

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים

מצביאות



מרכז דדו
לחשיבה צבאית
בין-תחומית



בשיתוף קורס מפקדי אוגדות

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים

מצביאות

גיליון 33

אלול תשפ"א

אוגוסט 2021

אמ"ץ - תוה"ד - מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית
משרד הביטחון - ההוצאה לאור

Generalship

Dado center for Interdisciplinary Military studies

מפקד מרכז דדו - תא"ל ערן אורטל
מפקד כתב העת - תא"ל (מיל") ד"ר מאיר פינקל
עורך ראשי: סא"ל איתי חימיניס
מנהלת כתב העת ועורכת: רס"ן אור בר
המערכת: קמ"א אילון קראוסהר, רב"ט מאיה בנדולי, רב"ט ליה שרטוב

ועדת עורכים: סא"ל (מיל") ד"ר משה אלבו, שמואל שמואל, שאול ברונפלד, גל פרל פינקל.
עורך לשון: אריה שרביט
מנהל תפ"י: יהודה סלומון

על העטיפה: הרמטכ"ל רא"ל משה דיין (במרכז) עם מפקדי הצנחנים אחרי מבצע "אגד" (פעולת כונתילה). לצידו, מימין לשמאל: מפקד פיקוד דרום אל"ם אסף שמחוני, סרן משה עפרון; סרן דניאל (דני) מט; מג"ד 890 סא"ל אריאל (אריק) שרון; מפקד הסיירת, סרן מאיר הרציון. כורעים: סרן רפאל (רפול) איתן; סרן יעקב יעקב (דמלג'ק); סרן אהרן דויד. 28/10/1956 (צילום: אברהם ורד, ארכיון צה"ל)

© כל הזכויות שמורות
למדינת ישראל - משרד הביטחון
נדפס בישראל, התשפ"א - 2021

All rights reserved to ©
The Ministry of Defence, Israel
הספר יצא לאור באמצעות משרד הביטחון - ההוצאה לאור

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני או אחר, כל חלק שהוא מהחומר שבספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט, אלא ברשות מפורשת בכתב מהמוציא לאור.

Printed in Israel

לפניות למערכת בנוגע לפרסומים עתידיים:
dadocenter1@gmail.com

הדעות והתפיסות המובעות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים
את מאמרי בין הקטבים ניתן למצוא באתר מרכז דדו (דרך אתר צה"ל)
או באמצעות עמוד ה־Facebook של מרכז דדו.

תוכן העניינים

7	פתח דבר	
13	'להיות מצביא'	אביב כוכבי
29	שער ראשון	
	היבטים תאורטיים	
31	מצביאות במציאות משתנה	מוטי ברוך ומאיר פינקל
41	תיאטרון המצביאות	רומן גופמן
	מרחב הלמידה וההשפעה של המצביא על הקברניט	
73	מצביאות	ברברה וו' טוכמן
87	צה"ל והמגזר העסקי: ממנו תראו וכן תעשו?	שאול ברונפלד
103	שער שני	
	מקרי בוחן	
105	מצביאותו של האלוף יצחק חופי בתקופה שקדמה למלחמת יום הכיפורים	שלומי בינדר
117	בין הרצון למגבלות - מצביאותו של יגאל אלון	דדו בר כליפא
139	מצביאות ימית - אדמירל צ'סטר נימיץ כמקרה בוחן	יובל אילון
155	עקרונות הניהול על פי משה דיין	איתן שמיר
175	מצביאות גרועה מהי?	דני אורבך
	סכנות של מצביאות, כשלים מערכתיים וזיכרון היסטורי המקרה של גנרל נוגי במלחמת רוסיה-יפן (1904-1905)	
195	מתבוסה לניצחון	גל פרל פינקל
	ביקורת ספר	
205	על הכותבים	
207	מאמרים זוכי פרסים שפורסמו ב"בין הקטבים"	
208	גיליונות קודמים	
208	הגיליונות הבאים	

פתח דבר

מצביאות, פיקוד צבאי בדרג הבכיר – מפקד אוגדה ומעלה (ומקביליו באוויר ובים) – היא הדרג הצבאי שעל כתפיו מוטלת האחריות הגדולה של הובלת מערכות צבאיות, בלחימה ובהיערכות לקראתה.

על אף החשיבות הרבה שיש למצביאות (Generalship), העיסוק המחקרי בנושא מצומצם באופן שמותיר את המצביאים הצה"ליים ללא מסגרת תפיסתית סדורה על אודות מהות הדרג שאליו הם משתייכים. המבקש ללמוד על תחום המצביאות, לא כל שכן להכשיר עצמו לדרג זה, נאלץ להסתפק בהגדרות הלקוניות הנמצאות במילונים, כדוגמת אבן שושן, במילון למונחי צה"ל או במספר מצומצם מאוד של מאמרים שנכתבו על הנושא בארץ ובעולם לאורך השנים. מצביאים רבים אומנם פרסמו ספרי זיכרונות או הגות, אולם ערכם מוגבל, משום שהם נעדרים חקירה שיטתית של תחום המצביאות.¹ בנסיבות אלו ההכשרה לדרג זה חסרה תשתית עיונית מבוססת, והמצביאים הצה"ליים נותרים ללא "ארגז הכלים" הנחוץ להם לצורך בחינה עצמית ביקורתית ועיצוב מערכות בתחומם.

הגיליון הנוכחי של **בין הקטבים** נולד בשיתוף פעולה בין מרכז דדו ובין קורס מפקדי אוגדות מחזור ח', שבו נדרשו המשתתפים לבצע עבודת מחקר קצרה בנושא מצביאים ומצביאות. התוצר המוגש לקורא משלב חלק מעבודות אלה ומאמרים נוספים בנושא. הגיליון מבקש להוסיף לדיון המתמשך בתחום ולתרום לפיתוח הידע התפיסתי הדרוש למצביאים. הגיליון מחולק לשני שערים:

- בשער הראשון מאמרים בעלי אוריינטציה תאורטית, שמנתחים את ההרכב של תפקוד המצביא ואת השינויים הנדרשים בו או מתעמקים במרכיבים מסוימים של המצביאות תוך המחשתם בדוגמאות קצרות מההיסטוריה.
- בשער השני מאמרים המבוססים על מקרה בוחן היסטורי של מצביא בעבר תוך ניסיון להקיש מהעבר לצורכי ההווה.

¹ בולט בהקשר זה הוא המאמר של אבי אלטמן (2011), "מצביאות – מנהיגות צבאית בדרג העליון", **מערכות** 439. המאמר של אלטמן משמש אחד מהמאמרים המצוטטים ביותר בכתביה בתחום. אלטמן עצמו קובע במאמר כי בעוד שקיימת ספרות עיונית עשירה בנושא ניהול ומנהיגות: "כתיבה עיונית ומחקרית, המבקשת לרדת לשורשי המצביאות ושבונה מערכת מושגית שבעזרתה אפשר להתבונן בתופעה האנושית הזאת, להבין אותה ולפעול לאור עקרונותיה, אינה נפוצה כלל" (אלטמן, 2011, עמ' 5). חריג בהקשר זה הוא ספרון שפרסמה חטיבת תוה"ד ב-2014 תחת הכותרת "המצביאות – המפקד בדרג המערכתי-אסטרטגי", ושכולל מספר מאמרים שהוקדשו לדיון תפיסתי בנושא המצביאות.

את הגיליון פותח מאמר של **הרמטכ"ל רא"ל אביב כוכבי** המציג את תפיסתו למהות המצביא הצה"לי כמי שמנהיג תהליך למידה קבוצתי לבירור הנסיבות הייחודיות בהן הוא מצוי, לגיבוש תפיסה חדשה ולשינוי המציאות. הרמטכ"ל מציע לקורא את ניסיונו האישי בהובלת מספר "מסעות" למידה כאלה באמ"ן ובפצ"ן, כסגן רמטכ"ל וכרמטכ"ל, ומהם ניתן לחלץ דפוסים מומלצים לאימוץ של למידה ארגונית.

שער א' - היבטים תאורטיים

המאמר הראשון בשער א' הוא המאמר של **אלוף מוטי ברוך**, מפקד בית הספר לפו"ש ובמסגרתו גם מפקד קורס מפקדי אוגדות, **ותא"ל (במיל') ד"ר מאיר פינקל**, ראש תחום מחקר במרכז דדו. המאמר מתמקד בשלושה תפקודים הנדרשים ממצביאים ב"שגרה", עוד טרם ביצוע פעולה מלחמתית רחבה. התפקוד הראשון הוא יכולת פיתוח ידע עדכני על גזרת אחריותם (הגאוגרפית או התחומית) ולמידת מומחיות שמציבה אותם כאוטוריטה צה"לית בתחום. היכולת השנייה, המתבססת על הראשונה, היא יכולת שכנוע ורתימה של המפקדה האסטרטגית ושל העומד בראשה - הרמטכ"ל - להכיר בהתפתחות האתגר ובצורך לתת לו מענה צה"לי. בתוך מרכיב זה נכלל גם הצורך של המצביא לפתח כיווני מענה ראשוניים אשר יאפשרו לדרגים הבכירים לקבל החלטות בנוגע לאימוצם ולהרחבתם. מרכיב שלישי נדרש הוא יכולת הגדרת מצב טקטי בשפה אסטרטגית במצבי הסלמה שבהם נדרש להניע את המערכת לעבור במהירות מדפוס פעולה של שגרה או בט"ש לדפוס של מלחמה. המכנה המשותף למרכיב השני והשלישי הוא יכולת שכנוע של בכירים בשלב מוקדם יחסית של התפתחות בעיה, בטרם היא התפתחה לכדי בעיה אסטרטגית.

המאמר השני הוא מאמרו של **תא"ל רומן גופמן**, מפקד אוגדת הבשן וחניך המכללה לביטחון לאומי בעת כתיבת העבודה. גופמן מתמקד בתפקיד המצביא במציאות רב-מדרגית מורכבת ובוחר את מישורי ההשפעה השונים שבתווך שבין דרג 'המצביאות המערכתית' לדרג ה'קברניטים האסטרטגיים'. הוא עושה 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 היררכי זה היא אבן יסוד בדמוקרטיה. יחד עם זאת, ניכר כי על הדרג הביטחוני מוטלת אחריות רחבה יותר מאשר הסתפקות במילוי המשימות שהטיל עליו הדרג המדיני. גופמן טוען כי על המצביא המערכתי לסגל ראייה אסטרטגית, להשפיע על המדיניות שמגבש הקברניט, ולתמוך גם בסיטואציות מורכבות שבהן לא הוגדרה מדיניות ברורה. גופמן מציע מודל מפורט לדרך שבה נדרש מצביא לפעול - מודל 'מרחב השיח' - והוא מציע את אפקטיביות השימוש במודל באמצעות שלושה מקרי בוחן: התפקוד של מפקד פיקוד מרכז אלוף רוני נומה בהסלמת "גודל השעה" בשנים 2015-2016; התפקוד של מפקד אוגדת "געש" תא"ל תמיר הימן בתחילת מלחמת האזרחים בסוריה בשנים 2011-2013; והתפקוד של

יו"ר חברת "דלק קידוחים" מר גדעון תדמור במאבק על הגז הטבעי בישראל בשנים 2000-2010 אשר יש בו מידה רבה של הנגדה בניסיון לבחון את המודל מחוץ לעולם הביטחוני.

המאמר השלישי הוא תרגום של הרצאה שנשא ב-1972 הסופרת **ברברה טוכמן** בנושא מצביאות בפני בית ספר למלחמה של צבא היבשה האמריקאי, ושעובדה בהמשך למאמר שפורסם בכתב העת Parameters. טוכמן עוסקת במאמר בנושא המצביאות ממספר נקודות מבט. בתחילה מציגה טוכמן מספר תכונות אופי אשר בראייתה משמשות מרכיבי יסוד באישיות המצופה מהמצביא, כגון שיקול דעת, כוח רצון, שלוה ומשימתיות. ניכר מהמאמר כי טוכמן רואה בתכונות אלה מעין אבני יסוד אוניברסליות למצביאים צבאיים באשר הם. בה בעת מציגה טוכמן ניתוח ביקורתי של תפקיד המצביא בעידן שבו גדלים סימני שאלה לגבי תכלית הפעלת הכוח הצבאי וטשטוש של הגבולות שנוצר בשל כך, בין הדרג המדיני לדרג הצבאי ובין סוגיות אזרחיות לבין סוגיות צבאיות.

המאמר הרביעי והאחרון בשער א' הוא מאמר של **סם ברונפלד**, עמית מחקר במרכז דדו, הבוחן באופן ביקורתי את הלמידה של הפיקוד הבכיר בצה"ל, לרבות למידה של מצביאים, על חשיבה אסטרטגיה מהספרות האקדמית הרחבה הקיימת בלימודי הניהול האסטרטגי ומנהל עסקים. ברונפלד שם הדגש במאמרו על הבעייתיות המגולמת בכך והנובעת מהאינטרסים העסקיים המשפיעים על תחומים אלה ('תעשיית האסטרטגיה' לדבריו), היעדר הבהירות המושגית והמתודולוגית המאפיינת אותו והשוני הרב הקיים בין ארגונים צבאיים לבין ארגונים עסקיים המגבילים את יכולתנו להסב תפיסות ומושגים מהעולם העסקי לעולם הצבאי.

שער ב' - מקרי בוחן

מאמרו של מפקד אוגדת הגליל **תא"ל שלומי בינדר** הוא דוגמה לשימוש בהיסטוריה, על אף המרחק בזמן, לצורכי ההווה. בינדר ניתח את התפקוד של אלוף יצחק חופי, מפקד פיקוד הצפון בחודשים שלפני פרוץ מלחמת יום הכיפורים, כיוון שחש כי בהיבטים מסוימים האתגרים הארגוניים שעמדו בפני חופי, אשר ביקש לרתום את המטכ"ל לשינויים שנראו לו נחוצים, דומים לאלו שהוא, כמפקד אוגדה, התמודד איתם עם כניסתו לתפקיד. המאמר מציג מקרה בוחן מפורט של הנושא שתואר באופן כללי במאמרם של ברוך ופינקל ובאופן פרטני במאמרו של גופמן - השפעה על הרמטכ"ל. בינדר מתאר כיצד הצליח אלוף חופי לשכנע את הרמטכ"ל דוד אלעזר לעשות שינויים משמעותיים בתחומי ארגון מרחב הלחימה - קירוב מחנות של יחידות מילואים, סלילת דרכים, תקשורת, מכשול ועוד - במסגרת כוננות 'כחול לבן' שהחלה במאי 1973, וכיצד ממש ערב המלחמה לחץ על הרמטכ"ל באמצעות שר הביטחון משה דיין לתגבר את הכוחות ברמת הגולן. למהלכים אלו הייתה השפעה משמעותית על הצלחת הפיקוד במלחמת יום הכיפורים, אבל הלמידה מהמקרה

שניתח בינדר, רלוונטית לימינו כמעט באופן מלא לכל מפקד פיקוד או מפקד אוגדה מרחבית האחראי על מענה לאיומים במרחבו.

תא"ל דדו בר כליפא, מפקד בית הספר למלחמה ומפקד אוגדת סיני, מנתח את המצביאות הייחודית של יגאל אלון כמפקד הפלמ"ח ואחר כך כמפקד חזית הדרום במלחמת העצמאות. אלון, על פי בר כליפא, ידע לפתח תפיסה ותוכנית למגוון בעיות מבצעיות שונות תוך התאמה יוצאת דופן בין היכולות המוגבלות שעמדו לרשותו, ובין האתגר המבצעי באמצעות רעיונות תחבולניים – במבצע "יפתח" לכיבוש הגליל העליון ובמבצעי "יואב" ו"חורב" מול המצרים בנגב. במבצע "חורב" שבו תקפו כוחות צה"ל לתוך סיני – עד אוס-כתף ואל-עריש – התמודד אלון מול הנחיתיהם המגבילות של ראש אג"ם יגאל ידין ומול דוד בן-גוריון ששיקוליהם היו מדיניים. אלון הצטיין גם במתן חופש פעולה רחב לכפופים לו ומימש באופן חריג בהיקפו את גישת 'פיקוד המשימה'.

תא"ל יובל אילון, ראש מספן מודיעין בחיל הים, מציג את מקרה הבוחן של אדמירל צ'סטר נימיץ אשר מונה להיות מפקד הצי האמריקאי בעיצומה של מלחמת העולם השנייה וזמן קצר לאחר אירועי פרל-הרבור. אילון בוחן את האופן שבו הצליח נימיץ להטות את המערכה לטובת ארה"ב באוקיינוס השקט לצורך הצבעה על שורה של מאפיינים אישיותיים ותפקודיים שבראיתו הם חיוניים גם בימים אלה למצביא הימי.

ד"ר איתן שמיר, חוקר מדע המדינה מאוניברסיטת בר-אילן, מציג במאמרו מספר היבטים מוכרים פחות של התנהלות הרמטכ"ל ושר הביטחון לשעבר משה דיין כמצביא באמצעות בחינת תפיסותיו ומעשיו בתחום הניהולי-ארגוני. באמצעות מתן הדגש ייחודי לסוגיות שגרתיות ויום-יומיות, כגון ניהול לוח זמנים, ניהול ישיבות, שיטות למידה ובניית מטה מקצועי, מציג ד"ר שמיר באור חדש לא רק את דיין אלא גם את דמות המצביא הצה"לי בכלל. הדמות המצטיירת ממאמרו היא עשירה ומורכבת יותר מכפי שנהוג כיום להציג את דיין, ובוודאי היא שונה בצורה משמעותית מהאופן שבו אנו חושבים על דמותו של המפקד הבכיר בצה"ל כיום.

המאמר האחרון בשער זה הוא פרי העט של **פרופסור דני אורבך**, היסטוריון מהאוניברסיטה העברית, המציג את סיפורו של הגנרל היפני נוגי מַרְסוֹקָה במהלך מלחמת רוסיה-יפן. תרומתו הייחודית של מאמרו של פרופ' אורבך לגיליון זה נובעת לא רק מכך שהוא מספק הצצה לתרבות צבאית שונה מזו המוכרת לקוראינו, אלא גם בשל הניסיון למקם את תפקיד המצביא ותפקודו בשדה הקרב בהקשר רחב יותר של נסיבות ארגוניות, מבצעיות ותרבותיות. זאת ועוד, פרופ' אורבך מציב סימני שאלה באשר לאופן שבו אנו לומדים ממקרי בוחן היסטוריים של מצביאים ומציע לצורך כך גישה יותר ביקורתית ומורכבת.

סקירת ספרות

גל פרל פינקל, חוקר מרכז דדו, סוקר את ספרו של גנרל ויליאם סליס הבריטי "מתבוסה לניצחון" (הוצאת מערכות, 1977). פרל פינקל מנצל את ספרו של סליס, שעוסק במאבק בצבא היפני במהלך מלחמת העולם השנייה, לצורך דיון רחב יותר על אודות דמות המצביא. פרל פינקל מקיים דיון היסטורי והשוואתי בין דמותו ופועלו של סליס לבין דמותם ופועלם של מצביאים נוספים (מווינגייט ועד לרמטכ"ל לשעבר גבי אשכנזי), וכך הוא מצליח להצביע על מספר מאפיינים בולטים בראייתו, אשר מגדילים את הסיכוי להצלחת המצביא, במיוחד על מחויבותו ללמידה מתמשכת של האויב, של עצמו וכוחותיו, של הסביבה ועוד. כך זוכה הקורא לא רק לספר מרתק וכתוב היטב, אלא גם להעמקה תאורטית נוספת על אודות דמות המצביא המוצלח.

מקריאת מאמרי הגיליון השונים עולות מספר תובנות על אודות המצביא והמצביאות. כישורי המצביא ויכולותיו אמורים לבוא לידי ביטוי לא רק בשדה הקרב אלא גם בלקיחת אחריות על תהליכי הלמידה בארגונו, במתן הכוונה עקרונית ליחידתו בראייה לעתיד נוכח בעיה מבצעית או ארגונית, בשכנוע בכירים ממנו בצורך בשינויים הקשורים לבעיה שעליה הוא מופקד וכדומה. מבחינה זאת, בעוד שנראה שקיימים מאפיינים אוניברסליים למצביאות, שאותם יכול ללמוד האדם הנמצא בעמדת מצביאות הן מההיסטוריה הצבאית והן מתחומי הניהול והאסטרטגיה, האתגרים שעומדים יתמודד המצביא יהיו תמיד בעלי הקשר אסטרטגי ומערכתי ייחודי, ולאורם יצטרך המצביא לגבש רעיון למערכה וליישמו.

הגיליון הנוכחי, בדומה לגיליונות קודמים של **בין הקטבים**, מציע לקוראיו לא רק תשובות אלא גם סימני שאלה. מאמרי הגיליון עלולים להותיר בקוראיו מבוכה מסוימת באשר לדמותו של המצביא הצה"לי ולמהותה של המצביאות הצה"לית בעשורים האחרונים. בחירת מרבית הכותבים להתמקד בדמויות מהמחצית הראשונה של המאה הקודמת מעלה את האפשרות שהמצביאות הצה"לית היא תולדה של דרך המלחמה שאפיינה את עשוריה הראשונים של המדינה. דרך מלחמה שבמוקדה תמרון ממוכן המאפשר תנועה מהירה והכרעת האויב בשטחו. אולם בעשורים האחרונים השתנתה דרך המלחמה הישראלית לטובת העדפת הפעלת כוח מנגד, שחיקתית ולצרכים הרתעתיים. האם וכיצד השפיע השינוי בדרך המלחמה הישראלית על דמות המצביא הצה"לי ומהות המצביאות הצה"לית?

שאלות אלה ואחרות צריכות להעסיק כל מי שמייחס חשיבות רבה לפיקוד הצבאי הבכיר בצה"ל, ואנו מקווים שהגיליון הנוכחי סיפק חלק מהכלים הנחוצים לכך.

קריאה פורייה!

תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל, סא"ל איתי חימיניס

בשם מערכת **בין הקטבים**

'להיות מצביא'

אביב כוכבי¹

מאמר זה מבוסס על שיחת הרמטכ"ל עם לומדי קורס פיקודי בכיר

מאמרו של הרמטכ"ל, רא"ל אביב כוכבי, מציג את תפיסתו באשר לדמות המפקד הבכיר, המצביא, בצה"ל. המצביא, טוען הרמטכ"ל, נדרש בראש ובראשונה להנהיג תהליך פיתוח ידע למצב הייחודי שבו נתונה המערכת בראשה הוא עומד, ולפתח מענה מותאם להקשר החדש. על כן, המצביא נדרש להיות אינטלקטואל אך גם איש מעשה, הרוחם את סביבתו לצורך יישום המענה, וכן אמיץ כמי שביקורתי כלפי עצמו וכלפי סביבתו, נכון להכיר בפערים ומעז לשנותם.

המאמר מביא תובנות ולקחים מניסיונו של הרמטכ"ל כמי שהוביל מספר תהליכי למידה מערכתיים לאורך שירותו, ובכלל אלה חשיבות הלמידה בקבוצה מוגבשת ורתומה, הצורך בהקדשת זמן ומאמץ להבניית דיון פורה והצורך בבחינת שלב המימוש כחלק מתהליך הלמידה עצמו.

מבוא

המושג 'מצביא' מעורר דימוי של מפקד נמרץ, המנהיג מערכה, לרוב רחבת-היקף, ומקור סמכותו והחלטותיו הוא התורה הצבאית, הידע הצבאי הקיים וניסיונו הרב. זה נכון, אבל הדימוי משטיח את המושג ומסתיר עניין מהותי ביותר המייחד ומבדיל את המצביאות מהרובד הטקטי: מצביא צריך בראש ובראשונה להנהיג לעצמו ולאנשיו פיתוח ידע למצב **הייחודי** שבו נתונה המערכת, ולפתח מענה **מותאם להקשר החדש**. מצביא פועל ברובד האסטרטגי שבו ידע קיים וניסיון הם אמנם חשובים ביותר, אבל אינם מספיקים בשום צורה ואופן.

מצבים אסטרטגיים הם תמיד מצבים ייחודיים המתהווים ממספר רב של גורמים ונסיבות, שחלקם הופכים להיות לגלויים רק בדיעבד. לכן הדרישה החשובה ביותר

¹ רב-אלוף אביב כוכבי הוא ראש המטה הכללי ה-22 של צה"ל.

שמבחינה בין המפקד הבכיר - המצביא - לבין דרגי הפיקוד הנמצאים תחתיו היא הדרישה לבידור של **מציאות ייחודית**. **מציאות ייחודית ניכרת בכך שהיא שונה**, ניסיון העבר של המפקד ויחידתו משרתים רק באופן חלקי את הבנתה ולעיתים אף עלולים להטעות. **פירושה וסידורה של המציאות כמערכת של הבנות חדשות וגיוש מענה מבצעי מתאים הם, לכן, דרישה מרכזית וקריטית ביותר ממצביא**. המצביא, מעצם העובדה שהוא פועל בסביבה האסטרטגית המורכבת, לעולם יתמודד עם סיטואציות חד-פעמיות שעיימן לא התמודד עד אותה נקודה בזמן (להבדיל ממצבים החוזרים על עצמם). לכל סיטואציה כזו הקשר רחב-יותר, מערכתי, שהוא חדש ועומד בפני עצמו. לכן בשונה מהדרגים הכופים לו, המצביא אינו יכול להתבסס על אירועי עבר, על תבניות מוכרות ועל הניסיון שצבר. הוא יכול ללמוד מהם, אבל הוא חייב לסגל לעצמו וליחידתו מיומנות חדשה: כושר ניתוח והבנה של הסיטואציה הייחודית והמורכבת שהתהוותה, ופיתוח גישה מקורית ורלוונטית להתמודדות איתה.

מצביא צריך בראש ובראשונה להנהיג לעצמו ולאנשיו פיתוח ידע למצב הייחודי שבו נתונה המערכת, ולפתח מענה מותאם להקשר החדש

ניסיוני האישי לקח אותי ואת היחידות שעליהן פיקדתי למספר מסעות חקירה מערכתיים כאלה. כראש אגף המודיעין גיבשנו תפיסה למודיעין מודרני ובכלל זה את תפיסת הלוחמ"ם ותפיסת אמ"ן-רשת. כמפקד פיקוד הצפון, לנוכח מלחמת האזרחים בסוריה והשינויים הרבים שחלו בחיזבאללה, פיתחנו את אסטרטגיית 'חץ הדעת'. כסגן רמטכ"ל קיימנו תהליך למידה חשוב על מערכת בניין הכוח הצה"לית, ואת מסקנותיה אנו מיישמים בין היתר בתר"ש "תנופה". כל התהליכים הללו ביטאו למידה ארגונית שבמוקד שלה ניצבה חקירה מערכתית ופיתוח מענה מותאם למצב הייחודי.

תכלית השיחה הנוכחית היא להציג לכם את הלקחים המרכזיים שהפקתי מהתהליכים האלו ומכלל ניסיוני הצבאי ביחס לנושא המצביאות.

המצביא כמנהיג למידה ארגונית - חמש אבחנות מקדימות

אבחנה ראשונה - הדברים שאציג הם מחשבותיי ופרי ניסיוני. קיימות דרכים נוספות להתמודד עם מצבים מורכבים וייחודיים בארגונים גדולים.

אבחנה שנייה - משהו על אומנות. כל אדם שיוצר מכיר את הנטייה של אמנים להגיע לשיא של הזדהות עם יצירתם ברגע שהיא הושלמה. אבל זו הזדהות שנמשכת זמן קצר. אחריה מתחיל תהליך של 'התרחקות' מהיצירה כפועל יוצא של ביקורת

עצמית והשתנות. שנים מאוחר יותר עשוי האמן למצוא את עצמו שואל בביקורתיות 'אני יצרתי את הדבר הזה?'. זו תכונה טובה המקדמת למידה.

אבחנה שלישית – שינוי מול הצורך ביציבות. מפקד בכיר פועל בסביבה המאופיינת כ"מערכת פתוחה" אשר מורכבת מאינספור גורמים, שרבים מהם מקרינים זה על זה ומשתנים באופן תדיר. לאנשים, במיוחד במערכות גדולות ובארגונים, יש קושי לחיות בתודעה ש"הכל זורם" ומשתנה כל העת. זו דרישה מנטלית מאתגרת לחיות בתחושה מתמדת שהעולם הוא כבר 'אינו אותו עולם', אפילו מהרגע שנכנסנו לשיחה בחדר הזה. גם כמפקד הצבא אני פועל מתוך מודעות עמוקה לכך שהמערכת שאני מופקד עליה משתנה כל הזמן, ובוודאי שהיא אינה אותה מערכת שפגשתי ברגע שקיבלתי את הפיקוד על צה"ל, והיא לא תהיה אותה מערכת בעת סיום תפקידי. מנגד, הפרקטיקה של פיקוד וניהול מחייבת יציבות, שיטה, נהלים, תורה, יצירת עוגנים והתמחויות קבועות. פרקטיקה זאת היא חיונית והכרחית, אבל היא עלולה לשמש מעכב למידה וחוסמת שינוי והתחדשות. מן הצד האחד הפיקוד הבכיר מבין שהארגון צריך יציבות, ומן הצד האחר יציבות ושיטה הם ההפך משינוי בהקשר ומהשתנות.

האבחנה הרביעית קשורה לרעיון ההתהוות. כשאדם חי בתודעה שדברים רבים נמצאים כל העת בתנועה ובהתהוות, הוא טעון לגמרי בתמריץ ובדחף ללמידה. הוא מבין את הצורך לחקור את הסיטואציה, להבין מה השתנה ולזהות את הכוחות הפועלים ואת היחסים ביניהם. במערכות מורכבות מהסוג שאנחנו פועלים בהם בדרג הבכיר, המערכתי, לא די להגדיר את זהות השחקנים במערכת. צריך להבין גם מהן התופעות הכלולות במצב, וכיצד הן משפיעות עליו. לא פעם התופעות דומיננטיות יותר מהשחקנים ומהאינטרסים שלהם. השחקנים פועלים כדי להשיג מטרה מסוימת, אבל לתופעות יש כוח משל עצמן, והן עשויות לסחוף אותם למקום אחר.

לדוגמה, ערב מלחמת העולם הראשונה הורכבו המונרכיות האירופיות משחקנים רציונליים. אבל התהוות שמקורה בצירוף מקרים טקטי שבו נרצח יורש העצר בסרייבו, משום שהרכב שלו טעה במסלול נסיעתו ופגש במקרה את המתנקש, הביאה לסדרת החלטות שחלקן היו מנוגדות לאינטרסים ולעמדות המוקדמות של השחקנים. אלא שבצירוף מקרים נתון חשו מקבלי ההחלטות שאין להם מנוס מאותן החלטות, והשאר הוא היסטוריה. זו גם הסיבה שמאפיין מרכזי של פיקוד בכיר הוא התנהלות בנסיבות שהן לגמרי ייחודיות ושיש להן תוקף מוגבל. אפשר למצוא מקרים דומים רבים בהיסטוריה, שבהם התהוות מקרית יצרה מצב ייחודי שאינו צפוי. כך גם היה למשל במקרה של "צוק איתן" והאופן שבו הגענו למערכה. לכל המקרים הללו יש מכנה משותף אחד – הסיטואציה היא ייחודית, חדשה, אין לה תקדים זהה, והיא לא תחזור על עצמה באותו האופן פעם נוספת. מצב זה שונה מאוד מהדרג הטקטי שבו למג"ד ולמח"ט יכולות להיות סיטואציות דומות מאוד ביחס לעבר.

