

תיאטרון המצביאות

מרחב הלמידה וההשפעה של המצביא על הקברניט

רומן גופמן¹

מהי מערכת היחסים המצופה בין המצביא לבין הדרג המדיני? לדעת תא"ל רומן גופמן, מפקד אוגדת הבשן, על הדרג הביטחוני מוטלת אחריות רחבה יותר מאשר הסתפקות במילוי המשימות שהגדיר לו הדרג המדיני. המצביא צריך לסגל ראייה אסטרטגית, להשפיע על המדיניות המתגבשת אצל הקברניט ולתמרון גם בנסיבות שבהן לא הוגדרה מדיניות ברורה. באמצעות מודל מפורט - מודל 'מרחב השיח' - מציע תא"ל גופמן מספר דרכי פעולה שבעזרתן יכול המצביא להשפיע על הקברניט באופן המיטבי. נוסף על כך, מציע המאמר את אפקטיביות השימוש במודל ובמרכיביו השונים (שיח ישיר, שיח בתוך הפרדיגמה ומחוץ לה, תמרון באמצעות רשת קשרים או פעולה) באמצעות שלושה מקרי בוחן צבאיים ואזרחיים.

פרולוג - מקור ההשראה

ב-29 ביולי 1941 עלה הגנרל גאורגי קונסטנטינוביץ' ז'וקוב (Georgy Konstantinovich Zhukov), ראש המטה הכללי של הצבא האדום, במדרגות הקרמלין אל משרד ה'סטבקה' (הפיקוד העליון הסובייטי במלחמת העולם השנייה) כדי לפגוש את מנהיג ברית המועצות והמפקד העליון יוסיף סטלין. לאחר מאמץ רב-ימים הבין ז'וקוב את התמונה העגומה שהתפתחה באוקראינה ובבלארוס, וידע שללא שורה של שינויים אסטרטגיים עתירי סיכונים לא יהיה ניתן להחזיר שליטה במצב וליטול יוזמה. ואולם במונחי התקופה התובנות שהתכוון ז'וקוב לחלוק עם המפקד העליון היו לחומר בעירה רב עוצמה. לימים יודה ז'וקוב שפחד "קצת" מסטלין, אך קשה לקבל את קלילות ההגדרה על רקע עשרות אלפי קצינים אשר עונו ונרצחו באכזריות

¹ תת-אלוף רומן גופמן הוא מפקד אוגדת הבשן. בעבר שירת כמפקד חטיבת עציון, כמפקד חטיבה 7 ועוד. בעל תואר ראשון במדעי המדינה מהמכללה האקדמית אשקלון. המחקר נכתב במסגרת לימודיו במכללה לביטחון לאומי, בהנחיית ד"ר שמעון נווה.

מפני שהעזו להמרות את פי העריץ או לאתגר. בחדרו המרווח של סטלין פרש ז'וקוב מפות והחל לדבר.

בתום סקירה קצרה על מצב העניינים בכל החזיתות והצגת הערכות אודות המגמה האסטרטגית של הגרמנים הציע ז'וקוב לתגבר באופן מיידי את החזית המרכזית סביב מוסקבה על חשבון המערכה להגנה על אוקראינה והעתודות במזרח הרחוק. "ומה בנוגע לקייב?" שאל סטלין. "קייב תפונה!" ענה ז'וקוב אשר ידע מהו הצליל הנורא שיהיה באותם ימים למילים 'נוותר על קייב' באוזני העם הסובייטי, ובייחוד באוזני סטלין. "על מה אתה מדבר? מה השטויות



הגנרל ז'וקוב² (photograph by Grigory Vayl)

האלו? איך יכולת להעלות על דעתך למסור את קייב לידי האויב?" זעם המנהיג. ז'וקוב ענה בחריפות: "אם לדעתך אין ראש המטה הכללי מסוגל לדבר אלא שטויות, הרי שאין לי מה לעשות כאן. אבקש אפוא לשחררני מתפקידי זה ולהותיר לי לצאת לחזית!" (ז'וקוב, 1982, עמ' 225-226).

טענתנו העיקרית היא שבהצגת מאוויים מהסוג הזה ובאינטראקציה שהתפתחה בין סטלין לז'וקוב במאבק על מוסקבה, החל 'המפץ הגדול' של 'איש הברזל', 'שמש העמים', העריץ הכל יכול של ברית המועצות. שם הוא החל להשתנות. השינוי חל מתוך ההכרה הממשמשת ובאה, אולי בשלב זה עדיין באופן בלתי מובן, בקצה הקרחון של הפער העצום בין פירוש המציאות שלו עצמו לעובדות העולות מהשטח. הכרה בפער בין רצוי למצוי בכל הקשור למנגנון הפיקוד והשליטה ואיכות האנשים נחוצה לבריור התהוות וקבלת החלטות בחיבור בין כל רובדי הביטחון הלאומי בתוך המשבר העמוק אשר נקלעה אליו המדינה הקומוניסטית והאומה הרוסית מאז תקופת נפוליאון.

זהו הסיפור על בן האיכרים מכפר נידח שבמרוצת השנים הפך אולי לגנרל החשוב ביותר באחת המלחמות הגדולות והאכזריות בתולדות האנושות. אך מעבר לכך הוא הפך למצביא אשר הצליח להשפיע וחולל תפנית אצל אחד העריצים הגדולים והאכזריים ביותר בתולדות האנושות. ובמבט לאחור אולי זה היה הישגו וייעודו העיקרי של מרשל ז'וקוב בהיסטוריה.

By Time Inc.; photograph by Grigory Vayl - Life magazine, Volume 18, Number 7 (page 94),² Public Domain, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=80271945>

המערכה הראשונה

מסגור ההקשר: מרחבי ההשתנות ביחסים שבין מצביאים ובין קברניטים

מטרת מחקר זה היא לבחון את מישורי השפעה השונים הנמצאים בתווך שבין דרג 'המצביאות המערכתית' לדרג ה'קברניטים האסטרטגיים', בעיקר מזווית ההתבוננות של המצביא המערכתי. זאת כדי לענות על השאלה: מהן דרכי הפעולה השונות שבעזרתן יכול מצביא מערכתי להשפיע על הקברניט באופן המיטבי. כפיפותו של הדרג הביטחוני לדרג המדיני היא מובהקת, והשמירה על מבנה הירארכי זה היא אבן יסוד בדמוקרטיה. יחד עם זאת, ניכר כי על הדרג הביטחוני מוטלת אחריות רחבה יותר מאשר הסתפקות במילוי המשימות המוגדרות לו על ידי הדרג המדיני. על המצביא המערכתי לסגל ראייה אסטרטגית, להשפיע על המדיניות המתגבשת על ידי הקברניט ולתמרן גם בסיטואציות מורכבות שבהן לא הוגדרה מדיניות ברורה.

קצב השינויים המסחרר בכל תחומי החיים האנושיים במאה הנוכחית אינו פוסח גם על הוויות המלחמה והשלום. בראי ההשתנות האדירה בעולם הביטחון הלאומי והאסטרטגיה נדמה שאת האמירה הפרדיגמטית של קארל פון קלאוזביץ: "מלחמה אינה אלא המשך מדיניות באמצעים אחרים" (קלאוזביץ, 1977) נכון יהיה לקרוא בהיפוך מראה: "המדיניות בימינו, אם כן, אינה אלא המשך המלחמה באמצעים אחרים".

גלובליזציה, המלחמות ההיברידיות והטרור, התפתחות ממדי תפקוד חדשים, שיתופי פעולה, ריבוי מידע, השתנות תרבותית ועוד מסבכים את היכולת להבין את המציאות, מרחיבים את הארסנל האלים ופותחים מונחים, כמו הזדמנויות וסיכונים, עד אין סוף. מאפייני המשימות הללו מחייבים את הממסד הביטחוני לשכלל את מנגנון הלמידה תוך מיצוי מיטבי של השונות הבין-מדרגית כדי להבטיח את האפקטיביות והרלוונטיות של הפעלת העוצמה בזירות הפעולה השונות. הרחבת בסיס הידע ורכישת מיומנויות שהיו זרות עד כה לממסד הביטחוני ושנתפסו כאזרחיות במהותן, מובילות לטשטוש הגבולות הבין-מדרגיים ומגדילות את העמימות בין העוצמה הצבאית לאזרחית.

להיטותו של הצבא האמריקני להגדיר את מטרות המלחמה במונחים קונבנציונליים טהורים בשני העימותים האחרונים בעיראק הניעה אותו להתנגד נחרצות לכל ביטוי של התערבות אשר חרג מהיגיון החשיבה הטקטי. הסובלנות שהפגין שוורצקופף כלפי ממשלת עיראק במלחמת המפרץ (1991), שיקפה את האמונה העמוקה של המפקדים, במיוחד בכוחות היבשה, שכל מה שנשאר לעשות אחרי הגעתם לקווי הסיום, הוא להכריז על הניצחון ולחזור הביתה למצעדים מן הסוג שלא נראה כמותם מאז סיום מלחמת העולם השנייה. ואכן, שוורצקופף ופאואל דנו באפשרות לנהל את המשא ומתן על שביתת הנשק על סיפונה של אניית המערכה "מיסורי" שעליה נכנעו היפנים ב-1945! שאיפה זו שיקפה היעדר זווית ראייה מערכתית וחוסר הבנה בכל

הקשור לטבעו של הניצחון הצבאי בעימותים מודרניים (כהן, 2003, עמ' 179). פירוש המציאות המערכתית באופן טקטי כסדרה גיאומטרית על רצף חוקי המציאות המוכרת החמיץ את ההזדמנות בתום כיבוש בגדד במלחמת עיראק (2003) לשינוי תפיסתי בכל הקשור להבניית היציבות בעיראק מתוך שימור מסגרות לוקליות וחלחול תחבולני לתווך האזרחי. שייח' זיידאן אל-ג'אבירי, אחד ממנהיגי השבטים ב"משולש הסוני" אשר לימים נודע כחלקת האדמה העיראקית הפורייה ביותר להנבטת ההתקוממות, זוכר בבירור את היום שבו איבד את האמון באמריקנים כמשחררים אפילו כדגם משופר ביחס למדינת המשטרה של סדאם. כשזיידאן קם ללכת, לאחר ויכוח משפיל אשר פרץ באחד ממפגשי הפיוס שניסה לזום עם הפיקוד האמריקני, התחוור לו הפער הבלתי ניתן לגישור בין האיש שלבש מדי הסוואה צבאיים לבין העיראקים בלבושם השבטי (ווריק, 2016, עמ' 129-130).

מנקודת מבטה של המצביאות המערכתית המודרנית הפער שזיהה זיידאן הוא דווקא שטח תמרון פורה למצביא. 'התנועה המתמדת' על 'סולם יעקב' בין המופשט האסטרטגי לגשמי הטקטי הוא גילום פוטנציאל השתנות ל'המשך המלחמה באמצעים אחרים'. יכולת זיהוי נקודת המיצוי של האפקטיביות המערכתית, אשר הגיעה לשיאה בעת כיבוש בגדד והחלה ב"צניחה חופשית" עם התפתחות ההתקוממות, נמצאת בבסיס שונות המצביא כדרג ביניים, רחוק-קרוב לקצוות. כך במרוצת שנות ההסתבכות האמריקנית בעיראק, פוסט כיבוש בגדד, הגיעו מצביאים משני צידי המתרס להבנות דומות בכל הקשור להיגיון המערכתי בניהול מבצעים על אדמת ארץ שני הנהרות. הראשון היה מפקד אל-קאעידה בעיראק אבו מוסעב אל-זרקאווי אשר בסוף 2005 החל להבין שלא תהיה תוחלת לרעיונות הארגון, אם התצורה המערכתית תמשיך להתבסס רק על רצף פיגועים משולחי רסן נגד האוכלוסייה השיעית במדינה. בהתכתבותו עם סגן מנהיג הארגון ד"ר איימן אל-זואהירי כוננה ההבנה שהארגון אינו יכול להסתפק עוד בתכנון פיגועים ובמימושם, שכן עליו להרחיב את דרגות החופש של ההיגיון המערכתי, לפעול להבניית מדיניות במישור האזרחי ולעצב את האופן שבו היא עתידה להשתקף בתודעתם של רבבות מוסלמים מסביב לעולם. למסקנות דומות, גם אם בהקשרים שונים, הגיע הגנרל דייוויד פטראוס כמה שנים לאחר מכן.³

סביבת התפקוד של המצביא המערכתי מתמצית באופן רשמי ברמת הביניים (מנהיגות האמצע) המגשרת בין מטרות אסטרטגיות להפעלת הכוחות הטקטיים. המערכה במובנה המופשט היא מסגרת רעיונית המתרגמת לכלים טקטיים את המטרות האסטרטגיות, ולכן היא תמיד ייחודית, מפני שהיא מתייחסת לבעיה מבצעית בתוך סביבה אסטרטגית - ששתיהן ייחודיות (תוה"ד, 2014, עמ' 15). מיקומו המיוחד של המצביא המערכתי מעמידו, אם כן, 'בתנועה מתמדת' בין מאמץ אין-סופי להתמצאות ולהבנה במערכת האסטרטגית לבין עיצוב כלי התערבות

³ הכוונה לתפיסתו "Hearts and Minds" אשר הוביל בהיותו מפקד הכוחות האמריקנים בעיראק.

אופרטיבי תחת הקשר ייחודי חד-פעמי. 'התנועה המתמדת' של מצביאות מערכתית לעולם תתרחש בסביבת 'אחדות הניגודים' כגילום המתח אשר מכונן את המודעות המערכתית-אסטרטגית (נוה, 2020, עמ' 26). כלומר התפיסה המפוקחת של המצביאות ככאוס קבוע המזמין התהוות מסובכת בהתמדה. המצביאות המתפתחת מאחדת לרצף הגיוני את תבונות העבר, ההווה והעתיד, מעמידה אתגר אדיר הנובע לא רק מן המתח המובנה בין הזרימה האין-סופית של המצביאות ובין ההבנה האנושית המבוססת על בידול, פירוק ומסגור. הגורם שמעצים את אתגר ההתמצאות הוא העובדה שהצופה המערכתי הוא מרכיב פעיל ובלתי נפרד של הכאוס הנצפה. במילים אחרות, על המצביא להתמצא באי סדר, שהוא עצמו תורם להיווצרותו, ועליו לחפש מבוכות וליצור רצף הגיוני מבאר, הן את נסיבות התפתחות המבוכה והן את הנסיבות ההיחלצות מן המורכבות הזאת, לקונספציה אלטרנטיבית טובה יותר (שם, עמ' 26). מתוך כך המצביא המערכתי אובחן כדרג שיש לו פוטנציאל גבוה להתמודדות עם מבוכות מזדמנות וכתווך למיצוי תחבולני של הפוטנציאל הגלום בהן.

