



הצלחה נמדדת לא רק במספרים אלא גם באיכות

חדשנות וחשיבה יצירתית במטה המבצעי של צה"ל

איך נכון לרתום את החדשנות והחשיבה היצירתית
של המטה המבצעי במב"ם (מערכה בין מלחמות)
לכלל עבודת המטה המבצעי של צה"ל

מבצע "מוקד", 1967. במבצע "מוקד" נוצרה הזדמנות להנחית מכה מקדימה
רחבה על שדות התעופה והמטוסים המצריים בהפתעה מוחלטת

התחבולני של המבצע האווירי, שגובש לאחר מחקר, היה הנחתת מכה מקדימה על שדות התעופה של מדינות ערב. שעת ההמראה נקבעה ל-7:10 – השעה שבה כל טייסי חיל האוויר המצרי סועדים את ארוחת הבוקר והמפקדים בדרכם לבסיסים, וכך נוצרה הזדמנות להנחתת מכה מקדימה רחבה על שדות התעופה והמטוסים המצריים בהפתעה מוחלטת. השבתת שדות התעופה הובילה לעליונות אווירית של חיל האוויר, והעניקה לו יכולת לסייע לכוחות הקרקע בהמשך המלחמה.

דוגמה נוספת לחשיבה יצירתית היא קרב אולם שהתרחש ב־19 באוקטובר 1805, ושב ונחלץ נפוליאון בתמרון יצירתי לכתר את צבא אוסטריה ולהכניעו. על החזית האוסטרית הופקד גנרל קרל מאק פון לייברך. האסטרטגיה האוסטרית התבססה על תוכניות ישנות ממלחמות קודמות נגד צרפת. האוסטרים רצו לאבטח את חזית הריין ולתת לרוסים מספיק זמן כדי לגייס את צבאם ולהגיע לעזרתם. לשם כך פרש גנרל מאק את צבאו בעמדות המבוצרות שליד העיר אולם. נפוליאון, שהבין את משמעות הלחימה מול אויב הערוך בעמדות מבוצרות, החליט לצלוח את הריין במטרה לנתק את קו ההספקה של הצבא האוסטרי-בוורי שעבר דרך מינכן ב־זמנית לאיגוף של הקורפוס השישי בראשות מרשל ניי שהתקדם לעבר האוסטרים ומטרתו הייתה לרתקם למקום. גנרל מאק גילה את התמרון של נפוליאון רק כעבור שבוע אך אז כבר היה מאוחר מדי. בקרב איבדו האוסטרים 60,000 מתוך 72,000 חיילים, והדרך לווינה הייתה פתוחה בפני צרפת.

מטה מבצעי שאינו מקדש את ערכי החשיבה היצירתית והחדשנות כבסיס לעשייה - לא יצליח להתמודד כראוי עם האתגרים המבצעיים שיעמדו בפניו

מקור נוסף שממנו ניתן ללמוד על הערך של החשיבה היצירתית הוא התלמוד. יש הסבורים שהעיסוק האינטנסיבי בלימוד התלמוד (לימוד, עיון ופירוש) במהלך הדורות הוא הגורם הראשי לכך שהיהודים הם הקבוצה היצירתית ביותר באנושות יחסית למספרם המוחלט.² החוקר פול גילפורד מציין כמה מאפיינים של חשיבה יצירתית ובהם: יצירה של קישורים חדשים בין תחומים ידועים; החלת שיטות הנהוגות בתחום אחד על תחום אחר; ארגון מחדש של המידע במגוון אפשרויות פתוחות; איתור וסקירה של רעיונות ושל פתרונות בכיוונים רבים ומגוונים. ניתן להבחין שמאפיינים אלה הם גם מאפייני הלימוד של התלמוד כפי שהיטיב לתאר זאת מייסד בית המדרש ביבנה, רבן יוחנן בן זכאי: הפליג בשבחו של תלמידו רבי אלעזר בן ערך בשל היותו "כמעין המתגבר" (**פרקי אבות**, ב: 8); "לבו רחב ומוסיף פלפול וסברות מדעתו, לא ייעף ולא ייגע" (הרשב"ץ, המאה ה־15). "כל העוסק בתורה לשמה [...] נעשה כמעין המתגבר וכנהר שאינו פוסק. [...] שמוסיף על מה ששמע, ומבין דבר מתוך דבר" (**פרקי אבות**, ו: 1). זו מהותה של החשיבה היצירתית. המטה המודרני מאפשר את הפו"ש (פיקוד ושלטה), והפעלתו



מוזיקאי הג'ז האמריקני צ'רלס מינגוס טען: "יצירתיות היא יותר מסתם להיות שונה. כל אחד יכול לעשות דברים בצורה מוזרה, זה קל. מה שקשה הוא להיות פשוט כמו באך. לעשות את המדהים והפשוט - זו יצירתיות".

הנושא של חשיבה יצירתית וחדשנות רחב, ולעיתים אף מבלבל. הוא נדון בהקשרים שונים - החל מן היכולת למצוא פתרון לבעיה מבצעית ועד תכנון יכולות טכנולוגיות פורצות דרך ומימושן. המילה יצירתיות מכסה טווח רחב של מיומנויות שונות. חשיבה יצירתית היא למעשה היכולת שלנו לסטות הצידה מצירי החשיבה המקובלים במטרה לגבש תפישות חדשות ותחבולניות שיביאו להישג מבצעי מובהק.

האם המטה המבצעי של צה"ל מתקשה לבטא חשיבה יצירתית וחדשנות בעשייתו? פרופ' אבנר זיו, מבית הספר למדעי הפסיכולוגיה באוניברסיטת תל-אביב, הגדיר כך יצירתיות: "תהליך מחשבתי המוביל ליצירת תוצר מקורי, חדש ונדיר, שיש לו משמעות חברתית". חוקרים נוספים תיארו את מהותה של החשיבה היצירתית - היכולת לבחון בעיות וסיטואציות מפרספקטיבה חדשה, להציע פתרונות לא שגרתיים ולפתח רעיונות ומושגים חדשים.

המציאות הצבאית מעמידה יום-יום את המפקדים בפני סיטואציות מורכבות. מצד אחד, נדרשים המפקדים לפקד על מסגרות מבצעיות גדולות ומורכבות כשלהשתתף עומדים משאבים מצומצמים ונדרשת מהם התייעלות מתמדת. כמו כן הם נדרשים לאפשר יציבות בארגון צבאי גדול, שיש בו קצב גבוה של תחלופת כוח אדם, ולאפשר הפעלה מבצעית יעילה ואיתנה (רובסטיות). מצד אחר, האויב הופך למתוחכם יותר, ויש לו יכולות טכנולוגיות שהיו שמורות בעבר למדינות. הוא סתגל, לומד ומוביל תהליכי בניין כוח המכוונים לשחיקת היתרונות היחסיים של צה"ל.