האבחנה החמישית מבוססת על האמרה הידועה של אלברט איינשטיין: "אם היו לי שישים דקות לפתור בעיה, הייתי מקדיש 59 מהן כדי להגדיר אותה". לאמרה הזו יש גרסאות שונות, אבל במהותה היא מצביעה על כך שרק דיאגנוזה מעמיקה של מצב נתון מאפשרת הגעה ל**פרוגנוזה איכותית**. ניתוח המצב ואבחון הוא מרכיב משמעותי ביותר בגיבוש המענה. החינוך המסורתי שלנו נוטה להיות בגישת "מלמטה למעלה". כלומר להיעזר בתו"ל הקיים ובתקדימים הקיימים בראשנו כדי לאמץ פתרון. בהרצאה בבית הספר לקצינים בשבוע שעבר אמרתי להם שהם צריכים לאמן את עצמם כדי לקבל החלטה בתוך שניות. זהו פרק הזמן שבו מצופה מהם להחליט בשדה הקרב. את היכולת לקבל החלטות בשנייה אנחנו מבססים על 'שלילת' **הידע הקיים** אצלנו בזיכרון, במגירות של ידע מאורגן, תורות לחימה, תקדימים ותפיסות מוכרות וידועות. זאת שיטה הכרחית לתפקוד הקצין הקרבי או תומך הלחימה בדרג הטקטי. אך השיטה הזאת אינה שימושית לקצין הבכיר, וזה איננו התפקוד הייחודי שאנחנו מבקשים מהמצביא. **למצביא בדרג המערכתי אין ידע קיים לגבי הסיטואציה הנוכחית, והוא צריך לפתח אותה**. המצביא נדרש לחשיבה "מלמעלה למטה". לא במקום אלא במקביל לחשיבה הטקטית שרכש. **הוא נדרש להמשיג את המציאות** שבה הוא פועל באמצעות בירור לעצמו ובעצמו של שאלות יסוד, כמו "מה פשר המצב הנוכחי?" "מה בדיוק מהות הבעיה שניצבת בפני?" "מהם מרכיבי המצב והאתגר, ומהו המענה הייחודי הנדרש?".

אנחנו עוסקים בלמידה ארגונית. "גורו למידה" בעל שם עולמי שכתב את הספר "הארגון הלומד" הוא פיטר סנג'י, שהיה לי הכבוד ללמוד אצלו. כיועץ לחברת "פורד" הוא הוביל קבוצה ייחודית שפיתחה את ה"פורד טאורוס" – רכב שהפך להיות בשעתו הדגם הנמכר ביותר בהיסטוריה של כלי הרכב. סנג'י הוביל אחת משתי קבוצות מתחרות שהוקמו ב"פורד" כדי לפתח את 'הדגם הבא'. הם קראו לעצמם פרויקט "אפסילון" שהוגדר סודי. אחרי למעלה משנה של עבודת צוות הם הגיעו להציג את התוצרים להנהלה, אבל חברי הצוות לא הביאו איתם שום דבר מעשי, מלבד אוסף של רעיונות כלליים. רק בדוחק לא סגרה ההנהלה את הקבוצה. את השנה וחצי הבאות של עבודתם הם בילו במאמץ משותף, ב"ספרינט" שהביא לפיתוח ה"טאורוס" כפועל יוצא של הרעיונות המרכזיים שהציגו קודם. סנג'י לא "בנה צוות" כמו שמלמדים בעולם קבוצות הספורט. הוא השקיע את השנה וחצי הראשונות בבניית תשתית ללמידה – אמון בין חברי הקבוצה, פיתוח ידע משותף, חקירה משותפת של הנושא ודיאגנוזה מעמיקה ביותר שהובילה לרעיונות חדשניים ולבסוף למוצר איכותי ביותר. לשון אחר, לא ניתן לקיים תהליך למידה מעמיק ויצירתי אם אין גיבוש קבוצתי המושתת על בסיס מקצועי עמוק הכולל אמון ומיומנות בלמידה. רק כל אלו מאפשרים מחשבה מקורית ופריצות דרך.

אחרי חמש האבחנות הללו, אני עובר ללב השיחה:

מה מאפיין את המפקד הבכיר? מהו תפקידו? מהן תכונותיו?

לנושא שלשמו התכנסנו כאן, המפקד הבכיר הוא בראש ובראשונה אחד שמבין שאין ידע רלוונטי קיים שניתן ל'שלוף', והוא לוקח אחריות על פיתוח הידע שיש לו וליחידתו. בגזרות רמת הגולן, לבנון, איו"ש ורצ"ע לעולם תהיה מציאות ייחודית המחייבת מענה ייחודי. לפיתוח שיטות לחימה מול אויב משתנה צריך התאמה שתיצור רלוונטיות לניצחון. כל אלו מסבירים מדוע אין ידע גורף לגזרות ולאתגרים.

לבתי הספר שבהם אנו מכשירים את הקצונה, יש תפקיד עצום בהקניית בסיס הידע המקצועי, אבל המפקד הבכיר נמצא במקום שבו הוא אינו יכול יותר להישען רק על הידע שרכש במסגרת ההכשרות, בבתי הספר, בלימודים המתקדמים או בניסיונו. המפקד הבכיר נמצא בפוזיציה שבה באופן מובנה התפקוד שלו מתרחש בהקשרים חדשים ומורכבים. הוא חייב לפתח לעצמו את מבנה הידע שלו ושל יחידתו ולהיות אחראי על משטר הלמידה שלו ושל אנשיו. הוא חייב לקיים שגרת למידה שכוללת פרשנות מותאמת וגיבוש תכנים חדשים הרלוונטיים לסיטואציה הייחודית שבה הוא נמצא.

מפרשנות לתפיסה חדשה

עניין הפרשנות הוא מהותי: מפקד בכיר עוסק בגיבוש ידע. גיבוש ידע פירושו יצירה. לא אימוץ מודל קיים ולא שכפול פרדיגמה קיימת אלא גיבוש של פרשנות או תפיסה חדשה. היכולת שלו להיות מועיל ורלוונטי תלויה ביכולתו לתת פרשנות מתאימה ורלוונטית לנסיבות המתהוות. הפרשנות הזו יכולה לקבל צורה או צורות שהן מן הצד האחד מופשטות, אך מן הצד האחר הן גם מְפֹשְטוֹת וממחישות. לדוגמה, בבסיס תפיסת ההפעלה לניצחון ותר"ש "תנופה" בחנו את עצמנו במחצית הראשונה של 2019 באופן ביקורתי ויצרנו פרשנות כזו. ניתחנו את צה"ל והמשגנו אותו כצבא הבנוי ברובו כצבא תעשייתי-מסורתי שהיה מותאם במשך עשורים רבים 'להתלבש' כמו טבעת חנק על צבא תעשייתי של האויב (צבא סוריה או מצרים). קרב אבו-עגילה ב־1967 הוא דוגמה מובהקת לכך – אוגדת שרון ביטאה צבא שיחידותיו היו מותאמות לאיום, וביחד עם תחבולה, אומץ ומנהיגות הובילו לניצחון.

התיאור הגאומטרי שיצרנו באיורים של תר"ש "תנופה", ובו צורה אחת (ח' כחול) "כיסתה" ו"חנקת" צורה אחרת ('ריבוע' אדום) שגילמה צבא אויב תעשייתי, מתאר לא רק את הסד"כ הצה"לי, אלא מדגיש בעיקר את מידת התאמתו של צה"ל לאיום. מנגד, מאז הרגע ההוא בהיסטוריה, ה"ריבוע" של האויב הלך והפך להיות "צורה גאומטרית" מורכבת מלאת זוויות ו"קוצים", והצורה הגאומטרית של צה"ל הפכה להיות יותר מאותגרת. הציור הפך להמשגה מכוננת לתוכנית "תנופה". במהותו

הציור הפשוט הוא למעשה מבנה פְּרָשְׁנִי שמתאר את המציאות ומשמש דיאגנוזה ביקורתית למצבנו.



ארבע צורות גאומטריות המבטאות פרשנות למידת התאמתו של צה"ל לאיומים הצבאיים שעומדים בפניו מתמודד בעבר והיום

אומץ ארגוני

נושא הפרשנות החדשה מביא אותי לעניין נוסף הנדרש מהמצביא - אומץ. לא סוג האומץ שנדרש בשדה הקרב אלא אומץ אחר שלפעמים הוא קשה לא פחות. האומץ להעמיד את עצמך מול המראה ולומר לעצמך דברים קשים. לא רק לומר אותם לעצמך אלא להפעיל מציאות ולגייס את שותפך ולומר אותם דברים באופן גלוי ובקול רם לכל הקבוצה ולכל הארגון. בסדנאות תפיסת ההפעלה שקיימנו, העמדנו את עצמנו מול המראה ואמרנו בקול רם דברים שלאורך שנים נאמרו רק מחוץ לחדרי הדיונים: שקיים פער בין המציאות למענה! לא פערים מהסוג שמגשרים עליהם בתוספת אמצעים או באימונים נוספים, אלא פערים שמתבטאים באופן שבו אנחנו תופסים את המציאות, פערים באופן שבו אנחנו בונים את הכוח, ופערים שמחייבים את צה"ל להתאמות מהותיות ולשינוי עמוק בתפיסה ובמימושה. זה לא היה קל, לא לקבוצה ובטח שלא עבורי. קל יותר להיות ביקורתי ולהשמיע את הביקורת כשאתה יושב על הספסל ביצע, אבל זה אינו קל כשאתה האדם שמנהיג את הקבוצה ומוביל את הדיון הביקורתי הזה, ולא כאשר אתה מפקד הצבא שעשוי מחר בבוקר להידרש לצאת למלחמה ולהפגין יכולות, נחישות ומעל הכל ביטחון ומסוגלות.

הכובע הכפול של המפקד הבכיר

מפקד הצבא אני אחראי על פיתוח הידע שלי ועל הידע המשותף של הקבוצה הבכירה. אנחנו מפתחים אותו באמצעות הסתכלות ביקורתית המאפשרת לנסח את המצב הנתון, היסט או פערים, ואת כיווני השינוי הנדרשים מאיתנו. אבל באותה נשימה אני המפקד ואתם הפקודים שלי, ואני אומר לכם ולעצמי בביטחון מלא שאם מחר בבוקר נמצא את עצמנו במלחמה, אז אנחנו מנצחים!
יש לכאורה פער בין שתי האמירות הללו, אבל זה פער **שכל מפקד בכיר חייב**

לחיות **איתו** כל הזמן. זה מתח שאומנות הפיקוד הבכיר צריכה לדעת לנהל ולגשר עליו. **יש לי חובה לטפל** בהיסט ובפערים שחשפנו, ובה בעת מוטלת עליו **חובה קבועה לקיים** את המוכנות התמידית של הכוח ולשמר את אמונתו ביכולתו ואת נכונותו המתמדת להילחם ולנצח. **הכלל צריך להיות 'מנצחים עם מה שיש' ו'משפרים בקביעות את מה שיש'**. יותר מכך, אם לחזור לאומן שבעבור זמן כבר מזדהה פחות עם היצירה שלו, גם אנחנו נצטרך לשאול את עצמנו בעוד שנתיים האם חלק מהמושגים שסיכמנו זה מכבר עדיין תקפים. חלק מהם יצטרך לעבור התאמה פעם נוספת. זה תהליך אינסופי המחייב איזונים בין השתנות למוכנות, בין כושר הצטיידות להטמעה ליציבות והמשכיות. מדוע, אם כן, אין פער בין 'ההיסט' שנחשף לבין ניצחון מחר? מכיוון שמנצחים על בסיס כל הדברים שפיתחנו עד כה, באמצעות היכולות הקיימות, ומנצחים מהר יותר ומובהק יותר לאחר השלמת השיפורים וביצוע השינוי שמבוסס על האבחון בהיסט.

אבל מול החובה ללמוד ולהשתנות כל הזמן יש גם פרקטיקות של ניהול ארגונים. ארגונים גדולים אינם יכולים לקבל שינוי כיוון כל מספר חודשים וגם לא כל שנה. אי אפשר לשנות מבנה וארגון בתדירות גבוהה או לשנות שיטות לחימה כל שנתיים-שלוש. לכן ברמת הפיקוד הבכיר נדרשות גם פרקטיקות של ניהול השינוי: היקף, תוכן וקצב.

ללמוד בקבוצה

יש לנו נטייה, כמפקדים, לשאוב השראה ממצביאים בולטים לאורך ההיסטוריה, ואנו מייחסים להם תכונות אישיות של הבנה מעמיקה את שדה הקרב, כריזמה פיקודית, תפיסה מערכתית ורעיונות מבריקים. הנטייה מוצדקת, והם ראויים לכך. אבל **ביסוס** ההצלחה על עניין אישי בלבד הוא שגיא. במציאות מורכבת לימוד קבוצתי הוא מפתח להצלחה. זהו כוח עצום שהיהדות, למשל בשיטת הלמידה בחברותא, הבינה ואימצה. **בנייתה של מערכת ידע חדשה היא יצירה** לכל דבר ועניין. זו יצירה מורכבת שהמוקד שלה הוא אינו רק עיבודו של חומר רב, אלא בעיקר היכולת להבין את הסיטואציה לעומקה ולהפיק ממנה תובנות עמוקות ורלוונטיות, ובמקרה של צבא - לפתח מענה אופרטיבי.

חשיבות הלמידה בקבוצה נובעת מכמה מישורים משלימים: ראשית: מוחות רבים יותר, זוויות הסתכלות מגוונות יותר, אופני חשיבה שונים רבים יותר, והמשמעות של כל אלה היא יותר רעיונות בחדר. זאת אינה רק חוכמת ההמונים, כפי שנוהגים להציג אותה היום, אלא זה בעיקר כוח יצירתי גדול יותר שטמון במפגש ובסיעור מוחות משותף ופתוח. שנית: היצירה שמתקבלת באותו סיעור מוחות קבוצתי, כשהיא מתקבלת, מעובדת ומסוכמת על ידי המפקד, היא יצירה משותפת. **רמת המחויבות של הקבוצה** כלפי היצירה המשותפת היא אחרת לגמרי מרעיון שנוצר במקום אחר או רק בראשו של המפקד. **בדרגות הבכירות** פקודה היא כוח מניע

וחשוב, אך הוא אינו מספיק. רעיון שנוצר במשותף, הוא רעיון שכוח הסחף והרתימה שלו חזק בהרבה, ומכאן גם גדלים סיכוייו להתממש. שלישית: קבוצה היוצרת ביחד, מפתחת לעצמה שפה משותפת והבנת עומק של האחד את האחר. זו לכידות משמעותית מאוד, שכוחה יפה לא רק ביחס לאי־הבנות, שקורות תמיד, אלא גם כבסיס מוצק שמאפשר הרחבה נוספת של הידע למעגלים נוספים. רביעית: תהליך משותף, חשיבה משותפת, ריבוי זוויות ראייה וחשיבה, יוצרים רעיון טוב יותר! לא רק רעיון טוב וחזק יותר אלא גם רעיון משותף. לא כל אחד רואה ומפרש את ה'ממותה' מזווית ההסתכלות הצרה שלו, אלא כולם מגבשים תמונה משותפת שעל בסיסה ניתן להמשיך להרחיב ולהעמיק את הידע והמענה.

על מנת להצליח בתהליך למידה קבוצתי כזה נדרשת קודם כל נכונות אמיתית של המפקד לקיים למידה פתוחה וביקורתית. כדי שהקבוצה תהייה קבוצת למידה אפקטיבית, היא צריכה לייצר לעצמה בסיס למידה משותף. בסיס כזה נוצר כשמסכימים על המתודולוגיה של הלמידה ונשענים על סקירות עומק שלהן שותף באופן קבוע ושיטתי הפורום כולו.

הלמידה בקבוצה היא כל כך משמעותית, שכדאי לכל יחידה או גוף לשלב בה גם את הרמות שמעליה: פיקוד ישלב את המטה הכללי, ואוגדה את הפיקוד. נכון מאוד לשלב בתהליך גם גורמים מקצועיים: אמ"ן, חיל־האוויר ועוד. כל המשתתפים בתהליך יהפכו בתום המסע לסוכני שינוי חיוניים הן של ההבנות שפותחו, והן של הצורך והיישום.

מכל התיאור עד כה אתם מבינים שנדרש לכל זאת זמן. התגבשות של קבוצת למידה, עיבוד התכנים ויצירתו של מבנה ידע חדש – דורשים זמן הבשלה, ולא ניתן להכין תבשיל קדרה במיקרוגל.

הבניית דיון פורה

ועכשיו משהו על היכולת ללמוד מאנשי מקצוע וממומחים שאינם משרתים בארגון. **ידע מתפתח כמעט אך ורק מתוך הפוזיציה הייחודית של מי שממלא תפקיד ונושא באחריות למשימה.** צריך לשאת את תרמיל האחריות ולחוש את המחויבות לבעיה כדי להתמודד עם האתגר ולקיים תהליך למידה אפקטיבי. הציפייה שמומחים שאינם במעגל האחריות יחשבו עבורנו, 'ישבו באמבטיה' ויצעקו "אוריקה", היא ציפייה מופרכת. בכניסה לתפקידי כרמטכ"ל דיברתי עם עשרות בכירים לשעבר. אנשים רציניים מאוד, מלאי ניסיון ומביני עניין שהיו להם רעיונות ומחשבות מגוונים. אבל רק כשהנחתי לפני בן שיחי את תפיסתי המתהווה, את 'רשת הקואורדינטות המחשבתיות' שגיבשתי לעצמי לקראת התפקיד, וכשציירתי להם את המסגרת התפיסתית של ההיגיון שהתפתח אצלי באותו הזמן, רק אז השיחה הפכה להיות הרבה יותר עמוקה ופרודוקטיבית. המומחים, בעלי הניסיון והבכירים, לשעבר או בהווה, ידעו **לסייע** לי לבנות ידע ופרשנות ותרמו הרבה יותר מרגע שהנחתי

את המסגרת ההגיונית הכוללת שיצרתי. לכן מן הצד האחד אל תמהרו להיפרד מהמומחים ומבעלי הניסיון, אבל דעו להיעזר בהם כראוי. מיומנות של מפקד בכיר היא לדעת כיצד להפעיל את הקבוצה שאיתה הוא עובד בכלל ואת כישוריהם של המומחים בתוך כך בפרט. תזכרו שהידע העמוק והתשתיתי מתפתח על ידכם ועל ידי הבכירים שאיתם אתם עובדים, אך בעיקר כפועל-יוצא של **הפוזיציה שלכם בנושאי תרמיל האחריות**. ככובד משקל האחריות, כך עומק הניתוח. צריך לצלול לעומק כדי להביא מהקרקעית רעיונות חדשים, וכובד האחריות מושך לעומק.

הנחלת הידע

מה המשמעות של עץ שנפל בקרחת יער ואיש לא ראה או שמע את הנפילה? באופן דומה אין שום משמעות לידע שפיתחת עם עצמך בעצמך. גם פיתוח ידע על ידי צוות מצומצם בראשותך הוא בבחינת עץ שנפל בקרחת היער. פיתוח ידע חייב להיות מוטמע. אתם מנהלים ארגונים גדולים מאוד. אם זו מערכה בעזה, ואם זה אגף, זרוע, אוגדה מתמרנת או צה"ל כולו. אנחנו עומדים בראש ארגונים גדולים

בסוף היום אנחנו לומדים לא כדי להיות מוקסמים מעומק ההבנות והיצירתיות של התפיסה שגיבשנו, אלא כדי לחדש, ליישם ולהיות רלוונטיים ואפקטיביים, וכדי להצליח בכך צריך לחבר ולרתום את כל המעורבים - בארגון שלך ובארגונים ובגופים (זרועות) המעורבים

ומערכות מורכבות וחייבים לפתח ידע וליצור בסיס הבנה משותף רחב ככל שניתן. עמדתי מוקדם יותר על היתרונות של פיתוח ידע בקבוצה, אבל יש לכך היבט נוסף ועמוק יותר. במקרה של צה"ל האנשים שאיתם מפתחים את הידע, הם גם האנשים שאיתם מוציאים לפועל ונלחמים. הידע שאנחנו נדרשים לפתח כדי להיות אפקטיביים איננו הידע 'האובייקטיבי' שניתן לקרוא בספר, ללמוד, להבינו ולפעול לאורו. אם הידע הייחודי להקשר נתון יפותח בלי הקבוצה המרכזית אשר נדרשת לממש את הידע ולהוציאו לפועל, הנזק עלול לגבור על התועלת. ידע שיתפתח רק על ידכם באופן אישי או על ידי קבוצה מצומצמת, שאינה מנחילה אותו כלפי מטה, יגרום לכם להמשיך ו'להמריא', לפתח את הרעיונות החדשים ולהמציא את צורת הפעולה החדשה, אבל האנשים שסביבכם ותחת פיקודיכם יישארו מאחור. אתם תדברו אליהם, והם לא יבינו אתכם; אתם תסבירו, ולהם זה ישמע זר ומוזר. זה גם הרגע שבו תתעורר ההגנה הנפוצה ביותר מפני רעיונות חדשים - הציניות. ציניות היא 'כיפת ברזל' נגד השתנות, והיא הודפת שאלות ומחשבות חדשות ומאפשרת

למי שחש מאוים להמשיך ולצעוד בנתיב הקיים כשהוא מתעטף במה שנדמה לו כחוכמתו וצדקתו. ציניות וסגירות במקרה הרע מעכבות למידה והשתנות, ובמקרה הרע מאוד הן מחסום עיקש המחבל בשיפור האפקטיביות.

כיצד מגבשים קבוצה לומדת?

פיתוח ידע בקבוצה אינו דבר פשוט כלל ועיקר. נדרשת רמה גבוהה מאוד של פתיחות ואמון בין חברי הקבוצה, בשלות וראייה מערכתית. אלו תכונות שבלעדיהן לא ניתן לגלות את האומץ לבחון דברים מחדש, להודות בפערים, שחלקם מהותיים, ולהצביע על היסטים. גיבוש ידע קבוצתי איננו רק תהליך רציונלי, ויש בו ממד אמוציונלי עמוק, אשר מעורר לכל אורכו תגובות רגשיות: חשש, כעס, תסכול, ציפייה והזדהות. "אז מה אתה אומר לי עכשיו, שהחיל שלי לא רלוונטי? שאנחנו לא מספיק טובים או לא מספיק אפקטיביים בלחימה אורבאנית?" חשיפת פערים והיסטים מסוג זה מעוררת אמוציות רבות. מן הצד האחד צריך לאפשר אותן, ומן הצד האחר צריך למסגרן, למתנן, להעמידן בהקשר, ובעיקר להפוך אותן לקונסטרוקטיביות. האמוציות צריכות להפוך לתמריצי-למידה מתוך חיזוק הצורך להשתנות.

קבוצת למידה בכירה יכולה לייצר 'הלומים'. אך אם אלה לא ירדו לכלל דרגי הארגון ויוטמעו, התהליך והידע יהיו חסרי משמעות

כדי לפתח קהילת ידע שמצליחה להתגבר על המגננות ולעקוף את הציניות, נדרשת מנהיגות עם יכולות לקדם למידה. לכן גם לא ניתן לקיים שינוי על בסיס "מערכתן אד-הוק" למשימה קונקרטית. אין אדם שמסוגל לעורר ולהנהיג חשיבה מערכתית רלוונטית, בלי שהוא נושא באחריות ומנהיג קבוצה רלוונטית לאתגר. יכולים להיות יועצים מזדמנים, שותפים נבונים, הוגים וחושבים שמסייעים לפתח ידע ייחודי, אבל מערכתן - לרגע, או למשימה נתונה בלי להיות נושא באחריות - דבר זה אינו אפשרי. קביעה זו מקבלת משנה-תוקף אם לאחר שלב פיתוח הידע צריך לקדם את הנושא 'ולהזיז משהו בעולם'. ידע עמוק מתפתח רק מהפוזיציה של נשיאה באחריות, וכך גם מימוש הידע והוצאתו לפועל. אם נחזור לקבוצה של "אפסילון", פיטר סנג'י הבין שהוא אינו יכול לגבש דיאגנוזה, בוודאי לא פרוגנוזה, בלי שהוא יכין את הקבוצה לתהליכי למידה. הוא ידע שללא יצירת צוות קשוב ופתוח, שאנשיו סומכים אלה על אלה, הוא לא יגיע לעומק הניתוח הנדרש ולא יפתח מענה מקורי. מגיל צעיר בצבא, לרבות בקורסים בכירים, אנחנו משקיעים זמן רב במנהיגות, אבל אנו עוסקים פחות, אם בכלל, בהיבט של מנהיגות מפתחת ידע. זהו אתגר אדיר, ובכל

יחידה וגוף עלינו לפתח את כישורי הלמידה הקבוצתיים בכלל ואת כישורי הנהגת הלמידה של המנהיג בפרט.

בזמנו קיימנו בפיקוד הצפון תהליך פיתוח ידע שדומה במידה רבה לזה שקיימתם כאן בקורס. כדי להמחיש את רעיון 'קבוצת הלמידה' והיקפה הנדרש, אני מתאר לכם את הפרטים האלה. לפני התהליך ישבתי עם כל ראשי האגפים והזרועות הרלוונטיים במטכ"ל והסברתי להם שזה תהליך פיתוח ידע שמחייב את השתתפותם, כי הוא נוגע לזירה הצפונית בכללותה. יותר מכך, פניתי לרמטכ"ל דאז ועדכנתי אותו על התהליך ומהותו והוספתי שברור עד כמה הוא עסוק, אבל הצעתי שינחה את ראשי האגפים והזרועות להיות חלק מהתהליך. אני אהיה "הסמנכ"ל שלך לענייני פיקוד הצפון", אמרתי לו. אני אפתח את הידע עם המטה הכללי ובעבור המטה הכללי ואחבר אותך לתובנות המתפתחות לאורך התהליך. התהליך החל, ואחת לשבועיים – שלושה נפגשנו ליומיים של למידה. בה בעת התעקשתי לקיים פגישה עם פורום המטה הכללי אחת לחודשיים כדי לשתף אותם בידע. לא הבאנו למטכ"ל את כל הידע שפיתחנו כמוצר מוגמר. להפך, בנינו את המפגשים בצורה של דיאלוג. לא רציתי עוד דיונים מהסוג שבו הפיקוד מציג את תפיסתו באשר לאתגר, מציג את הפתרון, חלוקה לכוחות ומשימות, וזהו – לעבודה. גישה כזו אינה יוצרת הבניה משותפת, וברמות הבכירות שבהן אנו פועלים, בסביבות שבהן אנו מתפקדים, לא רק שהיא אינה עוזרת, אלא היא חוסמת ומעכבת.

התהליך השיג תוצאות טובות מאוד בפיקוד ותוצאות חלקיות מול המטה הכללי. אחרי כל המאמץ שתיארתי, אני מוכרח להודות שלהערכתי נשלתי עם לפחות חצי מהמטה הכללי. חלקם לא צלל לעומק הסוגיות, חלק לא הלך איתנו את כל הדרך, ואחרים לא התמידו במסע הלמידה. לכן עניין המנהיגות והרתימה בלמידה וההובלה של קבוצה לומדת, שחלקה אינו הומוגני, הוא מהותי כל כך. בסוף היום אנחנו לומדים לא כדי להיות מוקסמים מעומק ההבנות והיצירתיות של התפיסה שגיבשנו, אלא כדי לחדש, ליישם ולהיות רלוונטיים ואפקטיביים, וכדי להצליח בכך צריך לחבר ולרתום את כל המעורבים – בארגון שלך ובארגונים ובגופים (זרועות) המעורבים.

שיתוף ורתימה

ומכאן לפרקטיקות של ניהול למידה והנחלתה בארגונים גדולים. אחד האתגרים הרציניים ביותר בארגוני ענק הוא אומנות הנחלת התובנות והקומוניקציה עם הארגון. נניח, שלהבדיל מהסיפור שסיפרתי כרגע, כל חברי המטה הכללי שותפים לתהליך ושותפים לידע ולתובנות, ומתפתחת רשת הבנות שמשותפת לכולם. הידע החדש הופך אמנם לנחלת המטכ"ל, אך גם הוא בבחינת קבוצה מצומצמת ששותפה לתהליך הלמידה. קיים הכרח, לכן, לשתף ולהנחיל את הידע וההבנות החדשות לשכבות רבות ולהתאים את המידע והתובנות לכל שכבה על פי צרכיה, ייחודה

וכישוריה. לתהליך השינוי צריכים להיות שותפים הרח"טים ומפקדי האוגדות והבסיסים, הרמ"חים והמח"טים, הרע"נים והרמ"דים והמפקדים בכל האגפים והזרועות. השפעתם על הצלחת התהליך קשורה ישירות למידת הבנתם והזדהותם. האתגר במימוש תהליכי שינוי עמוקים חורג מקומוניקציה ומתקשורת ארגונית במובן הצר. מסמך מפקד או הרצאה בודדת לא יובילו להבנה מעמיקה ולהזדהות עם התפיסה החדשה.

ידע מערכת בכלל, וחדש בפרט, הוא עולם ומלואו. כדי לתקשר אותו לכל החלקים הרלוונטיים בארגון נדרשת עבודת תקשורת והסברה ארוכה, מעמיקה ושיטתית. קבוצת למידה בכירה יכולה לייצר 'יהלומים'. אך אם אלה לא ירדו לכלל דרגי הארגון ויוטמעו, התהליך והידע יהיו חסרי משמעות. תפיסה חדשה ותוכנית עבודה חדשה צריכות לחבר ולסחוף את כל הארגון, כדי שכל המעורבים יפתחו אמל"ח, שיטות לחימה, תרגולות, יתאימו מבנה וארגון ועוד ועוד. רק הנחלה עמוקה ורותמת של התובנות תוך יצירת הזדהות תמריץ את כל הארגון לחולל את השינוי הנדרש.

תהליך ההנחלה וההטמעה צריך לכלול מגוון שיטות ואמצעים: דפי מפקד, סקירות עומק כתובות, סרטוני וידאו של הרצאות, ימי עיון, 'שולחנות עגולים', השתלמויות, שיחות קצינים פתוחות, ועוד ועוד ועוד. זהו מאמץ נרחב ומתמשך שכל תכליתו לוודא שכל המעורבים מבינים את התובנות, מפרשים אותן נכון, מפתחים הזדהות ומיישמים אותן כראוי. יותר מכך – באמצעות התקשורת הרמות הפיקוד השונות מתפתחות שאלות, ומתפתח שיח ישיר או עקיף שמחדד רעיונות, מחדד אי-הבנות ומחדד לשני הצדדים, עד אליי כרמטכ"ל, מה מחייב שכלול, שיפור, עדכון ואפילו בחינה מחודשת.

'לתקן מטוס בזמן טיסה'

מימוש שינוי אינו מסתכם כמובן בתקשורת ארגונית טובה ובהנחלת התובנות והידע. זאת וגם זאת הן תנאי הכרחי להובלת שינוי באופן אפקטיבי, אך המבחן העליון הוא מבחן ביצוע התוכניות. מנגד, אין לנו את הפרויילגיה לעצור את הצבא, לשנות, לשפר ולפתח ואז להמשיך. בניגוד לארגון אזרחי, אין לנו אפשרות להפסיק לייצר את 'דגם המכונית' הנתון, לפתח דגם חדש ולחזור לשוק בעיתוי הנוח לנו.