**בראי השתנות האדירה בעולם הביטחון הלאומי והאסטרטגיה
נדמה שאת האמירה הפרדיגמטית של קארל פון קלאוזביץ':
"מלחמה אינה אלא המשך מדיניות באמצעים אחרים"
(קלאוזביץ', 1977) נכון יהיה לקרוא בהיפוך מראה: "המדיניות
בימינו, אם כן, אינה אלא המשך המלחמה באמצעים אחרים"**

פלח נוסף בהשתנות סביבת התפקוד של המצביא המערכתי הוא פוליטיזציה של השיח המקצועי בדרגים מדיניים כפועל יוצא של השקיפות והדומיננטיות של תקשורת ההמונים. כבר העיר שארל דה-גול בשעתו: "במקרים רבים, איש הצבא מתייחס לאנשי הפוליטיקה כאל אנשים שאין לתת בהם אמון, לא עקביים, המשתוקקים לעמוד במרכז ההתעניינות". ברם כיום, בשעה שמנהיגות מדינית וגם במידה מסוימת אנשי הדרג הפיקוד הצבאי הגבוה "נבחרים כל יום מחדש" במרחב תקשורתי, גדלים אזורי העמימות, הסתירות, החשדנות ולעיתים גם השיתוק האסטרטגי. במקרים רבים הדרג המדיני אינו יודע מה הן בדיוק העדפותיו, וכאשר ההעדפות ברורות, לא תמיד הוא מציג אותן בפני המצביאים כהנחיה ברורה. כך ניגש הגנרל שוורצקופף, מפקד מבצע "סופה במדבר" שהתנהל נגד משטרו של סדאם חוסיין בעיראק ב-1991, לנהל משא ומתן על שביתת הנשק ללא כל הנחיה מהדרג האזרחי הממונה עליו. אחרי מספר שיחות עם קולין פאוואל, יו"ר המטות המשולבים, הכין שוורצקופף את התנאים הצבאיים המוצעים לכוחות העיראקיים המובסים והעבירם לאישורו של הבית הלבן. כתב הסכמה לניהול שיחות התקבל זמן קצר לפני

תחילתן, והשינוי היחיד שהוכנס בו היה שמשרד החוץ החליף את המילה "לשאת ולתת" במילה "לדון" (כהן, 2003, עמ' 179).

המורכבות הקיימת בעמדת הקברניט האסטרטגי והקושי לומר את אשר על ליבו, הם הזדמנות למיצוי השוונות בעבור המצביא המערכתי המודרני. עליו לזהות את מרחבי השיתוק של המערכת מעליו ולחלחל אל תוכם תחת קורת גג של ערכים וחזון משותף. הטענה המוכרת בגין היעדר מדיניות מלמעלה או אי בהירות בהנחיה אינה לגיטימית, ולעיתים קרובות נכון שתשמש הנחת עבודה. התבוננות המצביא אל 'המערכת הכחולה', שהוא עצמו חלק ממנה, וניסיון לפרשה על רצף הגיוני של מציאות שלמה היא הכרחית להבנת הבעיה והנסיבות לשם כינון השתנות רלוונטית. דוגמה לעניין זה מצויה בדיווח העיתונאי הבריטי, הנרי בראנדון בעיצומה של מלחמת וייטנאם ב־1969:

שאלתי את ראשי הממשל האזרחי והצבאי בווייטנאם, האם לא רצוי לחתור לצמצום היקפה של המלחמה והקטנת מחירה בחיי אדם ובציוד? לדעתי היה הדבר מסייע להשגת גישה סבלנית ומאופקת יותר מצד הציבור האמריקני כלפי המלחמה [...] לא הופתעתי כאשר הגיבו כולם בצורה דומה. הם אמרו שאין זה מעניינם להביא בחשבון את דעתו של הציבור האמריקני בבית בשיקוליהם: זה עניינו של הנשיא ג'ונסון (ברודי, 1980, עמ' 377).

בנקודה זו גדלים מאוד החיוניות והפרוטנציאל הגלום במיצוי השוונות של הדרג המערכתי בהשפעתו על איכות התפקוד של הקברניט האסטרטגי בשל מנעד התמרון ודרגות חופש מתוך חסינות א־פוליטית.

בעידן הנוכחי הטכנולוגיה מתפתחת ומתעדכנת בלי הרף. אין כוח שירסן או יעצור את הרצון לחדש ולעשות עוד, יותר ואחרת. קצב הדברים מסחרר יותר ויותר. קיצור טווחי הזמן וההתגברות על פערי המרחק, שנקשר בו, דורשים כשלעצמם למידה והסתגלות מתמדת. היכולת להיערך מחדש בזריזות ובמיומנות הופכת לסגולה נחשבת אשר כרוכה במאמץ לא מבוטל של התגברות על הרגלים ועל שגרות והתאמות חוזרות ונשנות של הדברים. כך, למשל קצבי החיים והדוחק הפוליטי לאחר אירועי 11 בספטמבר 2001 הניעו את הנשיא בוש לדרוש מצבאו לצאת מייד לפעולה משמעותית באפגניסטן. בעקבות הדרישה הזאת נקלעה המערכת הצבאית האמריקנית למצוקה בשל היעדר רלוונטיות. רמטכ"ל צבא ארצות הברית הגיש תוכנית לפעולה במתכונת מסורתית, והיא הייתה כרוכה בתשעה חודשי הכנה לוגיסטית לשינוע הכוחות ושל כלל המערכת התומכת. דווקא הסי־איי־אי שבאורח חשיבתו היצירתי והחתרני יותר הציע תוכנית פעולה אחרת, ענתה על דרישת הנשיא לפעולה מיידית. מנהלי ארגון הביון האמריקני הצליחו להיערך מחדש בקצב החיים המודרני תוך זיהוי התהוות ייחודית ומיצוי פוטנציאל טכנולוגי. במסגרת הזאת הופעלו כ־12 צוותים של כוחות מיוחדים שהסתייעו בכוחות המקומיים. בתנועתם במרחב בחסות ברוני מלחמה מקומיים הצליחו הכוחות המיוחדים, מדי יום, לאתר ריכוזי טליבאן, לכוון לעברם אש ממטוסים שהגיעו מבסיסים רחוקים, בין היתר

מבסיסים בארצות הברית, ובתוך כמה שבועות השיגו הישג משמעותי (הכהן, 2016, עמ' 102).

השתנות סביבת התפקוד האסטרטגית מתמוגת בהקשר המחקר עם ייחודיות המקרה הישראלי. הקמתה של מדינת ישראל והתפתחותה כדמוקרטיה היחידה במזרח התיכון בצל איומים משמעותיים העניקו נופך ייחודי ליחסים בין הדרג הצבאי לדרג המדיני. חוקרים רבים ניסו לעמוד על סוד הדיאלקטיקה בין ישראל, כחברה מערבית ודמוקרטית, לבין ישראל כמדינה וחברה המפתחת עילית צבאית וממסד צבאי דומיננטי המצמיחים מתוכם גם עילית פוליטית (מיכאל, 2018, עמ' 14). כבר בראשית ימיה של מדינת ישראל הטיל ראש הממשלה הראשון דוד בן-גוריון על הדרג הצבאי אחריות ממלכתית רחבת היקף, החורגת מעבר לתחומי הפרופסיונליות הצבאית המקובלת במדינות דמוקרטיות. בראשית ימיה של המדינה עסק צה"ל במשימות שאינן צבאיות, כדוגמת התיישבות, חינוך וקליטת עלייה, והוא נועד להיות "כור ההיתוך" לעיצובו של הישראלי החדש - "הצבר". חלק ממשיות הללו ואחרות, כדוגמת גיור לפי ההלכה לחיילים שאינם יהודים, מבצע צה"ל גם בימים האלה. במרוצת השנים פיתחו וטיפחו ראשי ממשלה את המטה הצבאי וראו בו אמצעי ומנגנון לגיטימי ללמידה ולקביעת מדיניות ואסטרטגיה (שם, עמ' 14). כך לאורך זמן התפתחה סימביוזה פוליטית בין-מדרגית ותרבות אסטרטגית ייחודית אשר מיקמה את הרמטכ"ל ומקביליו בארגוני הביטחון השונים בתוך שבין האסטרטגיה הצבאית לזו המדינית והעלתה את הדרגים המערכתיים כשחקנים בעלי משקל במרחבי ההשפעה על הביטחון הלאומי.⁴

התבוננות בהשתנות סביבת התפקוד האסטרטגית-מערכתית מבליטה את גווני השונות הבין-מדרגית ואת פוטנציאל ההשפעה הגלום בייחודיות הדרג המערכתי המודרני. במרחב הכאוטי שבו כולם משפיעים על כולם כל הזמן, עולה ערכה של עמדת המצביא כנכס הנע ונד בין המופשט לגשמי. מיצוי מודע של שונות או של אחדות בין המצביא המערכתי לקברניט האסטרטגי מוליד למידה, הבנה גבוהה יותר והשתנות אשר מתרחשות בהכרח בדרך עימות או הנגדה. התבוננות במכלול של מתחים המייצגים קטבים מנוגדים של הגיונות ובמרחבים פוטנציאליים למיצויים ממגוון נקודות המבט של האמצע, מאפשרת להגדיר מחדש הגיונות וצורות פעולה. המצביא כ'צופה הפעיל' מחויב בחיפוש חתרני וראיית מבוכות כחדוה, עמימות כהזדמנות, ניגודים כאחדות וחיכוך כמקצוע. מתוך כך ניתן לאבחן בדרג המצביא המערכתי המודרני פוטנציאל עולה במארג הלמידה וההשפעה האסטרטגית בכל הקשור להתמודדות עם השתנות המציאות ואיכות התפקוד הממסדית, כמאמר ראש הממשלה לשריו לנוכח משבר מחאת הקוטג': "תהיו כחלונים ותמצאו פתרונות!" (אלטמן, שומפלבי, 2011).

⁴ על ייחודיות המקרה הישראלי ומעמדו הפוליטי של הרמטכ"ל ראו גם בספרו של יורם פרי - General in the cabinet room, United States Institute of Peace, עמ' 155-165.

מערכת היחסים השוררת בין הקברניט האסטרטגי לבין דרגים מערכתיים צבאיים היא מקרה ייחודי של מרחב השפעה, למידה וקבלת החלטות במצבי דחק מדיניים, פוליטיים, ארגוניים ופסיכולוגיים. יכולתה של המערכת לזהות התהוות מסובכת, להגיע להתמצאות אסטרטגית, ליצור השתנות תחבולנית ולקיים התערבות אופרטיבית בצורה שיטתית ולאורך זמן תלויה במידה רבה באיזונים פנימיים, במרחבי שיח משוכללים ובאנשי אשכולות בעמדות מפתח. בעבודה זו בחרנו לחקור את מרחבי ההשפעה והלמידה של מצביאים מערכתיים – מפקדי אוגדות ואלופים ומקבליהם בארגונים השונים – על קברניטים אסטרטגיים – ראשי ארגונים, שרי הביטחון וראשי הממשלה – כדי לענות על שאלת המחקר: "מהן דרכי הפעולה השונות שעל המצביא המערכתי לנקוט, על מנת להשפיע באופן מיטבי על הקברניט האסטרטגי?" כל זאת מתוך כוונה לספק זווית התבוננות ייחודית, להסיר את יריעת הבמה של התיאטרון האסטרטגי לכדי תמונה שלמה יותר ולהעמיד מסגרת תאורטית רלוונטית.

המערכה השנייה: מודל תאורטי

היחסים בין מחשבה ומציאות מסובכים יותר מעניין של התאמה גרידא. כך, למשל במחקר מדעי חלק נכבד מהחשיבה שלנו מגולם במושגים של תאוריות. מקור המושג 'תאוריה' הוא במילה היוונית 'theoria' הנגזרת משורש זהה למילה תיאטרון (theater) שפירושה 'לראות', 'לצפות' או להעמיד חזיון. לכן ניתן לומר שתאוריה היא בראש ובראשונה צורה של תובנה, ובמילים אחרות, אופן של התבוננות בעולם ולא צורה של ידע על מהו העולם (נוה, 2020).

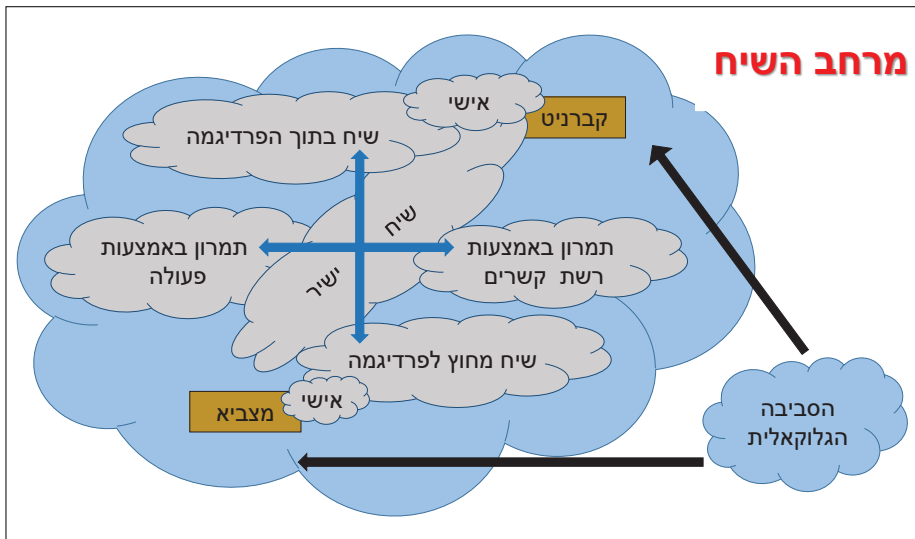
מלאכת המצביאות המערכתית, אם כן, כרוכה במספר מרחבי למידה והשפעה השזורים יחדיו והמתקיימים בזיקה הדדית קבוע. הראשון והחשוב מכולם הוא מרחב הלמידה האישי של המצביא.⁵ השני הוא מרחב למידה והשפעה הגלום בין המצביא לדרגים הטקטיים ולמצביאים עמיתים.⁶ השלישי הוא מרחב למידה והשפעה של המצביא המערכתי על הדרגים הממונים ובתוכם על הקברניט האסטרטגי אשר נותר במידה רבה באזור העמימות של המחקר התאורטי, בשל האופי החתרני והכורח האמורפי שמובנה בעיסוק במישור זה. לצד זאת מישור פעולה שלישי זה איננו תופעה חדשה, ויש סיבות להניח שדווקא בה טמון הפוטנציאל המשמעותי בשיפור איכות התפקוד האסטרטגי בעולם המודרני.

