

תהליכי קבלת החלטות צבאיים¹

דודי (יהודה) אלון

במאמר זה נבחנות הגישות התיאורטיות העיקריות הרווחות בנוגע לתהליכי קבלת החלטות, ולאורן נסקרים מודלים מעשיים והתאמתם למסגרת הצבאית. המאמר דן גם ביתרונות ובחסרונות היחסיים של כל מודל ומשווה ביניהם, ובסופו נכללת המלצה על אופן יישומו של מודל משולב, המתאים לתהליך קבלת ההחלטות הצבאי. הטענה המרכזית היא שכל אחת מהגישות היישומיות מציעה מערכת מושגים משלה (שפה) לשם השגת התוצרים המרכזיים של תהליך קבלת ההחלטות. שפות שונות אלו מטשטשות את ההבדלים האמיתיים בין הגישות, והופכות את הדיון לוויכוח שאינו עוסק במהות. כמו כן, לעיתים קיימת נטייה בכל אחת מהגישות לפתח כלים ורעיונות בדרך של פיתוח יתר, היוצר טכניקות כובלות ומשעבדות. כך פוחתת הנטייה להשתמש בגישה ונמנעת האפשרות לקטוף הפירות שניתן היה להפיק בשימוש מושכל ומתון יותר.

מילות מפתח: קבלת החלטות, הערכת מצב, עיצוב אסטרטגי, תכנון אסטרטגי, מצביאות

"תהליכים מסודרים של קבלת החלטות אמורים לתת למקבלי ההחלטות – וגם למי שמעריך את התנהלותם – אמצעים להבניה ולבקרה של שיקול דעת, שיסייעו לצמצם את הסכנות מהסתמכות בלתי מבוקרת על רגש, אינטואיציה חסרת בסיס איתן, תגובה אימפולסיבית, או שיקולים אישיים ופוליטיים, העלולים לקלקל את השורה".

דו"ח ועדת וינגורד, עמ' 54

מבוא

חשיבות רבה יש לתהליך קבלת ההחלטות אותו מקיים המצביא לצורך מילוי משימה שהוטלה עליו על ידי הדרג המדיני. איכות תהליך קבלת ההחלטות

סא"ל (מיל.) דודי אלון, שירת כראש ענף תורה רב זרועית בחטיבת תורה והדרכה בצה"ל.

במפקדות העליונות היא בין הגורמים הקובעים את מידת הצלחתו של הצבא בהשגת יעדי הדרג המדיני, ויש הטוענים שהיא חשובה אפילו יותר ממעשה הלחימה עצמו.² ההיסטוריה נוטה לזהות הצלחות וכישלונות במלחמה עם איכות הניתוח של תמונת המצב ועם החלטות המצביא בהכנה וביצוע.

האם מצביאות היא מעשה אומנות או שמא היא תהליך ניתוח אנליטי סדור ומאורגן? האם היא תוצר של אינטואיציה והברקה או תוצר של תהליך של היסק לוגי מחושב, או שילוב של שניהם ושל גורמים נוספים? מהן המכשלות המרכזיות הקיימות בבואנו ליצור תהליך המכווין את תהליכי קבלת ההחלטות בנושאים צבאיים לתוך תבנית סדורה, באופן שיאפשר למפקד ולאנשי מטהו לקבל החלטות באופן יעיל, הרמוני ומסונכרן?

במאמר זה אבחן את הגישות התיאורטיות העיקריות הרווחות בנוגע לתהליכי קבלת החלטות, לאורן אסקור מודלים מעשיים הנדונים כמתאימים למסגרת הצבאית. לאחר מכן אדון ביתרונות ובחסרונות היחסיים של כל מודל ואשווה ביניהם, ולבסוף אמליץ על אופן יישומם של המודלים המתאימים בתהליך קבלת ההחלטות הצבאי.

תורת קבלת ההחלטות הצבאית לתכנון מבצעים

הסוגיות המרכזיות העומדות בפני מפקד ומטהו בתכנון מבצעים הן, בראש ובראשונה, קבלת החלטות על הגדרת המשימה והגדרת השיטה למימושה. לשם קבלת החלטות אלו תידרש המפקדה להבין את כוונות הדרג הממונה ואת מטרותיו, ובד בבד לבצע תהליכי משנה הכרחיים נוספים. אולם, ליבת התכנון ותוצריו המרכזיים הם בהגדרת המשימה והדרך למימושה.³

המשימה מוגדרת על ידי המפקד לאור פקודה או הנחיה המגיעה מדרג ממונה, או ביוזמת המפקד לאור הבנת המצב ומתוך האחריות המוטלת עליו. שיטת הפעלת הכוחות לשם מימוש המשימה היא ביטוי למצביאותו של המפקד. כדי לבצע את תהליך קבלת ההחלטות יידרש המפקד לגבש הבנה עמוקה של הבעיות המבצעיות ולהגיע לפתרונות שיאפשרו את השגת היעדים ביעילות המרבית.

התורה הצבאית מנסה לספק תהליך של קבלת החלטות לתכנון מבצעים עבור שני תוצרים מרכזיים אלה (הגדרת המשימה והשיטה) ועבור יתר התוצרים הנדרשים ממפקדה, החל מקבלת מטלה מבצעית מדרג ממונה ועד מתן מטלות מבצעיות לדרגים כפופים. תהליך זה מתואר לרוב כמודל המציג את השלבים והתוצרים של תהליך קבלת ההחלטות.⁴

גישות תיאורטיות לתהליכי קבלת החלטות לתכנון מבצעים צבאיים

ניתן לחלק את המודלים הרבים בתחום תהליכי קבלת החלטות לשתי משפחות עיקריות ולשני זרמי מחקר מרכזיים:

- **הזרם הרציונלי-פילוסופי:**⁵ זרם זה נשען על הלוגיקה ככלי העיקרי שלו, וכלי הם כלים של ניתוח והערכה אנליטיים, ככל הניתן, של תורפות, חוזקות, חולשות, הזדמנויות וסיכונים. זהו "זרם רציונלי" שתופס את תהליך קבלת ההחלטות כניתוח לוגי-אנליטי לשם מציאת החלופה האופטימלית.
- **הזרם הקוגניטיבי-פסיכולוגי:** זרם זה נשען על כלל תהליכי ההכרה (הקוגניציה) של השכל האנושי – חשיבה אנליטית לצד חשיבה אינטואיטיבית. הוא תופס את תהליך קבלת ההחלטות ככזה המביא את המצביא להכרה או הברקה בדבר דרך הפעולה שיש לנקוט. הכלים של זרם זה הם כלים קוגניטיביים, שמטרתם היא ליצור את התנאים הטבעיים ל"גילוי" הדרך הנכונה, ולעומת זאת, להימנע ממכשלות החשיבה האנושית בכלל ובתנאי לחץ בפרט. שני הזרמים עדיין אינם נשענים על תיאוריות שלמות וסגורות, ומאמצי מחקר מושקעים בהם כדי להמשיך ולפתחם.