כשצבא או גופי צבא עושים שינויים, הם צריכים להמשיך לספק ביטחון. צה"ל, שמתמודד באופן קבוע עם שש זירות בשישה ממדים, הוא צבא אשר באופן מיוחד חייב להמשיך לעמוד על המשמר, לאסוף מודיעין, להגן ולתקוף ולעשות זאת באופן מיטבי ובמקביל עליו לקיים תהליכי שינוי והתחדשות. השתנות משמעותית בצה"ל (או בזרוע, באגף או בפיקוד) משולה ל'תיקון מטוס בזמן טיסה' או תיקון שעון בזמן מהלכו. צה"ל נדרש לפתח מנוע חדש למטוס או כנפיים משופרות בזמן שהמטוס טס. ומהמטפורה לחיים עצמם – כיצד עושים זאת? ככלל קיימות שלוש קטגוריות להשתנות ארגונית משמעותית.

הראשונה היא הוספת יכולות חדשות המשתלבות במבנה ובאמצעים הקיימים. במקרה מסוג זה אין דילמות, ואין אתגרים משמעותיים. ניתן למשל לשלב תפיסה למימוש של נחילי כטמ"מים בלי לשנות דבר באופן שבו הצבא ויחידותיו מתנהלים. הקטגוריה השנייה כוללת פרויקטים גדולים המחייבים שחלוף עם אמצעים ויכולות קיימות (למשל מבנה רשת, הזרקת מודיעין לקצה, טרנספורמציה דיגיטלית ועוד). במקרה זה קובעים לוח זמנים לפיתוח ולמבצוע של שיטת החלפה דקדקנית של 'ראש בראש'. תמיד התהליך כרוך בסיכונים, אך תכנון פרטני ויסודי יצמצם את הסיכונים.

קיימת קטגוריה נוספת של הטמעת יכולות והקפאת תצורה למשך זמן נתון וחוזר חלילה. ארגונים גדולים חייבים איזון בין יציבות והשתנות. האיזון הנכון נתון להערכת מצב ולשיקול דעתו של כל מפקד ארגון.

כל אחת מהקטגוריות שהזכרתי מחייבת תכנון שיותאם לסוג היכולת החדשה, הפרויקט או האמל"ח, וכל תכנון מסוג זה הוא עולם ומלואו המחייב מקצועיות, שיתופי פעולה ונחישות.

המעבר מתפיסה לתוכנית חשוב ביותר, והוא מניח את המסילות לשלב הביצוע. רעיונות מוצלחים ותפיסות חדשניות לאורך ההיסטוריה, פעמים רבות גם בצה"ל, לא הגיעו לכדי מימוש או קרסו בשלב 'המראתן', מכיוון שתהליכי המימוש סבלו מהתנגדות, מתכנון לא נכון או מימוש שלא השכיל להיות נחוץ, החלטתי, רותם ואדפטיבי. מבחן המימוש הוא כאמור המבחן העליון, ושיטות המימוש הן תורה בפני עצמה שאינה מעניינה של שיחה זו, אך היא אכן תורה ייחודית כשמדובר על השתנות והתחדשות בהיקפים נרחבים.

מרעיון למימוש וממימוש לרעיון

תהליך המימוש והביצוע הוא תהליך למידה בפני עצמו. בכל תהליך מימוש נוצר חיכוך הנובע מהמפגש בין התפיסה התאורטית עם עולם המעשה. מפגש מסוג זה בהכרח מוליד קשיים, ולצידו עולות הזדמנויות אשר חובה לנטרן, לבחון אותן, ללמוד מהן, לשפרן ולהתאימן תוך כדי מימוש. שלבי התכנון והביצוע כאחד מציפים כמעט תמיד הבנות חדשות, רעיונות חדשים, והם מקור ללמידה בפני עצמו. יותר מכך, גם קשיים חריפים שעשויים להתעורר בשלב היישום, יכולים לשמש הזדמנות ללמידה. דוגמה לכך אפשר היה לראות בתהליך השינוי הארגוני שעבר אמ"ן ('מעשה אמ"ן') בשנים 2011-2014 בתחום הקישוריות הארגונית. יעד ההשתנות היה לייצר אמ"ן-רשתי (זה היה גם שם הפרויקט). יצירת קישוריות ושיתופיות מלאה בין כלל יחידות אמ"ן ובין אמ"ן לזרועות צה"ל. כעבור שנה מתחילת המימוש הגענו למסקנה שאיננו מתקדמים כראוי, בלשון המעטה. עצרנו את התהליך, קיימנו חקירה מערכתית ובירור נוקב, ובמהלכו היה עלינו להודות שלא רק שאסטרטגיית המימוש שבחרנו אינה נכונה, אלא שעצם התפיסה שגיבשנו לא הייתה טובה מספיק, ונדרשת תפיסה

משופרת. המשכנו לחקור, המשכנו ללמוד וגיבשנו תפיסה חדשה ושיטת יישום חדשה לחלוטין. מכאן ואילך קצב המימוש גבר, והתפיסה עלתה על הפסים הנכונים. לשון אחר, בתהליכים ארגוניים רחבים (גם בתהליכים מקומיים) **שלב המימוש הוא חממה לרעיונות בפני עצמו**, ושלב שמחייב פתיחות, גמישות ונכונות להמשיך ללמוד ולהשתנות.

סיכום - המצביא כאינטלקטואל

אם להתלות באיינשטיין, האילן הגבוה ביותר, אזי נוכל לומר כך:
א. '59 דקות' - שלב הדיאגנוזה, הבירור והחקירה, הוא המפתח לפתרון איכותי ומענה צבאי רלוונטי.

ב. ועוד הוא אמר: "לא ניתן לפתור בעיה מורכבת עם הכלים שיצרו אותה". לשם כך צריך חקירה ובירור מצב מעמיק ויסודי המייצרים כלים, מושגים ושפה חדשה. לכן חקירה מעמיקה ביותר, ביקורתית ורעננה היא המפתח לשינוי משמעותי.

קורט לוינ² (kurt lewin) טבע את הביטוי "אין לך דבר מעשי יותר מתאוריה טובה". תאוריה טובה היא תולדה של חקירה מעמיקה, והיא נוצרת רק, אך ורק, באמצעות תהליכי למידה מעמיקים, משתפים ומרובי זוויות הסתכלות. תהליכים מסוג זה הם ביטוי מובהק למצביאות. אמרתי ואומר פעם נוספת את המובן מאליו - מבחן המימוש הוא המבחן העליון, אבל רק תאוריה רלוונטית המותאמת למצב ולאתגרים תאפשר מענה ראוי. חקירה המולידה תאוריה חדשה מחייבת מאמץ אינטלקטואלי, ולכן הדרישה הבסיסית ממצביא, אשר לעולם נתקל במצבים ייחודיים ומורכבים, היא להיות אינטלקטואל. מפקד בדרג הטקטי שולף פתרונות מארגז כלים קיים ומהניסיון ההיסטורי. מצביא מגבש לעצמו ידע ייחודי וסט כלים ייעודי המותאם למצב החד-פעמי שבו הוא נתון. פיקוד בכיר מחויב לחשיבה מערכתית שפירושה גישה אינטלקטואלית. נסיבות אסטרטגיות (המצב המדיני, הצבאי, הגזרה, האויב) הן לעולם ייחודיות, המדע והטכנולוגיה לעולם משתנים, והסיכונים וההזדמנויות צצים כל הזמן. כל אלו מחייבים חשיבה ביקורתית, פיתוח ידע, הבניית הידע, הנחלת הידע והטמעתו ויישום. כל מה שתיארתי אינו אלא תהליך אינטלקטואלי מורכב, מסועף ורב-ממדי אשר לאף מפקד בכיר אין את הפריבילגיה להתחמק ממנו או לנסות לפשט אותו באופן מלאכותי.

המצביאות האסטרטגית הייתה תמיד מורכבת, ובעידן המודרני היא מורכבת שבעתיים וגם מזמנת שבעתיים הזדמנויות. כדי להתמודד עם אלו בהצלחה נדרשת מצביאות אשר בבסיסה מונחת הדרישה **לגישה אינטלקטואלית**.

² פסיכולוג. נחשב לאחד ממייסדי תחום הפסיכולוגיה החברתית, וכאדם שלרעיונותיו בתחום זה ובתחום הפסיכולוגיה הארגונית יש השפעה רבה עד היום ובכלל זאת בהתייחס לנושאים, כגון דינמיקה קבוצתית, למידה ניסיונית ומחקר פעולה (Action research).

מצביא נבחן ביכולתו לזהות מצב, להשתנות ולהתאים את האסטרטגיה למצב המיוחד. כדי לעשות זאת בהצלחה עליו להנהיג למידה קבוצתית ומעמיקה ויישום נחוץ, יצירתי, נבון ורוחם. כל אלה מחייבים שהמצביא יהיה **אינטלקטואל, איש מעשה ואמיץ**:

- **אינטלקטואל** המזהה מצב ייחודי, החוקר והמפתח ידע ומענה ייחודי.
- **איש מעשה** הרוחם את המעורבים ומוציא לפועל.
- **אמיץ** - נכון להיות ביקורתי ולהכיר בפער ובהיסט, ומעז לשנות (גם נוכח התנגדויות ולקיחת סיכונים).

שער ראשון

היבטים תאורטיים

מצביאות במציאות משתנה

מוטי ברוך ומאיר פינקל¹

במאמר "מצביאות במציאות משתנה" מתמקדים אלוף מוטי ברוך, מפקד בית הספר לפו"ש, ותא"ל (במיל) ד"ר מאיר פינקל, ראש תחום מחקר במרכז דדו, בשלושה תפקודים הנדרשים ממצביאים בנסיבות הייחודיות של התקופה הנוכחית: יכולת פיתוח ידע עדכני על מרחב אחריותם (הגאוגרפי או התחומי) שמציבה אותם כאוטוריטה צה"לית בתחום; יכולת שכנוע ורתימה של המפקדה האסטרטגית ושל העומד בראשה - הרמטכ"ל - להכרה בהתפתחות האתגר בגזרתם ובצורך לתת לו מענה על בסיס מענה ראשוני שפיתח המצביא; והמרכיב השלישי הנדרש הוא יכולת מסגור ההקשר האסטרטגי של אירועים טקטיים כדי לרתום את המערכת הצבאית ולהניע את הארגון לעבור במהירות מדפוס פעולה בבט"ש (שגרה) לדפוס מלחמה בנסיבות של הסלמה בגזרתם.

מבוא

במסגרת קורס מפקדי אוגדות מחזור ח' (2019-2020) נדרשו החניכים לכתוב ניתוח קצר על מצביאות מפקד בכיר בצה"ל או בצבא זר. לדוגמה, יגאל אלון, מפקד חזית הדרום במלחמת העצמאות, וגיאורגי ז'וקוב, מפקד הצבא האדום במלחמת העולם השנייה. הניתוחים של חניכי הקורס שעליהם מתבסס גיליון זה, העלו תובנה עקרונית, ולפיה ממפקדים צבאיים בכירים - מצביאים - בצה"ל של ימינו נדרשים דפוסי תפקוד נוספים על אלו הקלאסיים, הכוללים פיתוח רעיון מבצעי רלוונטי, תזמון מערכתי של כוחות ליישומם, חוסן נפשי במצבי לחץ וכדומה (גם בדפוסי התפקוד הקלאסיים ניתן לזהות שינויים).

מאמר זה מנסה לעמוד על דפוסי תפקוד אלו ועל מאפייניהם, ולענות על השאלה כיצד ניתן להכין מצביאים להתמודד עימם באופן אפקטיבי. המאמר יתמקד בדרג

¹ אלוף מוטי ברוך הוא מפקד פיקוד ההכשרות והאימונים בזרוע היבשה ומפקד הגיס המטכ"לי. קודם לכן שימש בין השאר כמפקד בית הספר לפיקוד, שליטה ומטה מבצעי. בעל תואר ראשון במדעי המזרח התיכון מהאוניברסיטה העברית ותואר שני במדע המדינה מאוניברסיטת חיפה. תא"ל (מיל) ד"ר מאיר פינקל הוא ראש תחום מחקר במרכז דדו.

האופרטיבי: מפקדי אוגדות ומערכים ומפקדי פיקודים וזרועות שהם דרג הביניים הנמצא בין המטכ"ל כמפקדה אסטרטגית לבין היחידות הטקטיות. הטענה המועלית כאן היא כי שני מרכיבים נוספים של המצביאות נדרשים ב"שגרה", עוד לפני שבוצעה פעולה מלחמתית רחבה, והם: היכולת לפתח ידע עדכני על גזרת אחריותם (הגאוגרפית או התחומית) עד רמת מומחיות שתציב אותם כאוטוריטה צה"לית בתחום; היכולת השנייה, שמתבססת על הראשונה, היא יכולת שכנוע ורתימה של המפקדה האסטרטגית ושל העומד בראשה – הרמטכ"ל – להכרה בהתפתחות האתגר ובצורך לתת לו מענה צה"לי. בתוך מרכיב זה נכלל גם הצורך של המצביא לפתח כיווני מענה ראשוניים, כמו שיטות לחימה או מדגימים טכנולוגיים וארגוניים, אשר יאפשרו לדרגים הבכירים לקבל החלטות בנוגע לאימוצם ולהרחבתם.

מרכיב שלישי נדרש במצביאות ישראלית בעת הזו הוא יכולת הגדרת מצב טקטי בשפה אסטרטגית במצבי הסלמה שבהם נדרש להניע את המערכת לעבור במהירות מדפוס פעולה של שגרה או בט"ש למלחמה. המכנה המשותף למרכיבים השני והשלישי הוא יכולת שכנוע של בכירים בשלב מוקדם יחסית של התפתחות בעיה עוד לפני שהיא התפתחה לבעיה אסטרטגית. המאמר יתחיל בתיאור התפקודים בעת שגרה, ימשיך לתיאור התפקוד במעבר משגרה למלחמה ויסתיים בהדגשת שינויים בתפקודים ה"קלאסיים" במלחמה שצוינו מעלה.

תפקוד בשגרה

יכולת פיתוח ידע לרמת מומחיות על בעיה מתהווה

את הבעיות המבצעיות שהעסיקו את מפקדי האוגדות והפיקודים של צה"ל בין מלחמת קדש לבין מלחמת שלום הגליל, ניתן להגדיר בהכללה כבעיות "גנריות" של לוחמת שריון בשריון בשטחים פתוחים (גם ברמת הגולן), ולקראת סוף התקופה עסקו המפקדים גם בשטחים הרריים בלבנון. מכנה משותף לבעיות אלה, בעיקר בהקשר של מלחמה עתידית, התבטא בכך שגם כאשר הן היו אופייניות רק לזירה אחת, ניכר דמיון בין בעיה בזירה אחת (לחימה נגד שריון מצרי) לבין בעיה בזירה אחרת (לחימה בשריון סורי או ירדני), ולכן התפתחה מומחיות בשכבה רחבה יחסית של קצונה בכירה. לזירות הלחימה השונות היו מאפיינים ייחודיים בשגרה, כמו במלחמת ההתשה בתעלה, התמודדות עם הטרור הפלסטיני שחצה את הגבול מירדן לאיו"ש ולישראל, לחימה ב"פתחלנד" בלבנון ועוד, אך בתקופה המדוברת נושא הבט"ש נתפס כבעיה משנית להכנות למלחמה. המענה העקרוני לבעיות האלה מבחינת המטכ"ל היה פשוט יחסית – הקצאת כוחות נוספים לפיקוד המרחבי או במקרה של ההתשה החלטה על הכנסת חיל-האוויר למערכה.

את השנים 1982–2006 ניתן לאפיין בשני היבטים. הראשון הוא שמגוון הבעיות גדל: ממלחמה בין צבאות ביבשה ובאוויר למלחמה בין צבאות (מול צבא סוריה שירדה מעל סדר היום עם התפרקות המדינה הסורית); לחימה בטרור באיו"ש

ואזח"ע שהפכו לבעיה אסטרטגית בעיקר עם התפתחות טרור המתאבדים; לחימה ברצועת הביטחון בלבנון שגם היא קיבלה ממדים אסטרטגיים עקב הצטברות האבדות בה אל מול חוסר התוחלת שבה; התמודדות עם ירי טילים ממעגל שני כפי שהומחש במלחמת המפרץ. בתקופה זו נדרש ממצביאים פיתוח ידע ייעודי על הבעיה שבתחום אחריותם, ומעמדם עלה מול המטכ"ל שנדרש להתמודד עם מגוון הבעיות שצוין מעלה. דוגמה מאמצע התקופה היא תהליך פיתוח הידע שביצעו מפקדי פיקוד המרכז עוזי דיין, משה יעלון ויצחק איתן, ודוגמאות מסיום התקופה האמורה הם הידע הייחודי שפיתחו מפקד אוגדה 36, גרשון הכהן, ומפקד פיקוד הדרום, דן הראל, לקראת ביצוע ההתנתקות מחבל עזה, וזיהוי ההשתנות ופיתוח הידע שהוביל מפקד עוצבת הגליל, גל הירש, בהקשר איום החזבאללה, למרות שהוא לא הצליח לרתום את המערכת לעיסוק באתגר.

המצביא - האדם שאמור להבין ראשון את משמעות ההשתנות ולשכנע את המטכ"ל כי נדרש להעביר את הצבא למצב חדש. התפקוד הזה נדרש מהמצביא עקב המומחיות שפיתח בתחום אחריותו ושנובעת ממנה, על בסיס ההנחה כי אדם שמכיר לעומק בעיה מסוימת, יכול לזהות בה השתנות בשלב מוקדם

בתקופה שחלפה מאז 2006 מתמקד צה"ל בהכנות למלחמה מול ארגוני טרור המתבססים על ירי תמ"ס, שהפכו לאורך השנים לצבאות טרור שיש להם מאפיינים דומים ושונים - חזבאללה וחמאס. במקביל התפתחו בגבולות אתגרים חדשים, כמו בגבול רמת הגולן לאחר תחילת מלחמת האזרחים בסוריה ב-2011, בגבול ישראל מצרים מול מחוז סיני של דאע"ש, בגבול הלבנון מול מנהרות חזבאללה, מול העברת אמל"ח מאיראן לחזבאללה דרך סוריה שקיבלה מענה באמצעות המב"ס, בתחום הסב"ר ועוד.

המספר הגדול של האתגרים הביא לעלייה נוספת בתפקיד של מפקד הפיקוד או הזרוע ומפקד האוגדה או המערך כמומחה מול המטכ"ל, למעט במקרים שבהם המטכ"ל עצמו פיתוח מומחיות, כמו במב"ס. לאור האמור, נדרשו מפקדים בדרגים אלו לבצע בשנים האחרונות תהליכי פיתוח ידע רבים יותר ויותר, כדי להפוך למומחים מטכ"ליים בתחום המתפתח שתחת אחריותם. עדויות לחלק מתהליכים אלה פורסמו בכתב עת זה בעבר, ובהם רפי מילוא בעוצבת אדום, רוני נומה וליאור כרמלי באיו"ש ותמיר ידעי בפיקוד העורף - כל אלה מייצגים חלק קטן מכלל התהליכים שבוצעו בפועל.

יש לציין כי במקביל לדרישה שהוצבה בפני המצביא לפתח ידע בתחומו, פיתח

האתגר	המצביא	מומחיות	סוג המשאב הנדרש	הערכה כללית של התוצאה
הכנות למלחמה מול חזבאללה בשנים 2005-2006, לפני מלחמת לבנון השנייה	גל הירש מפקד עוצבת הגליל	טכניקות פעולה של חזבאללה ויכולת כוחותינו לפעול מולם	הפיכת שיטות לחימה שפיתחה האוגדה לנחלת כוחות היבשה	הירש לא הצליח להפוך את שיטות הלחימה שפיתחה האוגדה לנחלת כוחות היבשה
הכנת מענה להתמודדות עם פשיטות מהתווך התת-קרקעי של חמאס בעזה לפני מערכת "צוק איתן"	סמי תורג'מן מפקד פיקוד הדרום	תוכניות אופרטיביות ושיטות לחימה לאיתור מנהרות חוצות גדר	סד"כ למימוש תוכנית הגנה ואימוני, פיתוח מענה ושיטות לחימה באמצעות המערכת המוסדית	תוכנית "הגנה קדמית" לנטרול הפשיטות הצליחה ברובה, אך בה בעת עד המבצע לא נמצאו ולא פותחו טכנולוגיות ושיטות לאיתור מנהרות חוצות גדר ולהשמדתן
התמודדות עם סכנת טרור ומעבר אורחים סוריים לישראל בשנים 2011-2013	תמיר הימן מפקד עוצבת געש	הבנת המתרחש בצד הסורי של הגבול עם תחילת מלחמת האזרחים בסוריה	חיזוק מטה האוגדה, הקמת מכשול והצבת אמצעי מודיעין, ובסופו של דבר החלפת סוג האוגדה	המטכ"ל הבין את הצורך בשינוי, וכל השינויים בוצעו
התמודדות עם סכנת התקפות רד'ואן לשטח ישראל בשנים 2017-2019	רפי מילוא מפקד עוצבת הגליל	דפוסי הפעולה של רד'ואן במרחב הגבול בעת מלחמה, המנהור, פיתוח שיטות לאיתור מנהרות חוצות גבול ולהשמדתן	פיתוח יכולת השמדת מנהרות, תקציב לבניית מכשולים הנדסיים ולאיימוני כוחות	בוצעו שינויים במגוון תחומים: בוצע מבצע "מגן צפוני", אולם יש לציין כי מאז המשיך האויב להשתנות וכך גם צה"ל

צה"ל כלים שיסייעו לו בכך, בעיקר באמצעות השימוש בגישת העיצוב ובסיוע מתודולוגי ומחקרי של מרכז דדו באמ"ץ-תוה"ד. הובלת תהליך כזה אינה פשוטה, שכן היא דורשת שילוב ואיזון עדין בין מצביאות "קלאסית" מבוססת מנהיגות שמעוררת בכפופים אמון באפקטיביות הכלים הקיימים, ותזמור של כלים אלו בתוכניות המלחמה, לבין מצביאות "ביקורתית", המטילה ספק באפקטיביות הכלים הקיימים והמחפשת "פערי רלוונטיות" בהם אל מול מציאות משתנה. ניתן, אם כן, לומר כי דפוס הפעולה הנדרש ממצביא ישראלי בעת הזו הוא יכולת הובלת תהליך פיתוח ידע והגעה לרמת מומחה צה"לי לבעיה נתונה.

יכולת שכנוע של המערכת בחשיבות הבעיה העולה ובצורך במענה צה"לי לה
דרישה שנייה שמוצגת למצביא הישראלי היא היכולת לשכנע את המערכת כי האתגר שאותו הוא זיהה, מחייב מעורבות מטכ"לית. מעורבות זו, משמעה הקצאת משאבים שיכולים להיות מסוגים שונים – יחידות, אמצעי איסוף, תקציבים לארגון מרחב הלחימה – ולעיתים מדובר במשאב של חופש פעולה מבצעי ליישום שיטות לחימה חדשות או לפעולה אקטיבית יותר מבעבר – סוג של "אשראי" לתקלות ולנפגעים שיתלוו לדפוס פעולה התקפי יותר.

לרוב כדי לשכנע את המטכ"ל להקצות לו משאבים, נדרש המצביא לא רק לשכנע בתקפות הבעיה אלא גם להציע כיווני פתרון, גם אם עקרוניים, אשר המטכ"ל יוכל לאמץ אותם. דוגמאות מהעבר הרחוק כוללות את סיכול העבודות הסוריות על תוואי הטיית מי הירדן ב־1964 באמצעות טכניקות תותחנות טנקים שפיתח ישראל טל כמפקד גייסות השריון, עיבוי הערכות להגנה ברמת הגולן מול הסורים ערב מלחמת יום הכיפורים ב־1973 עקב מאמצי השכנוע של יצחק חופי כמפקד פיקוד הצפון, מעבר לגישה התקפית מול ה חזבאללה ברצועת הביטחון בשנים 1994–1998 על ידי עמירם לוין כמפקד פיקוד הצפון. דוגמאות מהשנים האחרונות מופיעות בטבלה בעמוד ממול.

הדוגמאות מעלה וניתוח הטבלה מצביעים כי מפקדי אוגדה או פיקוד נחלו הצלחה חלקית בשכנוע המטכ"ל להכיר בעובדה, שעל סמך הידע שפיתחו המפקדים נדרש להקצות לגזרתם משאבים נוספים מן הסוגים שצוינו בפתיחת הפסקה, או לשנות את דפוס הפעולה העקרוני של צה"ל ביחס לבעיה שהוא זיהה.

מעבר בין שגרה למלחמה – יכולת הגדרת מצב חדש כמלחמה ושכנוע המערכת בכך
התפקוד הקריטי של זיהוי שינוי במצב, הכרזה על מצב חדש וביצוע פעולות להתאמת צה"ל אליו בשגרה (טרם עימות) נדון מזווית המבט של הרמטכ"ל והדרכים שהוא נוקט, בספר הרמטכ"ל (פינקל, 2018). במחקר אחר שעסק בתופעה העקרונית של מעבר מהיר מבט"ש למלחמה, תוארו האתגרים בדרכי הפיקוד הבכירים: אוגדה עד רמטכ"ל בחזית סיני, בחזית רמת הגולן ובחיל האוויר במלחמת יום הכיפורים

ובעוצבת הגליל - פיקוד הצפון במלחמת לבנון השנייה. האתגר חולק לשלושה: זיהוי המצב, שכנוע הכפופים והמפקדים כי מדובר במצב חדש, ביצוע שינויים בדפוס הפעולה של הכוח כדי שיתאימו למצב החדש (פינקל, 2013).



משה (מוסה) פלד: "מפקד אוגדה זה לא מג"ד, וגם לא מג"ד-פלוס. מפקד אוגדה הוא גנרל, והאחריות שלו כלפי ההיסטוריה מוחלטת". בתמונה: פלד (במרכז) במבצע "חורב", ינואר 1949 (Nadav Man Collection)²

כאן נתמקד בתפקוד המצביא - האדם שאמור להבין ראשון את משמעות ההשתנות ולשכנע את המטכ"ל כי נדרש להעביר את הצבא למצב חדש. התפקוד הזה נדרש מהמצביא עקב המומחיות שפיתח בתחום אחריותו ושנובעת ממנה, על בסיס ההנחה כי אדם שמכיר לעומק בעיה מסוימת, יכול לזהות בה השתנות בשלב מוקדם. האתגר המצביאותי כאן גדול במיוחד, שכן מחיר הטעות של הכרזה שגויה על מעבר מבט"ש למלחמה, אם המצביא טעה, יכול להיות הסלמה למלחמה שלא ברצון היריב או צה"ל. מימוש המצביאות בנושא זה תלוי בכמה דברים, כמו מידת האמון שנטע מפקד האוגדה ברמטכ"ל ובמפקד הפיקוד ביכולתו המקצועית לזהות שינוי כזה, מידת הביטחון של המצביא ביכולתו להבין במהירות מתוך מידע מתווך (דיווחים מכלל הסוגים) או מתוך התרשמות ישירה ממראה עיניו, האם המצב בשטח דורש הגדרתו כמצב חדש, היכולת של המצביא להמליץ לדרגים שמעליו על

² https://commons.wikimedia.org/wiki/File:The_National_Library_of_Israel,_Nadav_Man_-_Bitmuna_Collection,_Operation_Horev_Golany-004.jpg

סדר העדיפויות למתן מענה למצב החדש שנוצר, ועוד. היבט נוסף של תפקוד זה הוא היכולת להגדיר את המצב כלפי מטה, המפקדים הכפופים, בצורה בהירה ככל האפשר, למרות העמימות של המצב, תוך כדי מניעת שינויים תכופים של פקודות והוראות אשר ייתכן ותגענה מלמעלה.

מצביאות במלחמה - השתנות בתפקודים הקלאסיים

כאמור במבוא, המצביא נדרש גם היום לבצע תפקודים "קלאסיים" של פיתוח רעיון מבצעי רלוונטי, תזמון מערכתי של כוחות ליישום, חוסן נפשי במצבי לחץ וכדומה. כאן נרחיב בהשתנות הקיימת בשלושה תחומים.

תכנון כוחות ומאמצים, תיאומם ותזמונם

כאשר המלחמה מתרחשת בשטח בנוי ומאוכלס מול אויב הנוקט אורח לחימה שאינו סדור, מורכבות הפעולה בה עולה. יש לכך היבטים ארגוניים - נדרש להפעיל בלחימה יותר ויותר אמצעי לחימה ויותר סוגי יחידות מאשר בעבר, וכנגזרת מכך נדרש לבצע יותר תהליכי מטה המתכללים תפקודים רבים יותר מאשר בעבר.

אם נתייחס למפקדת האוגדה כמבטאת את העלייה במורכבות זו, נראה כי נוספו לה לאורך השנים ממלאי תפקידים וגופי מטה בתחומים חדשים של הפעלת אש על סוגיה המגוונים, כגון מיצוי אמצעי איסוף מודיעין. עוד נוספו לה ממלאי תפקידים בתחום התודעה (מול האויב, אוכלוסייה בשטח האויב, אזרחי אזור העימות), התמודדות עם אוכלוסייה בשטח אויב, ניהול מערכות השליטה והבקרה, ניהול הספקטרום האלקטרומגנטי, ניהול המרחב האווירי האוגדתי ועוד.

מופעי המטה ב"שעון הלחימה" התרבו כדי לאפשר תכלול ומיצוי של תחומים אלה אשר נוספו למרכיבים ה"קלאסיים" של תמרון, לוגיסטיקה וכדומה. לאור האמור, נדרש מהמצביא בן ימינו להכיר תחומי עשייה צבאיים רבים יותר ויותר כדי להיות מסוגל לתכננם ולנהלם באופן מיטבי במלחמה.

מודעות להקשר האסטרטגי והמדיני של הפעולה הטקטית

ישנו כלל צבאי הקובע כי לצורך ביצוע פעולה מיטבית צריך מפקד להבין את השיקולים של המפקד שתי רמות מעליו. לצורך העניין, מפקד אוגדה צריך להכיר את שיקולי מפקד הפיקוד. טענתנו כאן היא כי עקב מספר מגמות שינוי, שרובן נובעות משינויים בתחום המידע, ושיצרו את מה שקרוי ה"רב"ט האסטרטגי", הרי שאין ספק שהמצביא צריך להבין לעומק את ההקשר האסטרטגי והמדיני שבו הוא מבצע את הפעולות הטקטיות. מודעות זו יוצרת מתח ניכר בין הדרישה הקבועה ליוזמה ולהתקפיות לבין הזהירות הנובעת מן ההקשר האסטרטגי-מדיני. גם בעבר נדרש מפקד האוגדה להבין את כוונת הדרג המדיני, אלא שאז הבנה זו לא העמידה אותו במתח מול ההתקפיות שנדרשה ממנו.

יכולת לזהות השתנות במצב תוך כדי לחימה

הדינמיקה שצוינה במניע לצורך בזיהוי השתנות במציאות בשגרה, רלוונטית גם לזיהוי השתנות תוך כדי לחימה. במצבי לחימה מדובר בצורך לזהות ברמה הטקטית שינויים שיש להם משמעות אסטרטגית ומדינית, כדי להצביע בפני הדרגים האלה על הצורך בשינוי דפוס הפעולה הכולל. הדוגמה ה"קלאסית", היא האבחנה ולפיה האויב נעצר בקרב ההתקפה שלו, וכי נוצרה הזדמנות להתקפת נגד, כמו במקרה של משה "מוסה" פלד, מפקד אוגדה 146 במלחמת יום הכיפורים. כשנשאל לימים מדוע התעקש לתקוף, השיב פלד כך: "מפקד אוגדה זה לא מג"ד, וגם לא מג"ד-פלוס. מפקד אוגדה הוא גנרל, והאחריות שלו כלפי ההיסטוריה מוחלטת" (רגב, 2012, עמ' 13).

