

צה"ל: פיקוד, מנהיגות ושימוש במערכות מידע בסביבה משתנה

תא"ל אהרון זאבי (פרקש) *

* סגן ראש אג"ת

נוכח צורכי הביטחון השוטף והמאבק בטרור. במקביל לכל אלה חשוב לבנות את היכולת לעבור במהירות ממצב של מוכנות כוללת גבוהה לכוננות גבוהה ממוקדת כדי לתת מענה לקראת מלחמה אפשרית. היכולת לתת מענה מידי להתפתחויות תוך הפעלה מתואמת של כוחות רבים דורשת מערכות שינוע מידע מהירות (מתקדמות אף מאלה הקיימות), הדוחפות את המידע במקביל לרוחב ולדרגים מעל.

מידע עיתי - חודשי, שבועי או אף יומי - המסופק למספר מצומצם של מפקדים או קברניטים - חשוב להיסטוריה ולמחקרים. בפועל חייבים יותר ויותר גורמים לקבל במהירות - בעוד האירועים עדיין מתרחשים - מידע מדויק על מהות האירוע, על האויב, על כוחותינו, על השטח, על האמל"ח וכו'. אלה חשובים על מנת שכל הגורמים הנוגעים לאירוע יוכלו להעריך את תמונת המצב בזמן אמיתי ולפעול בזמן כנדרש.

מערכות מידע היררכיות, הפועלות בטור ולא במקביל, אינן מאפשרות הערכת מצב בזמן ובניית מכנה משותף מעודכן, הנדרש לכלל המעורבים. הטכנולוגיה הקיימת מאפשרת - בשינויים ובהתאמות בתצורת המערכות - להעביר (בתמונה ובקול) את המידע הנדרש בהתאם לצרכים המשתנים על מנת להבטיח היערכות טובה יותר לאיתור האירוע ולפעולה בו.

יתרונות משניים לשימוש מושכל במערכות המידע אפשר לראות גם בהיערכות טובה יותר של צה"ל אל מול התקשורת בעידן של נגישות פתוחה להתרחשויות באזורי הפעולה. מערך זה ניתן לנצל גם ללמידה טובה ומקצועית של הגורמים המעורבים, לתדריך, לתחקור בזמן מבצעי וליצירת מכנה משותף בין כל המעורבים באירוע בלוח זמנים אפקטיבי.

הפיקוד הצוותי

תחום חשוב אחר הינו הפיקוד הצוותי. בעבר,

את מבנה הפיקודי המדרגי הנוקשה חייב להחליף מבנה פיקודי אופקי, המבוסס פחות על היררכיה והרבה יותר על עבודת צוות. זהו המתכון העיקרי שיאפשר לצה"ל להיערך לקראת אתגרי העתיד ולעמוד בהם בהצלחה

שינוי ממשי לעולם לא יצליח באווירה של שביעות רצון ושל שאננות. תחושת משבר והצורך לטפל בו בדחיפות הם מרכזיים לבנייתם של רוח האחריות השיתופית, הנדרשת ליצירת התשתית הרחבה להובלת שינוי. במציאות הביטחונית המתהווה ועל רקע משבר המשאבים שבו נתונים מערכת הביטחון וצה"ל חשוב להדגיש מספר צעדים, שקידומם והטיפול בהם ישפרו את יכולתנו להתמודד בהצלחה עם האתגרים שבפנינו תוך ריכוז מאמץ, שתכליתו גיוס משאבים מתוך עצמנו ושינוי בתרבות העשייה. במסגרת זו יובלטו מרכזיותם של מערכות המידע ושל הארגון המסתגל, החשיבות של פיתוח מנהיגות צוותית והצורך לפתח סביבת עבודה תומכת הבונה את מפקדי המחר ואת מנהיגיו.

מערכות מידע

הולך ונעלם הדגם המסורתי הקודם, שאיפיין את מחזוריות הפעולה ואת דופק החיים של צה"ל, דהיינו תקופות ארוכות יחסית של שקט הנקטעות בשיאי משבר של לחימה אינטנסיבית. המציאות המשתנה מתאפיינת יותר ויותר בלחימה בעצימות נמוכה, שמשכה הלא רציף ארוך ודורש פעולה מתמדת ולאורך זמן. במקביל קיים הצורך להכין את הכוחות למלחמה כוללת, שזמנה טרם חלף. מאמץ מתמיד זה - המתבקש בשל המאבק הארוך והרציף בטרור ובשל פעילות הביטחון השוטף - אין משמעותו בהכרח כוננות מתמדת, לחץ תמידי ומתח רב בעבודה. מה שנדרש הוא בעיקר מוכנות מיידית גבוהה של הכוחות וכשירות מבצעית גבוהה שיבטיחו מוכנות מתמדת לפעולה