במחקר זה, אודות מרחב הלמידה וההשפעה בין המצביא המערכתי לקברניט אסטרטגי, ובהתבסס על תובנותינו מקריאת הספרות התאורטית וההיסטורית ועל מקרי הבוחן וריאיונות העומק, בחרנו לארגן את המסגרת התאורטית ולפתח מודל על בסיס המושג 'מרחב השיח' אשר מאפייניו מעצבים את איכות הלמידה וההשפעה

⁵ בצה"ל תחום זה נלמד ומפותח במסגרת קורס תא"לים.

⁶ בצה"ל תחום זה נלמד ומפותח במסגרת קורס מפקדי אוגדות.

של המצביא על הקברניט (מיכאל, 2018, עמ' 62). המושג משקף התבוננות על סביבה דינמית, בדומה לענן שמשנתנה תדיר תחת הקשר של יחסי גומלין ותוכן. פיתחנו את מודל 'מרחב השיח' על בסיס ניתוח הדפוסים הפרקטיים של שיטות ומנגנונים לכינון הלמידה והשפעה המיוצגים בתרשים מספר 1 בציר האופקי, ולדפוסים קוגניטיביים הקשורים במהות התוכן והמיוצגים בציר האנכי. נוסף על כך, 'מרחב השיח' מתנהל בזיקה ל'ממד האישי' של כל אחד מהשחקנים ועל רקע 'הסביבה הגלוקלית' (גלובלית-לוקלית) של יחסי גומלין ארגוניים-פוליטיים רלוונטיים בממסד אסטרטגי-מערכתי.



תרשים 1: מודל 'מרחב שיח'

המחקר מתבסס על ניתוח שלושה מקרי בוחן. השניים הראשונים הם בחינת תפקודם של מפקד פיקוד המרכז, אלוף רוני נומה, בהסלמת "גודל השעה" בשנים 2015-2016 ומפקד אוגדת "געש", תא"ל תמיר הימן, בתחילת מלחמת האזרחים בסוריה בשנים 2011-2013. המקרה השלישי התרחש בשנים 2000-2010, והוא יתאר את תפקודו של יו"ר חברת "דלק קידוחים", מר גדעון תדמור, במאבק על הגז הטבעי בישראל, ויש בו מידה רבה של הנגדה בניסיון לבחון את המודל מחוץ לעולם הביטחוני.

הגדרות המושגים

'מרחב השיח' - מרחב מופשט אשר בו מתנהלות פעולות הבניה ותמרון של מצביא ללמידה והשפעה על קברניט, וגבולותיו משתנים לאור הקשר התוכן ובהתאם להחלטת השחקנים המעורבים. ארגון מרחב השיח והרחבתו באמצעות אתגור תפיסתי ותמרונים שונים יוצרים חיכוך בין-מדרגי, מבססים ידע משותף, מחדדים

את גבולות הלגיטימיות ומאפשרים למידה והשפעה רלוונטית אל מול עולם תוכן חדש. דינמיקת היחסים בין ז'וקוב לסטלין לעומת היטלר ומצביאיו במחצית השנייה של 1941 שיקפה שונות בין מרחבי השיח ומגוון הכלים בתוכו. דוגמה אחרת לצרות של מרחב השיח נחשפה עם פרסום 'תוכנית המאה' של הנשיא האמריקני דונלד טראמפ, אשר הניחה שלל הזדמנויות וסיכונים לביטחון הלאומי של מדינת ישראל. בעוד שראש הממשלה כלל לא הופתע, ונראה שהוא היה מוכן להשתנות ואולי הוא אף היה חלק ממעצביה, צה"ל מצא את עצמו בפני תפנית "בלתי צפויה" ונחפז ללומדה. לראש הממשלה עומדת הזכות לפעול בעמימות ובחשאיות להשגת יעדיו האסטרטגיים, ועם זאת חובתו של צה"ל לזהות את ההתהוות ולחלחל פנימה לשם ארגון מרחב השיח ולשם כינון למידה והשפעה רלוונטית.

'קברניט' - ראש הממשלה, שר הביטחון, הרמטכ"ל וראשי ארגונים אחרים. הרמטכ"ל וראשי ארגונים במציאות הישראלית נמצאים בתווך בין האסטרטגיה הצבאית לזו המדינית, וכפועל יוצא מכך הם יכולים לשמש בסיטואציה ייחודית קברניט אסטרטגי או מצביא מערכתי. בשל מורכבות זו בחרנו שלא לעסוק בניתוח היבטים מערכתיים אצל הרמטכ"לים וראשי ארגונים שונים אלא לאתגר את הדין בירידת קומה מטה. כלומר הניתוח יתמקד באינטראקציה בין מפקד האוגדה ומקביליו לרמטכ"ל ובין אלוף ומקביליו לשר רלוונטי וראש הממשלה.

'מצביא' - מפקד בדרג המערכתית, אלוף ומפקד אוגדה ומקביליהם בארגונים השונים. סביבת התפקוד של המצביא המערכתי מתמצית באופן רשמי ברמת הביניים (מנהיגות האמצע) המגשרת בין מטרות אסטרטגיות להפעלת הכוחות הטקטיים. המערכה במובנה המופשט היא מסגרת רעיונית המתרגמת לכלים טקטיים את המטרות האסטרטגיות, ולכן היא תמיד ייחודית, מפני שהיא מתייחסת לבעיה מבצעית בתוך סביבה אסטרטגית - ששתיהן ייחודיות (תוה"ד, 2014, עמ' 10-15). יסוד המצביאות הוא ביכולת לזהות התהוות מסובכת, להגיע להתמצאות אסטרטגית, ליצור השתנות תחבולנית ולקיים התערבות אופרטיבית בתהליך קבוע וטבעי. במחקר זה מתבטאת מצביאות מערכתית ביכולת למידה והשפעה על קברניט אסטרטגי.

'למידה' - חוקרים שונים הגדירו למידה כשינוי האמונות או כהתפתחות של אמונות חדשות, של מיומנויות ושל פרוצדורות מתצפית ומפרשנות של ניסיון. קיים קושי לשנות אמונות מורכבות. מחקרים הצביעו על נטייתם של שחקנים ברמות אלו להעדיף הטמעה של אינפורמציה חדשה לתוך מסגרות חשיבה קיימות ולחפש תימוכין לדרך שבה בחרו. הלמידה היא לרוב ברמה טקטית, ומנהיגים אינם נוטים לשנות את מדיניותם אלא לאחר סדרה של כישלונות.⁷ מתוך כך על המצביא לפעול ליצירת תנאים ללמידה עצמית של קברניט, משום שאין הקברניט לומד אלא מלמד את עצמו. או כפי שהעיר קלמנסו לצ'רצ'יל באחד המשברים בשנת 1918: "אין לי כל

⁷ עיצוב מרחב בין המודיעין לקברניט, המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 67-78.

שיטה פוליטית ונטשתי את כל העקרונות הפוליטיים. הריני איש העוסק במאורעות כפי שהם ניצבים לפניי באור הניסיון" (כהן, 2003, עמ' 192).

למידת קברניט, אם כן, היא למידה אוטרקית מתוך בסיס אמונה עצמי ואתגר העומד בפני המצביא הינו בכינון מצב או חוויה מאפשרת מתוך המודעות לממד האישי והסביבתי.

'השפעה' - היא שינוי החלטות או מדיניות הקברניט בניגוד לרצונו. ב-10 באפריל 2002 התחולל בסמטאות מחנה הפליטים ג'נין אחד הקרבות הקשים של מבצע "חומת מגן". בעקבות ההרס הרב ומספר ההרוגים בצד הפלסטיני קמה תביעה למנות ועדת חקירה בין-לאומית מטעם מועצת הביטחון של האו"ם. מר שמעון פרס, שר החוץ דאז ששהה בניו יורק, לא הציג התנגדות בפגישתו עם המזכ"ל קופי אנאן. אלוף גיורא איילנד, אשר שימש אז ראש אג"ת, הצליח ללכוד את הידיעה ומייד הבין את פוטנציאל הנזק. על פי עדותו של איילנד נוסף על השיח הישיר עם הרמטכ"ל ובהמשך עם ראש הממשלה, תמרן איילנד דרך רשת הקשרים לבניית קואליציות ומקסום פוטנציאל השפעה בטרם יקבלו קברניטים החלטות. איילנד פנה לשר דן מרידור ולעוד כמה אנשי צבא משפיעים ל"התייעצות". לצד זאת והיות שהאדם שמונה לראשות הוועדה היה ראש ממשלת פינלנד, פנה איילנד לידידו טריה לארסון, אשר שימש כשליח מיוחד של האו"ם למזרח התיכון ושהיה במקרה גם בעלה של מונה יול, שגרירת נורבגיה בישראל. נוסף על כך, כדי לגייס את התמיכה האמריקנית לביטול הוועדה הציע איילנד לראש הממשלה להסיר את המצור על המוקטעה ברמאללה שבה שהה יאסר ערפאת, שנוא נפשו של שרון.⁸ רוב משתתפי הדיון המסכם תמכו בהצעת אלוף גיורא איילנד, וראש הממשלה, תוך הפגנת מורת רוחו הבולטת, קיבל את ההמלצה (איילנד, 2018).

'הממד האישי' - צור מחצבתו וניסיונו האישי של הקברניט והמצביא המשפיעים על מצב תודעתי, אופן תפיסת המציאות, עוצמה פוליטית ואמון בין-אישי. מדובר במרכיב מכריע בהשפעתו על ארגון מרחב השיח, על סגנון הלמידה ועל עיצוב דרכי השפעה. במציאות קברניטים ומצביאים מוצאים את עצמם במקרים רבים נתונים במערכת יחסי שיתוף פעולה מתוחה, אפילו לעומתית. זהו עימות מחריף לעיתים בשל הבדלים בניסיון ובהשקפת עולם. הבדלים אלה אינם רק אידאולוגיים, אלא הם גם הבדלי מזג אישי ואפילו תרבות. מקורבי אריאל שרון נהגו לא לקבל הנחיות מיד לאחר פיגועים בשל סערות רגשות של האיש ושנאתו האישית לערפאת אשר גברו על כל שיקול מקצועי. מפקד המבצע "סופה במדבר" ב-1991 גנרל נורמן שוורצקופף ספק אם דיבר באופן ישיר עם מפקדיו, שר ההגנה דיק צ'ייני ונשיא ארה"ב ג'ורג' בוש (האב), לאורך כל המבצע בשל דומיננטיות יוצאת דופן של יו"ר מטות המשולבים גנרל קולין פאוול, בעוד שמפקד המבצע "קוברת 2" ב-2003 גנרל טומי פרנקס לא הפסיק לעשות זאת. בהופעה מכריעה בפני ראש הממשלה לפני שפורסמו מסקנות

⁸ כאן נכנס גם מרכיב הממד האישי, המוסבר להלן.

"ועדת ששינסקי", בחרו נציגי חברות הגז להתחיל שיח עם נשיא נובל אנרג'י צ'אק דוידסון, משום שבסימולציות שערכו חברות האנרגיה ערב קודם התברר כי לבנימין נתניהו יש חולשה בלתי מוסברת לדוברי השפה האנגלית (שטייניץ, 2020, עמ' 99). ראש הממשלה לוי אשכול לא נהג לנהל רישומים של פעילותו, לא תיעד את פגישותיו ונהג להחליט החלטות המחייבות פחות ממה שהתכוון לבצע. זה היה חלק מטבעו ומדרך הניהול שלו. רישום תיעוד והחלטות ברורות הם דברים מחייבים ואינם מאפשרים הגמשה. דרכו של אשכול הייתה ללמוד באמצעות ריבוי שיחות את תמונת המצב, להכיר את מגמת הנפשות הפועלות, לאמת את המידע שמתקבל ולעמתו עם מידע ממקורות אחרים, לגבש את עמדתו שלו ולכוון את ביצועה כך שהנפשות הפועלות יפעלו בעצמן ויובילו אותה במסגרת מדיניותו, כפי שנהג להתבטא: "אני מתפשר ומתפשר עד שאני משיג את מה שאני רוצה". כך הוא נמנע מעימותים ומהתנגדויות ונתן לאחרים את תחושת ההשפעה, השותפות וההובלה. דרכו זו וכן

כבר בראשית ימיה של מדינת ישראל הטיל ראש הממשלה הראשון דוד בן-גוריון על הדרג הצבאי אחריות ממלכתית רחבת היקף, החורגת מעבר לתחומי הפרופסיונליות הצבאית המקובלת במדינות דמוקרטיות

העמימות והערפול שיצר, שנבעו מהצורך לפעול בלי לעורר תהודה והתנגדות, יצרה לעיתים רושם של הססנות וחולשה, אבל לאחר מעשה התברר שההחלטות ויישומן התנהלו לפי עמדותיו של אשכול (קפניס, 2009, עמ' 104).