הדינמיקה שצוינה במניע לצורך בזיהוי השתנות במציאות בשגרה, רלוונטית גם לזיהוי השתנות תוך כדי לחימה. במצבי לחימה מדובר בצורך לזהות ברמה הטקטית שינויים שיש להם משמעות אסטרטגית ומדינית, כדי להצביע בפני הדרגים האלה על הצורך בשינוי דפוס הפעולה הכולל

גם כיום יידרש המצביא לזהות את המועד שבו מערך האויב העומד מולו מתחיל להתמוטט, ולפעול בהתאם, אולם קיימים גם היבטים אחרים להשתנות בשדה הקרב אשר יש להם השפעה ישירה על הרמות האסטרטגית והמדינית, כמו המקרה האפשרי של הצטרפות צבא לבנון ל חזבאללה במקרה של מלחמה ב חזבאללה, תחילת בריחה המונית של אוכלוסייה, הרעה משמעותית במצב ההומניטרי של אוכלוסייה במרחב לחימה, מעורבות של כוחות זרים (לדוגמה, מיליציות שיעיות) בלחימה מול צה"ל, הפעלת חומרי לחימה כימיים וכדומה. זיהוי ההשתנות מהר ככל הניתן מתוך הבנת חשיבותו ודיווח עליו לדרגים הבכירים הם תפקוד נוסף הנדרש מן המצביא במלחמה.

סיכום

מצביאות היא מושג אשר מקובל לייחס לתפקוד של מפקד בכיר בעת מלחמה. במאמר זה התמקדנו במפקד האוגדה או הפיקוד, וטענו כי נדרש להרחיב את הגדרת התפקוד גם לשגרה ולמעבר בין שגרה או בט"ש למלחמה. העלייה בקצב השינויים בכל הרמות – הגאופוליטית, האופרטיבית והטקטית – מחייבת את המצביא בימינו לתפקודים חדשים בשגרה ובתקופות בט"ש, ועיקרם הוא פיתוח ידע מעמיק על האתגר המבצעי בתחום התמחותו, שכנוע הדרגים שמעליו בעוצמת הבעיה כדי

לגרום להם לשנות את דפוס הפעולה הכולל של צה"ל ולהקצות לו משאבים חדשים כדי להתמודד עם הבעיה אותה זיהה.

המצביא הפועל בגבולות נדרש גם להיות מסוגל לזהות שינוי במצב שמצביע על הצורך לעבור משגרה או בט"ש למצב מלחמה, ולשכנע בכך את הדרגים שמעליו. במלחמה נדרש המצביא לגלות הבנה בתחומי תוכן צבאיים רבים יותר מאשר בעבר כדי שיוכל לתכנן פעולה מיטבית ולנהלה, להיות בעל מודעות רבה להקשר האסטרטגי של פעולתו הטקטית, ולהיות מסוגל לזהות שינויים שחלים ברמה הטקטית, ושיש להם השפעה אסטרטגית ומדינית, ולהתריע על כך לרמות שמעליו.

לצורך הכנת המצביא לביצוע תפקודים אלה השתנו בשנים האחרונות הכשרות המפקדים הבכירים, כמו קורס מב"ל, קורס תא"לים והשתלמות מפקדי אוגדות, אולם לצד ההכשרות נדרש המצביא לבנות תהליכי למידה מתאימים לאתגר שעימו הוא מתמודד, ולפתח יכולת השפעה ורתימה של מפקדיו. רק מפקד לומד יוכל לנצל בתחרות הלמידה, לזהות את השינויים, לרתום להם קשב ומשאבים מן הצבא ולהיערך נכון בזמן.

רשימת מקורות

- פינקל, מאיר (2013). "מעבר מבט"ש למלחמה – אתגר זיהוי השינוי, הטמעתו וביצועו" בתוך: פינקל, מאיר. **אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח – קובץ מאמרים**. מערכות, עמ' 270–306.
- פינקל, מאיר (2018). **הרמטכ"ל**. מודן ומערכות.
- רגב, עמוס (15 במרץ 2012). "הצדעה מאוחרת", **ישראל היום**, עמ' 12–13.

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 ולתמך 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, מציג 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 מאויים 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 לבירור 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 ההשפעה 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 ולתמוך 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 ופאוול 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 לזווג 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-זוואהירי 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 המציאות ככאוס קבוע המזמין התהוות מסובכת בהתמדה. המציאות המתפתחת מאחדת לרצף הגיוני את תבונות העבר, ההווה והעתיד, מעמידה אתגר אדיר הנובע לא רק מן המתח המובנה בין הזרימה האין-סופית של המציאות 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 פאוול, 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 הזדמנויות למיצוי השונות 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 והפוטנציאל הגלום במיצוי השונות של הדרג המערכתי בהשפעתו על איכות התפקוד של הקברניט האסטרטגי בשל מנעד התמרון ודרגות חופש מתוך חסינות אפוליטית.

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 הסיי-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 בתווך 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, 2006, 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).

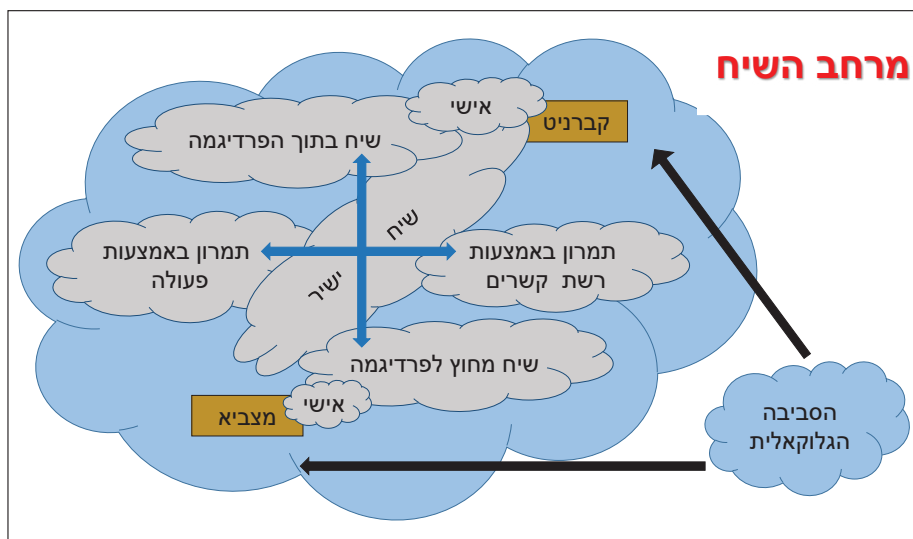
מלאכת המצביאות המערכתית, אם כן, כרוכה במספר מרחבי למידה והשפעה השזורים יחדיו והמתקיימים בזיקה הדדית קבוע. הראשון והחשוב מכולם הוא מרחב הלמידה האישי של המצביא.⁵ השני הוא מרחב למידה והשפעה הגלום בין המצביא לדרגים הטקטיים ולמצביאים עמיתים.⁶ השלישי הוא מרחב למידה והשפעה של המצביא המערכתי על הדרגים הממונים 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 הדיון בירידת קומה מטה. כלומר הניתוח יתמקד באינטראקציה בין מפקד האוגדה ומקביליו לרמטכ"ל ובין אלוף ומקביליו לשר רלוונטי וראש הממשלה.

'מצביא' - מפקד בדרג המערכת, 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 כמה 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 מחרף לעיתים בשל הבדלים בניסיון ובהשקפת עולם. הבדלים אלה אינם רק אידיאולוגיים, אלא הם גם הבדלי מזג אישי ואפילו תרבות. מקורבי אריאל שרון נהגו לא לקבל הנחיות מייד 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 "קوبرה 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 דווידסון, 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 ומשתיינים 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 ממצביאיהם, 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 לכונן תנאי שיח ולמידה בסביבה רוויית מתחים. על יצירת נקודת מפגש ועל הבניית התנאים לביורר 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 שלישיים 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 לכיבוש 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 אלרז (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 המערכתי 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 חיטון 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 נדד 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 למשך לתגובות פרדיגמטיות תקיפות נגד גילוי טרור עם גוון חזק של 'הענישה הקולקטיבית' ולחשדנות גלויה ביחס לממסד 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 היתרי 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 וליבוי 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 שעות.

הדוגמה המרתקת בעניין התמרון באמצעות רשת הקשרים היא גיוס התקשורת הגלויה למאמץ השפעה על מקבלי החלטות באמצעות יצירת נרטיב חיובי לתפיסת 'מבדיל ומדויק'. מבול 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-אישני 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. בסיכומם 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 האישית והשפעת הסביבה הגלוקלית על הצרכים הפוליטיים של הקברניט המדיני הניחה מצע למיצוי כלי למידה והשפעה, כגון השיח הישיר, אתגור בתוך הפרדיגמה ומחוך 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 ולאתגר 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 בחון 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 ונדדה בין הסתערות ההמון הסורי לעבר הכפר מג'דל שמש 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 שלמים 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 המאצצים 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, תמך הימן באמצעות פעולה, אסר על הירי לעבר גונבי המוקשים ופקד להשמיד מקורות הירי הזולג תוך שיח ישיר מקביל ואחר 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 הפציעה 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 המאצנים 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 לקונית על שרטוט התמונה הכוללת וחבל ההצלחה 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 שזקק 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 וחיכוך, "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 ההתנהוּת 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 כשלג 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 בחיכוך 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 השינסקי' הייתה מלחמה, הרי ב'ועדת צמח' כבר פעלנו יחד עם הממשלה מאחורי הקלעים ו'במתווה הגז' ממש הלכנו יד ביד", מעיד בראייה לאחר גזעון 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 גזעון 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 גזעון ושותפיו בעיוורון והחמיצו את המשמעות שבהשתנות של הסביבה הגלוקלית על פעולה שלהם עצמם. יום שישי אחד, בעיצומה של הסערה הפוליטית סביב ועדת השינסקי, עמד גזעון 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 גזעון תדמור!" פלט בחור צעיר אשר עמד מאחוריו בתור. גזעון הסתובב, אך התקשה להבין במה מדובר. "אתה גזעון תדמור, ואתה גונב לי כסף!" זעק לעברו איש צעיר. "זאת הנקודה שבה התחלתי להשתנות", יגיד גזעון 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 האיש' 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 האיש 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 בתוך שבין המצביא לקברניט. כך, למשל מצביא שיש לו היכרות אישית ואינטימית עם הקברניט, יבחר לפעול בעצומות 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 ברתומת גורמים נוספים למהלך ההשפעה (יצירת קואליציות) או לזיהוי גורם השפעה קונקרטי (בתוך המערכת הישראלית ובמערכות אחרות) ורתומתו 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 התלתי 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 ומלואה":

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 סלבו ז'יז'יק (Slavoj Zizek) 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 לאחזו 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 המערכתי 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 הבסיסי 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, ושמאפשר 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 החרירה 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 סלבוו 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). **קובה 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 אלון 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'ז'יק, סלבוי (2017). **דרישת הבלתי-אפשרי**. רסלינג.
- ז'ז'יק, סלבוי (2004). **הסובייקט שאמור להאמין: הנצרות בין פרברסיה לחתרנות**. רסלינג.
- כהן, אליז'ט 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 קמ"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 המערכתית-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

מצביאות

ברברה ו' טוכמן¹
תרגם מאנגלית: שמואל שמואל

האם המצביא נראה שונה מוויזינגטון? הסופרת וההיסטוריונית האמריקאית ברברה טוכמן עוסקת בהרצאתה, משנת 1972 בווסטפוינט, בנושא המצביאות ממספר נקודות מבט. טוכמן מציגה בתחילה מספר תכונות אופי אשר בראייתה הן משמשות מרכיבי יסוד באישיות המצופה מהמצביא, כגון שיקול דעת, כוח רצון, שלוה ומשימתיות. ניכר מהמאמר כי טוכמן רואה בתכונות אלה מעין אבני יסוד אוניברסליות למצביאים צבאיים באשר הם. בה בעת מציגה טוכמן את הבעייתיות של תפקיד המצביא בעידן שבו מתרבים סימני השאלה לגבי תכלית הפעלת הכוח הצבאי, וטשטוש של הגבולות שנוצר בשל כך בין הדרג המדיני לבין דרג הצבאי, ובין סוגיות אזרחיות לבין סוגיות צבאיות.

נושא הרצאתי הערב הוצע לי על ידי מפקדכם. הנושא הוא המילה "מצביאות" (Generalship), וזו לא לוותה בכל הסבר נוסף. אין ספק שהוא היה יכול להניח בביטחון שהנושא כשלעצמו יעניין קהל זה באותו האופן ש"אימהות" תעניין קהל

¹ Barbara W. Tuchman (2010-11), "Generalship", *Parameters*, Winter, pp. 13-22. המאמר פורסם לראשונה בגיליון כתב העת *Parameters* בשנת 1972. הגברת ברברה וורטהיים טוכמן נולדה ב־30 בינואר 1912 בעיר ניו-יורק. היא החזיקה בתואר בוגר של מכללת רדקליף (Radcliffe College) ובמספר תארי דוקטור לשם כבוד לספרות של מגוון אוניברסיטאות אמריקניות מובילות. היא כתבה מספר ספרים ומאמרים חשובים שהביאו לה מוניטין רב בעולם כהיסטוריונית מתוחכמת ומספרת סיפורים מיומנת. בשנת 1963 קיבלה הגברת טוכמן פרס פוליצר על ספרה "תותחי אוגוסט". בשנת 1971 זכה ספרה "סטיילוול והניסיון האמריקני בסין 1911-1945" (Stilwell and the American Experience in China 1911-45) לתשומת לב רבה, ועליו גם קיבלה פרס פוליצר נוסף. ב־3 באפריל 1972 נאמה הגברת ברברה ו' טוכמן במכללת המלחמה של צבא היבשה האמריקני כחלק מתוכנית הרצאות הערב. בדבריה היא העלתה מספר אבחנות נבונות מאוד על אודות הסגולות והמאפיינים הנדרשים ממנהיגים צבאיים בדרגות גבוהות. היא הרחיבה את דבריה באמצעות הסבר תפיסותיה על אודות תפקיד הצבא בחברתנו והשפעותיו עליה. אבחנותיה המעמיקות משמשות להרחבת אופקי כל אלה שהאזינו לה, באמצעות חשיפתם לנקודת מבט ברורה השונה מזו שמחזיקים בה קציני צבא רבים. מצאנו את הרצאתה ממריצה, מאירת עיניים ופרובוקטיבית ואנו שמחים לפרסמה בכתב עת זה. הערת עורך כתב העת [במקור].

המורכב מנשים בהיריון. אינני יודעת האם הגנרל דיוויס חשב שהנושא ראוי לי מכיוון שאני הביוגרפית של גנרל המדגים בבירור מספר סגולות מצביאות, הן בקיומן והן בהיעדרן, או שמא היה בדמיונו דבר מה בעל היקף רחב יותר. בכל מקרה, כאשר הרהרתי על הנושא התעוררה סקרנותי מכמה סיבות: כיוון שזהו נושא חשוב, כיוון שהוא חמקני, וכיוון שמתקיימים בו, לדעתי, שינויים קיצוניים כתוצאה מההתפתחויות שחלו ב-25 השנים האחרונות, ושעשויות להותיר הרבה מידיעותינו אודותיו בלתי רלוונטיות. אחזור ואדון בהיבט זה מאוחר יותר. אתחיל ואומר שאיני מחזיקה הסמכה רבה לדון בנושא זה, המצביאות, מאשר לו הייתם מבקשים מטניסון להרצות עליו כיוון שהוא כתב את "הסתערות הבריגדה הקלה". לא כתבתי את הביוגרפיה על סטילוול (Stilwell) משום שהוא היה דמות מפתח של היחסים האמריקניים בסין ונציג יעיל באופן יוצא דופן שלהם. לא כתבתי את "תותחי אוגוסט" כמחקר על הדרך שבה תוכניות מלחמה משתבשות – לפחות לא ידעתי שעשיתי זאת עד לאחר שהכול הסתיים. אינני בראש ובראשונה היסטוריונית צבאית, ובמידה שזה הוא עיסוקי בכלל, אין הדבר אלא תאונה. עם זאת, מאחר שהחיים מהנים רק כאשר מנסים דבר מה הנמצא מעט מעבר להישג היד, אמשך בביצוע המטלה שהוטלה עליי.

חשיבות המצביאות

במילון הציטוטים הצבאיים של הקולונל היינל (Hinel's Dictionary of Military Quotations), הנושא הנמצא תחת הכותרות "גנרלים" ו"מצביאות" ארוך יותר מכל נושא אחר בספר. אם מוסיפים לכך את הנושאים הקרובים מאוד, "פיקוד" ו"מנהיגות", אורך הנושא כפול מכל נושא אחר. מדוע כה חשוב הנושא? התשובה היא, לדעתי, כיוון שלסגולות המופעלות ביישום המנהיגות יש את הכוח לקבוע בפרק זמן קצר מאוד את חייהם ומותם של אלפים ולעיתים אף את גורלן של אומות. לפיכך הופכות הסגולות של גנרל לסוגיה מושכת לא רק עבור הכוחות המזוינים אלא גם עבור האזרחים בכלל, וודאי שהיא חיונית למדינה לשם קביעה של סגולות אלה, איתורן במועמדים למצביאות והבטחת הגעת המחזיקים בהן אל המשרות המתאימות להם.

כמו כן ראיתי שנאמר שהפיקוד הבכיר בקרב הוא הפעילות האנושית המוחלטת היחידה, כיוון שהיא מצריכה הפעלה שווה של כישרונות פיזיים, אינטלקטואליים ומוראליים בו־זמנית. ניסיתי לפרק אמרה זו (כיוון שמטבעי, או שמא עקב מקצועי, אני נוטה לקרוא תיגר על כל הכללה) ולחשוב על פעילויות אחרות הטוענות לאותו הכתר, אך למעשה לא מצאתי עוד אף אחת. המצביאות בקרב מחזיקה לבדה בתכונה זו.

סגולות הנדרשות למצביאות

כפי שאני רואה זאת, מתחלקות הסגולות הנדרשות למצביאות לשני סוגים: סגולות האופי, כלומר מנהיגות אישית, וסגולות מקצועיות. בכל הנוגע לפיקוד בשדה, קרוב לוודאי שהסוג הראשון חשוב מהשני, למרות ששניהם חסרי תועלת אם הם מופרדים זה מזה. הטקטיקן המבריק ביותר לא יוכל לנצח בקרב אם, כמו הגנרל בולאנגר (Boulanger), יש לו הנשמה של סגן־משנה. כך גם לא יוכל החייל הנועז והמושך ביותר לנצח אם, כמו הגנרל קסטר (Caster), הוא שוטה בפריסתו את כוחותיו. אומץ, לפי המרשל דה־סאקס (Marchale de Saxe), הוא הראשון לכל הסגולות. "בלעדיו", כפי שהוא אומר ללא ספק: "לאחרות ערך מועט בלבד מאחר שאי אפשר להשתמש בהן". לדעתי אומץ היא מילה פשוטה מדי. על התפיסה לכלול הן את האומץ הפיזי והן את זה המורלי, כיוון שיש אלה המחזיקים בראשון ולא באחרון,

כפי שאני רואה זאת, מתחלקות הסגולות הנדרשות למצביאות לשני סוגים: סגולות האופי, כלומר מנהיגות אישית, וסגולות מקצועיות. בכל הנוגע לפיקוד בשדה, קרוב לוודאי שהסוג הראשון חשוב מהשני, למרות ששניהם חסרי תועלת אם הם מופרדים זה מזה. הטקטיקן המבריק ביותר לא יוכל לנצח בקרב אם, כמו הגנרל בולאנגר יש לו הנשמה של סגן־משנה. כך גם לא יוכל החייל הנועז והמושך ביותר לנצח אם, כמו הגנרל קסטר, הוא שוטה בפריסתו את כוחותיו.

ואין בכך מספיק למצביאות. אכן, על האומץ הפיזי להתלוות לתבונה, כיוון שכפי שטוען משל סיני, "גנרל אמיץ וטיפש הוא אסון". אומץ פיזי המשולב עם אומץ מורלי הופכים את המחזיק בהם לנחוש, ואחלוק על דה־סאקס ואומר שהתכונה הראשונה במעלה היא החלטיות. תכונה זו היא המאפשרת לאדם להתגבר על הנסיבות, על הכפופים, על בעלי הברית ובסופו של דבר על האויב. תהיינה הנסיבות אשר תהיינה, זו היא הנחישות להגיע למטרה ולהתגבר, אם המטרה, במקרה הגרוע ביותר, היא אך ורק לשרוד, ואם במקרה מוגבל אחר, להשלים את המשימה. לדעתי הרצון הזה להתגבר הוא התנאי ההכרחי לפעולה הצבאית. אם האדם מחזיק בו, הוא גם יחזיק את האומץ הדרוש לתמודד בו או יזמנו ממקום עלום כל שהוא. אך הוא יכול להיות אמיץ כאריה ועדיין להיכשל, אם נעדר בו הרצון ההכרחי.

כוח הרצון היה הדבר שבו החזיק סטילוול. הנחישות המוחלטת, הקשיחה והבלתי ניתנת לשבירה למלא את המשימה ללא קשר למכשולים, לאויבים ולתסכולים. כאשר

הדרך שאותה נלחם לסלול בבורמה הגיעה סוף-סוף לסין, לאחר חזרתו מהשטח הגיע אליו מסר ממחליפו שהכיר בכך שהשיירה הראשונה שעברה בנתיב הקרקעי הייתה תוצר של: "כוח רצונך שאותו אין להכניע", למרות שסטילוויל לא היה שם כדי לראות זאת.

אנשים נבונים יטענו ששיקול הדעת צריך להגביל את כוח הרצון, שאלמלא כן יושקעו מאמצים רבים יותר או יוקרבו קורבנות גדולים יותר מערך המטרה או, לחלופין, תיווצר דבקות עיוורת בהשגת מטרה שעצם הקושי הטמון בהשגתה מצביע על כך שמלכתחילה היה הניסיון טעות. ודאי ששיקול דעת הוא אחת הסגולות החיוניות של המצביאות, ולפי ההיסטוריון הימי ריימונד אוקונר (Raymond O'Conner) אולי אף החיונית שבהן. הוא מצטט את הגדרת שיקול הדעת לפי סי' פ' סנאו (C. P. Snow) שהיא: "היכולת לחשוב על עניינים רבים באופן מיידי, על קשרי התלות ביניהם, על חשיבותם היחסית ועל השלכותיהם". לא תמיד יהיה שיקול הדעת כה רציונלי, אלא הוא עשוי להיות אינטואיטיבי יותר ולהתבסס על תחושת המצב בשילוב עם הניסיון.

לעיתים שיקול הדעת יעודד תעוזה כפי שהאדמירל נימיץ התעקש, בניגוד לעצה שייצעו לו כל האדמירלים והגנרלים שהיו תחת פיקודו, לקיים את ההסתערות על קוואג'אליין (Kwajalein) - מקום שבו נמצאה מפקדה יפנית בלב איי מארשל - למרות שפירוש הדבר היה השארת האיים הסובבים, שנמצאו על קווי התחזוקה האמריקניים, בשליטה יפנית. באותו המקרה התוכנית האמריקנית הצליחה לשמור את האיים החיצוניים תחת הפגזה, בעוד שהאי קוואג'אליין התברר כבלתי מוגן יחסית כיוון שהיפנים, שחשבו בדומה לפקודים של נימיץ, שכנעו את עצמם שהאמריקנים לא ינסו להסתער עליו.

עם זאת, לרוב שיקול הדעת טוען ש"אי-אפשר" בעוד שכוח הרצון טוען ש"אפשר". במצבי הקיצון תוצאות מעולות מושגות כאשר כוח הרצון גובר על שיקול הדעת. כוח הרצון לבדו החזיק את וושינגטון במהלך החורף בעמק פורג' (Valley Forge), נקודת שפל של אומללות והזנחה, ורק כוח הרצון היוצא מגדר הרגיל מנע מהצבא הקופא, מזה הרעב והיחף שלא קיבל תשלום או אספקה מהקונגרס הקונטיננטלי, לערוק. שיקול הדעת היה טוען "לכו הביתה". אני מניחה שהיה זה כוח הרצון שגרר את חניבעל אל מעבר לאלפים, למרות ששיקול הדעת עשוי היה לשאול אותו מה יקרה לאחר שהשיג את מטרתו, בדיוק כשם ששיקול הדעת עשוי היה לטעון בפני סטילוויל שמשימתו - גיוס צבא סיני יעיל תחת משטרו של צ'אנג קאי-שק (Chang Kai-shek) - לא הייתה ניתנת להשגה. גם חניבעל כשל בהשגת מטרתו: הוא לעולם לא תפס את רומא, אך הוא זכה למוניטין של החייל הגדול בכל הזמנים.

לפעמים המצב מצריך כוח רצון שיטען פשוט "לא אובס", וגם במקרים אלה, במצבי הקיצון, עליו לגבור על שיקול הדעת. לאחר האסון הנורא של ארבע תבוסות עוקבות במרחבי צרפת בחודש אוגוסט 1914, כאשר הצבא הצרפתי נס אחורה בנסיגה

כאוטית והאויב פלש קדימה, שיקול הדעת עשוי היה לשאול האם לא הובסה צרפת. רעיון זה לא צץ אף פעם בראש של מפקד הצבא הצרפתי הגנרל ג'ופר (General Joffre) שברשותו נמצאה בשפע תכונה החשובה מאוד לגנרלים - שלוה. בכל עת תהיה יציבות מצב הרוח של גנרל לנכס, והראשונה במעלה זו היא השלוה שעליה אפשר לשמור בעת ההתרחשות של אסון. יכול להיות שהחסינות של ג'ופר לפניקה נבעה מהיעדר דמיון, או שאולי הוא סבל כל הזמן מההרגשה שאותה כינה סטילוול "כובד", והצליח להסתירה. איננו יודעים, כיוון שג'ופר לא כתב יומן. יהיה מקור שלוותו אשר יהיה, בת מזל הייתה צרפת על כך שהתקיימה שלוה זו אצל האיש הנכון ובזמן הנכון. אכן היה זה גאלייני (Gallieni) שראה את ההזדמנות להפוך את האסון וניצלה, והיו אלה הגנרלים פוש (Foch) ופראנצ'ט דאספרי (Franchet d'Esperey) שסיפקו את ההתלהבות לבצע את התוכנית עד סופה, אך היה זה ביטחונו המהורהר, ורוד הלחיים והבלתי ניתן להזזה של ג'ופר שהחזיק את הצבא. אלמלא הוא, אפשר שלא היה יכול להתקיים צבא שיעמוד על מקומו בקרב על המארן (Marne).

תכונה הנמצאת גבוה ברשימת הסגולות ההכרחיות לגנרל היא התכונה שאותה אני מכנה "עשה זאת". היא לקוחה מהמשפט שאותו שם שייקספיר בפיו של מרקוס אנטוניוס: "כאשר אומר קיסר 'עשה זאת', נעשה הדבר".



מרקוס אנטוניוס: "כאשר אומר קיסר 'עשה זאת', נעשה הדבר"; זוהי תכונה הנמצאת גבוה ברשימת הסגולות ההכרחיות לגנרל

תכונת פיקוד זו נסמכת לא רק על הידע של הגנרל בטקטיקה, על הכרתו את השטח, את המשאבים ואת פריסת האויב במצב מסוים, אלא היא נסמכת על מידת האמונה שלפקודיו יש בידיעותיו. לדברי קצין אחד: "כאשר סטילול אמר לך מה לעשות בבורמה, היה לך הביטחון שהיה זה הדבר הנכון לעשות. זה הדבר אותו רוצה חייל לדעת". אם קצינים וחיילים מאמינים שהגנרל יודע על מה הוא מדבר, ושפקודותיו הן הדבר הנכון לעשות במקרה זה, הם יבצעו אותן, כיוון שרוב האנשים שמחים למצוא מפקד שעל שיקול דעתו הם יכולים לסמוך. זה הוא ההבדל בין רוב האנשים ובין גנרלים.

אני מגיעה עכשיו לסוג השני של היכולות, הן היכולות המקצועיות. סוג יכולות זה מקיף את היכולת להחליט מה הן המטרה והתוכנית, לארגן ולהכווין, להסתמך על ניסיון ולהפעיל את כל הידע והטכניקות שבהן אומן המקצוען. אין, לדעתי, היגיון רב שאכנס עוד להיבט זה ואדון בעקרונות המקצועיים של המצביאות. ראשית, כיוון שאם אתם אינכם יודעים יותר על עקרונות אלה ממני, אינכם צריכים להיות פה, ושנית, נראה שקשה מאוד לדבר באמיתות מוחלטות. העקרונות תלויים במידה

לדעתי תפיסת המלחמה הכוללת שהופיעה במאה שבה אנו חיים - המאה העשרים הנוראה, כדברי צ'רצ'יל - כבר עברה מהעולם. היא נדחקה מהבמה באמצעות ההופעה של כלי הנשק המוחלט, הגרעיני, עם יכולתו הבלתי מעורערת להרג שאינו מידתי

רבה בזמן, במקום, בהיסטוריה ובאופי הצדדים הניצים. אומר רק שהגשר המחבר בין שני הסוגים - המחבר בין המנהיגות האישית ובין היכולת המקצועית - הוא האינטליגנציה שהיא התכונה שאותה קבע דה-סאקס ברשימתו כשנייה, אחרי האומץ.

אני מניחה שסוג האינטליגנציה משתנה לפי העיסוק: אצל רופא חייבת האינטליגנציה להיות סימפטית, אצל עורך דין היא תמיד פסימית, אצל ההיסטוריון עליה להיות מדויקת, חקרנית וממוזגת. לפי האמירה היפה של דה-סאקס אצל איש צבא על האינטליגנציה להיות: "חזקה ופורייה בתחבולות". אני מחבבת אמירה זו. זו היא דרישה שאפשר לראות כי נוסחה מתוך ניסיונו של חייל. לדעתי היא מתאימה מאוד לביצועים הצבאיים המקצועיים הכמעט מושלמים ביותר או בכל מקרה הפחות מבורדקים של זמננו - הביצועים של הישראלים במלחמת ששת הימים בשנת 1967.

במיקרוקוסמוס זה, שנתחם עבורנו בגבולות הברורים של שישה ימים, השתלבו

ופעלו יחדיו סגולות ההחלטיות והתעוזה, גורם ה"עשה זאת", הפעלת מיומנויות במומחיות ושליטת אינטליגנציה "חזקה ופורה בתחבולות" כחלקי מנוע משומנים. אינני צריכה להיכנס לנסיבות שגרמו לכך, שאולי הראשית מביניהן היא שלא התאפשרו נסיגה או תבוסה – שכל אחת מהן פירושה היה השמדת אותה רסיס מדינה שגודלה כגודל מדינת מסצ'וסטס. עם זאת, תפיסת המצביאות הישראלית מכילה עקרונות הישימים מעבר לגבולות המדינה. צפיית התרחשויות העתיד הוא אחד מעקרונות אלה. כפי שאמר לי מפקד מחוז ירושלים: "להיות גנרל פירושו להוביל, וכדי להוביל עליך להיות מלפנים ולהקדים גם את ההתרחשויות". לדבריו על גנרל להיות ספקן, ביקורתי, גמיש ולבסוף עקשן בביצוע משימתו.