סגולות פיקוד מעולות ומוכחות - למצוא די זמן או לרכוש ניסיון שיביא אותם לרמת המומחיות הנדרשת כדי לספוג ולהפנים את השינויים המהירים בתמונת המצב, בשיטות הפעולה ובאיומים. משכי הזמן הקצרים לתגובה לא יאפשרו למפקד הבודד לתקשר, לשוחח וללבן את הבעיות, את מורכבות ההתרחשויות ואת השלכותיהן הנרחבות. וטועה מי שחושב שמערכות מידע מתקדמות יכולות לפתור בעיה זו. די אם אציין את המספר הרב של גורמים החייבים לקבל מידע בזמן אמיתי בעת אירוע/היתקלות בדרום לבנון (אפילו בית-החולים רמב"ם...).

את ההחלטות החשובות רצוי שהמפקד יקבל יחד עם בעלי תפקידים רלוונטיים רבים ככל האפשר. לעיתים

קרובות מאוד יגלה המפקד הבודד - גם אם הוא בעל כריזמה וכישורים -

כי אין הוא מסוגל לגבש את כיווני הפעולה ואת השינויים הנדרשים באופי הפעולות המבוצעות על-ידי עשרות יחידות ומאות (ולעיתים אלפי) קצינים וחילים.

ההתפתחויות המסתמנות במציאות הביטחונית המורכבת מובילות לעתיד לא רחוק, שבו ביצוע המשימה לא יוכל להסתמך רק על יכולתו ועל כישוריו של המפקד הבודד, העומד בראש היחידה או המסגרת. תפקוד יעיל והצלחה בביצוע המשימות יתאפשרו בעיקר

כאשר ההתפתחויות היו איטיות ומדורגות, והבעיות היו פחות מורכבות, הרי שלצורך עמידה במשימה, לקידום מערכים ולפתרון בעיות היה שיבוץ ומינוי מפקדים/מנהלים טובים מענה נכון ומרכזי לבעיות. עבודת הצוות הייתה פחות חיונית - למרות הבלטתה והשאפה לשיפור.

בעולם משתנה ובמציאות מורכבת עבודת צוות חיונית להתמודדות עם שינויים עיתיים. אף שגם בעולם המשתנה במהירות תמשיך השיטה ה"מסורתית" להוות דרך פעולה מרכזית במשך רוב הזמן, הרי שהיכולת לנהל עבודת צוות עשויה להיות בעלת חשיבות מכרעת להצלחת הארגון והיחידה למילוי משימותיהם. בסביבה של שינוי תמידי לא יוכלו המפקדים - אפילו אם יהיו בעלי

מפקד מבצע בדיקת נשק לחייליו בחברון. דור העתיד של המפקדים יצטרך להסתגל לרעיון המנהיגות הצוותית



בזכות תהליך של בניית מנהיגות צוותית, שבה הגורמים הבסיסיים הם צוות מוביל הפועל בהרמוניה, בשיתוף פעולה ובתקשורת טובה, המגובה במערכות מידע מתקדמות. אלה מאפשרות מיקוד מהיר של משתמשים רבים בסוגיה הנידונה. המפקד בסביבה שכזו מנצל את הצוות ומשלב כחלק אינטגרלי בתהליך קבלת ההחלטות ובהובלת היחידה. זאת תוך ניצול מירבי של כישוריהם הייחודיים וחיבורם יחד. המפקד, אשר יידרש לפעול בנחישות, ליצור את הצוות הנדרש לפיקוד ביחידה ולהפיכתה למצטיינת, ישיג תוצאות חיוביות ממשיות אם יפעל עם המפקדים ועם קציני המטה הקרובים אליו תוך הפקת המירב מהם.

חינוך ובניית המפקדים

בניית המפקדים בצבא היא תהליך מורכב כשלעצמו, האורך זמן רב. האתגר קשה עוד יותר, כאשר רוצים לשנות את הדרישות מהמפקדים ולבנות אותם כך שיצליחו להתמודד נכון יותר עם המציאות היום-יומית המורכבת ועם אתגרי העשייה הקרבית והצבאית. במסגרת זו ברור גם הקושי לבנות מנהיגות צוותית. חינוך ובנייה של מפקדים יכולים להיעשות על-ידי היערכות נכונה, שתבנה את הפרט באווירת פעולה לחוצה, הקרובה ככל האפשר לזו המבצעית וב"מגרש המשחקים" הדומה למציאות. בסביבה כזו התאמתו לעשייה ולעבודה ובנייתו של המפקד יהיו יותר קצרות והרבה יותר אפקטיביות.