'הממד האישי' הוא ראשית הצירים להבנת מרחב השיח ואופני הלמידה והשפעה בין המצביא לקברניט. המודעות העצמית והלמידה אודות אישיותו של הקברניט לצד העמקת האמון בין השחקנים עומדים בבסיס יכולות המצביא לארגן מרחב שיח ולעצב למידה והשפעה. דוד הכהן, אשר שימש איש הקשר מטעם ההגנה עם ארגוני המודיעין הבריטיים טרם הקמת המדינה, נשאל כיצד הצליח לרתום את הפקידים האנגלים הידועים בחשדנותם כלפי המפעל הציוני. "העניין פשוט", סיפר, "עוד טרם שמתחילים לדבר עסקים, יוצאים כולנו לסיבוב ברחבי העמקים, בדרך שותים ללא עצירות. כעבור כמה שעות נסיעה וחברינו האנגלים עומדים להתפוצץ עוצרים בתצפית יפה, עמק בית שאן פרוש לרגלינו. וכאשר שם, עומדים אנו ומשתינים יחדיו, יודע אני - הם שלי" (כהן, 1974).

'ממד הסביבה הגלוקלית (גלובלית-לוקלית)' - מארג סביבתי של יחסים בין-אישיים, ארגוניים ופוליטיים, כולל מפלגתיים, אשר משמשים מצע משפיע על טיב יחסי הגומלין בין השחקנים. היעדר יכולת לקבל החלטה או לפרסמה בפומבי נעוץ

לרוב בהשפעות הסביבה הגלוקלית ובשיקולי נראות של הקברניטים המדיניים. החתירה להבנת מפת המתחים ב'מערכת הכחולה', זיהוי ואבחון מכלולי התנגדויות ותמיכה הם תנאי לארגון מרחב שיח ותמרון בתוכו. הגורם הביטחוני לא יכול לסקור סוגיות ביטחוניות, כדוגמת פעילות ימין קיצוני בשטחי יהודה ושומרון, בלי שהוא מודע להרכב הפורום המדיני שבפניו הוא סוקר. הרגישויות הפוליטיות הכרוכות בסוגיות, כגון זו, אינן צריכות להשפיע על עמדתו המקצועית של המצביא, אך עליו להיות ערני לקיומן על מנת להיות מסוגל להשפיע ולא להיקלע לקרביו של המאבק הפוליטי.

'שיח ישיר' – מפגש אישי או העברת מסרים בדרכי התקשורת המוסדית הפנים ארגונית, כגון הערכות מצב, דיונים ופגישות שונות. השיח הישיר בין המצביא לקברניט מתקיים לרוב באמצעות טקסים ארגוניים אשר דורשים התאמה ויצירת תנאים ללמידה, כגון צמצום כמות משתתפים, אינטימיות ו"הלבנת" נושאים הנחשבים מחוץ לגבולות הדיון. נוסף על זרמי העומק של הממדים האישיים והשפעות הסביבה הגלוקלית, איכות השיח הישיר נקבעת במידה רבה מתוך מנעד דרגות החופש האינטלקטואלי המונחות על השולחן. יחד עם זאת, לעיתים משתמשים מצביאים בשיח הישיר כדרך תמרון והשפעה על קברניטים. במלחמת המפרץ הראשונה ובמלחמות הקטנות הרבות שפרצו לאחר מכן, ה"יעוץ" של הצבא לא היה למעשה "יעוץ" כלל אלא משהו שונה: הכנה של אפשרויות, לעיתים רק אפשרות אחת, בעבור ההנהגה האזרחית. קברניטים אמריקניים היססו לפני שתבעו הרבה ממצביאייהם, ומתוך כך נתקף ממשל קלינטון שיתוק, אחרי שהצבא הציג את החלופה היחידה שעיקרה היה היערכות של 400,000 חיילים או יותר כדי להתערב בנעשה ביוגוסלביה (כהן, 2003, עמ' 182).

'אתגור בתוך הפרדיגמה ומחוץ לה' – עמדה ביקורתית מתוך זיהוי תפניות הקוראת תיגר על פירוש המציאות המקובל ועל הסדר, הוודאות והיציבות הקיימת תוך העמדת היגיון או תצורה אופרטיבית מתחרה. במפגש עם הדרג המדיני נדרש המצביא לכוון תנאי שיח ולמידה בסביבה רוויית מתחים. על יצירת נקודת מפגש ועל הבניית התנאים לבירור אסטרטגי כן ופתוח אחראי הקברניט לא פחות מן המצביא, אולם סוגיות השיח ועומק תכניו בזיהוי תפניות מתפתחות וצומתי החלטה תלויים במידה רבה במצביא. רק הוא נוגע מקרוב בחיכוך המבצעי.

בכך בדיוק הצטיין מפקדם של כוחות הקודס, קאסם סולימאני, וזכה למעמדו המיועד ולאמון מלא מצד המנהיג העליון חמינאי. גם מול מנהיגים פוליטיים אחרים הוא הצטיין במיומנות שבה יצר תנאי שיח אינטימיים, באמון הדדי ובלבון משותף של הזדמנויות וסיכונים. הוא הוביל בשנים האחרונות את פריצת הדרך התפיסתית שבה עוצבו כוחות חתרניים להתארגנות בדפוס מבצעי חדשני, כדוגמת חיזבאללה בלבנון, מיליציות שיעיות בעיראק וחוח'ים בתימן. ייחודו של סולימאני התבטא בהיבט זה ביצירתיות שבה גיבש תפיסות לחימה חדשות וארגן כוחות בדפוסים גמישים התואמים לנסיבות הזמן והמקום (הכהן, 2020).

'תמרון דרך רשת קשרים' - קבלת מידע או העברה ועיצוב מסר דרך גורמים שלשיים בתוך הארגון ומחוץ לו בדרך סמויה וגלויה, צבירת מקורות תמיכה ובניית קואליציות. יתרה מכך, כשם שכל מפקד מצווה לחיות את המתרחש ביחידתו, כך גם המצביא מצווה לחיות את המתרחש במדינת ישראל - מרחבו - באמצעות פיתוח רשת קשרים פורמלית ובלתי פורמלית לסלילת הערוצים לזרימת מידע בתחומי עניין רלוונטיים.⁹

'תמרון באמצעות פעולה' - שינוי מציאות בשטח כאקט שיח ללמידה והשפעה על קברניט. בעת הגעתם של הכוחות האמריקניים לפאתי בגדד גיבש הדרג הצבאי העליון תוכנית לכיתור העיר ולהתשת כוח המגן העיראקי כדי ליצור תנאים לכיבושה בלי להסתבך בלחימה קשה בתוך השטח הבנוי. אולם בעוד שהדרגים האסטרטגיים אימצו בהתלהבות את התוכנית, היא כלל לא נראתה למפקד האוגדה מייג'ור-גנרל בפורד בלאונט. הוא חשב שהגישה שלפיה יש להמתין להתפוררות האויב, תעביר את היוזמה לידי העיראקים ותעניק להם זמן לחיזוק ההגנה. לאחר שקיבל אישור להוציא אל הפועל פטרול מקומי, הוא שלח חטיבה מוקטנת לכמה פטרולים בעומק השטח הבנוי ולימד ממונים שניתן לכבוש את העיר במהלך אחד מהיר (גורדון וטריינור, 2010, עמ' 399-413).

המערכה השלישית: ניתוח מקרי בוחן

אלוף רוני נומה, מפקד פיקוד מרכז, בהסלמת "גודל השעה"¹⁰ "גודל השעה" הוא כינוי שבו כונתה התפרצות טרור בשטחי יהודה ושומרון באוקטובר 2015, שהתבטאה במספר רב של פיגועי טרור, בעיקר מסוג דקירה ודריסה. הסלמת "גודל השעה" הפתיעה את הממסד הביטחוני הישראלי בהתהוות מסובכת של טרור בהשראה. מארג רחב של זרמי עומק בחברה הפלסטינית, ההתיישבות ישראלית במרחב הפלסטיני והממסד הפוליטי-מדיני יצרו מערכת זיקות והקשרים רב-גונית אשר העמידה אתגר גדול בפני דרג המצביאות המערכתית בכל הקשור ליכולת כינון למידה אפקטיבית וכושר השתנות תחבולנית אל מול האיומים החדשים. בעין סערת ההסלמה ולצד תהליכי למידה ביקורתית בפיקוד נדרש אלוף רוני נומה להבנה עמוקה, לחלחול ולתמרון אל תוך נבכי הקושי של ממסד הקברניטות להרחבת מרחב השיח ללמידה ולהשפעה.

אלוף רוני נומה, מפקד פיקוד המרכז, שימש בעברו כעוזרם של שני הרמטכ"לים רא"ל דן חלוץ ורא"ל גבי אשכנזי. הניסיון האישי בתקופת מלחמת לבנון השנייה נטע בו עמוק את מלוא המשמעות של אתוס המפקד הישראלי אשר ניתן לזיקוק בפשטות במשפט: "גורל המערכה על כתפיי".

⁹ מתוך ריאיון עם גיורא איילנד.

¹⁰ הניתוח מבוסס על עובדות מתוך הריאיון עם אלוף במיל' רוני נומה, 1 בפברואר 2020; שיחה עם ד"ר רפי רודניק אשר חקר את הסלמת "גודל השעה", שיחה עם סא"ל רום אלרוז (יועץ פקמ"ז דאז) וחוויה אישית של כותב שורות אלו תא"ל רומן גופמן.

לצד זאת חוויה אישית ייחודית בכניסה לתפקיד כעוזר הרמטכ"ל צרבה בו הבנה של עומק אתגר התפקוד בדרג המערכתית בכל הקשור לשיח עם הקברניט. מייד בכניסה לתפקיד עוזר הרמטכ"ל ביוני 2006 נדרש צה"ל לקדם קיצוץ רוחבי של כחצי מיליארד ש"ח. לאחר עבודת מטה ועוד לפני שאישר שר הביטחון דאז מר עמיר פרץ, שנכנס אף הוא לתפקידו כמה שבועות לפני כן, נדרש הרמטכ"ל לסוגיה. מסמך לקוני אשר נכתב באג"ת חילק את הקיצוץ בין כלל היחידות. אחד הסעיפים הציע חיסכון של 80 מיליון ש"ח באמצעות רכישת מדים בסין במקום המשך ייצורם במפעל בבית שאן. הרמטכ"ל אישר את אשר הוצג עוד באותו יום לשר הביטחון. אם עד הצגת המסמך הדיון היה שלו למדי, הרי שלאחר הקראת סעיף המתפרה נדרך שר הביטחון ופתח בסדרת שאלות. בחושיו החדים הבין רוני נומה שהכניס את הרמטכ"ל לשדה המוקשים של הממד האישי והסביבה הגלוקלית. "איך אתם חושבים שאני, מנהיג מפלגת הפועלים במדינת ישראל, באחת ההחלטות הראשונות שלי כשר הביטחון אגרום לפיטורים של מאות עובדים?" תהה פרץ.

גם באשר לאירוע "גודל השעה" כבר עם ראשית ההסלמה החל הממד האישי של הקברניטים המדיניים ומיצובם בסביבה הגלוקלית הימנית של הקבינט למשוך לתגובות פרדיגמטיות תקיפות נגד גילוי טרור עם גוון חזק של 'הענישה הקולקטיבית' ולחשדנות גלויה ביחס למסד הביטחוני הפלסטיני. בביקוריהם בשטח לאחר פיגועים קשים תמיד גילו הקברניטים בקיאות מלאה בפרטים ונהגו להדגיש את הצורך בתגובה נחושה ביחס לכפרים שמהם יצאו מפגעים באמצעות כתרים ושלילת היטרי עבודה בהיקפים נרחבים.

מקובל לראות בפיגוע הרצח של נעמה ואיתם הנקין ב-1 באוקטובר 2015 בציר העלייה לאלון מורה את תחילתה של מגמת המבוכה אשר הלכה והתעצמה בפיקוד המרכז ביחס לרלוונטיות התפוקה של המענה המבצעי בכל הרמות. במפגש מפקדים עם ראש הממשלה, שר הביטחון והרמטכ"ל בחטמ"ר שומרון לאחר הפיגוע ניתנו הדגשים ברוח זו, כגון אין שינוי בדפוסים הבסיסיים מהעבר, מדובר בעוד התפרצות טרור, לכיבוי מגמות כאלו באיו"ש נדרש זמן, ולכן יש להיערך למערכה ארוכה. בתהליך למידה ביקורתי שהתנהל בעת שגאתה מגמת הטרור, הגיעו בפיקוד המרכז ובאוגדת איו"ש, תחת פיקודו של תא"ל ליאור כרמלי, להתמצאות מערכתית בכל הקשור למגמות עומק של 'הטרור בהשראה'. פירוש תופעת 'המפגע היחיד' ו'החוליה המקומית', אשר סיפק הצצה מרתקת לנבכי נפשה של החברה הפלסטינית והדור הצעיר במרכזה, חייב הרחבת דרגות חופש תפיסתיות ולמידה חתרנית. כך נולדה בפיקוד המרכז הנחיה מערכתית מרכזית ופשוטה להבנה - 'מבדיל ומדויק'. ההנחיה העמידה בפני החטיבות המרחביות את התצורה המערכתית הייחודית להפעלת הכוח ולפיתוח השתנות תחבולנית. שלל תפיסות, יכולות וטכניקות פעולה בעולמות המודיעין, הדיפלומטיה הצבאית, התודעה, המאמץ האזרחי והפעלת הכוחות נבנו על בסיס ההיגיון 'מבדיל ומדויק', ועל רצף הזמן הן נטעו אופטימיות זהירה

באשר לאפקטיביות וירידה ברמת הטרור (נומה ואלרז, 2018, עמ' 123-132)¹¹. אולם הקברניטים המדיניים התקשו לקבל את התפנית באסטרטגיית ההתמודדות עם גל הטרור המשתולל. מרחב השיח הישיר של מפגשי העבודה התגלה כצר מדי מכדי ליצור תנאים ללמידה בשל חסמי הסביבה ופערי תפיסת המציאות. זמן קצר לאחר כל פיגוע היה מקבל מפקד הפיקוד רשימת הנחיות שעניינן הטלת כתרים ופגיעה רוחבית באזורים שלמים, ושעמדו בניגוד גמור לתפיסתו המתפתחת. היה הכרח להרחיב את השיח הישיר באמצעות בניית סנסורים למודעות על עצם קיום הזדמנויות כאלה, כגון כינוסי קבינט, התייעצויות וסדר יום בארגונים אחרים. שיא המאמץ היה ביוזמה פיקודית ותחת הסתייגות מסוימת של הרמטכ"ל, לביקור חברי הקבינט באוגדת איו"ש. הביקור יצר תנאים ללמידה אישית של פוליטיקאים רבי ניסיון ובעלי תפיסת עולם מוצקה. יתרה מכך, במפגשים בלתי אמצעים אלו יכול היה האלוף ללמוד את הגלוי ואת הסמוי בהנחיית הקברניטים, ודבר זה סייע לשרטט את אזורי חופש הפעולה והקווים האדומים.