המצב מחייב את המפקדים לשנות את אופן החשיבה והפעולה, וזאת כדי להגיע להישגים מבצעיים גבוהים וברורים במלחמה הבאה תוך שימור החדשנות והחשיבה היצירתית במב"ם¹ ושימוש בה כפלטפורמה ללמידה והטמעה בחירום.

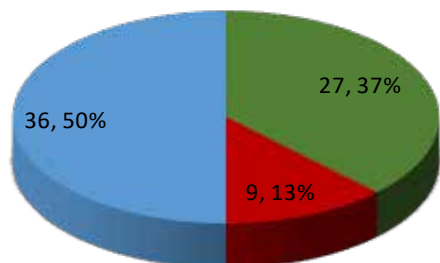
הסביבה משתנה באופן מתמיד, והאתגרים העומדים בפני צה"ל נעשים מורכבים יותר ורבים יותר. מטה מבצעי שאינו מקדש את ערכי החשיבה היצירתית והחדשנות כבסיס לעשייה - לא יצליח להתמודד כראוי עם האתגרים המבצעיים שיעמדו בפניו. הדבר יביא לפגיעה בתהליכי קבלת ההחלטות, ויכול לפגוע קשות ביכולת הצבא למלא את ייעודו: הכרעת האויב וניצחון במלחמה.

חשיבה יצירתית בראי ההיסטוריה

בהיסטוריה של צה"ל יש דוגמאות רבות לאתגרים האלה ולמענה המבצעי, היצירתי ופורץ הגבולות שניתן להם. אחת מהן היא מבצע "מוקד" ב־1967, המבצע שפתח את מלחמת ששת הימים. הרעיון

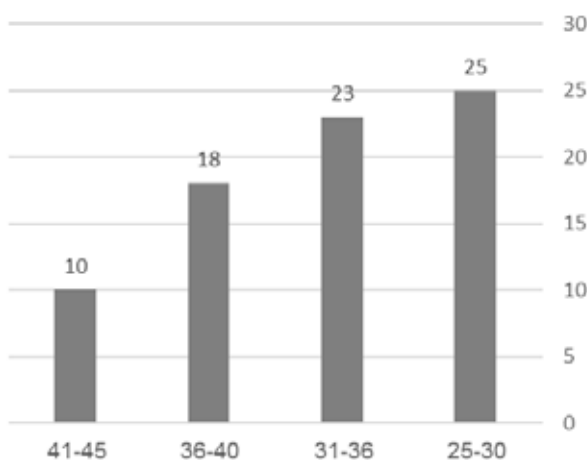
נתוני רקע של המשתתפים בשאלון:

פילוח המשתתפים למסגרות מטה מבצעי

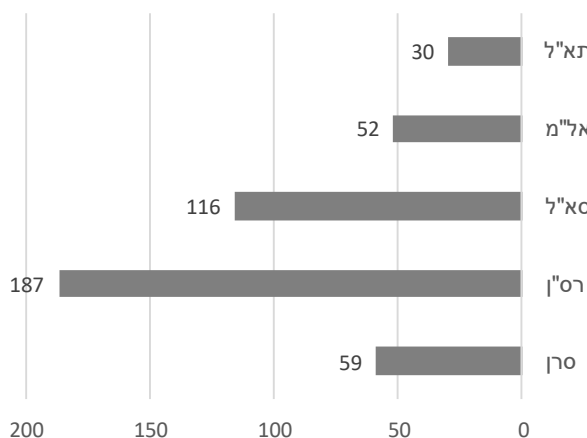


מטה מבצעי אגף המודיעין
מטה מבצעי אגף המבצעים
מטה מבצעי חיל האוויר

ממוצע הגילאים של המשיבים



מספר שנות ניסיון מצטבר במטה המבצעי



משלימה את זו של המפקד. למטה יש שני צירי פעולה מרכזיים. בציר הראשון הוא מסייע למפקד בתכנון ובקבלת החלטות, ובציר השני הוא מסייע למימוש החלטות המפקד ולקיום בקרה על ביצוען. במטה של המפקדות השונות בצה"ל קיימות מסגרות הנקראות "מטה מבצעי". מסגרות המטה האלה עוסקות בתחומים השונים של התכנון המבצעי והפעלת הכוח. בכל מפקדה ראשית יש מטה הנכלל בהגדרה "מטה מבצעי". מאמר זה יבחן את מידת החדשנות והחשיבה היצירתית בשלוש מסגרות מרכזיות של מטה מבצעי במטה הכללי: א. המטה המבצעי באמ"ץ - חטיבת המבצעים.

ב. המטה המבצעי בחיל האוויר - להק רמ"א, להק השתתפות ומסוקים ולהק מודיעין.

ג. המטה המבצעי באמ"ן - חטיבת ההפעלה ומסגרות ארגוניות נוספות בחטיבת המחקר וביחידה 8200.

תפקידיו המרכזיים של המטה המבצעי הם: גיבוש, תכנון וסנכרון תוכניות צה"ל למבצעי שח"ם (שגרה, חירום ומלחמה); גיבוש התפישות המבצעיות כנגזרת מתורות הלחימה בהתאם לאתגרים המבצעיים; תיאום וסנכרון עבודת המטה והפעלת הכוח.