מודלים המיישמים את הגישה הרציונלית

המודלים המיישמים את הגישה הרציונלית הם המודלים הפופולריים ביותר. הם מספקים שורת צעדים עוקבים של תהליכי חשיבה אנליטיים, בהם נשקלות חלופות על פי היתרונות והבעיות שבהן. מודלים אלה מרחיבים שלושה צעדים בסיסיים: ניתוח הבעיה לאור "תמונת עולם" של המחליט; העלאת פתרונות אפשריים ובחירת החלופה או התוכנית היעילה ביותר באמצעות ניתוח אנליטי; ביצוע.⁶

אחד המודלים הפשוטים ביותר ייראה באופן הבא:

1. הגדר את המצב ואת התוצאה הרצויה.
2. הצף חלופות.
3. השווה והעריך את החלופות.
4. החלט על חלופה.
5. פתח תוכנית מקיפה.

מודלים רציונליים אחרים לקבלת החלטות יהיו וריאציות מרחיבות יותר או פחות של מודל זה.

את המודלים הרציונליים מאפיינות הצפת חלופות והשוואה ביניהן. החלופה הטובה ביותר מוערכת בתהליך לוגי-אנליטי של ניתוח סיכויים וסיכונים להצלחה, עלות מול תועלת והשלכות אפשריות בלתי מוכוונות.

מלבד התהליך עצמו, פותחו לצד המודלים כלים המסייעים לקבלת החלטות, כמו דיאגרמות של גורמים משפיעים וזיקות ביניהם, SWOT, עצי החלטה, ניהול סיכונים, סימולציה של תרחישים וכן כלים רבים נוספים המתפתחים באופן שוטף. גיבוש חלופות והשוואה בניהן הנו תהליך המאפיין את הגישה הרציונלית. אלה בעיקר נבחנות תוך ניתוח יתרונות וחסרונות של כל חלופה.

הביקורות על סוג מודלים זה גורסות שלא ניתן להציף ולבחון באמצעותם את מלוא טווח האפשרויות; כי לא ניתן להעריך באמת השתלשלות אירועים עתידיים; וכי ההערכה היא סובייקטיבית בכל מקרה, דורשת כמות גדולה ככל האפשר של נתונים, שלרוב אינם ברי השגה, ואורכת פרק זמן ממושך. זאת ועוד, עקרונות המלחמה הם לעיתים מופשטים מאד ולעיתים נמצאים במתח הדדי (למשל, בין הצורך בריכוז מאמץ ובין הצורך באבטחה ועתודה). לכן, לעיתים, כבר משלב מוקדם ביותר יש מושג מהי דרך הפעולה שתיבחר (כתוצאה מתהליך קוגניטיבי טבעי), ובחירת דרכי פעולה חלופיות נוספות נראית אז כטרחה מיגעת ומיותרת.

מודלים המיישמים את הגישה הקוגניטיבית

מודלים אלה מתבססים על מחקרים פסיכולוגיים שנעשו, החל משנות השמונים של המאה הקודמת, בתחום "דרכי קבלת ההחלטות הטבעיים" ונועדו לבדוק את האופן שבו אנשי מקצוע, ובעיקר אנשי צבא, מקבלים החלטות בפועל. דרך קבלת ההחלטות הטבעית לבני אדם היא כזו, שכאשר מזוהה בעיה, המחליט מחפש דרך פתרון. כאשר מוצף להכרה רעיון אינטואיטיבי לפתרון, הוא מוסרט במחשבה. אם התסריט פותר את הבעיה, הפתרון מאומץ; אם התסריט מנותח ככזה שאינו פותר את הבעיה, המחליט מנסה לבצע התאמות לפתרון, ואם גם אז הבעיה לא נפתרת, הפתרון ננטש ונבדק פתרון אחר. לבסוף, מקבל ההחלטות מאמץ את הפתרון הראשון שהרצתו בדמיון מנותחת כפותרת את הבעיה.

הרצת הפתרון כתסריט בדמיון נעשית לאור תבניות מנטליות שהתפתחו אצל מקבל ההחלטות בעקבות ידע וניסיון קודמים. על פי מודל זה, אין השוואה בין חלופות, אלא רק העמדת פתרונות למבחן מחשבתי, לאור האינטואיציה של מקבל ההחלטה. מחליטים נעשים מומחים בתחומם לאור למידה, תרגולים והתנסויות חוזרים ונשנים בתהליכי קבלת החלטות קוגניטיביים, המשכללים את הידע והניסיון, ובכך משפרים גם את היכולת לקלוע לפתרון אותו הם מעלים בדרך זו. על בסיס תיאוריה זו הוצע מודל לתהליך קבלת החלטות הכולל את השלבים

הבאים:⁷

- ניתנה הנחיה או פקודה מרמה ממונה, או שיש הכרה בצורך בקבלת החלטה.
- המפקד לומד את המשימה ואת כלל המשתנים שמשפיעים עליה ומושפעים ממנה, מנתח את המשימה וממשיג דרך פעולה. זהו שלב המפתח במודל. באופן ייחודי למודל זה, הפעולות נעשות ביחד. אם המפקד התמודד בעבר עם סיטואציות דומות, תהליך זה יכול להיות מהיר. אם יש קושי להציב רק דרך פעולה אחת, ניתן להעמיד חלופות ולבחור ביניהן.