נראה שתכונה זו, שכבר הזכרתי בהקשר של סטילוול, היא הסגולה שאותה מדגישים הישראלים יותר מכל בקצין. הגיל הצעיר של גנרל היא תכונה אחרת שזוכה להדגש. אין גנרלים ישראלים בשירות פעיל שגילם מבוגר מ-46 שנים, ונראה שהגיל הממוצע של המטה הכללי הוא הצעיר בעולם. זו היא מדיניות מכוונת המשקפת את המודעות הדרוכה של המנהיגים הצבאיים שבהם בכל רגע נתון עשוי להתיתלות הקיום של אומתם – מצב זה אינו דומה למדינה כשלנו הפרוסה על כל היבשת ותחומה באמצעות שני אוקיינוסים. בישראל הם חייבים לשמור על המצביאות בערנות שיא, רעבה תמיד ומשתפרת תמיד.

העיקרון שמצאתי מודגש תמיד יותר מהאחרים, למרות שהוא שלטני יותר ברמת התכנון מאשר בשדה, היה ידיעת האויב – יכולותיו, אימוניו והפסיכולוגיה שלו – במידה המלאה והמדויקת ביותר אשר מסוגלים להקנות הלימוד הממושך, ההיכרות וכל אמצעי איסוף המידע. בתחום זה לישראלים יש את יתרון ידיעת האויב מראש: הוא גר בשכנות להם. עם זאת, נראה לי שהאמריקנים יכולים גם הם ללמוד מלקח זה.

אם היינו מקדישים תשומת לב רבה יותר לאופי היריב שאותו אנו מתכוונים להביס בביטחון כה רב, למניעיו וליכולותיו, שלא לדבר על בעלי הברית שבהם אנו תומכים, במיוחד באסיה, לא היינו גורמים לחוסר סדר כה רב, לחוסר סדר כה בלתי צפוי, בווייטנאם. לא היינו מוצאים עצמנו, לבלבולנו ולאכזבתנו, משקיעים כמות הולכת וגדלה של מאמצים חסרי תועלת נגד יכולת התנגדות ואף למעלה מזאת נגד יוזמה הממשיכות והמבלבלות בעוצמתן. ביהירות גודלנו, עושרנו והטכנולוגיה העדיפה שלנו אנו נוטים להתעלם מהצורך לבחון מה עשויים להיות מקורות כוח שונים אצל האחר. אם בשנת 1917 יכולה הייתה אידית' קאבל (Eidith Cavel) להגיד "בפטריוטיות אין די", נדרש לנו קול נוסף לחוכמה שיגיד לנו "בטכנולוגיה אין די". המלחמה אינה פרויקט הנדסי אחד גדול. ישנם אנשים בצד השני – בעלי עוצמה וכוח רצון שאותם מעולם לא טרחנו למדוד. עקב הזנחה זו נגררנו לפעולה תוקפנית נרחבת יותר, ודאי וודאי הרסנית יותר, מכפי כוונותינו. בסופו של דבר לחימה ללא הבנת האויב אינה משרתת את תהילת הצבא ולא את תהילת המדינה.

מצביאות במונחי ההווה

מאחר שהגעתי במהירות להווה, אבקש לבחון את המצביאות מכאן והלאה במונחי ההווה. ידוע לי כי נושאים צבאיים נלמדים באופן כללי באמצעות דוגמאות עבר, ואוכל להמשיך ולהרצות באופן סביר על סגולות המפקדים הגדולים באמצעות אמירות מתאימות מאת נפוליאון, התייחסות לגנרל גראנט ואנקדוטות הנוגעות לאופן שבו המלך ג'ורג', כאשר נאמר לו כי הגנרל וולף (Wolfe) משוגע, השיב ש"הלוואי שינשוך חלק מהגנרלים האחרים שלי" – מידע המוכר לכם כבר כולו. מלבד זאת עשוי הדבר להיות עיסוק במיושן, כיוון שלשינוי במלחמה שהתרחש באמצע המאה העשרים חייב להתלוות שינוי במצביאות.

לדעתי תפיסת המלחמה הכוללת שהופיעה במאה שבה אנו חיים – המאה העשרים הנוראה, כדברי צ'רצ'יל – כבר עברה מהעולם. היא נדחקה מהבמה באמצעות ההופעה של כלי הנשק המוחלט, הגרעיני, עם יכולתו הבלתי מעורערת להרג שאינו מידתית. מאחר שללא קשר למכה הראשונה, ישנה די עוצמה גרעינית בנמצא כדי לגרום נזק הרסני הדדי לשני הצדדים. כך הפך כלי הנשק לאמצעי שבו אי-אפשר להשתמש, ונוצר מצב חדש. אם המלחמה, כפי שלמדנו, היא יישום המדיניות באמצעות כוח, אנו ניצבים כעת בפני העובדה שאין מדיניות או יעד פוליטי שאותם אפשר להשיג באופן מועיל באמצעות פתיחת מלחמה גרעינית שתשמיד את כל הצדדים. לפיכך מכאן והלאה על המלחמות המוגבלות עם היעדים המוגבלים להיות המוצא היחיד, כאשר למדיניות נדרש סיוע באמצעים צבאיים. לאחר חקירת הנושא נתפס שינוי זה על ידי מוחות זריזים כמעט מייד עם התרחשותו, ואחד מהם היה השגריר ג'ורג' קנאן (George Kennan) שבשנת 1954, בעוד הפצצה הילכה קסם על כולם, כתב שהנשק הגרעיני לא הרחיב את היקף המלחמה, אלא להפך: "עידן המלחמות הכוללות חלף ומעתה והלאה מבצעים צבאיים מוגבלים הם היחידים היכולים לשרת תכלית ברורה כל שהיא".

המשמעות של התפתחות זו עבור איש הצבא היא רבה. פירושו של דבר שבאיש הצבא ייעשה יותר שימוש לתכלית פוליטית או אידיאולוגית מאשר בעבר או לכל הפחות מהעבר האמריקני. התוצאה תהיה בעייתית, כיוון שכפי שאמר לאחרונה הגנרל הבריטי, סר ג'ון וינת'רופ האקט (John Winthrop Hackett) בהרצאה בפני אקדמיית חיל האוויר שלנו: "מלחמות מוגבלות להשגת מטרות פוליטיות עשויות ליצור לחצים מורליים בסבירות גבוהה הרבה יותר [...] מאשר מלחמות העבר הגדולות". אין צורך להגיד שארה"ב כבר סובלת מהאמת הנובעת מעיקרון זה.

השינוי מתרחש כבר במהלך עשרים השנים האחרונות בעוד שאנו חיינו במהלכו בלי ממש לשים לב אליו – לפחות אני כאזרחית לא שמתי לב אליו. על האדם לצאת מחוץ לתופעה כדי לראות את צורתה, ועל אדם להחזיק בפרספקטיבה כדי להיות מסוגל להביט אחורה ולטעון: "כאן הייתה נקודת התפנית". כפי שאתם יכולים לראות עכשיו, קוריאנה הייתה המלחמה הפוליטית הראשונה שלנו. השתלשלות האירועים

מאז מצביעה על כך שתפקיד הכוחות המזוינים עתיד להיות, כפי שהראו הרוסים במצרים והראינו אנו בדרום מזרח אסיה, התערבות במדינות בלתי מפותחות ברמת ה"ייעוץ" או ה"סיוע" לכאורה במטרה לעצב את ענייני מדינת החסות כדי שהן תתאמנה למטרת היעוץ. תפקיד זה כבר הוביל לפיתוח כוח משימה ותוכנית אימונים מתאימים בתוכנית קציני הסיוע הצבאי (Military Assistance Officers Program) בפורט בראג (Ft. Bragg). לפי הניסוח של תוכנית זו המטלה היא: "לסייע למדינות זרות בבעיות ביטחון פנים", לשון נקייה ללוחמה נגד התקוממות, "ולבצע תפקידים להם השפעה חברתית-פוליטית על מבצעים צבאיים".

בקצרה משימת הכוחות המזוינים בעידן חברתי-פוליטי זה היא לשמש מהפכת נגד או במילים אחרות לסכל את הקומוניזם או אם בוחרים בלשון נקייה, לבצע בניית מדינות, וייטנמיזציה או אולי פקיסטניזציה או אפריקניזציה של בן חסות, ברצונו או למרות רצונו. זה הוא שינוי רציני מההגנה על ארה"ב גופא שהייתה התפקיד היחיד של הכוחות המזוינים אליבא דאבות המייסדים.

השלכות השינוי

מה הן השלכות השינוי על המצביאות? "האם הצבא ראה את אחרון המנהיגים הקרביים הגדולים בעלי הדרגה הבכירה?" שאלה זו אני מצטטת מספר בשם *Military Man*, שפרסם לאחרונה וורד ג'אסט (Ward Just), עיתונאי מהושינגטון פוסט. האם עדיין יהיה מקום לסגולות המנהיגות האישית שהיטו פעם את הכף? בעבר היה האדם הגורם החשוב: קלוב (Clove) שכבש את הודו עם 1,100 אנשים, קורטז שכבש את מקסיקו עם פחות, צ'ארלס מרטל (Charles Martel) שהדף את המוסלמים בטורס (Tours), נלסון שהדף את נפוליאון בטרפלגר (והתוך כך העריך מקור אחד לגבורתו כאשר אמר ש"לו היו עוד לידי המילטון, היו גם יותר נלסונים". למרות שהדבר עשוי לכאורה לרצות את אנשי זכויות האשה, שכבר זועמים עלי כעת, אני חוששת שלא כך הדבר כיוון שלדעתם מדובר בהשפעה הלא נכונה. בכל מקרה, יכול להיות שגם גורם זה ייעלם, כיוון שאני בספק אם אהבה או ניצחון למענה ישחקו תפקיד במתן השראה לגנרלים לבצע מעשים כבירים יותר ברמת הייעוץ או הווייטנאמיזציה.

מעל לכל האנשים בעלי שיעור הקומה שכיחידים השפיעו על ההיסטוריה, היה וושינגטון. כאשר הוא דהר על סוסו הלבן אל תוך האנשים המבוהלים ו"ברהיטות נהדרת של בוז בלתי ראוי לדפוס" עצר את הנסיגה ממונמות' (Monmouth) וזכה לשבח מפי לאפייט ולפיו: "מעולם לא ראיתי אדם כה מעולה".

האם אדם זה נדרש בצבא החדש של היום שעליו נאמר שתוכנית לימודי התואר המוסמך הנחשקת ביותר, אחרי זו, היא בית הספר לעסקים של אוניברסיטת הרווארד? כדי שיתאים לצרכים של ימינו, על הגנרל להיות מעט דיפלומט, מעט מנהל כוח אדם, מעט מנתח מערכות נשק ומעט סוכן מכירות ורכש. הגנרל קרייטון

אבראמס (Creighton Abrams) כבר תואר על ידי עיתונאי כשני גנרלים. האחד הוא "מפקד קרבי עז ומסותת לסת", והשני "דיפלומט שנון וסבלני עד אין קץ". עבור יורשו צפוי עד מהרה התפקיד השני לשחק תפקיד גדול מהראשון.

מתוך כלל הפעילות האנושית - הפיזית, האינטלקטואלית והמורלית - כמה ייותר לגנרל לעשות? אם קיימים גלאים כימיים ומרחרחי אנשים, משירי עלים ונשק כימי, מכ"מים אינפרא-אדומים ותקשורת אלחוטית לוויינית, שלא לדבר על מה שנחזה בעבר על ידי מר מקנמרה (McNamara) כגדר אלקטרונית בלתי נראית המשאירה את האויב בחוץ, היקף קבלת ההחלטות בשדה צריך להצטמצם. להבנתי אש ארטילרית ואף אש רגלים תכוון באמצעות מחשבים - החל מדגמים זעירים הנמצאים בתרמיל של החייל ועד למחשבי ענק במפקדות. מאפיין זה אמור לאפשר את הסיכוי המדהים לבטל את טעויות האנוש בדומה לחזון של פרופסור סקינר (Skinner) לחסל את הרוע האנושי באמצעות לימוד המכונות. כהיסטוריונית אני יכולה להבטיח לכם שהסיכויים של שתי היוזמות האלה להתממש שווה לסיכוי החזרת הדינוזאורים.

השינוי שעשוי להיות רב המשקל מכולם, יהיה שינוי ביחסי הצבא והמדינה. זה הוא שטח רגיש שבו קיים פוטנציאל לצרות, ואני נכנסת כאן למרחב ספקולציות שאותן אתם עשויים למצוא בנות הפרכה ובהחלט בנות ויכוח.

באופן מסורתי היה צבא היבשה האמריקני מכשיר ניטרלי של מדיניות המדינה, והוא אף החשיב עצמו כזה. הוא קיים על מנת לבצע את הוראות הממשלה. על מנת לעשות זאת ללא היסוס או שאלה שמר סגל הקצינים, באופן כללי, על עמדה בלתי מפלגתית, לפחות על פניו, תהה האידאולוגיה הרוחשת מתחת לפני השטח אשר תהה. כאשר מורים לו לצאת לפעולה, הצבא אינו שואל מדוע או לשם מה. בעבר הייתה זו הנחה בסיסית. אך האם יכולה הנחה זו להמשיך ולהתקיים, כאשר הצבא מוצא עצמו נשלח להילחם לטובת מטרות כה ספקולטיביות או מטושטשות, עד שאין הן מסוגלות לתמוך במצב של מלחמה המוכרזת על פי החוק? אפשר לומר שמדובר בסמנטיקה, אך הסמנטיקה היא מבחן טוב. ככותבת אני יכולה להגיד שבעיית כתיבה משקפת בבירור חשיבה בעייתית, ולרוב היא משקפת תפיסה חסרה של העובדות או של משמעותן.

אפשר לתהות מה שיעור הקצינים בדרום מזרח אסיה כיום המשלימים את שירותם המבצעי בלי לשאול עצמם "מדוע" או "לשם מה". האם יגדל שיעור זה לממדים שאינם נוחים כאשר הם יבצעו את תורונותם החברתית-פוליטית בעתיד? לכן חיונית ומיידית שמירה על איתנות העיקרון שעבר מהעולם, ולפיו על אומה לצאת למלחמה רק לצורך הגנה עצמית או עקב אינטרס לאומי. המדינה הפועלת לפי עיקרון זה תציג בפני אזרחיה, ועל אחת כמה וכמה בפני ההיסטוריה, טיעון מוצלח יותר. אף אחד לא היה יכול להבין לא נכון את פרל הרבור או להתקשות להגדיר את הצורך בתגובה או להסבירו. מלחמה המקריבה חיים היא עסק רציני מכדי לנהלו

ללא הגדרה. היא מצריכה הגדרה והכרזה. אני מאמינה שאין לדרוש מאף אזרח – אם הוא איש צבא ואם הוא אינו – לסכן את חייו בעבור דבר מה שאנשים מפוקפקים בווינגטון מחשיבים כרעיון טוב בתורת המשחקים או בהרתעה או בהכלה או בכל רעיון אופנתי אחר.

אם על הצבא לשמש כלי להשגת תכלית פוליטית, האם הוא יכול להיות אוטומט תם? האם יגיע הרגע שבו עמדה זו תינטש, והצבא או חברים בו יפקדו בתכלית שלהשגתה הם נקראו? הם לא בהכרח יחבבו פחות את המדיניות השולטת. באופן כללי מאז תחילת המלחמה הקרה הייתה המדיניות האמריקנית הכלה של הקומוניזם, ועימה, אפשר להניח, מסכים הצבא. אך השאלה הולכת והופכת מורכבת. מה בדבר רוסיה אל מול סין? מה בדבר הודו אל מול פקיסטן, שם התחמקנו לאחרונה כחוט השערה מכניסה לאיוולת? מה בדבר המזרח התיכון? נניח שנחליט שאלמלא נציל את רוסיה מהשפעה קומוניסטית, עיראק תיפול? או נניח שנעתיק עיקרון זה לדרום אמריקה? אפשר לשחק במשחק הזה בכל יבשת. מה יקרה אם ניכנס שוב בטעות למלחמה בצד הלא נכון של ההיסטוריה?

הכוחות המזוינים ישיבו שאין זו אשמתם, אלא זו היא החלטה אזרחית. הזרוע הצבאית נשארת תחת שליטה אזרחית. האם לא פטר טרומן את מקארטור?

"האם הצבא ראה את אחרון המנהיגים הקרביים הגדולים בעלי הדרגה הבכירה?" האם עדיין יהיה מקום לסגולות המנהיגות האישית שהיטו פעם את הכף?

אמת היא שהצבא האמריקני מעולם לא קרא תיגר רציני על השלטון האזרחי, אך בשנים האחרונות הוא לא ממש נדרש לכך. עם שליש מהתקציב הלאומי המושקע בכוחות המזוינים, עם עלות ייצור נשק גרעיני ומודרני אחר, שכלל הנראה אינה יודעת גבול, עם 22,000 חברות ביטחוניות ו־100,000 חברות משנה הפועלות בארה"ב, עם מפעלים ביטחוניים או מתקנים ביטחוניים הממוקמים ב־363 מתוך 435 מחוזות הבחירה לקונגרס, שזורים האינטרסים הצבאיים־תעשייתיים בכלכלה וחודרים לכל סוכנות מסוכנויות הממשל.

תקציב ההגנה החדש של 83.4 מיליארד דולר² גדול פי חמישה מהסכום המוקצב לחינוך וכמעט פי ארבעים מזה המוקצב לשליטה בזיהום (ממשלתנו לא הצליחה לשים לב לכך שכיום הזיהום משמש לגבינו איום חמור יותר מאשר הרוסים). העלות

² סכום זה שווה לכ־429.7 מיליארד דולר במונחי שנת 2010. תקציב ההגנה של ארה"ב לשנת 2010 (שהייתה שנת השיא ב־50 השנים האחרונות) היה 729.8 מיליארד דולר, או 141.6 מיליארד דולר במונחי שנת 1972 (הערת המתרגם).

הממוצעת השנתית של קיום כל איש במדים עומדת על 10,000 דולר בשנה בהשוואה להוצאה הלאומית העומדת על 1,172.86 דולר עבור כל אדם בארה"ב או במילים פשוטות: באדם במדים מושקע סכום גדול פי עשרה מאשר זה שאינו במדים. הפנטגון, שבו שוכן הדחף לכל האנרגיה והפעילות הללו, מוציא מדי שנה 140 מיליון דולר על יחסי ציבור לבדם שהם כמעט כפליים מתקציב המענק הלאומי לאומנות ולמדעי הרוח. בעוד שהצבא ואינטרסים הקשורים אליו חודרים עמוק לתוך הממשל, הוא הופך במידה זו או אחרת לשבוי בידי הפנטגון.

במצב זה המיקום של האחריות הסופית לקבלת ההחלטות אינה עוד כה ברורה. הדבר הברור הוא שבעוד שהכוחות המזוינים מפעילים השפעה רבה על הממשל, אין הוא יכול לשמור בו־זמנית על תומתו.

בעבר אפשר היה לטפל בכל מטלה קשה תחת המטרייה המגוננת של "החובה, הכבוד, המדינה". כל עוד הייתה לך עילה למלחמה, כגון המיין או האלמו, אפשר היה לעבור כל משימת משלוח מפוקפקת ללא כל קושי. נוסחת ווסט־פוינט עשויה שלא להספיק עוד. רכיב "המדינה" ברור מספיק, אך מה היא החובה במלחמה מוטעית? מה הוא ה"כבוד", אם הלחימה מצטמצמת לכדי החרבת מרחב המחיה של אלה שלא עשו לנו רע מעודם – שלא לדבר על חייהם? תשובת ווסט־פוינט הפשוטה היא שחובה וכבוד שוכנים בביצוע הוראות הממשלה. זה הדבר שאותו אמרו הנאצים להגנתם, ואף על פי כן העמדנו אותם לדין על פשעי מלחמה. חתרנו תחת טיעונינו שלנו בנירנברג ובטוקיו.

כאשר הלחימה מגיעה לנוסחה הקלסית שאותה ביטא לאחרונה חייל שהצית כפר קטן בוייטנאם, ולפיה "עלינו להשמידו כדי להצילו", יש להמשיך מעבר לחובה ולכבוד ולשאול: "היכן ההיגיון הפשוט?". אני יודעת שההיגיון הפשוט אינו מופיע באמרה של ווסט־פוינט, ואף על פי כן החיילים כפופים לא פחות מכל בן תמותה אחר לאמירה של דקארט: "אני חושב, משמע אני קיים". החשיבה תמשיך ותפרוץ פנימה. זה הוא העונש על זניחת הטוהר הטמון בהגנה עצמית כעילה למלחמה. לפי החייל האמיץ שוויק כאשר חייל מתחיל לחשוב, "הוא אינו עוד חייל כי אם אזרח מחורבן". אני יודעת אם הדברים יגיעו לכדי כך, אך שווה להכניס את נקודת המבט האזרחית לדין.

האם החברה האזרחית באמת רוצה שהצבא יתחיל לחשוב בעצמו? האין זה מעלה מגוון אפשרויות מאיימות של הפיכות ימניות או מרידות שמאלניות? בעוד שהכוחות המזוינים נוטים לרוב ימינה, כבר התרחשו מקרים אחרים: צבא הדגם החדש של קרומול הדיח את המלך, המרד של הצי בקרונסדאט (Kronstadt) והעריקות מהחזית הביאו למהפכה הרוסית. כבר כיום יש לנו כוח סדיר בלתי ממושמע ברמות מסוכנות בוייטנאם – תופעה הנובעת אומנם משאט נפש כללית יותר מאשר מחשיבה. בעוד שהתפתחות זו אינה פוליטית, ממה שאפשר לראות, היא בהחלט אינה בריאה.

בעיה אחרונה

בעיה אחרונה היא שאלת ההפרדה המקודשת של הצבא מהחברה האזרחית. ארה"ב מעולם לא עודדה התפתחות מעמד צבאי, אך אף על פי כן התפתחה תחושה מסוימת של ייעוד מיוחד, כפי שאכן מתחייב מכורח המציאות בקרב אלה שבחרו במקצוע הכולל סיכון חיים. בחירה זו מפרידה אותם מהכלל, מעניקה להם תחושת שליחות ומאחדת אותם באמצעות הרגשת שייכות לחבורה מיוחדת. אני מאמינה שהם רוצים להרגיש נפרדים, הם רוצים את ההבחנה המפצה אותם במידה מסוימת על הסיכון הטבוע במקצוע, בדיוק כפי שההדר, המדים המפוארים והיוקרה החברתית פיצו את צבאות אירופה. אך אם על איש הצבא להתחיל ולשאול עצמו כעת את אותן השאלות ולעמוד בפני אותן הבחירות המוסריות העומדות בפני האזרח, האם אפשר להמשיך ולשאת עוד את היבדלותו?

סיכום

אני יודעת כי נדדתי הרחק מהמטלה שניתנה לי, אך אני מעלה שאלות אלה כיוון שנראה לי כי יהיה על המצביאות להתמודד עימן מעתה ואילך. הבעיה עם הרצאה זו, שנראה לי שלא התבררה, היא שאין לי תשובות כלל. יידרש לכך זמן שונה של הוגים. אוכל רק להגיד שתמיד היה זה אתגר להיות מצביא, ותפקידו, כמו זה של האזרח, אינו הולך והופך קל יותר.

צה"ל והמגזר העסקי: ממנו תראו וכן תעשו?

שאל ברונפלד¹

כיצד על המצביא הצה"לי ללמוד אסטרטגיה? ניכר כי בשנים האחרונות מפקדים בכירים מבקשים לעצמם "אוקיינוסים כחולים" ללמידה וחשיבה על נושאים אלו, ואף מצאו אותם, כפי שמסמן לנו כותב מאמר זה, במגזר העסקי ובספרות האקדמית שהוא מציע. שאל ברונפלד מציע לקוראי המאמר קריאה ביקורתית בעיסוק באסטרטגיה שבין המגזר העסקי לזה הצבאי, תוך שהוא מצביע על פערים במועילות הלמידה הנובעים מאינטרסים עסקיים (תעשיית האסטרטגיות, כדבריו), מהיעדר בהירות מושגית ומתודולוגיות שונות.

כשהרבה תרופות מסוגים שונים נרשמות למחלה מסוימת, הִיָּה סמוך ובטוח שזו מחלה חשוכת מרפא.²

פרק א': שלושה בס[ק]ירה אחת

השיח הביטחוני בדור האחרון מאופיין באמצעות "חמיצות" ההולכת וגוברת. שורשיה הם "אכזבות" מביצועי צה"ל בסיבובי לחימה מול החזבאללה ובעזה, ואחד מביטוייה זכה לכינוי "מבוכת התמרון היבשתי". תחושת החמיצות הוחרפה נוכח המאמצים הרבים שנקט צה"ל מאז שנות התשעים, ושמטרתם הייתה לשפר את חשיבתו האסטרטגית. שהרי החשיבה המערכתית הוטמעה בצה"ל מזה דור, וישועה אין (קמחי, 2015, עמ' 21–24).³ בשנים האחרונות החלו אנשי צבא לראות במגזר העסקי מקור השראה לחשיבה ולעשייה של צה"ל.⁴ סקירה זו בוחנת האם ניתן לדוג אסטרטגיות צבאיות ב"אוקיינוסים הכחולים"

¹ שאל (סס) ברונפלד הוא עמית מחקר במרכז דדו לחשיבה צבאית בינתחומית ובמחלקה להיסטוריה. המחבר מבקש להודות לפרופ' דימה אדמסקי שיזם את המחקר, ולתלמידיו ששאלו שאלות קשות. תודה גם לדוקטורנט יניב פרידמן שסייע בהשגת חומרים חשובים.

² ליאוניד אנדרייץ גייב במחזה "גן הדובדבנים" של צ'כוב.

³ קמחי כתב שהמחזיקים בתפקידי מפתח בצה"ל הם בוגרי הדור הראשון והשני של המהפכה האינטלקטואלית שהחלה בשנות התשעים.

⁴ ראו גם: וולנסקי, 2020; אל"מ א', 2018; ברנע, 2019; ברמן, 2016; פז ופרידמן, 2019.

של הספרות על אסטרטגיה עסקית. יאמר במפורש שהסקירה מכוונת לשמש חיסון מפני הנטייה של מפקדים וחוקרים לשאת עיניהם למגזר העסקי בתקווה כי משם יבוא עזרם. הסקירה מתבססת על שלושה ספרים שלדעתי ראוי להכירם ולשננם. כתבו אותם חוקרים ותיקים וידועי שם המשלימים איש את רעהו. אני ממליץ לקרוא את שלושתם.

פרופסור ריצ'ארד רומלט, מאוניברסיטאות UCLA ו-INSEAD בצרפת פרסם את *Good Strategy/Bad Strategy*, ספר חכם וזורם שהוא כן שיגור לעבר אמריקה התאגידית. הספר יועיל למי שאינו מסתפק בכותרות ב"דה מרקר" (Rumlet, 2011).⁵ הספר השני, **ספארי אסטרטגיות – סיור מודרך בעקבות הניהול האסטרטגי**, הוא פרי העט של פרופסור הנרי מינצברג מאוניברסיטת מקגיל בקנדה ו-INSEAD, שספריו ומאמריו עוסקים באכזבות שהנחילו התכנון המרכזי והתוכניות הרב-שנתיות למגזר העסקי, ובחוסר הרלוונטיות של התארים במינהל עסקים (מינצברג, אלסטרנאנד ולאמפל, 2006).⁶

"אסטרטגיה מעולה היא חיונית להצלחת ארגונים, בכך אין ספק. אך באקדמיה אין הסכמה בשאלה 'אסטרטגיה מהי?', וזאת למרות שהיא נחקרת כבר במשך עשרות שנים"

את הספר השלישי, *Strategy - A History*, כתב פרופסור לורנס פרידמן מאוניברסיטת לונדון, קינגס קולג', היסטוריון צבאי נטול אינטרסים שמחקריו מתמקדים בתחום המלחמה הקרה והאסטרטגיה הגרעינית. ספר זה מרחיב את היריעה ועוסק לעומק בתולדות המחשבה העסקית וגם הצבאית ומשווה ביניהן. הספר מכיל תובנות עמוקות וביקורת חריפה על אמריקה התאגידית ועל תעשיית האסטרטגיות העסקיות.

מהסקירה עולות התובנות האלה:

ראשית, המגזר העסקי בארה"ב שואב השראה מההגות והעשייה הצבאית שם, ולא להפך. חד וחלק.

שנית, החשיבה האקדמית על אסטרטגיות עסקיות היא תוצר של תעשייה משוכללת ומשומנת, תרתי משמע – "תעשיית האסטרטגיות". יש לה אינטרסים משלה והכלל "יזהר הקונה" חל על הרוכשים את שירותיה, לרבות צה"ל. שלישית, על צה"ל מוטלת חובת זהירות כפולה, משום שהשיח על אסטרטגיה

⁵ מומלץ לצפות בהצגתו המרתקת של הספר בסרטון ביוטיוב.
<https://www.youtube.com/watch?v=UZrT116hZdk>

⁶ מומלץ לקרוא ספרים נוספים של מינצברג. בגלל קוצר היריעה לא אסקור את הספר, ודי אם אציין כי הוא מבקר קשה של מרבית האסטרטגיות שתוארו ומויינו בספרו.

נוטה להתברבר בגלל היעדר הגדרות מוסכמות וגם בשל הנטייה לכנות "אסטרטגיה" כמעט כל עשייה תבונית. נוסף על כך, קיים קושי תמידי להסב רעיונות אמריקאים למציאות הישראלית. הקושי חריף עוד יותר כשמדובר בהסבת תפיסות מהעולם העסקי שם לעולם הצבאי כאן.

רביעית, על אף האמור לעיל, חשוב שצה"ל ילמד מהמגזר העסקי שיטות תפעוליות – בקרה תקציבים, גמישות (היום "אג'ילות") והתייעלות.

לסיום, סקירה זו נועדה במקורה למנוע תעייה בדרך לא־דרך לעבר המגזר העסקי. עם זאת, בסיכומה נרמזים כיווני מחשבה לפיתוח החשיבה האסטרטגית בצה"ל – מתן הדגש רב יותר על המי (הפרופיל האישיותי של מפקדים מקודמים) ביחס למה (הסילבוס של המסלולים להכשרת מפקדים) וְלֵאִיפָּה (הגופים המופקדים על ההכשרה).

פרק ב': הרבה מאוד אסטרטגיות עסקיות - סוגים שונים וגם משונים

מאין יבוא עזרו של קצין המחפש השראה לחשיבה אסטרטגית? פנייה לספרות העוסקת באסטרטגיה עסקית תגלה כי מרוב עלים קשה לראות שם אפילו את העץ, שלא לומר את היער. זאת משום שבמהלך שנות השמונים והתשעים פורסמו אלפי ספרים, מאמרים והרצאות בנושא על ידי פרופסורים, חברות ייעוץ, "גורואים", מנהלים בכירים, עיתונאים ופרשנים. השפע הזה תואר על ידי פרידמן במילים אלה:

בפני המנהלים המתעניינים לא עומדת פרדיגמה שולטת. במקומה הוא מופגז ברעשים וחוסר עקביות וברמיזות בדבר סודות ייחודיים לניהול מוצלח, אלה שיתגלו למי שיקנה את הספר, ישתתף בסמינר, או, עדיף מכל, למי שישכור חברת ייעוץ. הרעיונות האסטרטגיים רודפים זה את זה, חלקם בנאליים ואחרים קונטר־אינטואיטיביים, יש בהם צירופים של תובנות עמוקות עם מסקנות מופרכות או הכללות מופקקות.