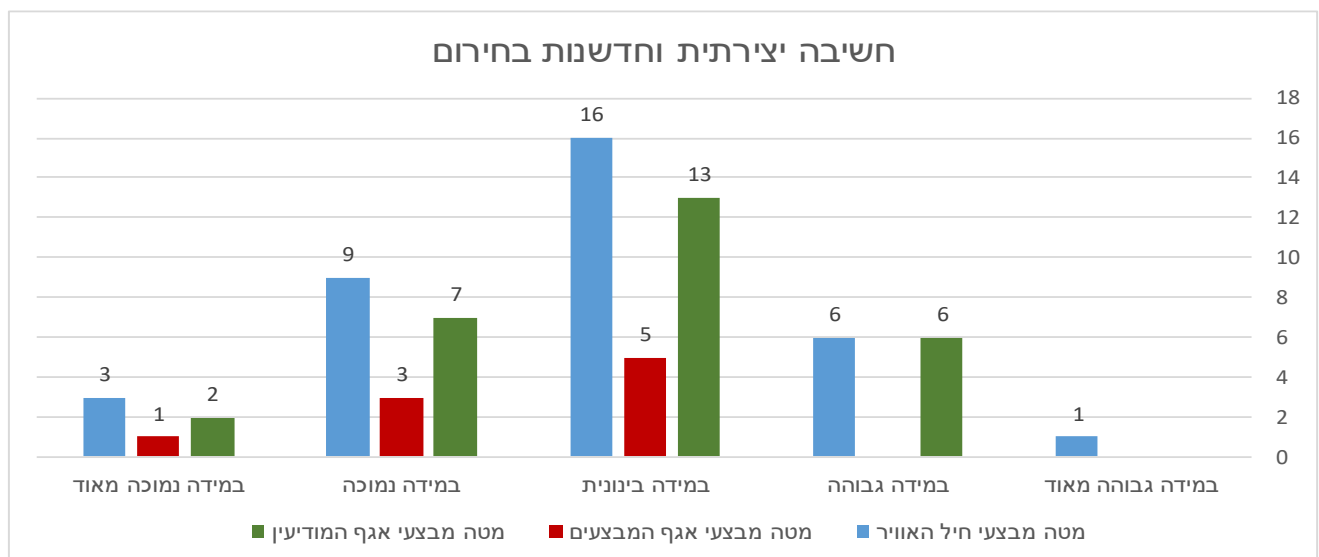
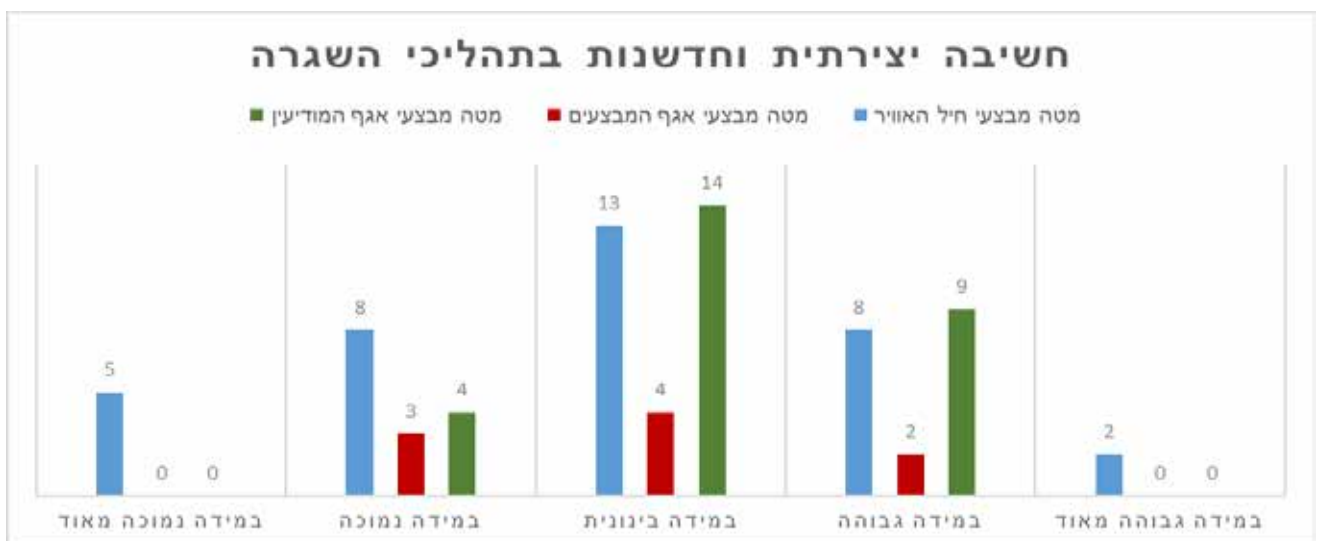
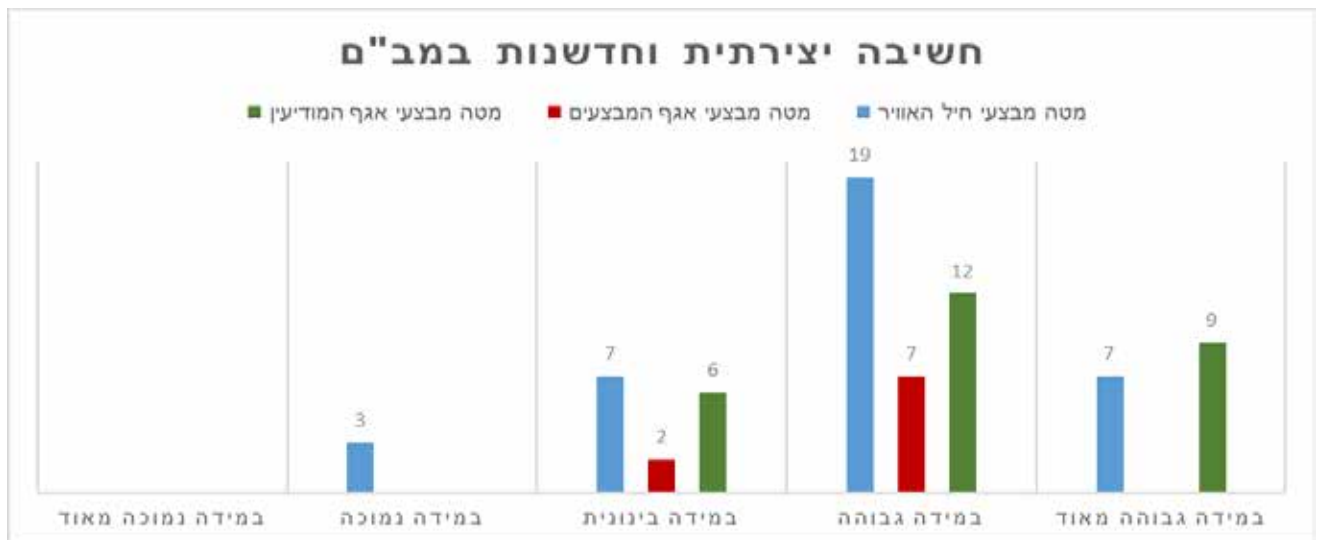
המטה המבצעי מחויב לחשיבה יצירתית וחדשנית המאוגדת על-ידי המצב הקיים. מצד אחד הוא מגבש את התוכניות המבצעיות ומפעיל את הכוח הצבאי על בסיס ניסיון העבר והלקחים הקשורים בו. מצד אחר, תהליכי עבודת המטה מושפעים מן המקצועיות של גופי המטה המבצעי, מחידושים בעולמם המקצועי, מן היכולת להתאים את הידע לנסיבות הייחודיות שבהן הוא פועל ומן השינויים בסביבת הפעולה.

האם המטה המבצעי של צה"ל מתקשה לבטא חשיבה יצירתית וחדשנות בעשייתו?