הדבר מחייב, כמוכן, בחירה נכונה של קצינים החזקים בעבודת צוות. חשוב להביא למצב שבו אנשים, המאיישים עמדות מרכזיות, מעודדים עבודת צוות ופתיחות, מקשיבים לעמיתיהם ולפקודיהם ומוכיחים את עצמם כישירים וענייניים. אפשר שתכונות אלה אף חשובות יותר מחוכמה, מחריצות ומהשכלה.

מפקדים שאינם ניחנים בתכונות כאלה פוגעים בעבודת צוות ואינם מצליחים להוציא את החיובי שבאנשיהם. יתרה מזו, הם גם לא יוכלו להקיף ולהפנים את כלל המורכבות של סביבת הפעולה המשתנה במהירות. מפקדים כאלו יוצרים בעיות גם כיום, אבל במציאות של עולם משתנה ובסביבה הדינמית הצפויה במאה ה-21 ההשלכות של התנהגותם ושל פעולתם עלולות להיות הרסניות ובלתי נסבלות.

אין ספק כי לא יהיה זה קל ללכת בכיוון כזה, שבו מתמקדים בבחירת אנשים שיבנו את המנהיגות הצוותית ומרחיקים אנשי שררה וכאלה שאינם מסוגלים לעבוד בצוות. כיוון כזה מחייב מאמץ רב על מנת ליצור בהדרגה את המנהיגות הנדרשת במצב החדש.

החדרת הרעיון של המנהיגות הצוותית תהיה בבחינת שינוי של ממש בעולם המושגים של צה"ל. עם זאת חשוב להדגיש: המהפכה שבה מדובר - אין משמעותה החלשה של המפקד. אין ספק כי בכל מצב יקבל המפקד את ההחלטה, וסיכומו הוא שיקבע ויחייב. מטרתה היחידה של המהפכה היא לשפר את איכות ההחלטות שמקבל המפקד ואת אופן קבלת ההחלטות. שני אלה הם החייבים להשתנות; הם אלה אשר בתהליך נכון יובילו את המפקדים המקדמים את המנהיגות הצוותית, לפעולה יותר אפקטיבית ולהישגים בביצוע משימותיהם.

במציאות המורכבת שבה אנו חיים ראוי שלא נבנה את הארגון ואת המערכים על אותם "נסיכים" מבריקים, שידלגו מעל השורות ויקפיצו את הישגי היחידות בצעד דרסטי מבריק אחד (אף שקיומם חיובי בכל מערכת...). אולם גישה זו של מנהיגות צוותית אינה מבטלת את הצורך לעצב לקראת אתגרי המחר מפקדים המסוגלים ליצור תהליכי שינוי, לגבש חזון ולפתח אסטרטגיה להשגתו באמצעות תקשורת משמעותית עם אנשיהם. ניתן לומר כי כיוונים אלה חשובים אף יותר מאשר ללמד אנשים לתכנן, לארגן, להשתלב בעבודת מטה, לבקר ולפתור בעיות. מאחר שניהול עוסק יותר בסטטוס קוו, ומנהיגות/פיקוד עוסקים יותר בשינוי, הרי שחשוב יותר לעצב מפקדים בעלי כישורים ומיומנויות לפיקוד צוותי ולמנהיגות מאשר מפקדים-מנהלים.

בנקודה זו חשוב להדגיש כי ללא מפקדים ומנהיגים בעלי חזון וראיית הנולד, שיצליחו גם ליצור את ה"esprit de corps", הפיקוד הצוותי והשימוש בטכנולוגיות מתקדמות ובמערכות מידע - שהם לב השינוי והתנאי להצלחה - פשוט לא יתרחשו, או שלא יספקו את הצרכים לפעולה מוצלחת בסביבה המשתנה.