הוא גם ציטט מחקר שזיהה 91 המשגות שונות ומשונות של האסטרטגיה העסקית המופיעות במאמרים שפורסמו בשנים 1962–2008. מחברי המחקר הצביעו על הדילמה המרכזית העומדת בפני אנשי המעשה המחפשים עזר בתפיסות אקדמיות: "אסטרטגיה מעולה היא חיונית להצלחת ארגונים, בכך אין ספק. אך באקדמיה אין הסכמה בשאלה 'אסטרטגיה מהי?', וזאת למרות שהיא נחקרת כבר במשך עשרות שנים" (פרידמן, 2013, עמ' 562–561).⁷

הספר של רומלט - מבוא למדעי השכל הישר

דברי פרידמן שהובאו לעיל מחייבים את הקורא הישראלי, ראשית כול, להכיר לעומק את התנהלות התאגידים האמריקאים במישור האסטרטגי והתפעולי. ספרו של רומלט מסייע בכך, ויועיל לקרוא אותו לפני הצלילה לאוקיינוסים האקדמיים העמוקים. הספר מתאר אסטרטגיות תאגידיות טובות (של "אפל", "וולמרט", "Cisco",

⁷ ראו גם: Ronda-Pupo, Guerras-Martin and Luis, 2012.



ספרו של רומלט

"סטראבק", "Nvidia" (ועוד) וגרועות של "DEC", "GM", "אירוקס", "AT&T" ועוד - רובן חברות שהתדרדרו אחרי שחוו הצלחה מסחררת). מקרי הבוחן של רומלט משולבים בהמשגות נבונות, וההדגש בספר מושם על העשייה האסטרטגית של תאגידים ולא על ויכוחים תאורטיים עם חוקרים אחרים. נסתפק בציון מספר תובנות שעולות מהספר:

- א. ליבת העשייה האסטרטגית הוא השילוש: איבחון, קביעת מדיניות ופעולה סדורה לביצועה - קל להגיד אבל קשה לעשות.
- ב. עד כמה קשה להגות ולבצע אסטרטגיה טובה? על דרך השלילה ניתן ללמוד ממאפייני אסטרטגיות גרועות או העדר אסטרטגיה:

- אסטרטגיות גרועות נוטות להתחבא אחרי השבלונה של "חזון, משימות, ערכים וכו'". הן מוצגות כתובנות עמוקות, אך בפועל הן "ניסוח מנופח ומתחסד של דברים המובנים מאליהם המשובץ בז'רגון עסקי אופנתי" (Rumelt, 2011, P. 68). המתכונת השבלונית משמשת לעיתים רבות עלה תאנה להיעדר אסטרטגיה אמיתית.

- הגרועות שמות מן הצד האחד הדגש רב על הצגת **יעדים** אסטרטגיים ("חזון ומשימות"), אך מן הצד האחר הן ממעטות להתייחס ל**לבעיות** שבדרך ולדרכי ה**התמודדות** איתן.

- כך גם ריבוי "יעדים אסטרטגיים" שמונע מיקוד וריכוז המאמצים, וגם שאיפות להישגים מרקיעי שחקים שמיועדים לחיזוק המוטיבציה אך אינם מעוגנים בקרקע המציאות.

ג. תוכנית אסטרטגיה בעולם המעשה מקבילה להשערה בעולם המדע, ולכן יש להתייחס אליה כאל טענה **שניתן להפריכה**.⁸

ד. החשיבה האסטרטגית חשופה להטיות קוגניטיביות, ורומלט גם הציע שיטות לחיסון החשיבה מפניהן.

מומלץ במיוחד לקרוא את מקרה הבוחן של תאגיד "קראון" שהיה יצרן אמריקאי ותיק ורווחי מאוד של פחיות למשקאות קלים ולבירה. במשך שנים רבות התאגיד פעל בהצלחה רבה בסביבה תחרותית שניתן להגדירה כ"אוקיינוס אדום", אך חילופי דורות בהנהלה הביאו לאובדן המיקוד האסטרטגי. התאגיד התרחב והתפשט באמצעות מיזוגים ורכישות והפך ליצרן הגדול ביותר בעולם של "פחיות" משקה

⁸ רעיון דומה בנושא הערכות מודיעין, ראו אצל יצחק בן ישראל (1999).

ממתכת ומפלסטיק ומשם הגיע לטביעה ב"אוקיינוס הכחול".
 רומלט מתאר דיון מונחה בכיתת מנהלים שבו מתבררת ונחשפת בהדרגה האסטרטגיה הטובה של "קראון" בשנים הראשונות, והיא מונגדת לאסטרטגיה הגרועה בהמשך (Rumlet, 2011, pp. 142-155). האירוע מרתק בשל תיאור החקירה המודרכת של התלמידים עד "גילוי" האסטרטגיה של התאגיד, והוא יכול לשמש השראה גם למדריכים המלמדים חשיבה צבאית: היסטוריה, מלחמות ומבצעים.

הספר של פרידמן - ביקורת התבונה העסקית

ספר זה הוא טוב ומעניין בזכות המעקב המפורט שלו אחר תולדות המחשבה העסקית וההצבעה על האופן שבו עיצבו אותה השתנות החיים המודרניים. הוא מתחיל במהנדס פרדריק טיילור ובהקמת בית הספר למנהל עסקים "וורטון", סמוך לסוף המאה ה-19, ומסיים בעשור הראשון של המאה ה-21. הספר סוקר את הוגי הדעות החשובים בתאגידים הגדולים, באקדמיה, בחברות הייעוץ ועוד ועוד.

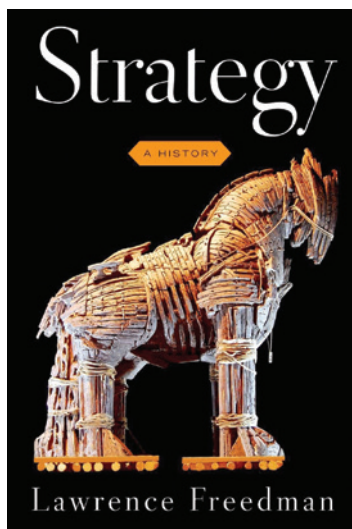
פרידמן איננו כלכלן וגם לא איש מדעי ההתנהגות, ויש בכך גם יתרון, שכן התבוננותו הביקורתית במגזר העסקי חפה מ"בראנז'אות", והיא קוראת, שוב ושוב, "המלך ערום!". יתרונו הגדול של הספר הוא בנייתו החייונית ההיסטוריים, בהיקף של הספרות שעליה הוא מתבסס ובעומקה, וגם במומחיותו בתחום החשיבה הצבאית. כאן נסתפק בהצגת שתי סוגיות הנוגעות לתועלת בלימוד מהמגזר העסקי.

א. התאגידים בארה"ב לומדים מהצבא - לא להיפך!⁹

נפתח בציטטה מפי גנרל גורדון סליוואן, מפקד צבא היבשה של ארה"ב בשנים 1991-1995, שכתב לאחר שחרורו מהצבא: "לאחרונה אנו רואים יותר ויותר מנהיגים במגזר העסקי המנסים לחקות את צבא היבשה ומחפשים [אצלן] רעיונות של מנהיגות ולמידה" (סליוואן והופר, 2008, עמ' 19).¹⁰ פרידמן הראה באופן משכנע שבמחצית השנייה של המאה ה-20 הובילה החשיבה הצבאית את האסטרטגיה העסקית: ההגות והעשייה של התאגידים הגדולים הלכו בעקבות הצבא, ולא להפך.

⁹ סעיף זה מתבסס על פרידמן 2013, פרק 31 ("בעסקים כמו במלחמה") וגם על הנרי מינצברג, ברוס אלסטרנד וג'וזף לאמפל 2006, עמ' 110-102.

¹⁰ פרופ' לואיס אי' לטאיף שכתב הקדמה לספר לא חסך במחמאות לצבא היבשה: "למעשה, כוחות היבשה היו שוב למובילים של התעשייה [האמריקאית] ביצירתן של גישות חדשות לאתגרי הניהול" (שם, עמ' 16).



ספרו של פרידמן

כך היה בשנות החמישים והשישים כשהתאגידים הגדולים למדו את השיטות שבהן ניהל הצבא הענק את מלחמת העולם השנייה בהיבטים המבצעי והלוגיסטי. הביטוי המובהק להשראת הצבא היה רוברט מקנמרה וחבורת "ילדי הפלא" שלו שעברו מניהול הלוגיסטיקה של חיל-האוויר לניהול חברת פורד. הם הביאו איתם נדוניה בדמות שיטות כמותניות וניתוחים כלכליים והפכו את התכנון המרכזי ("אסכולת התכנון") לאסטרטגיה השלטת באמריקה התאגידית.

אבל בשנות השבעים התרחש משבר קשה בשני המגזרים. צבא ארה"ב נכשל בווייטנאם, והוא נסוג בתסכול מדרום-מזרח אסיה. הכישלון הביא לחיפוש אסטרטגיה חדשה תוך קריאה "לחזור ליסודות" ולעיון מחודש במשנתו של קלאוזביץ. בה בעת נכשלה התעשייה האמריקאית בהתמודדות עם התעשיות היפנית והאירופית. ארה"ב הוצפה במכונניות תוצרת יפן וגרמניה ובאלקטרוניקה בידורית תוצרת יפן; נתח השוק של תאגידים אמריקאיים הלך וירד גם בענפי הפלדה, המספנות והתעשייה הכבדה האחרת. אובדן נתחי שוק, הירידה ברווחיות והאטת הצמיחה הביאו לחיפוש אסטרטגיות חדשות, ואת הבמה כבשו פרופסורים לניהול שקראו למיקוד החשיבה והעשייה העסקית בנושאים הקשורים לתחרות בשווקים.

פרידמן הצביע במפורט על שפע כתיבה עסקית אקדמית ששאבה מהעשייה הצבאית. מרבית המחברים ממליצים לאמץ את הרעיונות של לידל הארט, קלאוזביץ, סון טסו וג'ון בויד - גישה עקיפה, תמרון, ריכוז הכוחות ועוד (פרידמן, 2013, עמ' 507-512); וגם לחקות מפקדים מצליחים - מאטילה מנהיג ההונים עד גנרל פטון. גם רומלט, אזרח מובהק, עשה שימוש במקרי בוחן צבאיים והציע אותם כמקור השראה והפקת לקחים למנהלים. הוא שיבח מספר אסטרטגיות צבאיות מוצלחות לאורך ההיסטוריה של הממסד הביטחוני האמריקאי: של הנשיא אייזנהאור ואנדרו מרשל בעידן המלחמה הקרה, של כוחות הקואליציה במלחמת המפרץ הראשונה וגם אסטרטגיית פיתוח החדשנות של DARPA (Rumlet, 2011, pp. 61-62, 124). לסיום תת-פרק זה נצביע על המקורות הצבאיים של האסטרטגיה העסקית הנפוצה ביותר בימינו - פרידמן תיאר גם אסטרטגיה עסקית מודרנית נוספת ששורשיה בחשיבה הצבאית - העדפת "האוקיינוס הכחול" על "האוקיינוס האדום". זו הוצגה על ידי צ'אן קים ורנה מוברגניה, חוקרים ב-INSEAD. הם קראו להתרחק מ"אוקיינוסים אדומים" השורצים במתחרים מקיזי דם, הנלחמים זה בזה על נתחי שוק והשוחקים את הרווחיות. משנתם זכתה לתפוצה אדירה, ומאז 2005 הם מכרו מיליוני עותקים של ספריהם.

ניתן לקבוע כי המלצתם להפליג בנחישות ב"אוקיינוס כחול" במקום לדשדש ב"אוקיינוס אדום" היא שילוב פשטני של הרעיונות של לידל הארט על "גישה עקיפה" עם אלה של "לוחמת תמרון" - שתי האסטרטגיות שנולדו בעקבות הכישלונות במלחמת העולם הראשונה. "האוקיינוס האדום" שלהם הוא מקרה פרטי של מלחמת התשה שממנה סולדים ממילא כל המתכננים הצבאיים. מביך לקרוא

את האופן שבו הם תיארו את החשיבה והעשייה הצבאית, שלטענתם היא נחותה מזו של המגזר העסקי: "התעמתות עם יריב וסילוקו משדה קרב מוגבל בטרטוריה שלו [...] השלמה עם האילוצים העיקריים של מלחמה על טריטוריה מוגבלת והצורך להכות באויב [...] לא יותר מתחרות באוקיינוס אדום [...] אין בה את העוצמה המיוחדת לעולם העסקי - היכולת לייצר שווקים חדשים נעדרי תחרות" (Kim, Mauborgne, 2019, p. 114).¹¹ מדבריהם עולה שתורתם כלואה במושגי מלחמת העולם הראשונה ומתעלמת מהחשיבה והלחימה במאה השנים האחרונות, במיוחד מהלחימה בדור האחרון.

איך אפשר להתייחס ברצינות להגיגים העסקיים של השניים? הם גם אפילו אינם יודעים שהגלגל שהומצא על ידם בתרועה רבה בתחילת המאה ה-21, נוסע כבר בדרכים הצבאיות מאז מלחמת העולם הראשונה. הם גם אינם מציינים (או אינם יודעים?) שאת האוקיינוס הכחול והאדום המשיגו האדמירלים אלפרד מהאן וג'וליאן קורבט בשלהי המאה ה-19. האסטרטגיה שלהם יוצאת מהנחת יסוד שעל מנת להגיע להישגים מובהקים יש לקחת סיכונים משמעותיים. ספק רב שהיה בה חידוש לעולם העסקים, ואילו בעולם הצבאי היא מובנת מאליה.

תוכנית אסטרטגיה בעולם המעשה מקבילה להשערה בעולם המדע, ולכן יש להתייחס אליה כאל טענה שניתן להפריכה

בהקשר זה מובא אירוע על גנרל דון סטארי, ידיד גדול של צה"ל, שהיה מהוגי וממבצעי הטרנספורמציה שעבר צבא היבשה האמריקאי אחרי היציאה מווייטנאם. הבעיה האסטרטגית שעמדה בפני ארה"ב בשנות השבעים והשמונים נבעה מהנחיתות הכמותית והאיכותית של צבאות נאט"ו בהשוואה לברית ורשה. סטארי ומפקדי TRADOC חיפשו פתרונות במגזר העסקי, והם פיתחו את הדוקטרינה החדשנית שלהם תוך הסתמכות על שני מקורות קלאסיים. הראשון היה לימוד היסטוריה צבאית בעזרת מחקריו של חוקר הביצועים רוברט הלמבולד (Helmbold) שחקר 1000 קרבות היסטוריים והראה באלו תנאים המעטים יכולים לגבור על הרבים. השני היה לימוד מצבאות זרים, ובמקרה של סטארי לימוד מצה"ל שלחימתו ברמת הגולן בתחילת מלחמת יום הכיפורים התבצעה בתנאים הדומים לאלה שהיו צפויים לשרור בגבול שבין מזרח גרמניה לבין מערבה בפרוץ מלחמת העולם השלישית. לדברי סטארי המחקרים של הלמבולד לימדו אותו כי המעטים יכולים לגבור על הרבים, ומלחמת יום הכיפורים סיפקה לצבא ארה"ב "ניסוי שטח נפלא, שבא בשעה

¹¹ הציטטה נלקחה מגרסה תמציתית שפורסמה על ידי המחברים וההוצאה לאור ב-2019.

מצויינת" (ברונפלד, 2005, עמ' 403-404).¹²

לסיכום, האמור בסעיף זה מצביע שבארה"ב המגזר העסקי שואב השראה מהצבאי, ולא להפך, וכי היושבים על גדות הירקון והאיילון לא תמיד מבינים את השיח על גדות הפוטומאק וההדסון.

ב. הייעוץ לעסקים הוא פרנסה, לא רק שליחות

פרידמן ביקר בחריפות את מחוללי החשיבה האסטרטגית העסקית המכונים "תעשיית האסטרטגיות" ואת המניעים שלהם. כרקע לביקורתו משמש התיאור של מינצברג את הזינוק של תעשיית האסטרטגיות שהחל במקביל לפרסום ספרו החשוב של מייקל פורטר שעסק באסטרטגיה תחרותית: "לתעשייה יש כתבי עת אקדמיים, מועדונים ומסגרות דיונים משלה. הספרות שנכתבת בה עצומה, ומאז 1980 היא מתפתחת בקצב מעורר השתאות" (פרידמן, 2013, עמ' 32). יאמר כי הביקורות על תעשיית האסטרטגיות מתייחסות בראש ובראשונה לחשיבה האסטרטגית, ונוספות להן ביקורות על יצרני הטכניקות הניהוליות הצצות ואחר כך נעלמות (למשל, TQM, BPR, KPI, ועוד ועוד טכניקות וראשי תיבות). כאן נתייחס לשתי הרמות כאחת במטרה להבליט את האינטרסים של כל מגזרי תעשיית האסטרטגיות ואת יחסיה הסימביוטיים עם הנהלות התאגידים.

בתת הפרק "שגעונות אופנה ואופנות" (שם, עמ' 563-560) תוקף פרידמן את השילוש הקדוש של תעשיית האסטרטגיות: את חברות הייעוץ, הפקולטות לניהול והתקשורת הכלכלית.

לקוחות התעשייה הם ההנהלות והדירקטוריונים של תאגידים, הרגולטורים ומשקיעים לסוגיהם. **הגייסות** הם בוגרי הפקולטות למנהל עסקים שמגיעים לתאגידים אחרי סיום הלימודים (קודם לכן הם לקוחות) וגם כתבי העת והספרים המקצועיים (וגם הפחות מקצועיים) והתהודה התקשורתית הרבה למתרחש במגזר העסקי. רומלט תיאר גיס נוסף – "להקת מעודדות" – בדמות בנקים להשקעות, עורכי דין, רואי חשבון ויועצי השקעות. כל אלה נהנים מעמלות שמנות כשתאגידים רוכשים, מתמזגים, מנפיקים ומבצעים מהלכים עסקיים נוספים המכונים אסטרטגיים. התעשייה מתפרנסת יפה מחוזי ייעוץ, מסדנאות, מימי עיון, מהרצאות, מספרים וממאמרים – כל אלה הם "מוצרים" שהיקפם גדל במהירות בדור האחרון. לתעשיית האסטרטגיות יש אינטרסים ושאיפות לצמיחה (שיקולי "פרנסה"), ואין לצפות שינחו אותה רק שאיפות לגילוי האמת הצרופה וטובת ציבור בעלי המניות.

פרידמן ניסה להבין את סודות הצלחת התעשייה וציטט שני מחקרים שאינם מחמיאים לה. הראשון בדק שש־עשרה אופנות ניהוליות שעלו בחצי השני של המאה ה-20, והגיע למסקנה כי לאורך זמן חילופי האופנות נעשו תכופים יותר, ובמקביל

¹² ראו גם: Hoffmann and Starry, 1999. צבא ארה"ב למד רבות גם בגרמניה מהתפיסות של הבונדסוהר וגם ממפקדים בדימוס של הוורמאכט.

התקצרו תוחלות החיים שלהן. נוסף על כך, האסטרטגיות הצעות חדשות לבקרים הופכות להיות קשות יותר לביצוע, מחייבות השקעת מאמצים גדולים יותר מצד ההנהלות, ובסופו של דבר הן אינן מיושמות (Carson et al, 2000, P.1143-1158). השני הוא מחקר שתיאר את האופי האופנתי של תוצרי התעשייה: כשאסטרטגיה חדשה נקלטת מתחיל תהליך של חיקוי, ותאגידים רבים מאמצים אותה, אפילו אם היא אינה הולמת את נסיבותיהם הייחודיות, ובסופו של דבר היא גם אינה משפרת את הביצועים. ממצאי המחקר אינם מחמיאים לתעשיית האסטרטגיות, להנהלות התאגידים ולעולם העסקים בכללותו: אימוץ אסטרטגיה אופנתית משפר את הדימוי החיצוני של התאגיד, שכן הוא משדר חדשנות, יוזמה וכדומה, גם אם הדימוי מנותק מהביצועים בפועל. האימוץ משפר גם את הדימוי הפנימי, וזאת הסיבה שדירקטוריונים נוטים לתגמל מנכ"לים על אימוץ אסטרטגיה אופנתית מייד עם קבלת החלטת האימוץ ופרסומה, לפני שרואים את השתקפותה בביצועי התאגיד (Staw and Epstein, 2000, pp. 523-556).

אימוץ אסטרטגיה אופנתית משפר את הדימוי החיצוני של התאגיד, שכן הוא משדר חדשנות, יוזמה וכדומה, גם אם הדימוי מנותק מהביצועים בפועל

ב"בחזרה לנארטיב", תת-פרק נוסף, פרידמן ביקר קשות את המתודולוגיות של תעשיית האסטרטגיות תוך התבססות על המחקר המקיף של אנדרו מאייר שעסק באסטרטגיות של "הונדה", יצרנית אופנועים יפנית שהפכה למעצמת רכב עולמית. תאגיד זה זכה במאמרים מלומדים רבים בגלל היותו חלק מהתעצמות תעשיית הרכב היפני והניסיונות המערביים לפצח את סודות הצלחתה. התנהלות הונדה בחצי השני של המאה ה-20 תוארה במקרי בוחן רבים שנלמדו בפקולטות לניהול (פרידמן, 2013, עמ' 563-569).¹³

מאייר חקר את תעשיית הרכב היפנית וגם בדק את אחד-עשרה המחקרים על הונדה שפרסמו חוקרים מערביים ידועי שם (אחד מהם של חברת הייעוץ "בוסטון קונסלטינג") מאז 1975. ממצאי מאייר קוטלים את המחקרים ומטילים צל כבד על היושרה והמתודולוגיות של החוקרים והפרופסורים הבונים והמלמדים מקרי בוחן המתבססים על מחקרים בעייתיים. מאייר גם מצביע שהמתודולוגיה הבעייתית בחקר הונדה מאפיינת את תעשיית האסטרטגיות ומבזה את מהות המחקר האקדמי. היא "חוסכת" עבודה לחוקרים שנוטים לא להתעמק בחקר העובדות, והיא קולעת

¹³ ראו גם: Mair, 1999. המחקר של מאייר עשיר בתובנות אפיסטימולוגיות, והוא יכול להועיל לחוקרים ומדריכים העושים שימוש במקרי בוחן צבאיים.

לטעמם של היועצים והתלמידים המחפשים מסקנות ולקחים פשוטים וקליטים. הביקורת על תעשיית האסטרטגיות קיבלה חיזוק משעשע מ"עריק" שניהל חברת ייעוץ בינונית ופרסם ספר ביקורתי מאוד על הענף. הוא כתב את הספר במטרה "לפתור את התעלומה" האופפת את העוסקים בייעוץ העסקי: "איך ייתכן שכה רבים, היודעים כה מעט, מרוויחים כל כך הרבה מייעוץ איך לבצע את העבודה הניתן למנהלים שהם המומחים לנושא?" מהספר עולה שהענף מונהג על ידי אנשים אינטליגנטיים מאוד אך ציניים, ושיושרה אינטלקטואלית איננה בראש מעייניהם. הרבה מהשירותים שחברות הייעוץ מספקות לתאגידים הם נטולי ערך או משרתים את טובתו האישית של המנכ"ל, ולא את טובת ציבור בעלי המניות והעובדים בתאגיד (Stewart, 2009).¹⁴

לסיום, הפריחה העצומה של תעשיית האסטרטגיות בדור האחרון היא תוצאה של הביקוש הגואה למוצריה – ההיצע התאים את עצמו במהירות לביקוש, והתעשייה עלתה ופרחה לשמחת כל פעיליה. לכן הרוכשים את מוצריה חייבים לזכור כי שיקולי פרנסה דוחפים גם את תעשיית האסטרטגיות ליצירת מוצרים חדשים חדשות לבקרים, והיא מלווה את שיווקם בהבטחות מפליגות לגבי סגולותיהם, כמו בענפי האופנה והקוסמטיקה. ניתן לראות בדברים אלה הערת אזהרה למפקדים ולמנהלים הקוראים ספרות אסטרטגית עסקית ועוד יותר למי שרוצה לשכור יועצים אסטרטגיים.

סיכום ומבוא להמשך

הסיכום

סקירת הספרות נועדה להאיר סוגיות הקשורות בטענה שצה"ל צריך ללמוד חשיבה אסטרטגית מהמגזר העסקי. הסקירה הבליטה דעות ביקורתיות, והיא נועדה לשמש חיסון נגד ההילה הבלתי מוצדקת שיש לפעילי תעשיית האסטרטגיות – פרופסורים, חברות ייעוץ, התקשורת הפיננסית ולהקת המעודדות. סקירה זו התייחסה רק ל"חשיבה האסטרטגית" ברובד העליון – זו המכוונת את פיתוח התפיסות, את בניין הכוח ואת הפעלתו בנושאי ליבה כבדי משקל. על מנת למנוע בלבול נכנה להלן כ"חשיבה עסקית תפעולית" נושאים אחרים, שגם הם חשובים לצה"ל, כגון יעילות, בקרה תקציבית וגמישות. מהן הבעיות שעולות מהסקירה:

- ראשית, השיח אינו ממוקד. ריבוי ההגדרות למושג אסטרטגיה וריבוי האסכולות האסטרטגיות מערפלים את הדיונים. כך, למשל הגרסה הבלמ"סית של אסטרטגית צה"ל. זהו מסמך חשוב מאוד וחדשני, אך תוכנו דומה יותר להערכת מצב הכוללת חזון ויעדים, מאשר להגדרות מקובלות של אסטרטגיה (לשכת הרמטכ"ל, 2018).¹⁵

¹⁴ המחבר הוא בעל תואר שלישי שהתמחה בפילוסופיה של המאה ה-19, ושכותב היטב, אך לא כל אמירותיו הן תורה מסיני. חיזוק משעשע יותר הוא ספר הקומיקס *The Dilbert Principle* (Adam, 1996) שפרקים 12 ו-13 שלו עוסקים ביועצי ניהול ובתוכניות עסקיות.

¹⁵ גרסה מעודכנת של המסמך שהתפרסם ב-2015.

- הספרות האמריקאית, האקדמית והאחרת, משופעת בקריאות למגזר העסקי ללמוד אסטרטגיה מהצבא. במקביל קיימת ספרות ענפה (שאותה לא סקרנו כאן) הקוראת לצבא ללמוד מהעסקים חשיבה תפעולית וכך למנוע את בזבוז כספי משלמי המיסים.
- הספרות איננה תומכת בטענה שצה"ל צריך לאמץ חשיבה אסטרטגית שמקורה במגזר העסקי. קשה לראות מה יועילו הרעיונות של פורטר, קים ומורבגוניה (ומחברים אחרים מהאסכולות התחרותיות-שיווקיות) להתמודדות מול אירן וגרורותיה ומול הפלשתינאים וגורמים עוינים נוספים.
- המזרח התיכון היה (וימשיך להיות) סביבה "תחרותית" מאוד, ומאז ומתמיד פעלה בו ישראל באופן חדשני ומשבשש – הרי כך הגענו עד הלום. מאז 1948 מפקדי צה"ל וחייליו משבשים ומסכלים, וגם הורגים ונהרגים, ולכן אין תועלת בהמשגת ההתמודדות עם אויבנו באמצעות פרופסורים לתחרותיות ולשיווק. אצלנו Cutthroat Competition איננה מטאפורה!
- צה"ל צריך ללמוד חשיבה עסקית תפעולית מתאגידים גדולים, שכן הוא זקוק לה על מנת למצות את מרב הביטחון מתקציביו. אין פלא שאלופים (במיל") דן הראל וישראל זיו קראו אחרי שחרורם ללמוד מהמגזר העסקי (ברונפלד, 2015, עמ' 131-132). וכך גם אנשי הטכנולוגיה העילית ("הייטקיסטים") הצעירים במערכת הביטחון במדים ובחולצות טי ("טישירטס") (ברונפלד, 2020, עמ' 83-86).
- הספרות המבקרת את לימודי הניהול ואת חברות הייעוץ האסטרטגי מבליטה את הקושי ללמד וללמוד אסטרטגיה, אפילו בתוך המגזר העסקי. מכאן ניתן להצביע על הקושי העצום לאמץ את החשיבה של תאגידים אמריקאים לצבא ישראלי (פינקל, שמיר, 2000, עמ' 35).¹⁶
- כבדו וחשדו – פתגם סיני עתיק (לא של סון טסו) אומר: "האסטרטגיה העסקית איננה כמו הר, ככל שמתקרבים אליה היא נמוכה יותר". לפיכך טוב להצטייד במשקפיים נגד סינוור, לקחת חיסון ולבדוק היטב את האסטרטגיות המוצעות.

מה הלאה?

לפני שנים רבות הוצג המחזה המוזיקלי "איך להצליח בעסקים מבלי להתאמץ". מסקירת הספרות עולה כי אין דרך כזאת (אלא אם המנהל הוא בר-מזל באופן חריג). יתר על כן, בסביבה המדינית-צבאית קשה עוד יותר להצליח בלי להתאמץ. מאז ומעולם נמצאים כולם "במרדף אחרי מצוינות צבאית" – בדור האחרון בעזרת אומנות המערכה – אך המצוינות חמקמקה וקשה לתפוס אותה. סקירה זו אינה מתיימרת להציע דרכים להתמודדות עם המשבר הפרדיגמטי הנוכחי, ונסתפק במספר הגיגים שנציג להלן.

¹⁶ אל"ם מאיר פינקל ואיתן שמיר הצביעו במפורט על הקשיים, ולכן הם קראו לצה"ל ללמוד תחילה ובעיקר מצה"ל. רק אחר כך, בזירות המתבקשת, מצבאות זרים. הם לא הציעו למידה מהמגזר העסקי.

ראשית, האם מה שנתפס בדור האחרון כ"היתקעות וחמיצות", הוא אכן תוצאה של היעדר חשיבה אסטרטגית יצירתית, חדשנית ומהפכנית. ייתכן שאת הפתרונות לבעיות הביטחון הלאומי בדור האחרון יש לחפש תחת פנסים אחרים, רובם קורנים אור צהוב מקדמת דנא. כך, למשל פנס שיפור השיח ותיאום ציפיות בין הדרג המדיני וצה"ל. זהו נושא כאוב בתולדות המדינה ששיאו האחרון (ב-2020) היה הדרת צה"ל מהדיונים על סיפוח בקעת הירדן. כך, למשל פנס חיזוק המשילות של הרמטכ"ל ואגפי המטכ"ל מול אילוצי הדרג המדיני מן הצד האחד ומול הנטיות הבדלניות של זרועות, פיקודים מרחביים ומנהלות מן הצד השני (רותם, 2007, עמ' 87-100).¹⁷ למרבית התסכול, האורות שמפצים הפנסים אינם זוהרים, ולצידם יש גם צללים המבלבלים והמטעים. לכן יש חשיבות עצומה לאיכות המפקדים הבכירים (מה גם שבישראל רבים מהם מתקדמים לדרג המדיני).