כדי לבחון את מידת החדשנות והחשיבה היצירתית בתהליכי העבודה של המטה המבצעי במב"ם, בעיתות שגרה ובעיתות חירום, רואיינו בעילום שם ארבעה קצינים בכירים בדרגת תא"ל וחמישה קצינים בדרגת אל"ם בשירות פעיל במטה המבצעי מחיל האוויר, מאמ"ץ ומאמ"ן. בנוסף, כדי להציג תמונה מלאה ורחבה ככל הניתן חולק שאלון לכ-70 קצינים בדרגות סרן עד סא"ל ממסגרות המטה המבצעי. כל הקצינים נשאלו שש שאלות אלו:

1. באיזו מידה, לדעתך, תהליכי עבודת המטה המבצעי בשגרה מבטאים חשיבה יצירתית וחדשנות?
2. באיזו מידה, לדעתך, תהליכי עבודת המטה המבצעי במב"ם מבטאים חשיבה יצירתית וחדשנות?
3. באיזו מידה לדעתך תהליכי עבודת המטה המבצעי בחירום מבטאים חשיבה יצירתית וחדשנות?
4. מהן הסיבות, בראייתך, להיעדר חשיבה יצירתית וחדשנות במטה המבצעי?
5. באיזו מידה תופעה של היעדר חשיבה יצירתית וחדשנות פוגעת באפקטיביות הארגון ומהן ההשלכות של התופעה הזאת?
6. מהן הדרכים למנוע את קיום התופעה או הדרך להגביר את החשיבה היצירתית והחדשנות במטה המבצעי של צה"ל?

תוצאות:



המסקנות המרכזיות של המחקר:

כ-75% מן הנשאלים סברו שמידת החשיבה היצירתית והחדשנות במב"ם של המטה המבצעי גבוהה עד גבוהה מאוד. כ-25% מן הנשאלים סברו שמידת החדשנות והחשיבה היצירתית במב"ם היא בינונית ומטה. ההערכה בנוגע לחדשנות ולחשיבה היצירתית במב"ם של אגף המודיעין הייתה גבוהה ב-7% מזו של חיל האוויר.

בנוגע למידת החדשנות והחשיבה היצירתית בתהליכי השגרה במטה המבצעי של צה"ל התשובות היו: כ-70% מן הנשאלים סברו שמידת החשיבה היצירתית והחדשנות בתהליכי השגרה של המטה המבצעי בינונית ומטה. יש לציין שקיימות מסגרות במטה המבצעי שבהן עיקר הפעילות בעיתות שגרה היא מב"ם. כ-29% בלבד מן הנשאלים סבורים שמידת החדשנות והחשיבה היצירתית בעיתות שגרה היא גבוהה עד גבוהה מאוד. כ-27% מן הנשאלים סבורים שמידת החדשנות והחשיבה היצירתית בשגרה היא נמוכה עד נמוכה מאוד. גם בעיתות שגרה נשמר פער קטן של 6% לזכות אגף המודיעין מול חיל האוויר במידת החדשנות והחשיבה היצירתית בתהליכי השגרה. יש לציין שהקצינים באמ"ן ממתיגים את העשייה כזאת על אף שבדוגמאות רבות שניתנו לא נמצאו הבדלים משמעותיים בין קציני חיל האוויר לקציני אמ"ן.

בנוגע למידת החדשנות והחשיבה היצירתית בעיתות חירום במטה המבצעי של צה"ל: כ-82% מן הנשאלים חושבים שמידת החשיבה היצירתית והחדשנות בחירום של המטה המבצעי היא בינונית ומטה. כ-35% מן הנשאלים חושבים שמידת החדשנות והחשיבה היצירתית בחירום היא נמוכה עד נמוכה מאוד. כמו במב"ם, גם בעיתות חירום נשמר פער של 7% לזכות אגף המודיעין מול חיל האוויר במידת החדשנות והחשיבה היצירתית.

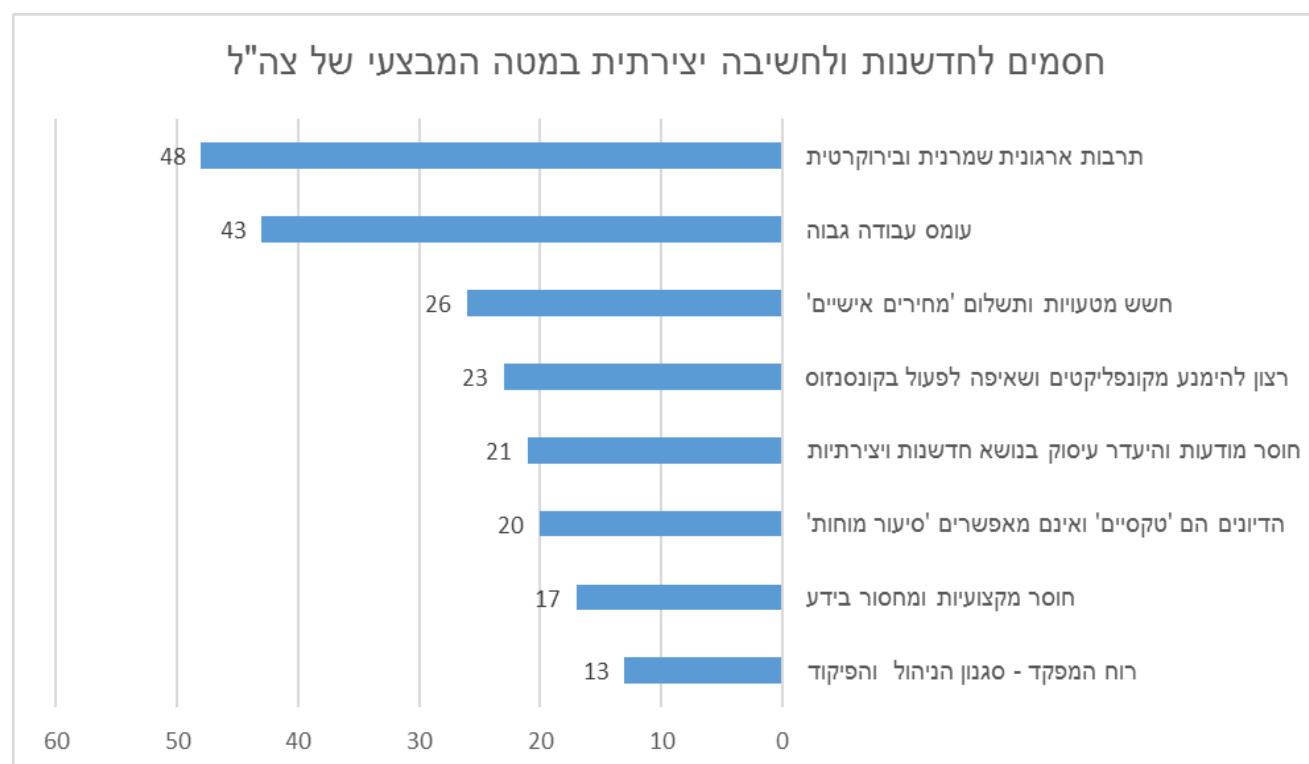
חסמים לחדשנות ולחשיבה יצירתית במסגרות המטה המבצעי