- המטה בוחן ומפתח את דרך הפעולה. בשלב זה יתכן שהמטה יחשוב על דרך פעולה עדיפה, ואז עליו לפתח אותה במקביל לדרך אותה הוא בוחן לאור הנחיית המפקד.
 - ביצוע משחק מלחמה – מעבר להתנסות, החשיבות שבמשחק המלחמה היא בחיכוך המעמיק עם דרכי הפעולה האפשריות של האויב.
 - פיתוח תוכנית או פקודה.
- המודל אינו חד-כיווני ויש לחזור לאחור, לצעדים קודמים, כאשר דרך הפעולה הנבחנת לא משיגה את התוצאות הרצויות. המודל משלב בין אינטואיציה, שהיא הכלי המרכזי בבחירת דרך הפעולה, ובין תהליך רציונלי, שהוא הכלי המרכזי בבדיקת האפקטיביות של דרך הפעולה.⁸
- אין ספק שמודל זה יעיל כאשר מקבל ההחלטות הוא בעל ניסיון קודם רב במצבים דומים, הוכשר לכך, מיישם תרגולות ברמה הטקטית או מקבל החלטות בתנאי לחץ וחוסר זמן. עם זאת, גם במודל זה הוטחו ביקורות רבות, בעיקר על כך שהוא גורר השלכה של פרדיגמות שהוצבו בהקשר קודם על המציאות הנוכחית (חשיבה אנלוגית), וכתוצאה מכך אפשר שלא תיבחר דרך פעולה מתאימה יותר למציאות חדשה ושונה (בבחינת נלחמים את המלחמה הבאה עם פתרונות שהיו נכונים לשם ניצחון במלחמה הקודמת).
- הושפט הרכבי מגדיר בספרו **מלחמה ואסטרטגיה** את החשיבה האנלוגית כגורם מרכזי בטעויות אסטרטגיות: ההנחה שדרך פעולה שהוכיחה את עצמה בעבר תתאים גם בנסיבות אחרות מונעת על ידי דחפים פסיכולוגיים ההופכים את השונה והלא מוכר ל"מוכר לכאורה"; החשיבה היא סטריאוטיפית ומסתתרת מאחורי הסיסמה של "ללמוד מהניסיון"; היא מתמקדת בדומה בין המקרה ההיסטורי ובין המקרה החדש העומד לפתח מקבל ההחלטה. דוגמה לחשיבה אנלוגית מהווה יחסה של ישראל למצרים בשנת 1973.⁹
- איכות קבלת ההחלטות תשתפר ככל שהניסיון והידע המוקדם של מקבל ההחלטות יהיו רבים יותר. אולם הסתמכות על ניסיון עבר וידע קודם יכולה גם לעמוד למחליט לרועץ. בעוד שיש ערך רב בהפקת לקחים מן ההיסטוריה, תהיה זו טעות לאמץ מרשמי פעולה שהיו נכונים בהקשר ספציפי בעבר להקשר אחר.¹⁰ לידל הארט כתב בספרו **מדוע איננו לומדים מן ההיסטוריה**: "להיסטוריה ערך ברור כתמרוז אזהרה. ההיסטוריה יכולה להראות לנו ממה עלינו להימנע, למרות שלא תלמד אותנו מה לעשות, על ידי כך שהיא מראה לנו את השגיאות הנפוצות ביותר שהמין האנושי מועד לעשותן שוב ושוב."¹¹
- פיתוחים עכשוויים של מודלים קוגניטיביים מדגישים שני כיוונים מרכזיים, שמטרתם להתגבר על המכשלות הטבועות בתהליכים אלה:

- שימוש בכלים המעודדים סביבה להנבטת רעיונות "טובים" (סיעור מוחות, משחק מלחמה וכדומה).
 - הכרת המכשלות והמלכודות שמעמידים תהליכי החשיבה האנושיים בתהליכי ניתוח למציאת דרכים להתמודד אתן. למשל, התמודדות עם חשיבה אנלוגית הנוטה, כאמור, לחפש את הדמיון ולטשטש את השונה בין המצב החדש ובין מצבים במאגר הידע והניסיון, או הנטייה לקבל החלטות לא רציונליות בתנאי אי־ודאות.¹²
- לאחר שסקרתי את הבסיס התיאורטי של הגישות המרכזיות למודלים לקבלת החלטות, אסקור בקצרה שני מודלים עכשוויים, המיושמים בפועל במסגרות הצבאיות ומטפלים בתהליכי קבלת ההחלטות הרצויים לדרג העליון של המפקדות. לאחר מכן, אנתח את ההבדלים בין הגישות.

הפרוצדורה התקנית – תהליך רציונלי

- המודל הראשון הוא המודל הצבאי הסטנדרטי המוצע לכלל הדרגים בספרות התורתית התקפה והמוכרת.¹³ זהו מודל רציונלי הכולל שישה שלבים מרכזיים:
- **קבלת המשימה**, בין אם הגיעה מרמה ממונה ובין אם המפקד יזם אותה בעצמו. המפקד מתחיל בהגדרת המשימה. בשלב זה יש חשיבות לבירור יסודי של כוונת הדרג הממונה וההשלכות על הדרג הכפוף.
 - **ניתוח המשימה** (בניית תמונת מצב). לאור הנחיות הדרג הממונה, הערכות מטה קודמות, עובדות והנחות, מפותחת תמונת מצב הכוללת משימה מנוסחת, רשימת הגורמים המשפיעים והשלכותיהם. בנוסף, מתקיימים מחקרי מטה לפי הצורך. תמונת המצב אינה רק אוסף של עובדות, אלא ניתוח מלא של השלכותיהן האפשריות על ביצוע המשימה.
 - **פיתוח דרכי פעולה אפשריות**. לאור תמונת המצב, מפותחות דרכי פעולה אפשריות כרעיונות להשגת המשימה.
 - **ניתוח דרכי הפעולה**. דרכי הפעולה נבחנות במשחקי מלחמה ובעבודות ניתוח.
 - **החלטה על דרך פעולה נבחרת**. דרכי הפעולה האפשריות משוויות על פי מידת יכולתן להשיג את המשימה. לאור זאת, מוחלט על דרך הפעולה הנבחרת.
 - **השלמת תוכנית/פקודה**.