שנית, האם ניתן ללמוד מהמגזר העסקי שיטות לפיתוח מנהלים בכירים? ההתנסויות ומבחן התוצאה הם הגורמים החשובים לקידום מנהלים בעסקים וגם בצבא. אך יש הבדלים גדולים בעשייה בין שני המגזרים, והם ניכרים במידת ההישג, בטווח הזמן של המדידה ועוד ועוד. עם זאת חשוב לציין שבמגזר העסקי אין שאיפות לשפר את הכישורים האסטרטגיים בקורסים ובשיטות אקדמיות, כפי שעושים הצבאות. ההשכלה של מנהלים היא בדרך כלל תואר ראשון ושני במדעי החברה, מדעים או משפטים, וכשלעצמה היא איננה מכשירה אותם לחשיבה אסטרטגית (מינצברג, 2004).¹⁸

שלישית, מהי בעיית צה"ל - שיטות החשיבה או סוג החושבים? מדי פעם מתפרסמים מאמרים של מפקדים בכירים במילואים הטוענים שחשיבת צה"ל מתאפיינת במקצוענות שאינה יצירתית, ובלוואליות שאינה במקומה (הכהן, 2011).¹⁹ לדעתי בשיח הנוכחי ניתן משקל רב לשיטות ללימוד חשיבה אסטרטגית ולעיסוק בזהות הגופים האחראים על לימוד החשיבה. לעומת זאת, לא ניתן משקל מספיק לטיפול תרבות שתכיל ותעודד קצינים צעירים ויצירתיים, לאו דווקא "טלנטים" ביחידות הטכנולוגיות. תרבות שתמנע נשירת קצינים יצירתיים בדרגת רס"ן וסא"ל. רביעית, הגיג הקשור לקודם, לאיזה סוג מפקדים מכוונת מדיניות ההכשרה והקידום של קצינים? בשיח שהתקיים בין צה"ל ובין צבא היבשה האמריקאי אחרי מלחמת יום הכיפורים, אמרו ראשי TRADOC שהמסלול האמריקאי - ווספוניט,

¹⁷ ראו גם: פינקל, 2018; פינקל, 2020, עמ' 453-460.

¹⁸ מינצברג, שספרו תואר לעיל, הקדיש ספר בן 462 עמודים לנושא. חלקו הראשון מראה שתואר במינהל עסקים (MBA) איננו מכשיר לניהול אסטרטגי, אף כי הוא מלמד היטב מקצועות, כמו חשבונאות, מימון, שיווק ושאר מיומנויות הנדרשות בתאגידים. חלקו השני מוקדש לדרך נכונה להכשיר מנהלים, על פי ניסיונו של מינצברג. ון קרפלד הגיע למסקנה דומה שנים קודם לכן וקבע שצבא ארה"ב אינו מפיק תועלת ממשלוח קצינים ללמוד בפקולטות למינהל עסקים (Van Creveld, 1990).

¹⁹ ראו גם: אבולעפיה, 2010; מורג, 2011. נוסף עליהם ראו גם את המחקר המקיף שלו 2009. לדעתי המלצותיו נותנות משקל יתר לנושאים מבניים ולתהליכים, והן אינן מתמודדות עם שאלת המפתח שהציבו הכהן, אבולעפיה ומורג. אל"מ (במיל') דודי קמחי נדרש אף הוא לנושא תחת דגל "האינטלקטואליזם הצבאי", ומאמרו מכיל שפע מקורות רלוונטיים.

פורט ליבנוורת' ו"האוניברסיטה הלאומית להגנה" (NDU) – נועד להבטיח שהגנרלים יהיו ראויים לתפקידיהם. אין בכך המלצה שצה"ל יחקה את צבא ארה"ב, אלא להצביע על כך ששאיפה לפרופיל אישיותם של אלופים ותא"לים צריכה להתבטא כבר במדיניות כלפי קצינים זוטרים, נוסף על שנאמר לעיל על עבודות הכלה והטיפול בצעירים היצירתיים.

מילה אחרונה. פיתוח החשיבה האסטרטגית מתבצע בתוך משולש שאינו שווה צלעות: מה מלמדים, מי מלמד ומי הם התלמידים. מתן משקל גדול יותר לצורך להביא נבחרת איכותית של מפקדים לרמות פיקוד גבוהות הוא בלב העשייה הצבאית. הוא פחות מוחשי מפיתוח אמצעי לחימה חדישים ותורות הפעלתם, אבל הוא לא פחות חשוב.

רשימת מקורות

- אבולעפיה, אמיר (2010). "האומץ להביע דעה עצמאית". **מערכות** 433, עמ' 20-27.
- אל"מ א' (2018). "מה יכולה האסטרטגיה הביטחונית ללמוד מהאסטרטגיה העסקית". **מערכות** 481-480, עמ' 58-63.
- בן ישראל, יצחק (1999). **הפילוסופיה של המודיעין**. משרד הביטחון-ההוצאה לאור, סדרת אוניברסיטה משודרת.
- ברונפלד, שאול (2005). "'מעטים מול רבים' - השפעת מלחמת יום הכיפורים על צבא ארה"ב". **מערכות** 403-404, עמ' 75-87.
- ברונפלד, שאול (2015). "לא קלקלנים!". **צבא ואסטרטגיה**. כרך 7 גיליון 2, עמ' 131-132.
- ברונפלד, שאול (2020). "חשבון כיס וחשבון נפש - ההיערכות לקיצוץ הסיוע השקלי". **התעשייה הבטחונית בישראל והסיוע האמריקאי**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, מזכר 201, עמ' 83-86.
- ברנע, אבנר (2019). "האם ניתן לפרוץ את תקרת הזכוכית של דיסציפלינת המודיעין האסטרטגי?". **בין הקטבים** 21-20, עמ' 145-164.
- הכהן, גרשון (19/09/2011). "חניכים מצטיינים מפחידים אותי". **ישראל דפנס**.
- וולנסקי, ג'ניה (22.01.20). "בניגוד למדינות מתוקנות, למדינת ישראל אין תפישת ביטחון לאומית". **זה מרקר**.
- לשכת הרמטכ"ל (2018). **אסטרטגיית צה"ל**.
- מורג, עמי (2011). "מחשבות על קונפורמיות ועל לויאליות". **מערכות** 439, עמ' 52-55.
- מינצברג, הנרי, אלסטר אנד, ברוס ולאמפל, ג'וזף (2006). **ספארי אסטרטגיות - סיור מודרך בעקבות הניהול האסטרטגי**. ידיעות אחרונות.
- סליוואן, ר' גורדון, הופר, ו' מייקל (2008). **תקווה איננה שיטה, מה שיכולה המנהיגות העסקית ללמוד מהצבא האמריקני**. משרד הביטחון - ההוצאה לאור.
- פז, אלון ופרידמן, ליהיא (2019). "'לעולם אין סופים', כולם התחלות - הנה אחת. תאורטיקנים ופרקטיקנים לומדים על מלחמות המחר". **בין הקטבים** 21-20, עמ' 181-196.
- פינקל, מאיר, שמיר, איתן (2000). "ממי צריך צה"ל ללמוד?". **מערכות** 433, עמ' 25-35.
- פינקל, מאיר (2018). **הרמטכ"ל - מחקר השוואתי של שישה היבטים בתפקודו של מפקד הצבא**. מערכות.
- פינקל, מאיר (2020). **המטכ"ל**. מערכות.
- קמחי, דודי (2015). "המהפכה האינטלקטואלית בצה"ל". **מערכות** 464, עמ' 14-25.
- רותם, אברהם (2007). **עבודת המטה הכללי, בדק בית בטירה**. הוצאת מערכות.
- שלו, עינב (2009). "איך מגדלים מצביאים". **מערכות** 424, עמ' 18-27.
- Adam, Scott (1996). *The Dilbert Principle*. Harper Collin.
- Carson, P. Paula, Lanier, A. Patricia, Carson, D Kerry, Guidry, N. Brandi (2000). "Clearing a Path Through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing". *The Academy of Management Journal* vol. 43, pp. 1143-1158.
- Crevelld V. Martin (1990). *The Training of Officers - From Military Professionalism to Irrelevance*. Macmilan.
- Freedman, Lawrence (2013). *Strategy - A History*. Oxford University Press.
- Hoffmann, F. George, starry, A. Donn (1999). *Camp Colt to Desert Storm*. The University Press of Kentucky.

- Kim, W. Chan, Mauborgne' Renee (2019). "*Blue Ocean Strategy*". Harvard Business Review Press.
- Mair, Andrew (1999). Learning From Japan? Interpretations of Honda Motors, Strategic Management Theorists. *Nissan Occasional Paper Series* No. 29, Oxford, Nissan Institute of Japanese Studies.
- Mintzberg, Henry (2004). *Managers not MBAS*. Berret-Koehler Publishes.
- Ronda-Pupo, A. Guillermo, Guerras-Martin, A. Luis. (2012). "Dynamics of The Evolution of The Strategy Concept 1962-2008: a Co-Word Analysis". *Strategic Management Journal* 33.
- Rumelt, Richard (2011). *Good Strategy/Bad Strategy*. Profile Books.
- Staw, M. Barry, Epstein, D. Lisa (2000). "What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management, Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay". *Administrative Science Quarterly* vol. 45, pp. 523-556.
- Stewart, Matthew (2009). *The Management Myth, Debunking Modern Business Philosophy*. W. W. Norton.

שער שני

מקרי בוחן

מצביאותו של האלוף יצחק חופי בתקופה שקדמה למלחמת יום הכיפורים

שלומי בינדר¹

כיצד למידה על מצביאי עבר יכולה לשרת את צורכי המצביאות בהווה? תא"ל שלומי בינדר, מפקד אוגדת הגליל, מנתח את תפקודו של אלוף יצחק חופי, מפקד פיקוד הצפון בחודשים שלפני פרוץ מלחמת יום הכיפורים, ומצביע על שורת תובנות הרלוונטיות לימינו למצביאים בדרג מפקד הפיקוד ומפקד האוגדה. לדעת תא"ל בינדר, חלק מהאתגרים הארגוניים והמבצעיים שעמדו בפני חופי דומים לאלו שהוא, כמפקד אוגדה, התמודד עימם עם כניסתו לתפקיד. כך, למשל, הצלחתו של אלוף חופי לשכנע את הרמטכ"ל דוד אלעזר לעשות שינויים משמעותיים בתחומי ארגון מרחב הלחימה (דוגמת סלילת דרכים) ותגבור כוחות ברמת הגולן, הרימה תרומה משמעותית להצלחות הפיקוד בזמן המלחמה.

הקדמה

הבחירה בניתוח מצביאותו של יצחק חופי בתקופה שלפני מלחמת יום הכיפורים בהקשר ההכנות למתקפת פתע סורית, נבעה מן הדמיון העקרוני שמצאתי בין האתגרים שעמדו בפניו במהלך שנת 1973 לבין האתגרים שעימם נדרשתי להתמודד בכניסתי לתפקיד מפקד אוגדת הגליל. אתגרים אלה היו אירועי "בין המצרים" (פיגוע במתווה נ"ט בחזית לבנון) והתנעתו של מחשב אסטרטגי באוגדה לתיקופה של התפיסה הקיימת.

אז, כמו היום, נדרש המצביא להתמודד עם בעיה מערכתית במשימת מגננה, אשר דורשת ממנו לנתח מערכת מורכבת, לזהות השתנות בצד הכחול ובצד האדום, ולבנות תפיסה שתיתן מענה לאתגר תוך יישום תוכנית עבודה מותאמת ורלוונטית בקבועי הזמן למימושה. יתרה מכך, הפתרונות לאתגר המערכתי מחייבים שילוב עם העולם החוץ-ארגוני, משמע, המענה אינו יכול להתבסס רק על המערכת שבפיקודו

¹ תת-אלוף שלומי בינדר הוא מפקד עוצבת הגליל. קודם לכן שימש כמפקד חטיבת גולני, כמפקד סיירת מטכ"ל וכמפקד יחידת אגוז.

הישיר של המצביא. למידת תפקודו של חופי בתחום זה נראתה רלוונטית לימינו לא רק עקב אופי האתגר המקצועי, אלא גם עקב הצורך לחבר שותפים מגורמי הצבא השונים בהיעדר סמכות פיקודית ולרתום עמיתים וממונים להכרה בבעיה המערכתית ולמתן מענה לה.

רקע

האלוף חופי התמודד עם הכנת פיקוד הצפון לחירום ולמלחמה בחזית הסורית. ההיערכות בזירה הצפונית עמדה במתח מול השקעת משאבי צה"ל בחזית הדרומית כנגד הצבא המצרי, שנחשב כחזק וכמאיים יותר. הנחת העבודה הצה"לית הרווחת הייתה, שלא תתבצע התקפת פתע של צבאות ערב ללא קבלת התרעה על כך, ולפיכך הונחו הנחות יסוד מגבילות ביותר בתפיסת ההפעלה של צה"ל באותם ימים.

האלוף חופי זיהה את ההיסט בתפיסה הצה"לית כבר בתחילת 1973, ונאלץ להתמודד עם האתגר של השתנות פנימית בפיקוד (כולל שלו עצמו) ורתימת גופי המטכ"ל לתרחיש ייחוס שנדמה היה כדמיוני. גם אז, הפתרון לבעיה וההיערכות המיטבית למלחמה בחזית הסורית דרשו יכולות מגופים ומזרועות שונים בצבא כגון חיל האוויר, אגף המודיעין, אגף האפסנאות (אג"א) ועוד. גם בצה"ל של אז לא היו בידי אלופי הפיקוד כלל המרכיבים מכלל הזרועות תחת אחריותם וסמכותם. לפיכך, הפתרון לאתגר דרש רתימה של זרועות נוספות בצה"ל או לחלופין שכנוע המטכ"ל להכפיף לטובת הפיקוד. זוהי הוכחה נוספת לחשיבותה של מצביאות טרום-מלחמתית שאינה נופלת מזו שבשדה הקרב.²

האלוף חופי התמנה לתפקידו בקיץ 1972. בסוף אותה שנה התפתחו תקריות ירי מנגד (ימי קרב) בין צבא סוריה לצה"ל. בסדרה של מבצעים שכנו "קפיטל", שולבה אש טנקים, ארטילריה וחיל אוויר לתקיפת יעדים ברמת הגולן הסורית. פיקוד הצפון הפיק לקחים ושיפר את יכולות הפיקוד והשליטה שלו. כמו כן, החיכוך המבצעי מתחת לסף המלחמה, בדומה לחיכוך המבצעי שאנו חווים עם חזבאללה בעת הזאת, יצר למידה שכתוצאה ממנה פותחו מענים והואצו תהליכי תכנון אופרטיביים ופעולות בשטח. ההיסטוריה מעידה כי תהליכים אלה היו ממוקדי תרחיש יום-קרב ולא תרחיש של מלחמה כוללת, ועסקו בעיקר באתגר המבצעי הדחוף ובתרחיש הסביר. ימי הקרב קיבעו את תודעת מפקדי הפיקוד והדרגים שמתחתיהם. עדויות לוחמי השריון בחזית הרמה מעידות על כך שעד בוקר 7 באוקטובר עדיין חשבו שמדובר ביום קרב (פינקל, 2013, עמ' 270-306).

המתח שבין שיפור המוכנות לתרחיש הסביר לבין שיפור המוכנות למלחמה מנוהל באופן תמידי על ידי מפקדים בעלי אחריות גזרתית. מבצעי "קפיטל" שיפרו את השפה המשותפת הבין-חילית של סדר הכוחות (סד"כ) הזמין בפיקוד צפון וסייעו בפיתוח מומחיות לגזרת סוריה, כגון זו של חטיבה 188 ויחידות מילואים נוספות.

² ראה ההכנות שביצע רא"ל יצחק רבין לפני מלחמת ששת הימים.

מינואר ועד אפריל שקט הגבול עם סוריה, יתכן שכתוצאה מהתכוננותה למערכה עם ישראל.

מאפריל ועד אוגוסט 1973 הועלתה כוננות "כחול לבן" בשל התרבות הידיעות על תכונה למלחמה במצרים ובסוריה. האלוף חופי זיהה את ההזדמנות, ובמהלך הכוננות הואצו תהליכי בניין הכוח וקיבלו קשב ומשאבים מטכ"ליים. בספטמבר גברו הסימנים למלחמה הולכת וקרבה, עד שביום הכיפורים, ב־6 באוקטובר, פרצה המלחמה בהתקפת פתע של הכוחות הסורים והמצרים.

התפיסה שגיבש האלוף חופי בפיקוד הצפון: האלוף חופי סבר כי בהינתן התרעה מסוימת, יעמוד פיקוד הצפון במשימת ההגנה על גבול סוריה רק אם יצליח לנצח בקרב על הזמן כנגד הצבא הסורי. הווה אומר, קצב ריכוז העוצמה הצה"לית לחזית הסורית יהיה מהיר מספיק על מנת לאפשר התמודדות ביחסי כוחות מינימליים כנגד הצבא הסורי. במרכז התפיסה של חופי עמדו שלושה היבטים מרכזיים: זירוז תהליך הצטיידותן לקרב של חטיבות המילואים של הפיקוד בשעת חירום, אפשר

האלוף חופי זיהה את ההיסט בתפיסה הצה"לית כבר בתחילת 1973, ונאלץ להתמודד עם האתגר של השתנות פנימית בפיקוד (כולל שלו עצמו) ורתימת גופי המטכ"ל לתרחיש ייחוס שנדמה היה כדמיוני

תנועה מהירה למרחבי הלחימה ברמת הגולן ושיפור יכולת הלחימה בקווי המגע. קווי הדמיון לאתגרי השעה בגבול הלבנון מעוררי מחשבה.

ניכר כי במצביאותו גיבש האלוף חופי תפיסה קוהרנטית וברורה. על בסיסה בוצעו פעולות רבות, הן סדורות והן חפוזות, להגברת המוכנות בפיקוד הצפון. האלוף חופי אף עשה מאמצים רבים להסטת קשב ומשאבים להגנה על רמת הגולן במסגרת כוננות "כחול לבן" ובשבועיים שקדמו למבצע. במהלכו הצליח פיקוד הצפון לבלום את ההתקפה ברמת הגולן ואף להתאושש מהר באופן יחסי, לצאת להתקפות נגד ולהתקפה בשטח סוריה.

למרות ההישגים המשמעותיים, דומה שנעדרים שלושה מרכיבים בולטים מתפיסתו של חופי ומתוכנית העבודה שנבנתה על בסיסה: ראשית, היות התפיסה שבויה בקונספציה המטכ"לית, על אף הסימנים המעידים על מלחמה וזווית ההסתכלות הייחודית, והיותה מוטית לתרחיש ימי קרב ולא למלחמה כוללת. שנית, היעדר הניסיון ליצר תהליכים שאינם לינאריים ומאורגנים בתבניות הצה"ליות המוכרות. התפיסה עסקה בטיוב הקרב על הזמן לצבירת כוחות בחזית ולא שילבה רעיונות המנסים לפרוץ את מסגרת הפיסיקה הצבאית המוכרת של צבא היבשה.

שלישית, המענים שניתנו בולטים בהיותם פתרונות מבית, החל מארגון הסד"כ בפיקוד הצפון וכלה בביצוע פעולות שהפיקוד ידע לעשות כמעט לבדו בעזרת יחידותיו ואגפיו, למעט העברת הימ"חים למזרח הגליל שדרשה הנחייה מטכ"לית ושיתוף פעולה עם אג"א. ייתכן שעניין זה קשור ברמת השילוביות הבין-זרועית הנמוכה של צה"ל בתחילת שנות השבעים.

המאמצים והתהליכים להגברת המוכנות ואופן ביטויים במלחמה

באפריל 1973 החליט הרמטכ"ל דוד אלעזר על כוננות "כחול לבן". כוננות זו כללה מרכיבים שונים בתחומי הארגון, העברת יחידות לקרבת החזיתות, הצטיידות מוגברת באמצעי לחימה ותחמושת, סלילת צירים, בניית מוצבים, חפירת תעלות נ"ט, הנחת שדות מוקשים ועוד. המאמר יפרט את השינויים שנעשו בתחומי העתקת יחידות למחנות קדמיים וההכנות הלוגיסטיות; ארגון המרחב והכנת מכשולים הנדסיים; מערכת הפיקוד והשליטה; האש הפיקודית; סיוע האש האווירית; העורף האזרחי והתכנון האופרטיבי. בכל אחד מהתחומים יתוארו הפעולות שנעשו לפני המלחמה ואופן ביטויין במלחמה עצמה (אשר, 2008, עמ' 35-64; אורן, 2013, עמ' 140-148, 157-163, 172-175).

מאמץ להעתקת יחידות למחנות קדמיים ובתחום ההכנות הלוגיסטיות

בקיץ 1973 הועבר הימ"ח (יחידת מחסני חירום) של חטיבת הגיוס המהיר 179 (טנקי שוט קל) לאזור ראש פינה. מהלך זה אפשר לצייד את לוחמי חטיבה 7 בטנקים אלו ולהעלותם לרמה עוד במהלך צבירת הסד"כ ברמת הגולן לפני תחילת הלחימה. כמו כן, פלוגת טנקים מגדוד 266 של חטיבה 179 הצליחה לצאת ממחנה פילון לעבר נפח בליל הלחימה הראשון, ויחד עם שתי פלוגות נוספות של הגדוד שהגיעו לנפח לפנות בוקר ניהלה קרבות בלימה מול כוחות סוריים. גדוד 96 מחטיבה זו נכנס לקרב מכיוון ציר יהודיה כבר בשעה 05:00.

גם ימ"ח חטיבת הטנקים 679 הועבר במחצית הראשונה של 1973 ממזרח לראש פינה. מחלקת טנקים מחטיבה זו נתקלה ב-7 באוקטובר בשעה 02:00 בכוח סורי שניסה להתקדם לצומת קצבייה. כוחות מגדוד 57 ומגדוד 289 עלו כבר ב 07:00 בציר גשר בנות יעקב (אור, 2003, עמ' 219-226).

במהלך 1973 הועברו חטיבות 4 ו-9 (גדודי שרמן מיושנים) למחנות עורפיים בחיפה. הכוחות הראשונים מחטיבות אלו הגיעו לרמת הגולן רק בשעות הצהריים של ה-7 באוקטובר.

קרבתם של כוחות המילואים האיכותיים של פיקוד צפון ללחימה, אפשרה תנועה על הזחלים והגעה בזמנים רלוונטיים (כמעט ברגע האחרון) לקרבות הבלמה ברמת הגולן. לכוחות אלו הייתה חשיבות אדירה בבלימת הצבא הסורי בליל הלחימה הראשון ובבוקר יום הלחימה השני, ובמידה רבה הם שעיצבו את תוצאות היממה

הראשונה ללחימה. יש לציין כי הכוחות הגיעו בטפטופים וללא תהליך מעבר משגרה לחירום (מעמ"ל) חטיבתי מלא (אור, 2003, עמ' 78). על חשיבות העתקת הכוחות מהבסיסים בחיפה לאזור ראש פינה מעידה גם הגעתם, כאמור, של כוחות מחטיבות 4 ו-9 רק בשעות הצוהריים של יום הלחימה השני. הישג מרשים כשלעצמו, אך בעל משמעות קטנה יותר בקרבות הבלימה הקשים של השעות הראשונות למלחמה.



אלוף פיקוד הצפון יצחק חופי (במרכז, מצביע על המפה) בהתייעצות בכירים במפקדת פיקוד צפון במהלך מלחמת יום הכיפורים (דובר צה"ל)

תחמושת הטנקים הועברה ממחסנים בעורף למחסני חירום קדמיים של החטיבות. בעקבות דילוג זה, בחלק ממחסני החירום לא היו משטחים לתחמושת או שלא היו די מקומות לאחסנת התחמושת עבור כל היחידות. תוכננו חוות תחמושת בקרבת מחסני החירום, אך הן לא הספיקו להיבנות עד למלחמה. מצבורי התחמושת שהוכנו בלב רמת הגולן שירתו היטב את הכוחות הלוחמים ביום הראשון של המלחמה.

בסיכומו של דבר, כוחות המילואים שקודמו למרחב ראש פינה נכנסו ללחימה תוך 12 שעות מרגע גיוסם. תוך 24 שעות היה כל מערך המילואים הפיקודי מעורב בלחימה או ערוך לקראתה. בבחינה של שילוב הכוחות במלחמה מול הצבירה המתוכננת בתוכנית האופרטיבית למלחמה כוללת ('סלע'), אשר הגדירה +36 לצבירת הכוחות, אין ספק שלמאמץ הלוגיסטי ולארגון מחדש של פריסת הכוחות שהוביל חופי הייתה חשיבות מכרעת בהתמודדות עם התקפת הפתע הסורית.

ארגון המרחב והכנת מכשולים הנדסיים

על מנת לקצר את משך הזמן מהגיוס ועד להיערכות בעמדות, נבנו גשרי ביילי על הירדן במקביל לגשר בנות יעקב וגשר אריק, ונפרצו דרכים חדשות באורך כולל של 140 ק"מ מהמחסנים החטיבתיים לגשרי הירדן ומשם לעמדות ברמת הגולן. דרכים אלה אפשרו במלחמה את העלאתם לרמה של כוחות משוריינים במספר צירים ונתיבים אל מול מאמצי הלחימה הסוריים. כמו כן, נערכה פעילות הנדסית לחיזוק קווי ההגנה. נבנו רמפות לטנקים ששימשו את הטנקים בקו החזית והועמקה תעלת הנ"ט בשני מקטעים באורך כולל של 12 ק"מ, אך זו לא הושלמה בשל מחסור תקציבי.

התעלה הוכיחה את עצמה במלחמה, אך הישגי הבלימה שלה היו נקודתיים וזמניים בלבד אל מול רוחב החזית ברמת הגולן. חפירת תעלות הנ"ט בחזית הייתה רכיב הגנתי שנכון היה להעצימו טרם המלחמה, אך ייתכן שרתימת המשאבים לפרויקט בהיקף כזה, שחורג בדרך כלל ממסגרת התקציב הפיקודית, לא זכתה לשכנוע מספיק ולמיקום גבוה יותר בסדר העדיפויות של צה"ל ומשרד הביטחון.

מערכת הפיקוד והשליטה

במהלך 1973 זורזה הקמתה של אוגדה 210 בפיקודו של אלוף דן לנר, אשר תוכננה להיות מוקמת ב־1974. היחידות באוגדה נבנו על בסיס יחידות שהיו קיימות במערכים השונים של הפיקוד. האוגדה הופעלה במלחמה (כשנה לפני המועד המתוכנן), תחילה למשימות הגנה ממערב לירדן ולאחר מכן, בצוהרי ה־7 באוקטובר, קיבלה את האחריות על דרום רמת הגולן. בהמשך הלחימה היא היוותה מרכיב מרכזי בהתקפת־הנגד נגד כוח המשלוח העיראקי. הקדמת הקמתה של האוגדה אפשרה חלוקה נכונה יותר של הפיקוד והשליטה (פו"ש) על כלל המרחב הגאוגרפי של רמת הגולן והתמודדות טובה יותר בבלימת הסורים ובהשבת המצב לקדמותו. מפקדת אוגדה 36 בפיקוד תא"ל רפאל איתן (רפול) הוגדרה כבעלת האחריות המבצעית על רמת הגולן בחירום, וקודמה במסגרת כוננות "כחול לבן" לאזור ראש פינה. מעבר זה אפשר להפעיל את אוגדה 36 במהירות כבר בבוקר ה־6 באוקטובר ולתת לה אחריות על גזרת דרום רמת הגולן כבר בלילה הראשון ללחימה (איתן וגולדשטיין, 1985, עמ' 131). גיוס של מפקדת אוגדה ויחידותיה באופן שיספיק לקבלת אחריות גזרתית ב־12 שעות מרגע הפעלתה הינו הישג מרשים, המצביע על תכנון נכון של מערך הפו"ש.

האש הפיקודית

בחודשים שקדמו למלחמה, סומנו ונמדדו באופן מדויק עמדות הארטילריה המתוכננות, ונחפרו עמדות ששימשו את הסד"כ הארטילרי הסדיר בתחילת המלחמה. הפיקוד אף טרח לקדם בחודשים שלפני המלחמה כ־700 פגזים למחנה הלוגיסטי

בצנובר. על אף חשיבותה בתחילת המלחמה, חושבה כמות הפגזים לפי מפתח ימי קרב ולא נתנה מענה מספק ליום המלחמה הראשון. כמו כן, קודם האגד הארטילרי 212 (השייך לאוגדה 36) לאזור ראש פינה. פעולה זו הוכחה כיעילה ביותר כאשר כבר בשעות הלילה המוקדמות של ה-6 באוקטובר הגיעו שני גדודים ראשונים של האגד לשטחי הפריסה שלהם, והחלו לסייע לכוחות הלוחמים בעמדות ממערב לירדן. כלקח ממבצעי "קפיטל", נפרסו תצפיות קבועות לטובת הכוונת האש באתרים שולטים לאורך הקו. ביומיים הראשונים של המלחמה היו תצפיות הקו 'העיניים' היחידות של פיקוד צפון, הן אספו מודיעין ואפשרו הפעלת אש יעילה של הסוללות. מאמץ האש הפיקודי הוכח כאפקטיבי ביממה הראשונה למלחמה, וההשקעה בהעברת הימ"ח של אגד 212 לגליל השפיעה על המלחמה כולה. למרות זאת, ניכר כי המאמץ היה מוטא לתרחיש ימי קרב ולא מלחמה כוללת, כפי שיעידו כמויות התחמושת ברמת הגולן.

סיוע האש האווירית

היעדר העומק ברמת הגולן והעדיפות הסורית בארטילריה (בכמות ובעוצמה) חייבו סיוע משמעותי רב יותר של חיל האוויר בתוכנית המגננה מזה שתוכנן מראש ושהיה בפועל. לצורך כך, נדרש היה לבנות תוכנית להתמודדות עם איום האזור מוכה הטילים (האמ"ט) ברמת הגולן הסורית. איום אשר היה מוכר והובן אך לא הופנם דיו. על ההבנה יעיד המהלך של הקמת מגדלי "צא כיוון" בגולן לצורך הפעלת מטוסים לתקיפה באמ"ט במחצית הראשונה של 1973.³ נבנתה תוכנית בחיל האוויר לטובת סיוע לכוחות היבשה ללא עליונות אווירית (תוכנית "שריטה") אך היא לא תורגלה, ולא הופעל על חיל האוויר לחץ מצד הפיקוד ליצירת הכשירות הנדרשת. בתוכנית 'שריטה' הוגדרו טייסות ומרחבי תקיפה, אך נכתב בה שמודיעין על כוחות האויב יינתן בזמן אמת על ידי כוחות היבשה. עבור הקורא בן ימינו, יש לציין כי לא ניתן היה להכין "בנק מטרות" אל מול מתקפה סורית, שכן זו התבססה על אלפי כלי רכב קרב משוריינים (רק"ם) שנעו בשטח. עקב מתקפת הפתע, מערך קציני התיאום האוויריים לא פעל כפי שתוכנן, לפיכך היו קשיים ניכרים בהעברת מודיעין על מטרות קרקעיות למטוסי חיל האוויר. יש לציין לזכותו של חופי, כי הוא הבין היטב שהסיוע לפיקוד הצפון מותנה בהשגת עליונות, ושאל ישירות את מפקד חיל האוויר בני פלד אם הוא ערוך להתמודדות עם מערך הטק"א (טילי קרקע-אוויר) מבוסס ה-S.A-6 שהלך והצטבר ברמת הגולן. פלד ענה לו שאכן יש בעיה (מיכלסון ומלצר, 2002, עמ' 355).