קל מאוד להרוג רעיונות יצירתיים. כדי לאפשר חדשנות וחשיבה יצירתית על המפקד להתגבר על ההתנגדויות בסביבתו, לעבור מסוג חשיבה סדורה, מובנית וברורה, לחשיבה המשלבת מרכיבים שאינם לוגיים. הוא נדרש לייצר מציאות חדשה ולפעול במציאות קיימת. מדוע הדבר מהווה אתגר מורכב לביצוע? אל"ם גור ליש כתב **במערכות** על חשיבה יצירתית בצה"ל. הוא טען כי אחת הסיבות לכך שבדרך-כלל לא אוהבים בצה"ל קצינים יצירתיים שממציאים את הגלגל מחדש היא שלעיתים יצירתיות היא מסווה לאלתור הנובע משרלטנות. לדברי ליש, קל לזהות מיהו מקצוען ומיהו שרלטן, ולצבא שרוצה לנצל אסור לוותר על היתרונות שמקנה לו החשיבה היצירתית של קציניו.³

אחד מן הקצינים הבכירים שהשתתפו במחקר ציין כמה חסמים פוטנציאליים לחדשנות ולחשיבה יצירתית ובהם:

- אין מקום ליצירתיות בתרגולות, שהרי תרגולת היא סדר פעולות קבוע וידוע.
- אין מקום ליצירתיות בפעולות שמחיר הטעות בהן הוא חיי אדם.
- קיים קושי בתהליך התחקור (בעיקר של ועדות חקירה) לברר אם המפקדים פעלו נכון ובהתאם לנהלים ולתרגולות, שהרי לא ניתן לבחון דרך יצירתית שאינה כתובה בתו"ל. לעיתים יצירתיות היא מסווה לחוסר ידע.

בראיונות שבוצעו תיארו הקצינים את החסמים לחדשנות וחשיבה יצירתית, החסמים דורגו בהתאם למספר המשיבים שצינו את אותו חסם:



1. **תרבות ארגונית שמרנית ובירוקרטית.** הגורם המרכזי להיעדר חשיבה יצירתית וחדשנות הוא התרבות הארגונית הקיימת במסגרות המטה המבצעי. לדעת מרבית הקצינים, התרבות הארגונית הקיימת במסגרות המטה המבצעי שמרנית ומאופיינת בבירוקרטיה, בריבוי נהלים ובתהליכי עבודה מסורבלים. הקצינים ציינו שקיים חשש להעלות רעיונות חדשים ויצירתיים שבכוחם להביא לשינוי הקיים ולשיפורו. החשש של הקצינים נובע מן התגובות שיקבלו לרעיון היצירתי שהגו.
2. **עומס עבודה גבוה.** חלק גדול מן הקצינים שראיינו רואים בעומס העבודה הקיים גורם מעכב שאינו מאפשר להשקיע זמן בגיבוש פתרונות יצירתיים. עומס העבודה הקיים מחייב התמקדות במשימות החשובות והדחופות שאותן ממלאים, ואינו מאפשר להשקיע את הזמן הנדרש לפיתוח רעיונות יצירתיים לכדי תוצר מבצעי.
3. **חשש מטעויות וממחירים אישיים.** קצינים (על-פירוב עד דרגת רס"ן) ציינו שבשל היעדר סובלנות לטעויות מצד המפקדים הם (בעיקר אלה המעוניינים להתמודד על תוכנית שירות/קידום) חוששים להביע את דעתם ולפעול בדרכים חדשניות.
4. **רצון להימנע מקונפליקטים ושאיפה לפעול בקונצנזוס.** כיום ערך השילוביות הרב-זרועית תופש מקום מרכזי בכל תהליך מבצעי. רוב הקצינים סבורים שיש חשיבות רבה יותר לערך של העבודה המשולבת כצוות ולהגעה להבנה ולשיתוף פעולה פורה בין הגופים (הן פנים-זרועי והן רב-זרועי) מאשר לאיכות הפתרון, שבחלק מן המקרים נובע מהבדלי תרבות ארגונית ותפיסות ניהול שונות.
5. **חוסר מודעות והעדר עיסוק בנושא חדשנות וחשיבה יצירתית.** קצין בכיר נוסף ציין שחדשנות וחשיבה יצירתית הם עולמות תוכן שלמים המתפתחים במהירות באזרחות. גופים אזרחיים מכירים

- בחשיבותו של הנושא, ומקצים משאבים להגברת המודעות ולעיסוק בנושא (יועצי חדשנות, סמנכ"ל חדשנות, סדנאות, עיצוב תרבות ארגונית תומכת ועוד). לעומת זאת, במטה המבצעי ובצה"ל העיסוק בנושאים אלה חסר, והם אינם מקבלים ביטוי במשאבים. יש לציין שחיל האוויר הוא חלוץ בנושא - החיל השכיל להקים מדור חדשנות שייעודו הוא להקים קהילות חדשנות בחיל, להקנות ידע וכלים וללוות תהליכים.
6. **הדיונים נערכים לשם הפרוטוקול ואינם מאפשרים סיעור מוחות.** חלק ניכר מן הקצינים ציינו שמעולם לא השתתפו בסיעור מוחות. הקצינים הוסיפו שעל-פירוב הדיונים מתנהלים כטקס קבוע וידוע מראש - תכנים והמלצות שהוכנו מראש, ולא מוקצה בהם זמן לשיח פורה. כמו כן בדיונים אצל מפקדים בכירים שבהם מתקבלות החלטות משמעותיות כמעט שלא משתתפים קצינים זוטרים. התוצאה היא שברצף הדיונים עד למפקד הבכיר לא בוצע סיעור מוחות, וכך התוצר שמתקבל לרוב חסר ואינו מבטא חשיבה יצירתית וחדשנות.
7. **חוסר מקצועיות ומחסור בידע.** קצין בכיר נוסף ציין שלעיתים הגורם המונע חדשנות ויצירתיות הוא מחסור בידע ובהבנה מקצועית בעולם התוכן הצבאי הרלוונטי. ללא ידע מקצועי מספק עלולים הפתרונות המתגבשים להתבסס על שרלטנות, ולא על תהליך מקצועי סדור הנותן מענה לצורך המבצעי. במקומות האלה המפקדים מסכלים על-פירוב את היוזמות מכיוון שהסיכון למשימה או לאנשים עולה על ערך היצירתיות.
8. **רוח המפקד: סגנון הפיקוד והניהול.** חלק מן הקצינים רואים במפקד את האחראי להיעדר חדשנות ויצירתיות ביחידה. הקצינים ציינו שמפקדים מנוסים בדרגות בכירות קשובים ופתוחים בדרך-כלל לרעיונות יותר מאשר מפקדים בדרגות רס"ן-סא"ל.