תמונה 2: האלוף רוני נומה במחסום פוקוס (דובר צה"ל)

לא פעם נדרש אלוף נומה להעביר קו אדום בפני הרמטכ"ל ביחס לפקודות אשר ירדו לפיקוד הישיר מלשכות הקברניטים המדיניים. "היה ברור לי ולרמטכ"ל שאני שם את המפתחות, את זאת אני לא הולך לעשות", הבהיר נומה כשקיבל הנחיה להטיל כתר על כפר עם זיקה חלשה לטרור לאחר פיגוע באזור. "נעשה דברים אחרים, ברוח ההנחיה המדינית והצורך הפוליטי", קבע האלוף מתוך ניסיון לשמר מערכת איזון הכרחית להמשך תפקוד ולמידה.

¹¹ ראו גם כרמלי, 2018.

במהלך האירועים התברר שמנגנון השיח הישיר לבדו יכול להיות החסם העיקרי ללמידה מוסדית איכותית, משום שמטבע הדברים אנרגיה שאתה מפעיל בכיוון מוגדר מחוללת התנגדות בכיוון ההפוך, תופעה שבמובן העמוק היא הבסיס לכל שינוי. מלאכת הרחבת מרחב השיח חייבה פיתוח פעולות תמרון דרך רשת הקשרים העקיפה כדי להשלים הבניית מסרים ולצבור מוקדי תמיכה בעלי עוצמה. כך פעל אלוף נומה כאשר קיבל פקודה לקיים הפרדה באוטובוסים ביציאה מתחומי איו"ש בין ישראלים לפלסטינים – פעולה שהייתה כרוכה בהורדה של מאות אזרחים בלתי מעורבים וליבו התסיסה. לאחר ניסיון להשפיע על תיקון הפקודה הוא הבין שזו ירדה מלשכת הקברניטים המדיניים, ולכן הוא פנה לגורם שלישי חיצוני ורב עוצמה בבקשה לעזור. הפקודה בוטלה לאחר שעתיים.

הזוגמה המרתקת בעניין התמרון באמצעות רשת הקשרים היא גיוס התקשורת הגלויה למאמץ השפעה על מקבלי החלטות באמצעות יצירת נרטיב חיובי לתפיסת 'מבדיל ומדויק'. מכול רעיונות, שיחות רקע והצטרפויות לפעילות מבצעית בהקשר הסברתי מוגדר וקוהרנטי לעיתונאים מכל הקשת הפוליטית יצרו תמונה תודעתית אשר הקלה על יכולת הקברניטים ללמוד ולהתיר עמימות במקומות בעלי רגישות גבוהה. בוקר אחד, אחרי מפגש עם מנהיגות צעירה פלסטינית באחת החטיבות, אמר אלוף נומה למח"ט: "צור הד תקשורת בנושא, בייחוד עם עיתונאי הימין, הם יודעים לספר את הסיפור הזה בצורה הטובה ביותר, וזה נחוץ לנו מאוד".

היבט אחר של תמרון דרך רשת הקשרים העקיפה הוא הרכבת קואליציות. אלוף נומה השקיע רבות ביצירת מערכת קשרים עם עמיתיו בשב"כ ובארגונים אחרים תוך חתירה לקשר בין-אישי מעל ומעבר למחויבות מקצועית גרידא. בפרשת אי החזרת גופות המחבלים הצליח אלוף נומה, לאחר אי-הסכמות עמוקות, להחזיר לעצמו את סמכות ההחלטה משר הביטחון לאחר שהרכיב קואליציית תמיכה עם ראש מרחב ירושלים ויהודה ושומרון בשב"כ. רשת הקשרים העקיפה, אם כן, היא כלי אינהרנטי, והיא באה בזיקה עם הלמידה וההשפעה המתחוללת בשיח הישיר, אך גם בדיון סטנדרטי לעיתים יהיה יותר נוח לקברניט לשמוע דעה אחרת מיועץ מקצועי ממושקף מאשר ממצביא, משום שאין לו איתו תחרות על תהילה.

תמרון באמצעות פעולה הוא כלי לגיטימי בעל ערך רב להרחבת מרחב השיח בין המצביא לקברניט, אך יחד עם זאת הוא מחייב תבונה ואינטואיציה מפותחת, שכן הוא כרוך בסיכונים ארגוניים ואישיים אשר עלולים להתחולל. הרטוריקה הלוחמנית והחשדנות של הדרג המדיני ביחס לרשות הפלסטינית הציבה חסם ענק ביחס לשינוי אשר היה נחוץ בהתמודדות עם מגמות טרור היחידים בכל הקשור לרמת המשילות בכפרי שטח C. כל ניסיון להעלות את נושא החריגה מהסכמים כדי לאפשר חופש פעולה מסוים למנגנוני הביטחון הפלסטיניים בכפרי שטח C נתקל בביטול. ואולם בשטח נתן אלוף נומה לחיכוך קצב משלו. הוא עודד מח"טים ליצור חליפות ייחודיות לתיאום ולשיתוף פעולה מתוחכם כדי להתוות מציאות למידה ולהראות "כי טוב".

הנוכחים זוכרים היטב את מבטם של הקברניטים אשר שמעו באחד הביקורים על קציני מנגנונים פלסטיניים, אשר הגיעו לאימון לפני תעסוקה של אחד הגדודים כדי לקיים שיח משותף ולדייק נוהלי פעילות בכפרי שטחי C. בסיכומו של הביקור בחרו הקברניטים שלא להתייחס.

לסיכום נוכל לומר שמצביאותו של אלוף רוני נומה בהסלמת "גודל השעה" מאירה ומאפשרת למסגר את טיב היחסים ללמידה ולהשפעה בין המצביא לקברניט. לצד הלמידה האישית ופיקוד על הגייסות עיצב רוני נומה מרחב שיח אשר אפשר קיום מארג פעולות ליצירת תנאי למידה וכינון השפעה על דרג הקברניטים. בתנועה מתמדת בין התמצאות מערכתית להבנת המגבלות והחסמים של המערכת הפוליטית יצר נומה מכלול איזונים והתנגדויות אשר היה בכוחו לשמור על שיווי משקל ולאפשר תוחלת להשתנות תחבולנית אל מול איומים חדשים. חתירתו להבנת הממד האישי והשפעת הסביבה הגלוקלית על הצרכים הפוליטיים של הקברניט המדיני הניחה מצע למיצוי כלי למידה והשפעה, כגון השיח הישיר, אתגור בתוך הפרדיגמה ומחוץ לה, תמרון דרך רשת הקשרים ותמרון באמצעות פעולה.

תא"ל תמיר הימן, מפקד אוגדת "געש", בתחילתה של מלחמת אזרחים בסוריה¹²

ההתהוות המסובכת של מלחמת האזרחים בסוריה, אשר פרצה במפתיע במרץ 2011, מוטטה בפרק זמן קצר את התפיסה האסטרטגית של הביטחון הלאומי הישראלי בחזית סוריה. כבר בשנתיים הראשונות של המלחמה נפלו זה באחר זה כל העוגנים הקוגניטיביים של התפיסה המבצעית המקובלת. גם החלוקה המסורתית אשר חילקה תחילה את המאבק המתחולל בין המשטר לאופוזיציה, הפסיקה בחלוף הזמן לסייע בפירוש המציאות. בפועל הלכה ונרקמה מתוך הכאוס רשת שחקנים רבת זיקות והקשרים, והיא התנהלה והשתנתה תדירות. למרות השינוי המערכתי העמוק הדחיק הממסד הביטחוני את המבוכה מתוך פירוש ההשתנות באופן טקטי על הרקע המרדים של השקט היחסי בצד הישראלי של הגבול ברמת הגולן.

לנוכח ההתהוות המסובכת והתחושה העמוקה של המבוכה האישית נדרש תא"ל תמיר הימן, בהיותו מפקד אוגדת "געש", להשתנות עצמית ולארגון למידה והשפעה על דרג הקברניטים. רצף תרגילים אשר בהם נדרש להילחם בחטיבות צבא סוריה, שכבר חדלו מלהתקיים, או מימוש כוונות אל מול איום לא רלוונטי העצימו תחושת אי־נוחות והבנה שמהו צריך להשתנות. הימן הרגיש שבמערכת כאוטית, כדרום סוריה של אותם ימים, קיים חוסר תוחלת בסיסי בניסיון להבין תופעות מורכבות באמצעות בחינה מנגד של מרב הפרטים. במציאות זו למידה מחייבת את המצביא להיות חלק מההתרחשות ולהשפיע עליה. מעורבות במרחב ההתרחשות תאפשר ל"צופה הפעיל" ליצור רצף הגיוני ולחולל רלוונטיות והשפעה על המציאות בזמן אמת.

¹² ניתוח מקרה בוחן נעשה על בסיס הריאיון עם אלוף תמיר הימן אשר נערכה ב־1 במרץ 2020, וריאיון עם תא"ל אבי קינן (קמ"ן האוגדה דאז) אשר נערכה ב־15 במרץ 2020.

מתוך רצף מאורעות בלתי מובן ומתוך תחושה כבדה ביחס לרלוונטיות של התפיסה שהייתה קיימת ברמת הגולן, חתר תמיר הימן, לצד הלמידה האישית, למלאכת ארגון מרחב השיח במארג שחקנים ברמות השונות ובסביבה גלוקלית רבת גוונים. תודעת המטה הכללי באותה תקופה נעה ונדה בין הסתערות ההמון הסורי לעבר הכפר מג'דל שמס בצפון הרמה לבין רבבות פליטים סודנים שפרמו את הגבול הבין-לאומי בסיני. חששות הקברניטים מפני חזית פליטות נוספת חסמו ניסיונות למידה ובירור המציאות במגע קרוב עם בני המקום, מה שבא לידי ביטוי, למשל, בהנחיית המטכ"ל על איסור מוחלט לקיים כל מגע עם גורמים סורים בקו גבול רמת הגולן".

באחד הסיוורים הראשונים עם קברניט אסטרטגי, בעודם עומדים על קו הגדר, העלה הימן טיעון ערכי: "לא ניתן לתת למורדים, אשר ממלטים את עצמם לגדר, למות אל מול עיני לוחמי צה"ל מבלי לעשות דבר". "טוב, אז זרקו להם בקבוק מים ותחבושת", ענה הקברניט, ולא היה צורך ביותר מכך. כאן, באמצעות טיעון מעולם תוכן אחר, פתח הימן הזדמנות להרחבת מרחב השיח ופוטנציאל לתמרון ולמידה.

חיכוך פרדיגמטי בקומות שונות של הממסד הביטחוני הציף מספר מערכות התנגדות ותמיכה ברמת השטח, גם אם הן התעוררו מתוך אינטרס והקשר אחר. נרקמו רשתות קשרים לזרימת מידע, צמחו קואליציות וסוכני שינוי. כך, למשל מתחים מול מודיעין הפיקוד, אשר התנגד למגמות של הימן, קוזזו קיזוז מסוים בשל רתימת התמיכה של בכירים באמ"ן אשר זיהו דווקא את התעצמות של הג'יהאד העולמי כאיום רלוונטי. אבל את האתגר הגדול ביותר גילה תמיר הימן דווקא נוכח העובדה שהקברניטים נחשפים באופן תדיר לעשרות שחקנים שאצלם "זה" קורה היום. בכישרון מיתוגי מושכים אותם שחקנים משיקולים שונים את תשומת ליבו של הקברניט ומייצרים רעש מערכת, קל וחומר אם מדובר בחיבור בין-אישי או בנושא קרוב.

בתצורה אופרטיבית שלימים נודעה תחת הכותרת "שכנות טובה", מצא הימן את אחד הביטויים העיקריים של היגיון מערכתי חדש להגנה על רמת הגולן. פעמים רבות ניהל מפקד האוגדה שיח ישיר עם קברניטים אסטרטגיים דרך מסע לשבירת פרדיגמות שבו החוויה האישית דחקה בקברניט ללמד את עצמו ולהשתנות. בהזדמנות אחת חצה עם אחד מהם את הגבול, אשר גם הוא נתפס במשמעותו המקובלת כקו בל יחצה, למפגש עם בני המקום, ובאחרת כאשר חזרו למנחת המסוקים לאחר צפייה סוריאליסטית בקרב מטווח של כמה מאות מטרים, הוציא קברניט אסטרטגי ותיק פנקס קטן, רשם כמה משפטים וחתם את החוויה באמרה: "אכן, זה כמו 'הגדר הטובה'". "הנה לך", ענה לעצמו, "אין קברניט מתעניין באמת אלא בדרך החוויה האישית, אין קברניט תופס את האמת אלא לאור ניסיונו האישי".

מאמצי מפקד האוגדה להרחבת מרחב השיח ועומק השינוי הנדרש חייבו פעולה באמצעות רשת הקשרים העקיפה וביניהם התקשורת הגלויה. היסטוריית תמרון מצביאים באמצעות התקשורת הגלויה, מגנרלים אמריקנים אל מול הנשיא קלינטון

ביוגוסלביה (כהן, 2003, עמ' 182) ועד לגנרל מק קריסטל אל מול הנשיא אובמה באפגניסטן, שנועדה לשם השגת השפעה על דרג הקברניטים, מאפשרת הצצה אל תוך האיזון הנדיר בין תבונה, חתרנות ומודעות עמוקה לבין גבולות הלגיטימיות. אחד המאציקים להחלטה הקרדינלית להקים את מכשול "שעון חול" ברמת הגולן נעוץ בתמרון מוצלח באחד הריאיונות שהעניק הימן לתקשורת הגלויה. התעניינות תקשורתית בהתפתחות המרד בסוריה והשלכותיו על ביטחון הצפון הייתה מובנת מאליה. כהכנה לאחד הריאיונות בחר מפקד האוגדה את מרחב המכשול הגרוע ביותר ברמת הגולן כאתר לצילום, וכאשר פתח בסקירה מפורטת אודות איומי השעה, נקלט הדיסוננס מייד וגרר מבול שאלות ובהמשך כותרות ושיח תקשורתי. התשובות הלקוניות כבר לא עניינו אף אחד, המסר עבר.