הערכת המצב, המתחילה בסיום השלב הראשון ומסתיימת בבחירת דרך פעולה נבחרת בשלב החמישי, היא החלק הקריטי של התהליך והיא נעשית על ידי המפקד בסיוע מטהו. בניית תמונת המצב היא החלק של הגדרת הבעיה. התורה מרחיבה ומדגישה את הצורך באיסוף רחב של נתונים, בניית תמונת מעמיק ובחיפוש נקודות תורפה אצל היריב, וכל זאת תוך מעורבות ישירה של המפקד. התהליך לבחירת

דרך הפעולה הנבחרת הוא בעצם תהליך בחירת הפתרון. התורה גם מדגישה את יישום תורת המלחמה ועקרונותיה, את יישום עקרון התחבולה, ניתוח גורמים משפיעים מהסוף להתחלה וניתוח דרכי פעולה מן ההתחלה אל הסוף, ועוד.

"הערכת המפקד ועיצוב המערכה" – המודל ההכרתי

תהליך קבלת החלטות המכונה "הערכת המפקד ועיצוב המערכה" (CACD – Commander's Appreciation and Campaign Design) הוצג בצורה סדורה ומפורטת לצבא ארצות הברית בתחילת שנת 2008 על ידי פיקוד ההדרכה והדוקטרינה של הצבא (TRADOC – United States Army Training and Doctrine Command).¹⁴ תהליך התכנון הוצג כתהליך קוגניטיבי שנבחן בניסויים ייעודיים במהלך השנים 2005–2007 וגם עבר התנסות מבצעית. בבסיס התהליך נמצא רעיון ה"עיצוב", כתהליך חשיבתי מקדים לתכנון. האדריכל מעצב בעיני רוחו את הבניין, תוך התחשבות בתפקוד שיועד לו, הסביבה בה הוא ימוקם ועוד, וכל זאת עוד לפני שהוא ניגש לתכנון הבניין בפועל. הוא נותן פתרון ייחודי כללי למהות הבניין על סמך הידע שצבר וכישרונו, ורק אחר כך הוא עובר לתכנון החללים, הפתחים והתשתיות. לפי גישה זו, מדגיש המודל את תפקיד המצביא כמעצב המבצע שעל הפרק, וזאת בראייה כוללת, השמה לנגד עיניו את המבצע כשלם כולל של רעיון ושלב, עוד טרם ביצוע תהליך התכנון.

הניגוד לתהליך "עיצובי" הוא תהליך של תכנון הנדסי, שהוא תהליך רציונלי יותר בבסיסו. לטענת מפתחי התהליך החדש, העיצוב מתאים יותר לצורך אימוץ גישה והבנה כלפי בעיות מורכבות, בעוד שהתהליך ההנדסי מתאים יותר לשלב שבו יש לקחת את תוצרי העיצוב ולהפכם לתוכנית מעשית; העיצוב הוא מעשה אומנות בעוד שהתהליך ההנדסי הוא מדעי יותר ביישומו. כך, למשל, מעצב דגם של מכונית חדשה מעמיד דגם של מכונית, הנותנת מענה אסתטי ותפקודי לצרכן בסביבה בה היא עתידה לפעול. המהנדסים מצדם יתכננו את המכונית על ידי פירוק הרעיון העיצובי למערכות משנה מפורטות ולחומרי גלם שירכיבו את השלם. הטענה של מפתחי המודל העיצובי היא שהמתכננים הצבאיים עוסקים בפועל גם בעיצוב וגם בתהליכים הנדסיים, במידה משתנה לפי מהות הבעיה: כאשר הבעיה מורכבת ביותר, נדרשת האומנות כמרכיב דומיננטי בפתרון, תוך הישענות רבה יותר על חשיבה "עיצובית". עוד טוענים המחזיקים ברעיון העיצוב, כי הכלים הקלאסיים לעיצוב צבאי בדרך למציאת פתרון מבצעי – ניתוח מרכזי הכובד ונקודות התורפה – מתאימים לבעיות של התנגשות קלאסית בין צבאות, אך אינם מתאימים לכלל המצבים בקשת העימותים, ובעיקר לא לאלה שעל הפרק כיום ובעתיד הנראה לעין. לפיכך, נדרשת ראייה "עיצובית" רחבה יותר.

אנשי הגישה החדשה גורסים כי תהליכי קבלת ההחלטות הצבאיים כיום הם טכניים, רציונליים ומבוססי תהליכים שיטתיים המוכוונים על ידי הביטחון שניתן לבצע אופטימיזציה הגיונית בין כמה אפשרויות פעולה, עמוסים בפרטים ואנליטיים מדי (לעיתים, כתוצאה מכך שהתכנון מתבסס על דרגי ביניים במטה, המומחים בניתוח אנליטי של פרטים רבים). לדעתם, המאפיינים של המלחמות המודרניות דורשים מהמתכננים לבצע ביתר שאת תפקידים "עיצוביים" קוגניטיביים, ולכן יש לאמץ דפוסי חשיבה סיסטמיים (מערכיים) המדגישים את ראיית השלם ואת ההרכבה (סינתזה) של הפרטים לראייה כוללת של הפתרון לבעיה. לדבריהם, אחד הקשיים המרכזיים של מפקדים במציאות הנוכחית הוא הקושי להגדיר ולתאר את הבעיה המבצעית; גם כאן נדרש אפוא תהליך "עיצובי" יותר במהותו. הכלי המרכזי בעיצוב של מבצעים הוא השיח¹⁵ – שיח פתוח ורחב, היוצר הרכבה בין רעיונות ונקודות השקפה שונות, דרך תחרות בין הרעיונות השונים.

תהליך ה־CACD מבוסס על השלבים הבאים:

- **הערכת המפקד** – מטרתה היא להביא להבנה רחבה ומשותפת של הבעיה המבצעית בהיבטים הרחבים שלה, ובעיקר להבין את הייחודיות ואת השונה בבעיה הנדונה. להערכת המפקד שני תתי-שלבים שאינם עוקבים אחד את השני, אלא משמשים בתהליך מחזורי אינטגרטיבי ואי־טְרָטִיבִי, עד לסיום השלב. תתי-השלב הם:

- **יצירת מסגרת לבעיה המבצעית** באמצעות הבנת ההקשר האסטרטגי, הרכבת הנחיה אסטרטגית, תיאור מערכתית של הבעיה, זיהוי המגמות, הנחת הנחות והגדרת המשימה.