היעדר חדשנות וחשיבה יצירתית - השלכות וסכנות

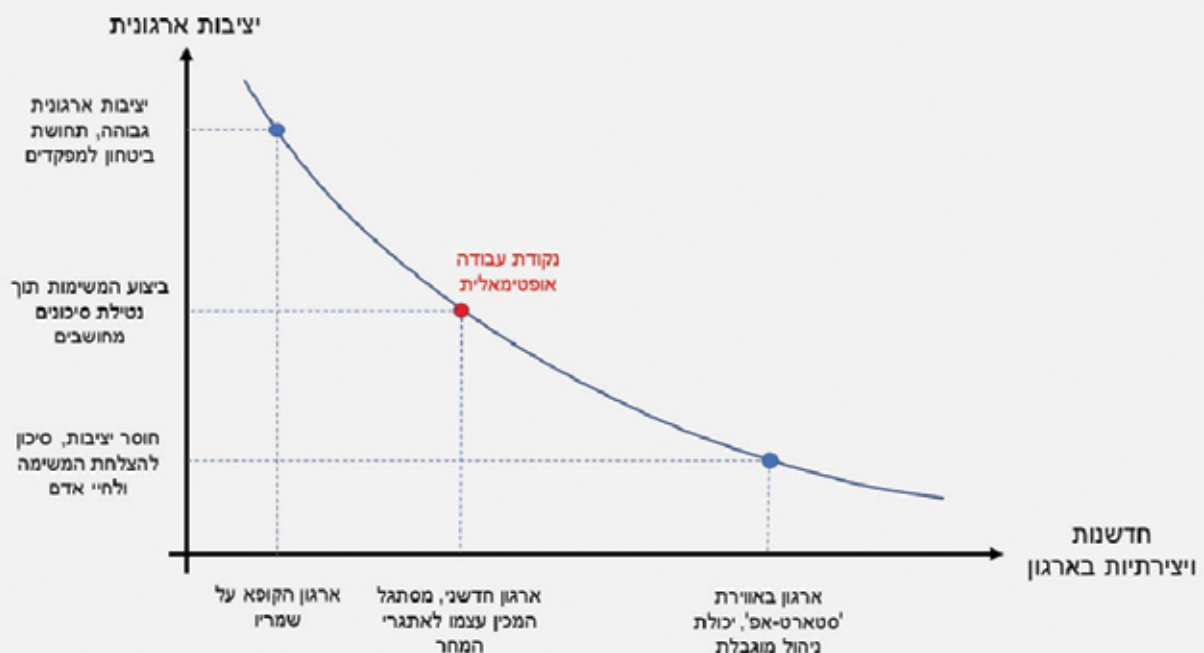
מכיוון שהמאמר עוסק בצה"ל - ארגון צבאי שתכליתו לנצח במלחמה - מתעוררת השאלה: אילו השלכות קיימות או פוטנציאליות יש לתופעה הזאת על תפקודן של מסגרות המטה המבצעי בעיתות שגרה ובעיתות לחימה? הקצינים ציינו מנעד רחב של השלכות, ובהן ארבע מרכזיות:

- היערכות שאינה מותאמת למלחמה של מחר.** ההיערכות למלחמה של מחר מתחילה בראשית הצירים של תוכנית האימונים, המותאמת לאתגרים המבצעיים הקיימים בזירת המלחמה. קצין בכיר ציין שכיום הרמה של האימונים המערכתיים אינה מאתגרת מספיק את המטה המבצעי. האימונים אינם שמים דגש מרכזי על תפניות ואירועים שוברי מסגרת, ואינם משלבים במסגרת הערכות המצב דפ"אות (דרכי פעולה אפשריות) יצירתיות וחשיבה מחוץ לקופסה. כמו כן ציין הקצין כי היערכות שאינה מותאמת לאתגרי המלחמה הבאה תביא להתמודדות שאינה ממצה את יכולות האש והתמרון של צה"ל מול אויב מתוחכם, גמיש וסתגלן.
- פגיעה באפקטיביות המבצעית.** קצין בכיר נוסף ציין כי בעיתות חירום, עקב הצורך להפעיל את הכוח הצבאי ביעילות ובערפל קרב, יש קושי מובנה ביכולת לבנות תמונת מצב ולאפשר גמישות ויצירתיות בלי להסתכן בטעות. לפיכך, מידת היצירתיות שניתן לבטא במהלך לחימה היא מוגבלת. לטענתו, היעדר יצירתיות וקיבעון מחשבתי בחירום במסגרות המטה המבצעי יקשו על חשיבה צעד אחד קדימה לפני האויב, והדבר יגרום לכך שצה"ל בעיקר יגיב לאירועים ופחות ייזום.
- פגיעה ביכולת ההסתגלות וההשתנות למצבים חדשים.** ארגוני

כדי לאפשר חדשנות וחשיבה יצירתית על המפקד להתגבר על ההתנגדויות בסביבתו, לעבור מסוג חשיבה סדורה, מובנית וברורה, לחשיבה המשלבת מרכיבים שאינם לוגיים

- הטורר שעומם מתמודד צה"ל מבינים את מאזן הכוחות, ומכירים ביכולות המודיעין, האש והתמרון של צה"ל. לכן, הארגונים האלה פועלים לשחיקת היתרונות היחסיים של צה"ל באמצעות חתימה נמוכה בשטח, הצטיידות באמל"ח מתקדם ובידע, פעולה באמצעות מנהרות, פגיעה בעורף ואימוץ דפוסי פעולה המאפשרים גמישות מבצעית במהלך הלחימה. מסגרות המטה המבצעי נדרשות לפתח יכולת הסתגלות למצבים חדשים במהירות רבה יותר.
- מקצועיות נמוכה ושימור בינוניות.** מתוך רשימת 500 החברות המובילות בעולם ב-1957, רק 12 חברות נותרו ברשימה הזאת ב-1997. כ-400 מן החברות נסגרו, והסיבה העיקרית לכך הייתה שהן לא היו חדשניות מספיק, לא ייצרו ערך עבור הלקוח והישגיהן היו בינוניים. לצה"ל אין אפשרות לקחת סיכון של "פשיטת רגל" והמושג הפסד לא בא בחשבון. אחר מן הקצינים הבכירים ציין שהיעדר חדשנות והישארות באזור הנוחות מובילים להישגים בינוניים ולרמה מקצועית נמוכה. בנוסף, הטכנולוגיות הקיימות כיום מאפשרות לחשוב בגדול, ולגבש פתרונות מבצעיים שלא היו אפשריים בעבר. למרות זאת, קצינים מציינים שהמטה המבצעי

ניהול החדשנות בארגון: Vs. יציבות ארגונית





לדעת מרבית הקצינים, התרבות הארגונית
הקיימת במסגרות המטה המבצעי שמרנית
ומאופיינת בבירוקרטיה, בריבוי נהלים
ובתהליכי עבודה מסורבלים

אינו מנצל מספיק את פוטנציאל היכולות הטכנולוגיות הקיימות,
ותהליכים מבצעיים רבים נותרים מסורבלים ומורכבים.