מה שמקנה למצביא את הזכות, ואולי אף את החובה, להשפיע על המערכת באופן כה עמוק, נעוץ בעובדה שהוא אינו מזדהה עם תפיסת המציאות של המערכת. ערעור תפיסת המציאות מן היסוד הוא שמציב את המצביא בעמדת ההשפעה. המצביא אינו מערער על תפיסת המציאות, הוא מערער את תפיסת המציאות. במובן זה, ככל שאמירתו של המצביא מערערת יותר - היא לגיטימית יותר

בתוך חופש הפעולה הטמון בעמימות האסטרטגית ובקשב ארגוני מוגבל נדרש מפקד האוגדה ל'תנועה מתמדת בין-מדרגית אשר באה לידי ביטוי בין היתר בעיצוב מדיניות הפעלת הכוח. ההנחיות בהוראות הפתיחה באש לעבר צבא סוריה גרסו איסור ירי אלא במקרים של סכנת ברורה ומיידית או התקפה ישירה לשטח מדינת ישראל מתוך כוונה לגדר את המלחמה ולהישמר מהתערבות פעילה. לצד זאת, כחלק מניסיון למיגור תופעת גניבת מוקשים בסמוך לגדר הגבול על ידי פלחים סוריים אשר החל עוד בטרם תחילתה של המלחמה, התירו הוראות פתיחה באש תגובה בירי. ברם עם התפתחות הקרבות בקרבת הגבול ופיתוח הקשר עם בני המקום, זיהה הימן היפוך הגיונות שהכתיבה המציאות. הסיכון המתפתח של הירי הזולג הסורי לצד חוסר רלוונטיות שבאיום מאחורי גניבת המוקשים על ידי המורדים חייב שינוי במדיניות הפעלת הכוח. בחלק מהמקרים, בהתהלכות בשולי הפקודות ולנוכח תהיות של המפקדים מלמטה, תמרן הימן באמצעות פעולה, אסר על הירי לעבר גונבי המוקשים ופקד להשמיד מקורות הירי הזולג תוך שיח ישיר מקביל ואוחר עם הרמות הממונות.

המתח בין שני הגיונות הוא נצחי ואין לו נוסחה מארגנת - הם מצויים בתנודת

מטוטלת, ולכן נדרש לסנכרנם סנכרון מתמיד. אתגר הסנכרון במערכת מתחים, שעל פניה היא בלתי פתורה, הוא ראשית הצירים שבה נולד המצביא. לילה אחד נודע להימן שאחד הפצועים אשר פונה לגדר כמה שעות לפני כן, הוא קרוב משפחה של דמות מרכזית בקרב בני המקום. הוא התלבט, שכן מחד גיסא ולנוכח חוסר תוחלת לקבל אישור כזה מרמות ממונות הוא ידע שחומרת הפגיעה חייבה פינוי לבית החולים וזאת, ומאידך גיסא הוא כבר חש את המכה בכבוד ובאמון המזרח תיכוני באינטראקציה אשר החלה להירקם עם בני המקום בהשאירו את הפצוע למות על יד הגדר. בצעד יוצא דופן החליט הימן לתמרן באמצעות פעולה ולפנות לבית החולים בצפת. לימים פתחה החלטתו נתיב נוסף במכלול ההתערבות התחבולנית של מדינת ישראל מול השתנות האיומים בחזית הסורית.

שורת החלטות בדרג המטה הכללי שהתקבלו במעלה מסע הלמידה, ושבמרכזם עמד שינוי במבנה המוסדי והקמת אוגמ"ר "הבשן", הם במידה רבה תוצר ההשפעה מלמטה. מיצוי עמדתו הייחודית של מפקד האוגדה כמצביא מערכתי הייתה לאחד המאיצים המרכזיים שבחילול הלמידה וההשפעה על קברניטים אסטרטגיים לנוכח ההפתעה שהתעוררה עקב מלחמת האזרחים בסוריה. מתוך דחף פנימי ואמונה בעיסוק בדבר מה מהותי יצא תא"ל תמיר הימן למלאכת ארגון מרחב השיח על בסיס הבנת הסביבה הגלוקלית והממדים האישיים של שחקני מפתח. כל זאת לצד אתגור פרדיגמטי, ניווט אינטימי של השיח הישיר ותמרון להשפעה אשר יצרו תנאי למידה בקרב הקברניטים ואפשרו שינוי מדיניות.

גדעון תדמור, יו"ר חברת "דלק קידוחים", והמאבק על הגז הטבעי בישראל¹³
תמצית עלילת המאבק על הגז הטבעי הישראלי ניצבת בסיפור מהפכה אשר שינתה את הערך האסטרטגי של מדינת ישראל בתחומי הכלכלה והאנרגיה. זו התהוות שבה הצליחו מספר מנהלים בכירים מרובד המנהיגות האמצעית להפוך את הקערה על פיה במסע עצים ללמידה ולהשפעה על דרג הקברניטים. כך, רק לפני קצת יותר משני עשורים לאחר שורת כישלונות במאמץ החיפוש נסוגה ממשלת ישראל לערוץ הייבוא של הגז המצרי, והיום, בתום שורת הצלחות כבירות בקנה מידה עולמי, חזרה בה אותה ממשלה ופנתה לייצא את הגז למצרים (הגז הטבעי בישראל, ל"ת).

צור מחצבתו של גדעון תדמור, יו"ר "דלק קידוחים" ואחד מאדריכלי המהפך, נטוע בעולם האומנות. כמפיק סרטים חובב תמיד חיפש תדמור את העלילה, את הסמוי ואת המנותק מההרגל, והוא נסמך רבות על תחושות בטן. את סביבת העבודה הקרובה בנה בלהקות קטנות - "קבוצה קטנה של פרימדונות בלתי נשלטות" אשר הקפידו לאתגר את כישוריו לנהל "תזמורת סולנים". את זיכיון החיפוש בעבור מה שבעתיד יהפוך לפרויקט "תמר", קיבל תדמור בעבור חברת "דלק קידוחים"

¹³ ניתוח מקרה בוחן נעשה על בסיס שתי שיחות עם מר גדעון תדמור אשר נערכו ב-12 בפברואר 2020, וב-15 באפריל 2020.

רק בשל היכולת לזהות את הממד האישי בתוך העלילה הכוללת ומוכנות לשחק את המשחק. אי שם, באמצע 2008, החליט תאגיד ענק "B.G." הבריטי (הוא אינו קיים היום) להחזיר את הזיכיון לחיפוש הגז בשל חוסר כדאיות כלכלית, וללא ספק הייתה פעולה זאת פותחת תהליך ארוך של תחרות ומכרזים. תום פורס, יו"ר החברה וטיפוס גאוותן, שידר תסכול רב בשל הפגיעה הצפויה בשמו הטוב כפועל יוצא מכישלון ההרפתקה אל מול חופי הארץ.

לאחר מספר קבוצות חשיבה ובעקבות הקול הפנימי יצא תדמור לתמרון במרחב הממד האישי והסביבה הגלוקלית. לאחר תיאום טלפוני התיישבו השניים לפגישה יממה בלבד לפני עזיבתו של תום פורס והחזרת הרישיונות למדינה. לאחר קצת ציניות והומור שחור ניגש תדמור לעניין והציע ליושב הראש הבריטי דרך יצירתית להפגת עוצמת הכישלון והרעש התקשורתי הצפוי בכך שהוא, תום פורס, יעביר את הזיכיונות לחברת "דלק קידוחים". לב הטיעון היה נעוץ בדימוי החזק שבעצם ההחלטה להחזיר רישיונות עם תבוסה, בעוד שהעברה ניתנת לפרשנויות אחרות. לאחר כמה שניות של התאוששות שאל פורס: "וכמה תהיו מוכנים לשלם?", "בחינם", ענה גדעון תוך חזרה לקוגיית על שרטוט התמונה הכוללת וחבל ההצלה שבהצעה. "זו חוצפה ישראלית, אבל אני אחשוב", השיב תום פורס ולמוחרת העביר את הרישיונות ל"דלק קידוחים".

דרך המאבק על הגז הטבעי בישראל היא מקרה בוחן מובהק המציג את עוצמת ההשפעה של הסביבה הגלוקלית על ארגון מרחב השיח, את זיהוי נקודת המיצוי של פעולת המצביא ואת תוחלת ההשפעה כלפי מעלה. מן המפורסמות בעולם שעסקי האנרגיה שואבים את תשומת הלב ואת קשב הקברניטים בשל הזיקה החזקה לביטחון הלאומי. ברם לאחר שנים של אכזבות משכה ממשלת ישראל את ידיה מנושא החיפוש אחר הגז הטבעי ופנתה לערוצים אסטרטגיים חלופיים. באותן שנים הצליחו מספר חברות, ובתוכן חברות של גדעון תדמור, להתארגן ולהיכנס לתחום, כאמור מתחת לרדאר של הסביבה הגלוקלית. ההצלחה הראשונה בא בראשית שנת 2000 עם תגלית "ים תטיס", המאגר הטבעי בסדר גודל בינוני, והגילוי החזיר מייד את הקשב הסביבתי, גם אם באופן מוגבל, לענייני הגז. ממשל רפובליקני בארצות הברית, פרוץ אינתיפאדת אל-אקצה, בעיות ביטחוניות אחרות ואוריינטציה פוליטית ימנית של ממשלת ישראל לצד עוצמת הצלחה מוגבלת שבתגלית "ים תטיס" יצרו תנאים בסביבה הגלוקלית שאפשרו להכיל את ההישג במסגרת השיח הישיר. תדמור הוזמן לדיון בוועדת הכספים של הכנסת, ובו הוא נדרש לסקור את התגלית ולהציג עמדה ביחס לשאלת הרגולציה. "למה להטיל מס על תגליות? מה הדחיפות? רק נולדה תרנגולת שעשויה להטיל ביצי זהב - אז לפני שהיא מטילה את הביצה הראשונה כבר רוצים לשחוט אותה?" ניסה לשכנע גדעון תדמור. סופו של האירוע הגיע כשנה לאחר מכן, כאשר ממשלת אריאל שרון שקלה לשוב ולחדש את היוזמה להעלאת המיסים והתמלוגים על הגז. בשלב זה הפעיל הממשל האמריקני לחצים כבדים על

ראש הממשלה שלא לגעת בנושא. היה זה בעיצומו של מבצע "חומת מגן", ושרון שנזקק באותה עת לתמיכה אמריקנית, נאלץ להיענות בחיוב לדרישתם (שטייניץ, 2020, עמ' 34). כך, כעבור זמן קצר חזרה הסביבה הגלוקלית לענייניה, ושוב ירדו חברות הגז מתחת לרדאר.

"זאת בדיוק הנקודה שבה נרדמנו", טוען תדמור כעבור שני עשורים ושלוש ועדות רגולציה (ועדת שישינסקי ב-2010, ועדת צמח ב-2011 ומתווה הגז ב-2015) מלאות יצרים וחינוך, "איבדנו שליטה על ההצלחה!". תגלית "ים תטיס", אם כן, הפכה לציון דרך בולט בכל הקשור לזיהוי נקודת מיצוי ההצלחה על רקע הסביבה הגלוקלית, להכרח לשנות תפיסה ולארגן את מרחב השיח מחדש. לאחר פרשה זו ב-2000 הסביבה הגלוקלית בשנים 2001-2008 אשר עטפה את חברות הגז, שהתרכזו בעמלם לקראת תגליות נוספות, קיבלה כמה תפניות משמעותיות. נשיא דמוקרטי נבחר בארצות הברית, השמאל הישראלי הפך לוחמני יותר, ובמרכז ההתהוות ניצב המשבר הכלכלי העולמי אשר פרץ באמצע 2008. ברם "מה שהיה הוא שיהיה [...]" ואין כל חדש תחת השמש" (קהלת א, ט).

המבוכה שהשתחררה בעת הביקור של שר האוצר יובל שטייניץ על אסדת קידוח "תמר" בתחילת 2010, ושעל קיומה למד כמה חודשים לפני כן מהתקשורת! כתב שטייניץ בספרו. עד הביקור עניינו אותו תגליות הגז כשג דאשתקד, שכן באותה תקופה הוא היה ממוקד במשימה אחת ויחידה: התמודדות עם המשבר הכלכלי (שטייניץ, 2020, עמ' 12). על אסדת "תמר" למד שר האוצר של מדינת ישראל באמצעות הכלי הישן והטוב אשר עבד נהדר בוועדת הכספים של 2000, הלא הוא 'השיח הישיר', על גודל הפוטנציאל הטמון בשבע התגליות האחרונות לכלכלת המדינה, ומייד הוא החליט לצאת למאבק על רגולציה. עוצמת ההפתעה של תדמור ושל שותפיו, שלא נפלה מהפתעתו של שר האוצר עצמו, פלטה אנרגיות אדירות בחינוך בין רף הצלחתם להגיונות של הסביבה הגלוקלית, ואלה ניפצו את מרחב השיח הישן לרסיסים וסחפו שחקנים לקרב השפעה ברוטלי.

המאבק על השפעה של מנהלי ובעלי החברות על דרג הקברניטים בתקופת ועדת שישינסקי התנהל הרחק מעבר לגבולות הלגיטימיות של הקוד הכתוב והבלתי כתוב במערכות ביטחוניות. על אף שניתן להסביר את המארג הכאוטי של פעולות אשר נקטו השחקנים באמצעות המודל התאורטי המוצע בעבודה זו, הרי שיהיה זה בבחינת 'לשפוך את התינוק עם המים'. מכאן שאין בכוונתנו להדגים את כל טווח הניתוח של המודל על מקרה בוחן זה אלא להדגיש באמצעותו בעיקר את ההיבט של הבנת הסביבה הגלוקלית, סביבה שבכוחה להשפיע ולהקרין על העלילה כולה, עד כדי הפיכת הצלחה מסחררת לכישלון חרוץ. בחרנו לבחון את 'מודל מרחב השיח' דווקא מתוך נקודת מבט ביקורתית של מיצוי השונות בין עולם התוכן העסקי לזה הביטחוני. על כל פנים, ניתן לזהות שלאורך זמן הלך והתארגן מרחב השיח מחדש תוך חזרה לשיח הישיר ותמרון פחות ופחות משולח רסן באמצעות רשת הקשרים ודרך פעולה.