- **ניתוח המשימה** – תיאור התנאים שיש להשיגם כדי לממש את הכוונה האסטרטגית, להגדיר את היעדים למבצעים ולקבוע את המקומות הפוטנציאליים במערכת שבהם ניתן יהיה להשפיע עליה ולשנות את המצב לכיוון הרצוי.

- **עיצוב המערכה** – שלב של פיתוח התפיסה בקווים כלליים, המבטאים את הרעיון המרכזי למבצע/מבצעים, מבלי לרדת לפירוט יתר. מטרתו של שלב זה היא להגדיר כיצד תושג המשימה באמצעות תיאור כוונת המפקד (ה"מה" וה"למה"), תיאור גישה כללית לפעולה (כיצד, היכן ומי) במונחי שלבים, ארגון המבצעים בזמן ובמרחב, הדרישות ממאמצים מקבילים, ארגון הפו"ש וכדומה.
- **פיתוח תוכנית.**

תהליך ה־CACD הוא אחד ממשפחה רחבה יותר של וריאציות של תהליכים המתבססים על ניתוח מצב על פי תורת המערכות ועל עבודות בתחום "אומנות העיצוב"¹⁶, כשלכל אחד מהם דגשים שונים בזרימת התהליך.

ההבדלים בין התהליך התקני לתהליך ה־CACD

בתהליכים שהוצגו לעיל יש הבדלים בדגשים המושמים על אופן הביצוע של תהליך קבלת ההחלטות. אולם, ההבדלים בדגשים אינם מהות ההבדל בין שני סוגי התהליכים. יתר על כן, רבים מהדגשים בגישה אחת יכלו למצוא ביטוי הולם גם בגישה השנייה. כך, למשל, גם התהליך הקוגניטיבי מניח לפניו את תמונת המצב ואינו מתיימר למצוא את הפתרון רק בניהול שיח ותהליכי חשיבה. מנגד, התהליך הרציונלי אינו פוסל, ואפילו מדגיש, תהליכי חשיבה יצירתית, דיון ותחרות בין רעיונות.

אחד הכלים שהגישה הקוגניטיבית מדגישה הוא מבט כולי (הוליסטי) על המציאות (systemic view), שהוא גישה מחשבתית המתבוננת במציאות בראייה כוללת, המרכיבה את הישות השלמה מסך חלקיה (סינתזה). ההפרדה והפירוק השיטתיים מתאימים לגישה הרציונלית המשתמשת בחשיבה האנליטית. אולם, גם כאן מדובר בדגש בלבד – בכלי ולא במהות ההבדל.

תהליך ה־CACD מדגיש לאורך כל השלבים יוזמה מחשבתית, ביקורת ויצירתיות. אין הוא מעודד למצוא דפוסים שעבדו בעבר ולהשליך אותם על המציאות, אלא דווקא מדגיש את החתירה להגדרת השונה והייחודי, מתוך הכרה מעמיקה של העבר. הדגש המושם על זיהוי ההקשר השונה והייחודי בכל משימה אינו מאפיין בלעדי לתהליך הקוגניטיבי; הוא המהות של שלב הבנייה של תמונת המצב והסקת המסקנות מהגורמים המשפיעים גם בתהליך התקני.

דומה שהקריאה של המחזיקים בגישת ה־CACD לדיון נוקב בבעיה המבצעית ובפתרון לה, כמו הגישה המעודדת תחרות בין רעיונות, אינה נובעת מאופיו הקוגניטיבי של התהליך. תכונות אלו אינן מאפיינות של תהליך מסוג זה או אחר, אלא תכונות תרבותיות־ארגוניות, שנכון תמיד לעודד בארגונים, ואין זה משנה מהו תהליך קבלת ההחלטות שאומץ.

גם רעיון ה"עיצוב" אינו ייחודי ל־CACD. למרות שהכותרות למוצר המוגמר הן שונות, גם בתהליך התקני יש שלב "עיצובי" – פיתוח דרך הפעולה הנבחרת – למרות שאינו מכונה כך. למעשה, הערכת המצב היא השלב המעצב בתהליך התקני, ודרך הפעולה הנבחרת של תהליך זה היא המבצע השלם בעיני רוחו של המפקד והאופן בו הוא מממש את המשימה תחת הגורמים המשפיעים.

המחזיקים בגישת ה־CACD אמנם רואים בתהליך העיצוב תהליך ייחודי לשיטתם, אולם רעיון העיצוב מוטמע עמוק גם בתוך תהליכי הפיתוח של דרכי הפעולה והבחירה בדרך הנבחרת בתהליך התקני, אם כי מבלי להדגיש ולנתח את האופי ה"עיצובי" שיש לתהליכים אלה.

ההבדל העקרוני בין הגישות הוא במהות שבין תהליך קוגניטיבי ובין תהליך רציונלי. התהליך הקוגניטיבי מגדיר את הבעיה המבצעית ואת הפתרון, תוך הדגשת

החשיבה ההכרתית האינטואיטיבית בנוסף לחשיבה הרציונלית. שני התהליכים מכירים ביתרונות ובמגבלות של האינטואיציה ובמכשלות ובמלכודות בתהליכי החשיבה האנושית. אולם, בעוד שהתהליך הרציונלי מנסה לעקוף השפעות ומגבלות אלו על ידי אכיפת חשיבה רציונלית וניתוח אנליטי, התהליך הקוגניטיבי מנסה להתמודד עימן חזיתית ולבצע תהליך חשיבה מעורר אינטואיציה מתוך מודעות למכשולים.

שתי הגישות אינן קוטביות זו לזו. לא ניתן להגדיר את הגישה הקוגניטיבית כגישה לא רציונלית או ככזו המתבססת על אינטואיציה בלבד ומוותרת על תהליכי חשיבה אנליטיים. אדרבא, במובן זה הגישה הקוגניטיבית היא גישה רחבה יותר ומכילה בתוכה את ההיבטים הרציונליים של החשיבה. התהליך הקוגניטיבי משתמש בכלים מחשבתיים, כמו התייחסות לבעיות מבצעיות בהקשר המצבי שלהן (איזה מצב נדרש להשיג?); יצירת תהליך של הגדרת המסגרת והגבולות של הבעיה כדי לגרות מציאת פתרונות (framing); המלצה על חשיבה "מחוץ לקופסה" בשאלה האם הבעיה מוגדרת נכון והאם נשאלות השאלות הנכונות (reframing); הפעלת "חשיבה רפלקטיבית", שהיא חשיבה על החשיבה, תוך הכרת המלכודות של המחשבה בתהליכי ניתוח (כמו עיוותים טבעיים בהערכת סיכונים או הנטייה הטבעית לנקוט חשיבה אנלוגית) והימנעות מהן.