הדרכים להגברת החדשנות והחשיבה היצירתית במטה המבצעי

קיימות שיטות מגוונות להגברת החדשנות והחשיבה היצירתית
בארגונים. להלן המנגנונים השונים המתאימים לארגון צבאי
ולמטה מבצעי.

הכשרה לחדשנות וחשיבה יצירתית

בצה"ל ובמטה המבצעי יש מנגנוני הכשרה והדרכה מפותחים ועתירי
ניסיון, לדוגמה בית הספר למטה המבצעי הקיים במטה המבצעי של
חיל האוויר. סקירת הקורסים וההכשרות של המטה המבצעי מעלה
כי כיום לא משולבים בהם תכנים העוסקים בחדשנות ובחשיבה
יצירתית. יועצים ארגוניים וסדנאות - טובים ככל שיהיו - לא יצליחו

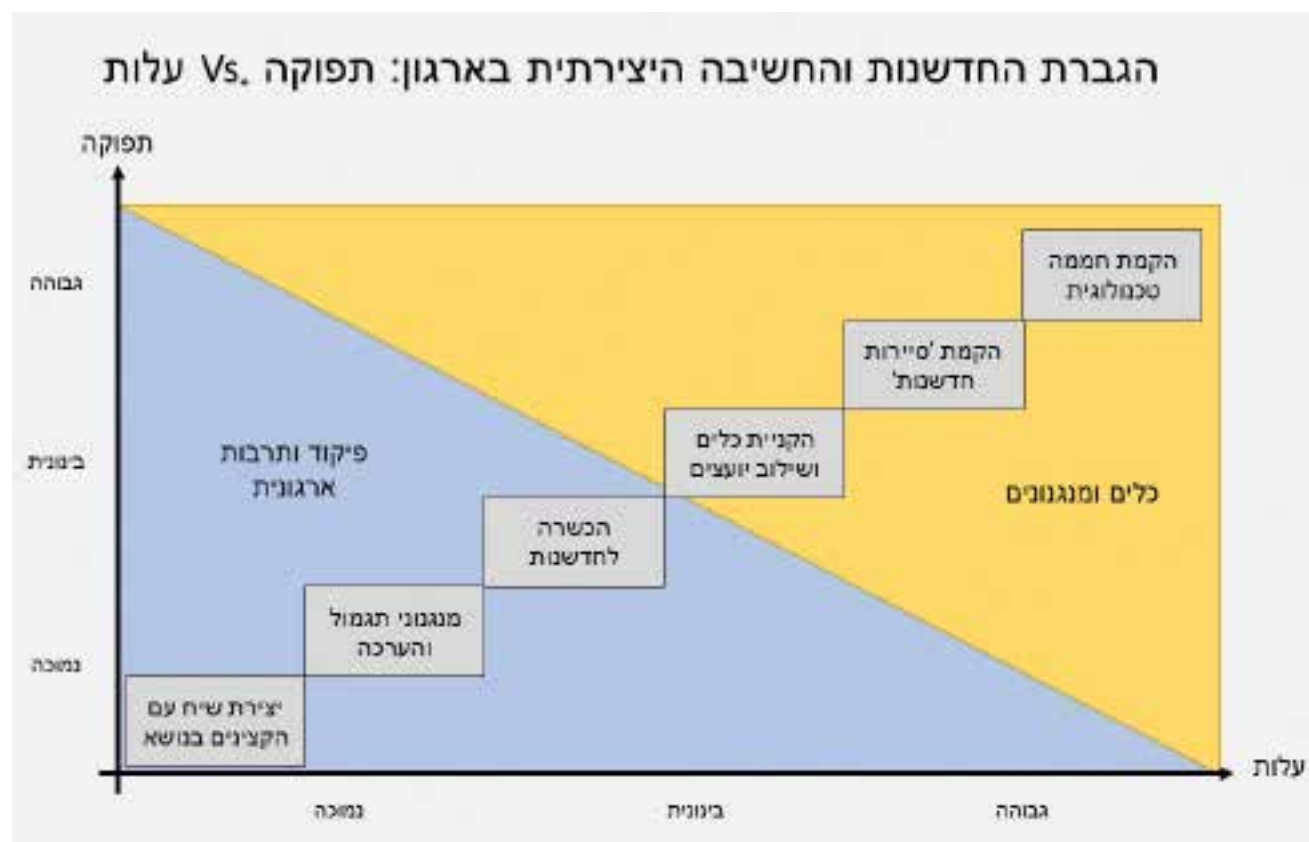
לשנות את המצב אם הנושא לא יטופל באופן מלא כבר בשלב
ההכשרה. כדי ליצור תרבות ארגונית המקדשת את ערך החדשנות
והחשיבה היצירתית יש לשלב תכנים מקצועיים שיקנו ידע וכלים
לקצינים בתחומי החדשנות והחשיבה היצירתית כבר בתחילת הדרך.
העלויות הן יחסית זניחות מכיוון שהמנגנונים כבר קיימים.

סיירת חדשנות

בארגונים עסקיים רבים בארץ ובעולם אימצו גישה של הקמת סיירות
חדשנות. הסיירת הזאת היא קבוצה של אנשים שעברו הכשרה,
וקיבלו ידע וכלים להוביל את תחום החדשנות בארגון. מומלץ
שהאנשים האלה יהיו בעלי יכולת יצירתית יוצאת דופן. החדשנות
והחשיבה היצירתית מיועדות להביא בסופו של תהליך לתוצאות
מבצעיות ברורות ומדידות ולצמיחת הארגון. ההמלצה היא להקים
צוות חדשנות שיתמקד בתחום ספציפי, למשל, פתרון בעיה מבצעית
מורכבת, הטמעת תפישות ופיתוח תו"ל. הדגש המרכזי הוא שלסיירת
כזאת נדרשים יעדים ברורים ומדידים כדי שתהיה אפקטיבית.