"אם בעת 'ועדת שישינסקי' הייתה מלחמה, הרי ב'ועדת צמח' כבר פעלנו יחד עם הממשלה מאחורי הקלעים ו'במתווה הגז' ממש הלכנו יד ביד", מעיד בראייה לאחור גדעון תדמור. חוכמה גדולה היא להישאר במרחב העמימות, נהג לציין מפקד אוגדת איו"ש ולימים הרמטכ"ל רא"ל גדי איזנקוט. יחד עם זאת, חוכמה גדולה לא פחות היא היכולת לצפות את הגל של הסביבה הגלוקלית אשר אל מול השינוי שמחולל המצביא, עתיד לפלוט אותו אל מרחב השיח של המערכת הקברניטית ולהיערך לכך מבעוד מועד. נקודה זו, אפוא, היא נקודת מיצוי השפעה אשר אחריה דבקות בעוד מאותו הדבר עלולה להפוך לחרב פיפיות.

במצביאותם הצליחו גדעון תדמור ושותפיו לחולל שינוי עמוק בביטחון הלאומי של מדינת ישראל. מתוך מיצוי של העמדה הייחודית שבמנהיגות האמצעית בעולם העסקי עלה בידם בתחילת הדרך להשפיע על קברניטים מדיניים ולפרוץ דרך לתגליות ענק תוך תמרון תחבולני בממדים האישיים והסביבתיים. אולם במעלה ההתהוות, במיוחד בנקודת ההצלחה הגדולה, לקו גדעון ושותפיו בעיוורון והחמיצו את המשמעות שבהשתנות של הסביבה הגלוקלית על פעולה שלהם עצמם. יום שישי אחד, בעיצומה של הסערה הפוליטית סביב ועידת שישינסקי, עמד גדעון תדמור בתור חנות בשר שבה נהג לקנות לקראת שבת מזה שנים רבות. בין מחשבה למחשבה על ענייני הגז הרגיש פתאום שמישהו משך קלות בשרוולו. "אני מכיר אותך, אתה גדעון תדמור!" פלט בחור צעיר אשר עמד מאחוריו בתור. גדעון הסתובב, אך התקשה להבין במה מדובר. "אתה גדעון תדמור, ואתה גונב לי כסף!" זעק לעברו איש צעיר. "זאת הנקודה שבה התחלתי להשתנות", יגיד גדעון לימים, "כאן התעוררתי".

המערכה הרביעית: דיון ומסקנות

בחרנו לתאר את היחסים שבין המצביא לקברניט על בסיס המושג 'מרחב שיח'. הגדרת המילה 'שיח', נוסף על היותה דיאלוג בין דוברים שונים, היא גם מסגרת מארגנת של משטר וסדר של ההקשר שאליו ניתן להתייחס. במובן זה משמעות המילה 'שיח' מגבילה והיררכית במידה מסוימת. הצירוף של המושג 'מרחב' למושג 'שיח' מבטא לדעתנו את המציאות הדינמית שבמסגרתה המצביא מוצא את עצמו שרוי בתוך שיח (מוכתב), אך שומה עליו לאתר את הגמישויות המצויות באותו שיח ולהרחיב את גבולותיו.

תאטרון המצביאות, אם כן, הוא עלילה ססגונית שיש לה חזון משותף ושבתוכה ל'ממד האישי' של השחקנים הראשיים (קברניט ומצביא) ו'לסביבה הגלוקלית' של קהל, שחקני המשנה, טכנאי תאורה ותזמורת, יש מקום מרכזי בניווט התסריט. המודעות העצמית של המצביא וההבנה העמוקה של הגורמים האישיים והסביבתיים בהקשר נתון הן מפתח לארגון 'מרחב שיח' ותמרון בתוכו. על אף החד פעמיות שמובנית בכל עלילה, לממד האישי ולסביבה הגלוקלית יש משקל מכריע בבחירת הכלים ובעיצוב אופן הלמידה והשפעה.

ארגז כלים דיפרנציאלי

יכולתו של המצביא למצות את השפעתו היא תלויה הקשרים רבים הנוגעים הן לסביבתו וליכולותיו הוא, הן לסביבתו של הקברניט, לאופיו ולמציאות שאופפת אותו, והן לפרמטרים 'אובייקטיביים' הנוגעים לגופו של עניין או למציאות הסביבתית.

המרכיבים השונים המשליכים על יכולתו של המצביא להשפיע על החלטותיו של הקברניט הם מארג שמשתנה ומתעצב על פי זיקה קודמת ביניהם ועל פי הפרמטרים המשפיעים על הקברניט בהתאם לאופיו, לאופי הציבור והמדיה התקשורתית ולגורמים נוספים הנמצאים בסביבתו של הקברניט או בתווך שבין המצביא לקברניט. כך, למשל מצביא שיש לו היכרות אישית ואינטימית עם הקברניט, יבחר לפעול בעצמות גבוהה בציר זה וימנע מלתמוך דרך גורמים אחרים (צד שלישי, קואליציות) אשר לא רק שלא יועילו במאמצי ההשפעה שלו, אלא אף יפגעו באינטימיות האישית שמאפשרת למצביא את מרחב ההשפעה במקרה זה. לעומת זאת, ביחסי מצביא-קברניט שבהם ממד ההיכרות האישית אינו משמש מרחב השפעה רלוונטי, ולעומת זאת הקברניט קשוב מאוד לדעת הקהל הציבורית, לעוצמתו של השימוש ברתימת גורמים נוספים למהלך ההשפעה (יצירת קואליציות) או לזיהוי גורם השפעה קונקרטי (בתוך המערכת הישראלית ובמערכות אחרות) ורתימתו כגורם שלישי למאמצי ההשפעה – תהיה משמעותית הרבה יותר.

אוטרקיות המצביא כתנאי מאפשר

מרחב הלמידה וההשפעה השורר בין המצביא לקברניט מתאפשר אך ורק הודות לכך שהמצביא והקברניט הם יצורים אוטונומיים חושבים אבל גם תוצר תרבותי של הסביבה וההקשר שבהם הם פועלים. נדרשת סינרגיה בין המודעות והתפיסה העצמית האוטונומית של המצביא ובין הבנת ההקשר והכוחות השונים הפועלים על המצביא, על הקברניט ועל הסביבה העוטפת אותם. רק בנקודת המפגש בין הציר של השפעה סביבתית עם הציר של אוטונומיה ומודעות עצמית תתרחש למידה והשפעה. זהו רגע השינוי. במקום שבו הסובייקט החושב שנמצא בשניהם, התחבר עם הסובייקט התלותי יציר כפיה של התרבות, הסביבה וההקשר.

לאור האמור על מנת שהמצביא יוכל לממש השפעה, ועוד בטרם הוא משתמש בכלים השונים, הוא נדרש להפוך את עצמו לשחקן שבכוחו לשמש גורם משפיע. כלומר עליו לפתח תפיסה שבמסגרתה הוא רואה את עצמו כשחקן אוטרקי. רק תפיסתו את עצמו כגורם עצמאי, בעל קיום נפרד מהמערכת שלה הוא כפוף, יכולה לאפשר לו להפעיל כלי ניתוח וחשיבה ביקורתית, לגבש תובנות ולממש בסופו של דבר השפעה ושינוי של הלך הרוח המוכתב לו ומסביבו.

תפיסתו של המצביא את עצמו כאוטרקי עומדת במידת מה בסתירה להוויה הצבאית ההיררכית, אך מנגד היא תנאי הכרחי למימוש מנהיגותו. נוסף על הקושי

המובנה בתפיסה עצמאית בתוך מערכת היררכית מובהקת, תפיסתו של המצביא את עצמו כגורם עצמאי מייצרת סיכון לניתוק (עצמאות יתר תוך אובדן הזיקה הנדרשת והמתבקשת למערכת שסביבו) ולבדידות. היכולת לשמר עצמאות אישית לצד שימור הזיקה למערכת הערכים וההשקפות הנורמטיביות של המערכת הנמצאת סביבו, כרוכה ביכולתו של המצביא לאתר 'נקודת עיגון' חיצונית לו ולמערכת, אשר הן הוא והן המערכת מחויבים אליה (ז'יז'יק, 2004).¹⁴

עוד נדרש המצביא לסגל לעצמו את היכולת לקרוא ולנתח גם את המערכת הישראלית על הקשריה הגלוקליים. מדובר בשינוי שאיננו טריוויאלי, שכן חינוכו המקצועי של המצביא עד הגיעו לדרג זה נשען על ניתוח היריב בלבד תוך הימנעות מוחלטת מעיסוק בהקשרים הפנימיים והפוליטיים במערכת הישראלית. לפתע נדרש המצביא לבחון גם את המערכת הזו בכלי ניתוח שחלקם דומים לכלים שהפעיל עד כה רק נגד הצד היריב, תוך ניתוח מרכיבים אישיים, פוליטיים ומאבקי כוח פנימיים. פרדוקס מסוים שקיים ביחס להשפעתו של המצביא, טמון בעובדה שהוא מערער את המערכת שמקנה לו את עמדת ההשפעה. מה שמקנה למצביא את הזכות, ואולי אף את החובה, להשפיע על המערכת באופן כה עמוק, נעוץ בעובדה שהוא אינו מזדהה עם תפיסת המציאות של המערכת. ערעור תפיסת המציאות מן היסוד הוא שמציב את המצביא בעמדת ההשפעה. המצביא אינו מערער על תפיסת המציאות, הוא מערער את תפיסת המציאות. במובן זה, ככל שאמירתו של המצביא מערערת יותר – היא לגיטימית יותר.

מתוקף עמדתו הייחודית של המצביא וקרבתו המסוימת לעשייה הממשית יכולתו לתפוס ולפרש את המציאות ההפכפכה שונה מזו של דרגים אחרים. המציאות משתנה באופן תמידי, ולמעשה מה שאנו תופסים כמציאות, היא נקודת ייחוס שלעולם איננה משקפת אמת מציאותית מוחלטת. היטיב לתאר זאת ש"י עגנון באוספו המפורסם "עיר ומלוואה":

פעם ראשונה אדם לומד ומבין.

פעם שנייה לומד ותוהה: משטה הייתי בי שדימיתי מבין, הרי אינני מבין ולא כלום.

פעם שלישית מבין ואינו מבין.

פעם רביעית מבין את שלא הבין ואינו מבין את שהבין.

וכן על דרך זו פעם אחר פעם. ואם יגע הרבה וחזר הרבה, עד ששוכח כמה פעמים חזר,

ויש לו סיוע מן השמים, הרי הוא מתחיל להבין, וזו תחילתה של החכמה" (עגנון, 1973).

תהליך ההשתנות האישי איננו בהכרח התפתחות לינארית של החשיבה, ולעיתים היא השתנות בסיסית של החשיבה על החשיבה ותפיסת המציאות. במשפט העברי ישנה מחויבות של האדם ליוצא מפיו, אך גם אם הוא נשבע, ישנו תהליך של חרטה

¹⁴ הפילוסוף הסלובני סלבוז' ז'יז'יק (Slavoj Žižek) מתייחס לכך בתארו את היחסים שבין בני זוג בעידן התרבות המודרנית כדגם למערכות יחסים בכלל היכולים להיות מושתתים רק על היכולת להסתכל לא האחד בעיני השני אלא לאחוז ידיים ולהסתכל לעבר נקודה שלישית, חיצונית, המשמשת את התכלית שעבורה נאבקים, ואת מקור המחויבות שלהם.

שמבטלת את המחויבות. מדובר בתהליך תמוה מאוד, שכן כל רעיון השבועה הוא לחייב את עצמך ברגע זה כדי שגם אם לא תרצה לבצע פעולה זו בעתיד, תהיה מחויב אליה. כיצד יתכן אם כן שניתן להתחרט על השבועה? כאשר הרמב"ם מתאר את התהליך, הוא נוקט את הביטוי הזה: "מי שנשבע [...] וראה שהוא מצטער אם יקיים שבועה זו ונהפכה דעתו לדעת אחרת [...] יהיה מותר לעשות דבר שנשבע שלא לעשותו, או שלא לעשות דבר שנשבע לעשותו, וזהו הנקרא היתר שבועות".¹⁵ לעיתים תהליך החשיבה והלמידה מוביל לשינוי כה יסודי, עד שהאדם עצמו הופך לישות חדשה.

לעיתים ביכולתו של המצביא להיות הראשון שמבין כי המציאות שאליה מתייחסים איננה אמת, וכי תפיסת המציאות מעורערת מן היסוד. אין מדובר בטעות מקומית והבנה כי נקודת האיזון הנדרשת אינה במקום הנכון, אלא הבנה כי המציאות שאליה מתייחסים כאמת, היא בסטייה מוחלטת, וכי גבולות מרחב הפעולה השתנו בתכלית. ההיסט שאותו מזהה המצביא אינו נוגע למישור הפתרונות של המציאות הנתונה אלא להבנה של מהי המציאות הנתונה שאליה מתייחסים. "תהיו מציאותיים ודרשו את הבלתי אפשרי" הייתה אחת הסיסמאות הפופולריות במחאת הסטודנטים בפריז בשנת 1968 (במקור - "soyez réalistes, demandez l'impossible"). הסתירה בין המציאות ההכרחית (והשקרית) לבין האמת הבלתי ניתנת להשגה בכלים המציאותיים הקיימים - היא המניע שעומד ביסוד יכולתו וחובתו של המצביא לממש השפעה. זיהוי התנועה והשינוי של המציאות, ההשתנות העצמית של המצביא כסובייקט והבחינה החוזרת והמתמידה של המציאות החדשה המתהווה, תוך שהוא מבין או חש שהמציאות החדשה שהוא מזהה נהירה רק לו, איננה יכולה להשאיר את המצביא אדיש לפער בין תפיסתו את המציאות לתפיסת הגורמים המרוחקים יותר.