התהליך הרציונלי מתבסס על השוואה מכומתת, גם אם רק באופן איכותי, בין עלות, תועלת וסיכונים, ועל מציאת דרך הפעולה היעילה ביותר. תהליך זה מעודד חשיבה שיטתית ואנליטית של ניתוח חלופות, ניתוח של קריטריונים להצלחה וכישלון ובחינת כל דרך פעולה לאור קריטריונים ולאור הסיכויים להצלחה.

את הפער העמוק והאמיתי בין הגישות ניתן להמחיש על ידי הדוגמאות הבאות: בספר עבודת המטה של צה"ל משנת 1956 ניתן למצוא, בפסקה על שיטת החשיבה, ביטוי לגישה של הרציונליסטים לאינטואיציה: "האינטואיציה אינה, כמובן, אלא עניין אישי סובייקטיבי לחלוטין, דבר שבתחושה, אין היא ניתנת לבדיקה אלא לאחר המעשה, לאור התוצאות. לפיכך, אין היא תורה שאפשר ללמדה".¹⁷ כלומר, אינטואיציה מופעלת בתהליכי קבלת החלטות, אולם אין דרך ללמדה. הרציונליסטים אינם מתעלמים מכך שאינטואיציה מופעלת בזמן קבלת החלטות ואינם מנסים לסלקה מהתהליך; ההתמודדות שלהם איתה היא בבחירת מפקדים שהוכיחו שהם בעלי אינטואיציה טובה, והכשרתם. לעומת זאת, הקוגניטיביסטים מעודדים שימוש באינטואיציה, המבוססת כמובן על בסיס איתן של ידע וניסיון ועומדת בבחינה ביקורתית מסודרת, ולא כ"שליפה מן המותן". גנרל קרולק (Krulak), מפקד המרינס בשנים 1995–1999, מבטא גישה זו בסיכום מאמרו על "פיתוח תהליך קבלת החלטות אינטואיטיבי": "התפתחויות במערכות מידע לעולם לא יפיגו את ערפל הקרב של קלאוזביץ לנקודה שבה מודל אנליטי

יבטיח ניצחון. לפיכך, מפקדים במרינס צריכים לפתח ביטחון באינטואיציה שלהם – אינטואיציה ששורשיה נטועים באופי איתן ומוצק¹⁸.

שני התהליכים מכירים בכך שהצטיינות במצביאות היא ביטוי לאומנות ולמקצועיות של המצביא. אולם, קיים שוני בדגשים ששני התהליכים שמים כדי לממש את המצביאות. בעוד שהתהליך הקוגניטיבי מדגיש טיפוח של תהליכי חשיבה שיסייעו לבטא מצוינות זו (כמו השיח), התהליך הרציונלי מדגיש יישום של עקרונות תכנון שהוכחו בניסיון ההיסטורי, כמו עקרונות תכנון מבצעים המבטאים בוזמניות, עומק, תזמון וקצב ועוד כהנה וכהנה. אף אחת משתי הגישות אינה שוללת את עקרונות היישום של הגישה השנייה; השוני ביניהן הוא בדגשים. יותר מכך, התהליך הקוגניטיבי שם דגש על **פיתוח המפקד**, מתוך הבנה שהפתרון בקרב מבוסס על יכולותיו האישיות, על בסיס הידע הרחב אותו רכש (ידיעת עקרונות התו"ל, היסטוריה צבאית, ניתוח קרבות וידע רב נוסף הנדרש לאיש הצבא המקצועי בהתאם לדרג בו הוא פועל ולדרגתו) ועל הניסיון הרב שצבר במבצעים, בתרגילים, בסימולציות ובמשחקי מלחמה. התהליך הרציונלי-אנליטי שם דגש על **פיתוח כלים, מושגים ושיטות**, מתוך הערכה שאם נתווה את השיטה הנכונה ונבנה עבור המפקדים כלים מוכנים ונמשיג את הבעיה והפתרון באופן ייחודי, התוצר יהיה בהכרח טוב יותר.

דיון

שתי הגישות המרכזיות לקבלת החלטות – הרציונלית והקוגניטיבית – מעמידות במרכז תהליך התכנון את הצורך לברר בירור מעמיק את מהות הבעיה המבצעית תחת ההקשר הייחודי, ולאורה לפתח פתרון מבצעי מיטבי.¹⁹ אולם שתי גישות אלו עדיין רחוקות מלהיות מפותחות לכלל תיאוריה שלמה וישימה לקבלת החלטות. בעוד שמפתחי הגישות ומייצגיהן במערכות הצבאיות נוטים לבדל בין התהליכים ולהצדיק את גישתם גם באמצעות שלילת האפקטיביות והרלוונטיות של הגישה המתחרה והמלצה על נטישת המושגים בהם היא משתמשת, יהיה זה נכון מצד הקצינים המקבלים החלטות, ואלה המסייעים בידם, ליהנות משני העולמות. לשם כך יש להתגבר על שתי מכשלות טבעיות בסיסיות:

- **עיסוק במושגים במקום במהות.** לכאורה, לכל גישה יש את מערכת המושגים שלה. בסיכומו של מעשה קבלת ההחלטות, התוצרים באים לענות על אותן שאלות יסוד: מה נדרש המצביא להשיג? איך הוא מתכוון להשיג זאת? לכן, הוויכוח אם נמשיג את התוצרים כתהליך של הערכת מצב המנביט משימה ושיטה או כתהליך "עיצובי" המנביט הערכת מפקד ועיצוב מערכה, או כתהליך תכנון אסטרטגי המוביל לתכנון מבצעי, מסיט אותנו מהעיקר. עלינו להימנע ממכשלת היופמיזם בנושאים אלה, אותה מוליכה כל גישה בוויכוח הלגיטימי על

הבכורה, בכך שהיא מטילה פסול ומבליטה את הבעייתיות במערכת המושגים של הגישה האחרת. הוויכוח נסב לא על מהות התוצרים הסופיים, אלא על התהליכים שיביאו להשגת אותם תוצרים ובמידה איכותית יותר. בכל ויכוח על מושגים והמשגה יש לבדוק היטב האם הוא עקרוני ומהותי לתהליך קבלת ההחלטות, או שמדובר בוויכוח פוליטי-ארגוני.