הקמת חממה לחדשנות במטה המבצעי

הרעיון נפוץ ולקוח מן האזרחות. חממה היא גוף מקצועי-טכנולוגי
שבאמצעותו ניתן להנביט רעיונות הנמצאים בשלבים ראשוניים.
בחממה מקבל "הזים" לתקופה קצובה משאבים, מימון, כלים
מקצועיים, ידע, קשרים עם גורמים חיצוניים רלוונטיים והכוונה על-ידי
מומחי תוכן. המנגנונים הקיימים בחממה לחדשנות מאפשרים לבחון
רעיונות באופן שקול, לנהל סיכונים, להעריך את סיכויי ההצלחה,



משלחת מסין במרכז הידע לחדשנות בטכניון.
מומלץ לשלב יועצים אזוריים בפיתוח החדשנות
במטה המבצעי ובביסוסה



ויעלו רעיונות אפשריים למימוש. מומלץ להגדיר את המנגנון כך שיפעל בשקיפות מלאה מול הקצינים.

יצירת תרבות ארגונית תומכת חדשנות

לתרבות הארגונית יש כוח רב ביצירת שינויים. כדי לבנות תרבות ארגונית של חדשנות וחשיבה יצירתית יש להתחיל בהגדרת הערכים האלה כערכים החשובים לארגון. בנוסף, יש לוודא שקיימת הלימה בין אימוץ הערכים האלה לביטוי שלהם בפועל. מרכיבים של תרבות ארגונית המעודדת חדשנות הם:

- סביבה פיזית המאפשרת קיום שיחות מסדרון.
- הסרת מחיצות בין מחלקות ויחידות ושיתוף המידע והידע.
- צמצום מספר הדיונים רבי המשתתפים.
- עידוד השיח ויצירת פתיחות בין הקצינים הזוטרים למפקדים.
- סובלנות לטעויות.
- לקיחת סיכונים מחושבים וקבלת כלים וידע מקצועי מן העולם האזרחי בתחומי חדשנות וחשיבה יצירתית.

גילויי הערכה לרעיונות ולפרויקטים חדשניים

כדי להניע את הקצינים להעלות רעיונות יצירתיים וחדשניים באופן שוטף חשוב להגדיר מנגנוני תגמול לרעיונות שהביאו לשיפור של תהליך מבצעי, או שהבשילו לכדי תוצר מבצעי חדש. ניתן להגדיר מנגנון תגמול - הענקת תגמול סמלי או תעודת הוקרה. כמו כן מומלץ

להוכיח היתכנות מבצעית ולהנביט יכולות חדשות. ההמלצה היא להקים חממה במטה המבצעי שתאפשר להנביט רעיונות יצירתיים כך שיוכלו להתממש ולהניב תוצרים מבצעיים.

היערכות שאינה מותאמת
לאתגרי המלחמה הבאה תביא
להתמודדות שאינה ממצה את
יכולות האש והתמרון של צה"ל
מול אויב מתוחכם, גמיש וסתגלן

ניהול דיאלוג ושיח עם הקצינים בתחומי חשיבה יצירתית וחדשנות

היתרון היחסי של צה"ל הוא איכות המשאב האנושי. על המפקדים לייצר את המופעים ביחידות שיאפשרו להעלות וללקט רעיונות יצירתיים, שיש בכוחם להביא לשיפור מובהק של התהליכים המבצעיים - זאת על בסיס הכישורים, הידע והניסיון המצטבר של הקצינים. הוכח שחוכמת ההמונים עולה על זו של מספר מצומצם של מומחים. כדי לרתום את הקצינים ולקדם את החדשנות מומלץ לקבוע מופעים ייעודיים שבמסגרתם ידונו בנושא, יציגו דוגמאות

מפקד חיל האוויר אלוף עמיקם נורקין. חיל האוויר השכיל להקים מדור חדשנות שייעודו להקים קהילות חדשנות בחיל, להקנות ידע וכלים וללוות תהליכים



המגננים הקיימים בחממה לחדשנות מאפשרים לבחון רעיונות באופן שקול, לנהל סיכונים, להעריך את סיכויי ההצלחה, להוכיח היתכנות מבצעית ולהנביט יכולות חדשות

העולם משתנה בלי הרף, ובתוך כך גם האויב. המפקדים הצעירים והמנוסים נתקלים בשינויים האלה יום-יום. יצירתיות וחדשנות הם כלים ליצירת שיפור מתמשך. כך מתאפשר לנו לבחון את אופן ביצוע המשימות עד כה, לצאת מקיבעון מחשבתי ולהטיל ספק בתהליכים. מפקד המעוניין ליצור תרבות של חדשנות וחשיבה יצירתית ביחידתו נדרש לשאול את עצמו שלוש שאלות:

- האם חדשנות וחשיבה יצירתית הן חלק מערכי היחידה?
- כיצד מקבלים הערכים האלה ביטוי מוחשי בהתנהלות של המפקדים ובתוכנית העבודה?
- האם התרבות הארגונית הקיימת ביחידה מעודדת חדשנות וחשיבה יצירתית ותומכת בהן?

מפקד שישכיל לאמץ את הערכים האלה, לפרוט אותם ליעדים מוגדרים וליצור תרבות ארגונית תומכת, יבנה יחידה חושבת וגמישה הערוכה היטב לאתגרי המלחמה הבאה.

המאמר נכתב במסגרת פו"ם אפק.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

להגדיר את החדשנות והחשיבה היצירתית כערכים המצופים מכלל דרגי הפיקוד.

הקניית כלים ושילוב יועצי חדשנות

בעולם האזרחי נושאי החדשנות והחשיבה היצירתית מקבלים ביטוי משמעותי הן בעסקים והן באקדמיה. לדוגמה, בטכניון הוקם "מרכז הידע לחדשנות", ובאוניברסיטת תל-אביב קיים מסלול לתואר שני בחדשנות. בעולם העסקי המצב דומה, ובארגונים הגדולים יש מסגרות ארגוניות שמטרתן לעודד את החדשנות בארגון ולנהל אותה. המציאות הזאת הביאה לפריחה של יועצים בנושאים האלה. ליועצים יש ידע וניסיון מקצועי מצטבר בתחום, ולכן מומלץ לשלב יועצים אזרחיים בפיתוח החדשנות במטה המבצעי ובביסוסה.

סיכום

המטה המבצעי מצליח באופן מרשים להפגין חדשנות ויצירתיות במב"ם, אך מתקשה לבטא חדשנות וחשיבה יצירתית בעשייה בעיתית שגרה ובעיתות חירום. לתופעה כמה סיבות ויש לה השפעה מבצעית ברורה - פגיעה באפקטיביות המבצעית וביכולת של המטה המבצעי לגבש תוכניות שיובילו להכרעה וניצחון במלחמה. שלוש סיבות מרכזיות לתופעה:

1. תרבות ארגונית שמרנית ובירוקרטית.
2. עומס עבודה רב שבעטייו לא ניתן לקיים תהליכי חשיבה ראויים ובחינת רעיונות יצירתיים.
3. החשש של הקצינים מטעויות ומן המחירים האישיים שיצטרכו לשלם כתוצאה מכך.