תנאי נוסף שנדרש מהמצביא על מנת לפענח את המציאות, הוא היכולת לקלוט ולנתח את הרבדים השונים המתקיימים במקביל במציאות. יכולתו של המצביא ללמוד את המציאות המורכבת והמשתנה ללא הרף, בכלל זה ללמוד מתי וכיצד עליו לפתח תהליך למידה והשפעה כלפי הקברניט, דורשת יכולת 'מטריקסית' - יכולת להיות בו בזמן במספר מקומות (רעיוניים וזהותיים) במקביל. לעיתים על המצביא להיות מסוגל להפנים כי מתחת למעטה של המסרים שמעביר הקברניט באופן ברור, מסתתרת ציפייה כי המצביא עצמו ינהג אחרת מכפי שנאמר לו. לעיתים אותה חירות שהמצביא המערכת רוצה ליטול לעצמו, מוטלת עליו למעשה בכוונת מכוון על ידי הקברניט הן בשל הבנה של הקברניט כי בין האמירות הדקלרטיביות שאותן הוא נדרש להשמיע, לבין המעשה הרצוי ישנו פער, והן בשל היכולת להותיר את האחריות, על כלל המשתמע מכך, על הדרג הביטחוני.

הרב דוד הכהן המכונה "הרב הנזיר" היה אחד מתלמידיו של הרב אברהם יצחק

¹⁵ רמב"ם, היד החזקה, הלכות שבועות פרק ו' הלכה א'.

הכהן קוק. בין שאר כתביו הוא פיתח את התפיסה ולפיה הנבואה בישראל היא "היגיון שמעי". תמצית הרעיון קובעת כי באופן אינטואיטיבי אנו תופסים את חוש הראייה כעדיף על חוש השמיעה - הראייה היא חדה וחד-ערכית ככתוב: "טוב מראה עיניים ממשמע אוזניים". אך מבחינות אחרות, בניגוד לראייה שהיא חדה אך צרה וממוקדת מאוד ומאפשרת להתרשם רק מהתהוות אחת בזמן נתון תוך שהיא מאפשרת לטעות כי זו המציאות השלמה, השמיעה היא רב-ממדית ובעלת יכולת 'לגשש' אחר המציאות במספר ממדים במקביל (כהן, 1970). נראה שיכולת 'שמעית' זו נדרשת ממצביא, ועליו להיזהר מלהיות כבול למה שנראה במבט שטחי כוודאות גמורה, ולהפוך עצמו למי שמסוגל לבחון את המציאות באופן מתמיד מזוויות שונות במקביל. תובנה זו מתכתבת היטב גם עם התפתחות והתפכחות המדעים המדויקים, כדוגמת פיזיקת הקוונטים ותאוריית המיתרים המאששות את ההבנה שההווה איננה מוגבלת באמצעות המציאות הנראית, אלא היא חורגת ממנה ומתקיימת במספר מישורים במקביל.

צורך זה אינו מוגבל רק למובן של קליטת המציאות על מישוריה השונים, אלא הוא נוגע גם להבנה כי המציאות מתקיימת במספר רבדים במקביל, וכי השפעתו של המצביא אינה נמצאת במישור יחסי שבו ניצחון של צד אחד משמעותו הפסד של הצד השני. חוכמתו של המצביא ויכולתו לממש השפעה כרוכות בהבנה עמוקה של הממדים השונים המשפיעים על כל אחד מהמעורבים בנושא הנדון, וכפרפרזה לאמירתו של גדעון תדמור שהובאה לעיל, אסור 'לנצח יותר מדי'. על המצביא לממש השפעה ולהניע את הגורמים שמולם הוא פועל, לעמדה שונה מזו שבה נקטו, אך לא מתוך אילוץ חיצוני אלא מתוך שכנוע פנימי. המערכת אמורה להימצא בשיווי משקל הרמוני ולא בשיווי משקל כפוי שנובע מחיכוך ומהפעלת כוח בין כל הגורמים. תובנה זו, ולפיה לעיתים ניצחון אינו נמדד בהכרעת הצד שכנגד אלא ברתימתו לשיתוף פעולה ומיצוי הכוחות של כלל השחקנים לכיוון אותו שאתה מתווה, לעיתים אינה תואמת את ההתנהלות האינטואיטיבית של המצביאים שהתחנכו כאנשי צבא וביטחון.

לגיטימציה וגבולות

'מתיחת' גבולות הלמידה וההשפעה מעבר לגבולות התיחום המקובל בין דרג הפוליטי לדרג הצבאי מציבה בפנינו באופן בולט את שאלת הלגיטימציה. מהיכן שואב המצביא את זכותו לפעול באופן עצמאי מעבר לגבולות הברורים שהוכתבו לו על ידי הקברניט?

לתפיסתנו התנאי הבסיס ביותר הנדרש בסיטואציות מעין אלו, שהוא הכרחי לקיומה של לגיטימציה למעשהו של המצביא, הוא המבחן הערכי. על המצביא לנתח ולוודא כמיטב יכולתו (הסובייקטיבית) כי חופש הפעולה שהוא נוטל לעצמו יונק ממקורות ערכיים של אחדות המטרה המשמשת מחויבות בעבורו, כמו בעבור

דרג הקברניט. היניקה מאותו מעיין ערכי משותף המזין הן את הקברניט והן את המצביא מאפשרת למצביא להתעלות מעל הסמכויות הפורמליות המוקנות לו. כפי שצוין לעיל¹⁶ המטרה המשותפת היא בסיס הקשר הנטווה בין המצביא לקברניט, ורק היא יכולה לשמש את הדבק שמחבר ביניהם, ושלאפשר את מיצוי השונות כל עוד אחדות המטרה נשמרת.

מרכיב נוסף שמשמש לגיטימציה לפעולת המצביא, הוא מיקומו של המצביא שמאפשר לו להביט הן על האסטרטגיה והן על הטקטיקה. כפיפותו ההיררכית של המצביא לקברניט מבוססת בין היתר על העובדה שלקברניט יש יכולת ראייה ושיקול דעת רחבים יותר הכוללים, נוסף על האספקטים הביטחוניים, גם את ההקשרים הלאומיים והבין-לאומיים הרחבים יותר. היררכיה זו, כמובן, תקפה ונכונה תמיד, אך נרצה לטעון כי בסיטואציות מסוימות דווקא מיקומו של המצביא בתווך שבין האסטרטגי לטקטי מאפשר לו הבנה טובה יותר של המציאות שמתקיימת דה־פקטו, ושל הפרשנות של תפיסת המציאות הרחבה והשלכתה המעשית על הפעולות הנעשות במציאות בפועל. מיקומו הייחודי של המצביא מאפשר לו, ואף דורש ממנו, לגלות מעורבות והשפעה מעבר לגבולות סמכותו הפורמלית.

כנגזרת מהאמור לעיל, הרחבת ההשפעה על ידי המצביא כרוכה במעמדו ובנקודת המבט הייחודית והבכירה שלו. לפיכך נכון להגביל את תפיסת המצביאות לדרג שאכן מצוי במיקום זה (דרגי התא"ל ומעלה במערכת הצבאית המנהלים מערכה עצמאית ומקביליהם בארגונים השונים). לאור האחריות החרויה שאנו מייחסים למצביא, נכון לרסן את חופש הפעולה הזה לא רק באמצעות דרגות ותפקידים אלא גם בדמות מערכת רסנים שתייצר 'תג מחיר' לשימוש שאינו ראוי (ערכית) או מזיק (תוצאתית) בכלים אלו. לא נכון יהיה להאדיר אתוס של מצביא הנוטל לעצמו פרשנות מרחיבה ועצמאית כערך בפני עצמו, ופעולה זו של המצביא צריכה להיות מוערכת על פי מידת התבונה שבהפעלתה ותוצאותיה.

כהשלמה לתפיסת הלגיטימציה של המצביא נטען שלמעשה אכן אין לגיטימציה פורמלית לכך. כשהתלמוד הבבלי דן בנושא מעשה פנחס שקינא והרג נשיא שבט בישראל שזנה עם אישה ארמית, הוא קובע כי אומנם הדין קובע שאותו חוטא חייב מיתה, אך אדם שבא לשאול את בית הדין האם נדרש הוא להוציא את החוטא להורג, אינו מקבל הנחייה כזו: "הבא למלך - אין מורין לו" (תלמוד בבלי, סנהדרין, פ"ב). לעיתים ישנן פעולות שהן נטולות לגיטימציה פורמלית, ואף לא ניתן לצפות באופן גורף ורחב כי יבוצעו על ידי מאן דהוא. יחד עם זאת האדם הנמצא באותה סיטואציה והחש כי גורל המערכה על כתפיו, וכי זו חובתו באותה שעה, יכול ואף נדרש מתוך מחויבות פנימית לפעול כצו מצפונו. דוגמה קיצונית לכך ניתן למצוא גם בעולם המשפט בדמות סייג הצורך המעניק הגנה מפני חבות פלילית למי שביצע מעשה (פלילי לכאורה) על מנת להגן מפגיעה מוחשית וחמורה.

¹⁶ בהתבסס על תפיסתו של סלבו ז'יז'ק.

אולם בסיכומו של עניין מלאכת מצביאות ותמרון להשפעה על קברניטים כרוכה, בראש ובראשונה, בסיכונים אישיים שאינם מבוטלים. שדות המוקשים של הממד האישי והסביבה הגלוקלית לצד פוטנציאל הפירוש של פעולות המצביא לארגון מרחב שיח ותמרון בתוכו כפעולות חתרנות שאינן לגיטימיות, הם מוקד למודעות עצמית ולמידה אישית מתמשכת. יחד עם זאת, אי־ודאות גדולה שמצויה בהתהוות מרחב השיח, והקושי לצפות תגובות נגד מחייבים נכונות ליטול סיכונים אישיים בראשית הצירים בעבור הזכות לקחת חלק בעיצוב המלאכה האסטרטגית של מדינת ישראל.

"קול קרא, והלכתי, הלכתי, כי קרא הקול.

הלכתי לבל אפול.

אך על פרשת דרכים סתמתי אזני בלובן הקר

ובכיתי.

כי איבדתי דבר" (סנש, 1942).

רשימת מקורות

- אדגר אנדרו, סדג'וויק פיטר (2007). **לקסיקון לתיאוריה של התרבות**. רסלינג.
- איילנד, גיורא (2018). **לא נרדם בלילות**. ידיעות ספרים.
- ארד, יצחק (2008). **בצל הדגל האדום: יהודי בריה"מ בלחימה נגד גרמניה הנאצית**. משרד הביטחון.
- ביוור, אנטוני (2014). **מלחמת עולם השנייה**. ידיעות ספרים.
- ביוור, אנטוני (2000). **סטלינגרד**. יבנה.
- בן גוריון, דוד (1984). **יומן מלחמה**. משרד הביטחון.
- ברבש, רוני (2014). **הגנרלים במלחמת עולם השנייה**. אוריון.
- ברודי, ברנארד (1980). **מלחמה ופוליטיקה**. מערכות.
- גורדון, מייקל ר' וטריינור, ברנרד א' (2010). **קוברה 2 - הסיפור המלא של פלישת ארה"ב לעיראק והשליטה בה**. משרד הביטחון.
- הכהן, גרשון (2020). "לקאסס סולימאני אין תחליף". **אתר ייצור ידע**.
- הכהן, גרשון (2016). "המשבר בצבא היבשה". בתוך אלרן מאיר, סיבוני גבי ומיכאל קובי (עורכים), **אסטרטגיית צה"ל בראי ביטחון לאומי**, מכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 99-108.
- ווריק, ג'ובי (2016). **דגלים שחורים**. ידיעות ספרים.
- ז'וקוב, גאורגי (1982). **זכרונות מרשל ז'וקוב**. מערכות.
- ז'יז'ק, סלבוי (2017). **דרישת הבלתי-אפשרי**. רסלינג.
- ז'יז'ק, סלבוי (2004). **הסובייקט שאמור להאמין: הנצרות בין פרברסיה לחתרנות**. רסלינג.
- כהן, אליוט א' (2003). **הפיקוד העליון אנשי צבא או מדינאים - מי ינהג במלחמה? מטר**.
- כהן, הרב דוד (1970). **קול הנבואה**. מוסד הרב קוק.
- כהן, דוד (1974). **עת לספר**. עם עובד.
- כרמלי, ליאור (2018). "מערכת גודל השעה 2015-2016, למידה והתפתחות המענה המבצעי". **בין הקטבים** 15, עמ' 135-148.
- לאונרד, רוג'ר א' (1977). **על המלחמה - מדריך קצר לקאלוזביץ'**, מערכות.
- מיכאל קובי (2008). **בין צבאיות למדינאות בישראל: השפעת הצבא על תהליכי המעבר ממלחמה לשלום**. אוניברסיטת תל-אביב.
- נגורסקי, אנדרו (2010). **הקרב הגדול ביותר**. דביר.
- נווה, שמעון (2020). **חוברות עזר לקורס תא"לים**. פרסום פנימי. חוברות מס' 1,2,3,4,5.
- נומה, רוני ואלרז, רום (2018). "לנצח ולהשאר בני אדם - אתגרי פקמ"ז במערכת גודל השעה". **בין הקטבים** 15, עמ' 125-133.
- פיינר ס"א (1982). **האיש על גב הסוס**. משרד הביטחון.
- פינקל, מאיר (2018). **הרמטכ"ל**. מערכות ומודן.
- צה"ל-תוה"ד (2014). **המצביאות, המפקד בדרג המערכת-אסטרטגי**.
- קיפניס, יגאל (2009). **ההר שהיה כמפלצת**. מאגנס. רוברטס, אנדרו (2011). **סערת המלחמה**. דביר.
- שטייניץ, יובל (2020). **הקרב על הגז**. ידיעות ספרים.
- שפר, גבריאל ג', ברק, אורן ואורן, עמירם (2008). **צבא שיש לו מדינה**. כרמל.

- Cimbala, Stephen J. (2012). *Civil-Military relations in perspective*. Routledge.
- Huntington, Samuel P. (1957). *The Soldier and the State*. Cambridge: Harvard University Press.
- Peri, Yoram (2006). *General in the cabinet room*. United States Institute of Peace.

ריאיונות שנערכו למחקר זה

- אלוף (במיל') גיורא איילנד
- ראש מרחב ירושלים ויהודה ושומרון בשב"כ (לשעבר)
- אלוף (במיל') רוני נומה, מפקד פיקוד המרכז
- אלוף תמיר הימן
- מר גדעון תדמור - לשעבר יו"ר "דלק קידוחים" ומנכ"ל "אבנר חיפושי נפט"
- תא"ל אבי קינן