- **הבאה לידי אבסורד את השימוש בכלים שכל אחת מהגישות מציעה.** ניתוח דרכי הפעולה על פי הגישה הרציונלית אסור שייעשה מול אנליזת יתר של קריטריונים והעמדתם למבחן, ולא על בסיס דקדקנות יתר בכימות החשיבות של כל אחד מהם. ניתוח כזה לא ניתן לעשות בתנאים של כאוס וחוסר ודאות, שהם תכונות טבועות של שדה הקרב. באותה מידה מובאים לכדי אבסורד כלים שהגישה הקוגניטיבית לקחה מתורת המערכות, כמו הניסיון לתאר את המציאות על פי גישת המערכות במרקם סבוך של גורמים משפיעים, תתי-גורמים משפיעים ומערכת עמוסה של זיקות ביניהם, ולאור זאת להתיימר לפעול על נקודות התורפה של המערכת כדי להשיג תוצאה מבצעית רצויה. דוגמה נוספת להבאה לידי אבסורד של הגישה הקוגניטיבית אפשר לראות בהמשגת יתר ובהפשטת יתר של השפה הצבאית לפני מלחמת לבנון השנייה בשם היצירתיות המחשבתית.²⁰

ככל שהדבר נראה לעין, לא תעמוד לרשותנו בשנים הקרובות מכונת פלא המייצרת אסטרטגיה צבאית טובה. יכולת זו תישמר גם להבא לבני אנוש מומחים ויצירתיים בתחומם. הפיכת כלים רעיוניים כלליים למתכונים עמוסי תתי-הליכים ופרטים מוציאה את העוקץ מרעיון טוב והופכת אותו למעמסה משעבדת, סיזיפית ומצמצמת ראייה. השימוש בכלים צריך להיות רק במידה שבה הם עדיין מאפשרים יצירת תועלת – ומידה זו צריכה להיות תכליתית, מצומצמת, מתומצמת, כוללנית ומבדילה בין עיקר לתפל.

התהליך המשלב בין הגישות הרציונלית והקוגניטיבית יכול להיעשות על ידי כך שמקבל החלטות, יחד עם צוות מצומצם ובכיר המייעץ לו לפי בחירתו ולפי העניין, יכיר בגישה הקוגניטיבית ויפעל על פיה לשם הגדרת המשימה ודרך הפעולה. במקביל, יפעל המטה על פי הגישה הרציונלית, תוך קיום מפגשים מסונכרנים ליישור קו. מפגשים אלה יכללו, בקווים כלליים, את השלבים הבאים:

- **צומת ראשון – הגדרת המטלה.** המפקד יגדיר למטה את ההנחיה המדינית, כפי שקיבל אותה מהדרג המדיני וליבן אותה איתו (כמטרה), וכן יגדיר לצבא את המשימה.
- **צומת שני – תמונת מצב.** המפקד יקבע את תמונת המצב בסיוע מטהו.
- **צומת שלישי – בחירת דרכי פעולה.** המפקד יחליט על החלופות בסיוע מטהו.

• **צומת רביעי – בחירת דרך פעולה נבחרת.** המפקד יחליט על דרך הפעולה הנבחרת על סמך עבודת מטהו. זו תכלול את הניתוחים ואת תוצאות משחקי המלחמה לדרכי הפעולה השונות.

צמתים אלה אינם מהווים חידוש תורתי בתהליך הערכת המצב, ולאחריהם יימשך שלב פיתוח התוכנית המקובל. אולם, כאן פועל המטה על פי המודל הרציונלי, בעוד שהמפקד מבצע את עבודתו במקביל על פי המודל הקוגניטיבי, בסיוע צוות קצינים בכיר ומצומצם. הרעיונות והמסקנות של המפקד בתהליך זה יוזנו ויעמדו לניתוח רציונלי באמצעות עבודת המטה הרחבה. התוויית הקווים הכלליים בכל צומת היא תהליך "עיצובי" במהותו, ואילו הפריטה והניתוח, הממשיכים את החלק העיצובי, הם בעלי אופי תכנוני משלים.

בכל שלב וצומת של התהליך מלוות אותו השאלות: "מה נדרש להשיג?" ו"איך משיגים זאת?". לכאורה, הצומת הראשון והשני מדגישים את בירור הבעיה, והצמתים השלישי והרביעי מביאים את הפתרון, אולם ברקע לכל הצמתים נדרשת התייחסות שוטפת לשתי השאלות גם יחד.

שימוש מתאים בתוצרי "מטרה" (מה נדרש להשיג על פי הנחיית הדרג המדיני), "משימה" (ההישג הצבאי הנדרש) ו"שיטה" (איך הצבא ישיג זאת) יהפוך במקרה זה להיות מקביל לתהליך המייצר "תכלית אסטרטגית" ו"רעיון מטכ"לי". בפועל, אין זה חשוב באילו מושגים ייעשה שימוש, כל עוד כל קצין המשתתף בתהליך יבין כיצד תהליך זה מתקיים. מטבע הדברים, חשיבה אסטרטגית "מעצבת" תהיה דומיננטית יותר בחלק הראשון של התהליך, ואילו החשיבה בהמשכו תהיה מערכתית יותר ותעסוק בתכנון. קביעת המיקום המדויק בין שתי הרמות/ השלבים תושאר להיסטוריונים ולחוקרים ולא תטריד את הקצינים העוסקים בפועל בעיצוב ובתכנון.

פיתוח היכולת הקוגניטיבית צריך להיות חלק עיקרי באימון מפקדים. זו אינה המלצה חדשה, וכבר נאמר שהיא צריכה להיעשות על ידי יצירת בסיס ידע של עקרונות כלליים המתבסס על שלל דוגמאות מן העבר מביצוע ניתוחי אירוע ומתרגול ייעודי בקבלת החלטות (משחקי מלחמה). אך לרשימה זו יש להוסיף הכשרה בכלים לחשיבה ולהכרת תהליכי החשיבה האנושיים, במיוחד בתנאי לחץ. יש ללמד מפקדים את הידוע על תפקוד ההכרה בזמן קבלת החלטות, ובמיוחד בתנאי לחץ, ממש כשם שמלמדים טייסים את האופן שבו ההכרה מפענחת את הראייה ואת הטעויות האופטיות שיכולות לנבוע מתהליכים אלה.