רבים מאמינים כי לא ניתן ליצור ולבנות מנהיגים, וידועה האמירה: "או שנולדת עם זה, או שלא". אבל אפילו אם נקבל גישה פסימית זו ונאמר שרק ל-10 אנשים מכל 100 יש פוטנציאל להיות מנהיגים,

ובפיתוח דור המפקדים הבא. השאיפה צריכה להיות שהצוותים, הפלוגות והגדודים יהיו כאלה, שהניהול השוטף של הפעולות השגרתיות היום-יומיות ייעשה בהם על-ידי החיילים עצמם, ואילו המפקדים יתמקדו בהכוונת האנשים למבצעים ולפעולות מיוחדות, יעסקו בתכנון, בתרגול, בפרויקטים, בניצול הטכנולוגיה ובהטמעתה, בחניכה ובחיזוק שיתוף הפעולה עם יחידות ועם גורמים לשיפור הקרב המשולב. עיסוק בכיוונים אלה, דיון בהם, נקיטת צעדים מעשיים ליישומם ובעיקר פיתוח סביבת עבודה התומכת במגמות אלה ובונה אותם הם צו השעה. זאת על מנת להבטיח היערכות נכונה של צה"ל לשינויים הנדרשים ממנו, כדי שיוכל להתמודד בצורה נכונה בסביבה המשתנה. חשוב לציין כי מטרת השינוי הכולל היא לבנות יכולת לבצע כל הזמן בצורה טובה יותר ויותר את המשימות בפחות ופחות משאבים חומריים ואנושיים תוך גיוס מתוכנו של המשאבים הדרושים להמשך פיתוח צה"ל ולבניית הכוח. יעדים אלה ניתנים להשגה, כאשר המפקדים מסוגלים לזום ולהוביל בהתמדה שינויים המאפשרים התמודדות אפקטיבית במציאות הביטחונית המורכבת שבה נדרש צה"ל לפעול.



הרי שעדיין חיים איתנו בצבא בכל רגע נתון עשרות אלפי אנשים בעלי פוטנציאל של מנהיגים. בעשרות אלפים כבר כדאי להשקיע! אם נצליח לפתח פוטנציאל זה, יהיו ברשותנו המפקדים הנדרשים כדי לקדם את צה"ל ולהוביל את היחידות שלנו למשימות המורכבות של המחר.

פיתוח פוטנציאל המנהיגות אינו מושג בקורס של חודש ואפילו לא בתוכנית של חצי שנה בבה"ד 1 - אף ששני אלה עשויים לעזור לכך. מנהיגים מתעצבים במשך שנים רבות, במה שנהוג לכנות "בית-הספר של החיים". ההתפתחות והבנייה שלנו כמפקדים מתרחשות (או ליתר דיוק, אמורות להתרחש) בראש ובראשונה במהלך שעות הפעילות, העבודה והשירות הצבאי. לעובדה זו השלכות חשובות: אם השירות מעודד, מחזק ומפתח את הכישורים להוביל ולפקד, נוכל, ככל הנראה, להוציא את הפוטנציאל הגלום באנשים. אולם אם העבודה והשירות בצה"ל לא יתרמו דבר לפיתוח הפוטנציאל, הרי שלעולם לא נוכל למצות אותו ולהיערך לקראת בניית המפקדים שלנו כך שיצליחו להתמודד עם המורכבויות של המציאות המתהווה. תנאי חשוב נוסף לבנייה נכונה של המפקדים הוא עידוד יצירתיות וחדשנות. גופים שבהם ישנה מסורת של ביקורת הדוקה מונעים בדרך כלל צמיחתה של מנהיגות, מאחר שאין הם מאפשרים לאנשים לפרוץ, לבחון את עצמם ולהתפתח. בגופים כאלה צומחים מנגנוני בקרה, שתופסים את מקומה של הביקורת העצמית.

יתר על כן, בארגונים ביורוקרטיים בעלי היררכיה קשוחה אין מעודדים אנשים צעירים בעלי פוטנציאל לזום ולהוביל. לעיתים אף מענישים אותם או מרחיקים אותם, אם הם מנסים לשנות את הקיים ולהפגין חדשנות.

צה"ל צריך להיות בית היוצר למנהיגות. עליו לבנות סביבת פעולה, שבה המפקדים יצמחו, יקבלו עידוד לנסות, לזום ולהוביל, ויהיו מוכנים להסתכן ולקחת אחריות. זאת מהמסגרת הקטנה ביותר ועד למסגרות הגדולות ביותר. בשיטה זו ובאמצעות אלפי שעות של ניסוי וטעייה, אימון ותרגולת, האצלת סמכויות, חניכה וחיזוק, הם יגלו ויחזקו את הפוטנציאל הטמון בהם.

הסביבה הארגונית צריכה להיות חברותית, בעלת מבנה שטוח ככל האפשר וביורוקרטיה מינימלית - מה שיעודד נכונות לקחת סיכונים. המפקדים צריכים - בין היתר - לעסוק בחניכה