סיכום

מפקד הבא להפעיל את הכוחות העומדים לרשותו לשם השגת מטרות צבאיות צריך לקבל החלטה לגבי דרך הפעולה המיטבית שתשיג אותן. לשם כך, עליו לברר ולענות על שתי שאלות יסוד: "מה נדרש להשיג?" ו"איך משיגים זאת?". שתי גישות מרכזיות מציעות כיום תהליך סדור שנועד לסייע למצביא בקבלת החלטות טובות יותר – הגישה הרציונלית והגישה הקוגניטיבית. שתיהן עדיין רחוקות משלמות. כל אחת מהן מציעה מערכת מושגים משלה לשם השגת התוצרים המרכזיים של תהליך קבלת ההחלטות. מערכות מושגים אלו מטשטשות את ההבדלים האמיתיים בין שתי הגישות והופכות אותן לוויכוח שאינו עוסק במהות. לעיתים קיימת נטייה בכל אחת משתי הגישות לקחת כלים ורעיונות ולפתח אותם פיתוח יתר, לכדי טכניקות כובלות ומשעבדות, ובכך להחמיץ את הפירות שניתן היה לקטוף באמצעותן על ידי שימוש מושכל יותר בהן כרעיונות. בין אם נרצה בכך ובין אם לאו, מפקדים יפעילו תהליכים קוגניטיביים שאינם רק רציונליים בבואם לקבל החלטות, ולו מהסיבה הפשוטה שזהו טיבה של החשיבה. מציאת שביל המגשר בין שתי הגישות, המכיר בחסרונות וביתרונות של כל אחת מהן ומשתמש באופן מושכל ומתון בכלים שכל גישה מעמידה, יכולה לאפשר למפקד ליהנות משני העולמות.

הערות

- 1 תודתי לסא"ל בועז זלמנוביץ' על הערות ועל הפניות למקורות. עם זאת, האחריות על הכתוב במאמר זה חלה עלי בלבד.
- 2 ראו דיון בסוגיה: "הניצחון – מהרמה האסטרטגית או הטקטית", בתוך: יהושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, מערכות ומשרד הביטחון-ההוצאה לאור, תל אביב 1990, עמ' 477-481.
- 3 בפסקה זו ניסיתי להימנע משימוש במונחים רווחים שיתפרשו באופן שונה בהתאם לגישות השונות לקבלת החלטות (כמו: "תכלית אסטרטגית", "מטרה" וכדומה).
- 4 פרק חשוב נוסף בתחום זה, כהמשך ישיר לתהליך קבלת ההחלטות בזמן התכנון, הוא תהליך השליטה והבקרה במבצעים, אך הוא אינו עומד לדיון במסגרת זו.
- 5 ההבחנה בין זרם פילוסופי לזרם פסיכולוגי מוצעת כיוון שהתהליך הראשון נחקר ופותח בשנים האחרונות, בעיקר במסגרת אקדמית פילוסופית-אנליטית ואילו השני נחקר במסגרת מדעי החברה.
- 6 John Pollock, *Rational Decision Making in Resource-Bounded Agents*, 2004, <http://philpapers.org/rec/POLRDI> (last checked December 10, 2011).
- 7 Karol Ross, Gary Klein et al., "The Recognition Primed Decision Model", *Military Review*, July-August 2004, p. 7.
- 8 Gary Klein, "Naturalistic Decision Making", *Human Factors*, 50(3), June 2008, pp. 456-460.
- 9 הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, עמ' 585.
- 10 **שם**, עמ' 591.

- Basil Henry Liddell Hart, *Why Don't we Learn from History?*, G. Allen & Unwin, 11
London 1972, p. 6.
<http://pkpolitics.com/files/2008/05/liddell-hart-why-dont-we-learn-from-history.PDF>
- פרופ' כהנמן, יחד עם פרופ' סמית, זכו בפרס נובל בכלכלה כאשר גילו שמקבלי החלטות 12
נוטים לפעול באופן לא רציונלי בהערכתם סיכונים וסיכויים בתנאי לחץ ולהתעלם
מחוקי הסטטיסטיקה לאור תחושתם האינטואיטיבית. ראו: Daniel Kahneman
and Amos Tverski, "Prospect Theory: an Analysis of Decision under Risk",
Econometrica, 47(2), 1979, pp. 291-263.
- בצבא ארה"ב: FM 101-5, Ch V, וגם JP 5.0, Ch IV 13
http://www.fs.fed.us/fire/doctrine/genesis_and_evolution/source_materials/FM-101-5_staff_organization_and_operations.pdf.
- Tradoc pamphlet 252-5-500, *Commander's Appreciation and Campaign Design*, 14
version 1.0, 2008, <http://www.tradoc.army.mil/tpubs/pams/p525-5-500.pdf>
- במקור: "Discourse". לעברית תורגם במונח "שיח" 15
- Stefan J. Banach, Alex Ryan, "The Art of Design – a Design Methodology", *Military* 16
Review, March-April 2009, pp. 105-115.
- צה"ל-אה"ד, **עבודת מטה**, 1956, עמ' 15. 17
- Charles C. Krulak, "Cultivating Intuitive Decision-Making", *Marine Corps Gazette*, 18
May 1999.
http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/cultivating_intuitive_d-m.htm.
- יהיו שיטענו (במסגרת תיאורטית בנויה היטב) שאין לפתח את הדיון המרכזי בליבון 19
הבעיה המבצעית, אלא שיש להתמקד בשיטה. להבנתי, הטיפול בשני הרבדים הללו אינו
מוציא את האחד מפני השני אלא הכרחי לתהליך תכנון נכון.
- יש להדגיש כי הדוגמאות המובאות מציגות הבאת גישה תיאורטית לכדי אבסורד, ולא 20
דווקא הצבעה על נקודות תורפה של הגישה הקוגניטיבית באופן ספציפי.