כשכבר הוחלט על הסטת חיל האוויר מפיקוד הדרום לחזית רמת הגולן ביממה הראשונה למלחמה לטובת נטרול הטק"א לתכליות המוזכרות לעיל (מבצע דוגמן 5),

³ מגדלי "צא כיוון" נועדו לאפשר לצוות המטוס לאפס את מערכת הניווט האינרציאלית לפני הכניסה לתקיפה בשטח סוריה. היו כאלה גם לאורך תעלת סואץ בדרום.

נכשל מבצע זה, והמאמץ הועתק שוב לחזית הדרום. מחד גיסא, הצליח האלוף חופי להשפיע על הצורך להסיט את המאמץ האווירי לחזית הסורית בליל ה-6 באוקטובר, אך מאידך גיסא, מאמץ זה לא נשא פרי, בעיקר כתוצאה מהיעדר מודיעין קרקעי לתקיפת מטרות אויב ניידות וגם עקב אי-השגת העליונות האווירית, שהקשתה על פעולת חיל האוויר במרחב. מאמץ זה היה מאוחר מדי ומועט מדי. פעולות חיל האוויר בתחילת המלחמה תועדפו לחזית המצרית, וכשפעל חיל האוויר בסוריה היו פעולות אלו ממוקדות בתקיפת תשתיות לאומיות, יעדי איכות וטק"א. בין היתר הותקפו גם שיירות טנקים ואספקה סוריות וניתן סיוע לכוחות השריון בהגנה, אך בכמויות קטנות בהרבה מחזית הדרום.

בסיכומו של דבר, מאמץ הסיוע האווירי לא מיצה את הפוטנציאל שלו בבלימת התקפת הפתע, בסיוע למגננה ובהשבת המצב לקדמותו. בשונה מהפעולות האקטיביות של פיקוד הצפון לקידום יכולות יבשתיות לכיוון רמת הגולן בשנה שקדמה למלחמה, לא בוצעו פעילויות בין-זרועיות מספקות לשיפור האפקטיביות של חיל האוויר במלחמה ובבלימת התקפת הפתע. יתרה מכך, השינוי בפריסת ההגנה האווירית הסורית ברמת הגולן, שפגם באפקטיביות ההתרעה, לא קיבל מענה מקדים בדמות עדכון התוכניות האופרטיביות, כך ש"שריטה" תותאם לתמונת המצב החדשה.

העורף האזרחי

במסגרת תוכנית ההגנה אשר סוכמה ב-31 במאי 1973, הוכנה תוכנית פינוי לנשים ולילדים מיישובי רמת הגולן. תוכנית זאת נשמרה בסוד והופעלה על ידי חטיבה 820 בתזמון נכון ובהצלחה בבוקרו של יום כיפור.

התכנון האופרטיבי

מאפריל 1973 שקד הפיקוד על עדכון התוכניות האופרטיביות. בשל החשש שמשך ההתרעה התקצר מאוד, נבנו תוכניות אופרטיביות לצבירת הכוחות, לפריסתם ולהפעלתם בהגנה מול התקפה סורית אפשרית. הוגדרו שני אזורים עיקריים שדרכם יחדרו דיביזיות סוריות לרמת הגולן – פתחת קונטרה ופתחת רפיד. תוכניות המגננה עסקו בעיקר בצבירת סד"כ, ונשענו על ההנחה המטכ"לית כי תינתן התרעה מוקדמת של אמ"ן למתקפת אויב, שתאפשר צבירת סד"כ של שתי אוגדות (650 טנקים) תוך 36 שעות. במקרה של התקפת פתע היה על כוחות הסדיר לבלום את ההתקפה בתגבור של שתי חטיבות טנקים, תוך ביצוע התקפות נגד של אגרופי שריון. הנחת היסוד הייתה, שבהיעדר עומק אסטרטגי לא ניתן לממש קרב הגנה נייד תוך ויתור על שטח כמצווה בצורת קרב הגנה. התוכניות נבחנו ב-26 באפריל וב-8 במאי, ולמרות השינוי בהבנת תמונת המצב בפיקוד הצפון, בהיעדר רכיב הצילום האווירי במודל ההתרעה, לא בוצעו בהן שינויים משמעותיים. יש לציין כי המטכ"ל לא קיים משחק מלחמה במתאר הגנה, כמתבקש נוכח הערכת המצב הפיקודית.

שתי התוכניות שהיו אמורות לאפשר את צבירת הכוחות ולספק פתרונות להגנת רמת הגולן מול דרך פעולה אפשרית (דפ"א) של תקיפה מוגבלת היו תוכנית "חול ים" ותוכנית "גיר". תוכנית "חול ים" התבססה על הסד"כ הסדיר בלבד (שלושה גדודי טנקים, עשר סוללות ארטילריה ושני גדודי רגלים במוצבי הקו) והוגדרה מוכנות תוך 24 שעות מפקודה. תוכנית "גיר" הוגדרה כתוכנית המינימלית המאפשרת הגנה על רמת הגולן, והתבססה על סד"כ סדיר מוגבר ביחידות מילואים (שתי חטיבות טנקים, 15 סוללות ארטילריה ושני גדודי החי"ר במוצבי הקו). התוכנית הוגדרה מוכנות החל מפ' + 30 (פ = רגע הקריאה לכוחות המילואים). למלחמה כוללת הוכנה פקודת "סלע", שכללה את כל הסד"כ של פיקוד צפון והוגדרה מוכנות מפ' + 36 שעות.⁴

למרות השתנות תמונת המצב, הפיקוד לא בנה תוכנית מפורטת למקרה של התקפת פתע. לראיה, מרגע שנבט החשש להתקפה כזאת של הסורים, החלה צבירת סד"כ במתווה "גיר", שניסה לתת מענה קרקעי לימי קרב, אך לא נתן מענה מערכתי לסוג המלחמה שהתפתח בפועל.⁵

חפירת תעלות הנ"ט בחזית הייתה רכיב הגנתי שנכון היה להעצימו טרם המלחמה, אך ייתכן שרתימת המשאבים לפרויקט בהיקף כזה, שחורג בדרך כלל ממסגרת התקציב הפיקודית, לא זכתה לשכנוע מספיק ולמיקום גבוה יותר בסדר העדיפויות של צה"ל ומשרד הביטחון

בשבועיים שלפני המלחמה עלתה הערכת הסבירות למלחמה בפיקוד הצפון. האלוף חופי זיהה נכון את תמונת המצב, וביקש מהמטכ"ל להשאיר ככוננות את חטיבת המילואים 179, שביצעה תרגיל גיוס חירום. חופי נענה בשלילה. חופי אף עשה מאמצים לייצר את תחושת הדחיפות במטכ"ל ובדרג המדיני. בהערכת המצב על התוכנית הרב-שנתית ב-24 בספטמבר, הוא נטל את רשות הדיבור ללא תיאום עם הרמטכ"ל, והביע את חששותיו בפני שר הביטחון דיין. כתוצאה מכך אילץ דיין את הרמטכ"ל אלעזר לדון בטענותיו של חופי על בעיית ההתרעה ברמת הגולן. כמו כן, התעקש חופי על תגבור רמת הגולן בטנקים, וקיבל לידי את חטיבה 7, שהשאירה את הטנקים בסיני ועלתה לרמת הגולן עם הטנקים של חטיבת המילואים 179. הימצאות טנקי חטיבה 7 בחזית רמת הגולן בפתיחת המלחמה שינתה את תוצאות קרב הבלימה (גולן, 2013, עמ' 163-166).

⁴ אוגדה 36 לפני (שלוש חטיבות) ואוגדה 210 (שלוש חטיבות) כעתודה פיקודית למשימות הגנתיות והתקפיות.

⁵ בימים שלפני המלחמה ובעקבות ההתרעות בוצעו פעולות במטכ"ל ובפיקוד צפון לצבירת סד"כ סדיר נוסף ובכלל זה כוחות מחטיבה 7 וסוללות ארטילריה (כולל סוללת תותחי 175 מ"מ של פצ"ן).

סיכום

ניכר כי האלוף חופי הכיר היטב בצורך להתכונן למלחמה, ואף הוביל במצביאות את פיקוד הצפון לפעולות משמעותיות בבניין הכוח. במבחן המציאות, פעולות אלו אפשרו את בלימת הצבא הסורי ברמת הגולן. בין הבולטות שבהחלטותיו ובפעולות שהוביל: העתקת כוחות המילואים למרחב הגליל המזרחי וארגון המרחב, אשר אפשרו נידוד כוחות מהיר לרמה בשעות הראשונות של המלחמה. הסדרת הפו"ש שהוביל חופי להגברת זמינותה של אוגדה 36 והקמת מפקדת אוגדה 210, אפשרו ניהול נכון יותר של הקרבות ברמת הגולן וקבלת אחריות של האוגדות לגזרתן בזמנים קצרים. פעולות אלו נתנו מענה להתקפת הפתע על אף שלא תוכננו לתרחיש זה. יש לציין, כי הפעולות שהוביל האלוף חופי יצרו קצב מהיר ביותר של צבירת סד"כ המילואים בחזית רמת הגולן, מהלך שצריך לשמש השראה לכוחות של ימינו. זהו מקרה בוחן ושיעור רב חשיבות של המענה הבסיסי העקרוני המייצר גמישות רבה יותר מבניין כוח והנותן מענה לתרחיש ספציפי.

האלוף חופי הצליח לנצל היטב את העלאות הכוננות ברמת הגולן לצורך האצת תהליכי בניין הכוח הפיקודיים, ואף השפיע על הערכת המצב בשבועיים שלפני המלחמה. כתוצאה מהלחץ שהפעיל הוסטו כוחות לרמת הגולן ואלה סייעו בבלימת התקפת הפתע.

על אף ההצלחות שפורטו בתהליכי בניין הכוח, חלק מהם היו מוטים לתרחיש יום הקרב ולא לתרחיש של מלחמה כוללת (כתוצאה מהחיסוך המבצעי במחצית השנייה של 1972). ניכר כי האלוף חופי היה נתון במתח שבין מתן מענה לצורך המבצעי השוטף (יום קרב) לבין מתן מענה שלם יותר למלחמה.

בנוגע להיבט התפיסתי, הפעולות שאותן הוביל חופי התבססו על תפיסה שגויה, שתהיה מידה מספקת של התרעה למלחמה (קודם כול ברמה המטכ"לית, אך גם ברמה הפיקודית). האלוף חופי הבחין בהיסט המתפתח בדמות קיצור זמן ההתרעה עד להפיכתו ללא רלוונטי אל מול התוכניות הקיימות. ניתן לשער, כי תובנה זו התפתחה באופן הדרגתי ו'בקעה' בשבועיים שלפני המלחמה, תעיד על כך התערבותו הבוטה מול שר הביטחון ב-24 בספטמבר. למרות זיהוי ההיסט, לא תוקפה התפיסה, לא עודכנו התוכניות ולא בוצעו תרגילים בחזית רמת הגולן (באופן כללי, צה"ל הזניח את תרגול ההגנה בשנים שלאחר מלחמת ששת הימים). במובן הזה, אנו למדים על חשיבותה של תפיסה מגובששת ברמת האוגדה והפיקוד המתכתבת עם המגמות הצה"ליות אך לא בהכרח נשענת על הנחות היסוד שלהן. עניין זה קשור לתפיסת האחריות ולהבנת תמונת המצב והמגמות המתהוות מזווית הסתכלות גזרתית ייחודית, המשלימה נקודות עיוורון מטכ"ליות.

נדמה שהלקות בכלל הפעולות שנקט הפיקוד לאורך שנת 1973 נעוצה בפרשנות של המציאות במושגים ובתבניות מחשבה מוכרים בלבד. לא נעשה ניסיון לייצר "מעגלי אבטחה" בהובלת הפיקוד לחיזוק ההתרעה המוקדמת שבבסיס התפיסה, על

אף זיהוי נקודות התורפה בחודשים שקדמו למלחמה. עניין שהוא בבחינת מתן מענה מסוים לדפ"א המסוכנת לתוכנית. כמו כן, אילו הייתה מתפתחת תפיסה מתאימה די זמן מראש, ניתן היה לשפר את קטלניות המענה באש להתקפת פתע בפיתוח יכולת נ"ט ישראלית אפקטיבית ולא רק בהסתמכות מוחלטת על עליונות השריון הישראלי (צה"ל דחה עקרונית את רעיון השימוש בנ"ט). מעניין לראות עד כמה ה'קונספציה' של הישענות על התרעה לא רק השפיעה על התוכניות המבצעית ועל הערכות המודיעין אלא עיצבה את תהליכי ההיערכות וארגון המרחב. אסייג ואומר, כי זוהי הסתכלות על המצב דרך עיניו של קצין בצה"ל של שנת 2020, וייתכן שהיא גורמת עוול לאלוף חופי, שפעל בארגון שונה והרבה פחות משולב ברמה הבין-זרועית. חלק ניכר מהפעולות שביצע הפיקוד היו ממקורותיו, בסמכותו או בפיקודו המלא. היעדר החיבור של חיל האוויר לתכנון ולבניית מענה מקדים לבעיית האמ"ט כמו גם החיכוכים עם אמ"ן והקושי בגיוס המשאבים לחפירת תעלת הנ"ט רומזים על בעיה בבניית הבנה משותפת בין הפיקוד לבין חלק מזרועות ואגפי המטכ"ל.

לסיכום, האלוף חופי השפיע באופן דרמטי על הערכת המצב וקבלת ההחלטות בשבועות שקדמו למלחמה. במצביאותו טרם המלחמה הצליח לייצר כלים ויכולות צבאיות לבלימת הסורים ברמת הגולן למרות ההפתעה. יחד עם זאת, המאמר מדגיש את חשיבותם של הצורך בהשתנות מהירה מול הערכת המצב ושל יצירת שותפויות למתן מענים רלוונטיים. זוהי צידה משמעותית למסע לגיבוש תפיסה חדשה וליצירת המענים לאתגרים המתפתחים בגזרת אוגדת הגליל.

רשימת מקורות

- אור, אורי. (2003). **אלה האחים שלי**. ידיעות ספרים.
- אורן, אלחנן. (2013). **תולדות מלחמת יום הכיפורים**. מודן ומחלקת היסטוריה של צה"ל.
- איתן, רפאל וגולדשטיין, דב. (1985). **רפול: סיפור של חייל**, ספרית מעריב.
- אשר, דני (עורך). (2008). **הסורים על הגדרות**. מערכות.
- גולן, שמעון. (2013). **מלחמה ביום הכיפורים – קבלת ההחלטות בפקוד העליון במלחמת יום הכיפורים**. מודן, מערכות והמחלקה להיסטוריה.
- מיכלסון, בני ומלצר, אפי (עורכים). (2002). **מלחמת יום הכיפורים – קתדרת מפקדים וחוקרים**. העמותה הישראלית להיסטוריה צבאית שליד אוניברסיטת תל אביב והמרכז לחקר כוח המגן מיסודו של ישראל גלילי.
- פינקל, מאיר (2013). **אתגרים ומתחים בתהליך בניין**. מערכות.

בין הרצון למגבלות - מצביאותו של יגאל אלון

דדו בר כליפא¹

המצביאות של יגאל אלון כמפקד הפלמ"ח וכמפקד חזית הדרום במלחמת העצמאות מנותחת במאמר של תא"ל דדו בר כליפא, מפקד בית הספר למלחמה ומפקד אוגדת סיני. אלון, על פי בר כליפא, ידע לפתח תפיסה ותוכנית למגוון בעיות מבצעיות שונות, תוך התאמה של היכולות המוגבלות שעמדו לרשותו, לאתגר המבצעי באמצעות רעיונות תחבולניים - במבצע "יפתח" לכיבוש הגליל העליון ובמבצעי "יואב" ו"חורב" מול צבא מצרים בנגב. הדגש מיוחד ניתן במאמר להצלחה של אלון לתמרן בין אילוצי שדה הקרב בסיני לבין האילוצים המדיניים של יגאל ידן ודוד בן-גוריון וליישום המוצלח של גישת הפיקוד מכון משימה על ידי אלון.

פתח דבר²

מחקר זה עוסק במצביאותו של האלוף יגאל אלון (לשעבר פייקוביץ'). אלון, יליד מסחה, התחנך בבית הספר החקלאי "כדורי". הוא לחם בימי ראשית המרד הערבי והקים את המחלקה הסורית בפלמ"ח³, ובהמשך, לאחר פירוקה, את המחלקה הערבית, שאף היא הייתה יחידת מסתערבים שעיקר עיסוקה ריגול וחבלה. מאוחר יותר התמנה למפקד הפלמ"ח, ובמהלך מלחמת העצמאות, בגיל שלושים שנים בלבד, מונה אלון למפקד חזית הדרום והוביל מבצעים אשר עיצבו הלכה למעשה את גבולות המדינה. האחרון שבהם היה מבצע "עובדה" שקבע את גבולה הדרומי של המדינה באום רשרש הלוא היא אילת.

אלון נחשב בעיני רבים לאחד מגדולי המצביאים של ישראל ואולי הגדול שבהם

¹ תת-אלוף דדו בר כליפא הוא מפקד עוצבת סיני ומפקד בית הספר למלחמה במכללות הצבאיות. בעבר שירת כמפקד החטיבה הדרומית ברצועת עזה, מפקד חטיבת גבעתי ועוד. הוא בעל תואר ראשון במנהל עסקים מהקריה האקדמית אונו ותואר שני במדע המדינה מאוניברסיטת חיפה.

² תודתי לד"ר יגיל הנקין ולד"ר שגיא טורגן מהמרכז ללימודים צבאיים של המכללה לפיקוד ולמטה על הערותיהם והארותיהם.

³ המחלקה הסורית, יחידת המסתערבים הראשונה של ההגנה, פעלה במסגרת הפלמ"ח לפעולות מודיעין וכהכנה לפעולות חבלה ופלישה לסוריה ולבנון.

(פעיל, 2003, 161). בטרם אתאר את מאפייני מצביאותו, אבקש לעסוק בקצרה בהגדרת מצביאות ובנבדלותה מן המנהיגות. מנהיגות מצויה בכל תחומי החיים. אולם מצביאות, מטבע הדברים, ייחודית לצבאות ולכוחות לוחמים (אלטמן, 2011, עמ' 5).⁴ אחת ההגדרות של מצביאות היא "המיומנות הצבאית של מפקד בכיר" (מריאס-וובסטר, Generalship). מנהיגות בהגדרתה הנפוצה עוסקת בהשפעה על המוטיבציה של המונהגים ומכאן ביכולת להובילם מרצונם לכיוון הרצוי למנהיג. לעומת זאת, מצביאות מוגדרת בדרך כלל בצורה הרבה יותר טכנית. לפי מילון אבן שושן מצביאות היא "פיקוד עליון על הצבא, תפקידו של המצביא". במילון למונחי צה"ל ההגדרה למצביאות היא "כישורים טבעיים וכישורים נרכשים של מפקד בכיר". אחד החוקרים הגדיר ארבע יכולות של מצביא – פירוש המציאות, למידה ופיתוח ידע בצוות, חשיבה ביקורתית ויכולת לפרוץ מסגרות מחשבה קיימות, ויכולת להפוך כוונה לפעולה (שם). מפקד בכיר אחר הדגיש דווקא את תכונות הניהול והפיקוד של מצביא:

בעל חשיבה מופשטת ואינטלקטואלית הרואה את המערכת בראייה רחבה (מקרו) ללא צורך להתמקד בפרטים הקטנים (מיקרו) זמן התגובה של המצביא ממושך יחסית. נובע משרשרת פיקוד ארוכה. החלטותיו של המצביא, שעשויות לשנות את תוצאות המלחמה, הן כבדות משקל, גם אם אינן מרובות. תמונת המצב של המצביא נבנית מערוצי המטה ואינה בנויה על ראייתו האישית בלבד. בשלב התכנון מתמקד המצביא בעיצוב הרעיון המרכזי [...] [שיהיה] מוגדר ומנותח לאו דווקא בכלים צבאיים ובשפה צבאית ופעמים רבות יהיה מכוון לשבור את גיון הלחימה של יריבו.

לפי הגדרה זו, מצביא הוא מנהל ומתכנן של מערכה צבאית, או אם תרצו – קצין מטה שיש לו סמכות לקבל החלטות ולתת פקודות (שלו, 2009, עמ' 19). הגדרות כגון אלה מתמקדות בצד התכנוני והניהולי של הכאוס ששמו מלחמה, אך הן אינן מתייחסות למרכיב בסיסי היוצר את המלחמה: העובדה שהמצביא, כפי שניסח זאת הגנרל וההוגה הבריטי ג'ון פרדריק צ'רלס פולר: "משתתף בדרמה הגדולה [של המלחמה] שבה ערכה של האומנות שלו אינו יכול להיבחן אלא אם יש אפשרות גלויה של מאבק המסתיים במוות" (Fuller, 1936, p. 28). בהתאם לכך הוא אינו יכול להימנע לגמרי מהסכנה שאליה חשופים אנשיו, אחרת ייווצר פער בלתי נסבל בין המפקדים לחייל.

ככל שאפשר להשוות בין מאפייני ניהול ופיקוד של מצביא ושל מנהיג כזה או אחר, מרכיב ההרג והסיכון במלחמה מבדיל בין התנהגות של מצביא ומנהיג ומבדיל בין הציפיות של הפקודים ונכונותם ללכת אחרי המצביא והמפקד, להרוג ואולי להיהרג לשם השגת מטרתו, ולא דווקא להגנה עצמית. האמירה כי "צבא של כבשים המונהג בידי אריה עדיף על צבא של אריות המונהג בידי כבשה" שיוחסה למגוון

⁴ בהתאם לכך מצביאות נחקרה הרבה פחות.

מנהיגים מאלכסנדר הגדול ועד נפוליאון, מדגישה את תפקידו של המצביא כאדם שבלעדיו הצבא אינו יכול לבוא לידי ביטוי בצורה הטובה ביותר. נפוליאון הצהיר כי המצביא הוא: "הראש, הוא כל הצבא. [למשל] הגאלים לא הובסו בידי הלגיונות הרומיים, אלא בידי קיסר. לא הפלאנקס המקדוני הבקיע עד הודו, אלא אלכסנדר הגדול". בדומה לכך קבע ההוגה הצבאי רוברט ג'קסון בתחילת המאה ה-19 כך: "צבא שבראשו עמד אלכסנדר הטמיע [מאלכסנדר] חלק מרוח הלחימה שלו" (Ibid, pp. 30-31). כלומר המפקד משפיע בהתנהגותו ובאופיו על הצבא עצמו לאמץ התנהגות ודרכי פעולה מסוימות. אפשר לומר שתפקידו של המצביא הוא "להצביא" את כוחותיו, לא רק לתכנן בעבורם ולחלק להם פקודות. זאת הוא עושה גם מתוקף הדוגמה האישית והתכונות האישיות שבאמצעותן הוא משפיע על פקודיו. דוגמה לכך ניתן לראות בשינוי הדרסטי שעבר על הארמייה השמינית הבריטית במדבר המערבי ב-1942, מן השעה שהועמד בראשה הגנרל מונטגומרי, ששינה לחלוטין בהתנהגותו את רוח הלחימה שלה - עוד בטרם הגיעו תגבורות וציוד מתקדם יותר (ברבש, 2014, עמ' 101-104).

מאמר זה ידגים את מרכיב המצביאות בדמותו של יגאל אלון, כיצד קנה את התכונות והעקרונות שיצרו אותה, וכיצד השפיעה אישיותו על מצביאותו, לטוב ולרע.

כור מחצבתו - קווים לדמותו של יגאל אלון

כשהנער יגאל פייקוביץ' (לימים אלון) הגיע לגיל מצוות, קרא לו אביו למחסן התבואות ואמר לו כך: "בהנחת תפילין עוד לא הגשמת את כל המצוות העיקריות, אתה נעשה לאיש, ומעכשיו יהיה לך נשק משלך". האב הוציא אקדח בראונינג חצי אוטומטי ונתנו ליגאל. הנער יצא למשימת השמירה הראשונה שלו בלילה, חמוש באקדחו. עוד טרם צאתו וכל הדרך לשם, חמישה ק"מ ברגל, התפלל כי לא יקרה דבר. משאלה זו התפוגגה שעה שהגיעו גנבים ערבים חמושים. הוא ירה באוויר וציפה שהגנבים יברחו, אך הם נשכבו, תפסו מחסה והשיבו בקריאות קרב, תוך שהם דורכים את נשקם. בעודו מתלבט מה עליו לעשות - לירות על מנת לפגוע בהם או להסתלק בחסות החשיכה, הגיע אביו, ירה באוויר וצעק בערבית עד שהגנבים נסו על נפשם כלעומת שבאו. מבחינת אלון היה האירוע מעצב: "בלילה ההוא שמחתי הייתה כפולה, לא זו בלבד שעמדתי במבחן, אלא אבא ראה אותי עומד בו, קשה לשער כיצד הייתי מעז לשאת את עיני אליו, אילולא נהגתי כפי שנהגתי (שפירא, 2004, עמ' 16).

התרחשות זו אפיינה את דמותו בהמשך. היא ביטאה התגברות על קשיים ונכונות לכל משימה, קשה ככל שתהיה, אם היה לו ניסיון בהתמודדות עם כמותה ואם לא, וזאת מתוך תחושה כי התפקיד הוא שלו, המבחן הוא שלו, ואין מי שיעשה זאת במקומו. לא פחות מכך היא ביטאה תחושה כי העיניים נישאות אליו, הוא נמצא במבחן ויש לו צורך להצדיק זאת, ודמותו צריכה להיות כזו שתיראה 'עומדת במבחן'.

כפי שראה אותו אביו. הדבר בא לידי ביטוי גם ביחסו לפקודיו וגם ביחסו למפקדיו – אם, ורק אם, ראה את מפקדיו כאנשים הראויים להערכה. כך למשל התנגש ללא הרף עם הקצינים הבריטיים שהיו אחראים על שיתוף הפעולה עם הפלמ"ח בצל האיום הנאצי.

אלון הקפיד לשמור על כבודו של מי שהעריך, כגון מפקדו לשעבר יצחק שדה ("הזקן"). כך למשל סיפר הסופר נתן שחם כי בערב חנוכה תש"ט, ליל 26 בדצמבר 1948, במהלך מבצע "חורב", נכח בפגישה בין אלון לשדה. אלון היה מפקד חזית הדרום, ואילו שדה היה מפקד החטיבה המשוריית. כוחות החטיבה (שלושה טנקים וכמה זחל"מים) נכשלו בהתקפה על עוג'ה. כאשר תיאר שדה את כישלונו, לא נזף בו אלון אלא הצהיר ש"מן הסתם אף הוא היה עושה אותה שגיאה עצמה", ולאחר שניתח את השגיאה, הציע דרך פעולה אחרת שהתקבלה ובוצעה בהצלחה למחרת היום. לאחר הפגישה, סיפר שחם, הוסיף אלון העיף שחשש שמא הוא "שייד לדור המתנפל בתאוות נפש על כל הזדמנות לזלזל בקודמיו", לדון עם עצמו בקול: "ברצון הייתי נכנס עכשיו לתוך שק שינה, אבל אם יראו אותי כאן מחר בבוקר, בזמן שיתנהל הקרב על עוג'ה, יגידו שאני הצלחתי במקום שיצחק שדה כשל. [אבל] אם אחזור לבאר שבע יהיה ברור שהזקן אינו נופל ברוחו. נכשל פעם אחת, לא איבד את העשתונות, התקיף שנית והצליח" (וגנר, צור ורז, 2010, עמ' 67-68). אלון הקפיד לשמור על כבודו של שדה גם בעיני שדה עצמו וגם בעיני מטהו, ואפילו חשש מהאפשרות שפעולותיו תתפרשנה כפוגעות בכבודו של מפקדו לשעבר.

ברוב המקרים לא עמדה גישה זו בניגוד להתעקשות על דעתו. כך במבצע "יואב" עמד על דעתו מול יגאל ידין, מנהלה בפועל של המלחמה באותו זמן,⁵ ואף כי הבהיר שימלא כל החלטה של ידין, עמד על דעתו עד שידין החליט לקבלה (שם, עמ' 69-70). אולם לעיתים כבוד והערכה אלה הובילו לכשלים בסגנון האמירה "אהבה מקלקלת את השורה" (בראשית רבה, נ"ה, ח). כך למשל נאמר כי אלון נמנע מכפיית דעתו על יצחק שדה במבצע "יואב" באוקטובר 1948, כאשר האחרון הציג תוכנית שונה מזו שאלון האמין בה, כיוון שהתקשה להביא את עצמו להכריע בניגוד לדעתו של שדה. בדומה לכך כנראה הוא נמנע ממיצוי הדין בעניין החשדות לטבח בכפר דוויימה, שבוצע בידי גדוד השייד לחטיבתו של שדה, בשל חוסר רצונו להתעמת עם שדה (שפירא, 2004, עמ' 394-396, 402-403). כך היה גם ביחסו אל בן-גוריון, כגון בפרשת מבצע "חיסול" שאירעה בזמן "חורב", כאשר אלון הסכים "כלאחר יד" לדרישתו של בן-גוריון להוסיף מתקפה על כיס פלוג'ה (תחת פיקוד המטכ"ל) – מתקפה שנכשלה באופן מחפיר ושהביאה למותם של כתשעים לוחמים, שרובם היו אנשי הפלוגה הדתית של חטיבת 'אלכסנדרוני' (שם, עמ' 428-430).⁶ אפשר שהדבר

⁵ הרמטכ"ל יעקב דורי היה חולה חלק ניכר מזמן המלחמה, ויגאל ידין שהתמנה לאחריה לרמטכ"ל השני, מילא בפועל את מקומו.

⁶ ראו גם מוריס, 1948, עמ' 401-403.

הושפע גם מכך שבן-גוריון שהעדיף תחילה את שלמה שמיר על פני אלון כמפקד חזית הדרום, ביקר את אלון לא פעם (בן-גוריון, 1984, עמ' 754),⁷ בפרט כאשר התנגד אלון לתוכניות הממשלה, ובשל התנגדותו של בן-גוריון לפלמ"ח (ווגנר, צור ורז, 2010, עמ' 162-166).⁸



תמונה 1: יגאל אלון ויצחק רבין בישיבה עם ראש אגף מבצעים יגאל ידן, 28.11.1948 (צילום: הנס פין, לע"ם)

נראה שבנושאי הפלמ"ח היה מוכן אלון לעימותים ישירים עם בן-גוריון ברמה שממנה ביקש לא פעם להימנע בתחומים מבצעיים. דבר זה הוא לגנותו, ואולי הוא הושפע לא רק משייכותו המפלגתית אלא ממחויבותו לאנשיו. עם זאת, כפי שנראה בהמשך, במקרה חשוב אחד הצליח אלון לעמוד על שלו מול בן-גוריון – גם אם עמדנו לא התקבלה לבסוף.

⁷ לאחר כישלונות ראשוניים במבצע "יואב" כתב בן-גוריון ביומנו: "חוששני שיגאל אלון אינו מסוגל לפקד על חזית רחבה כזו" (בן-גוריון, 1984, עמ' 754). שבועות ספורים לאחר מכן פקד על הרמטכ"ל "לתת אזהרה לאלוף יגאל אלון שאינו ראוי כקצין בצבא לתקוף, כאשר עשה במועצת הקיבוץ, פקודות צבאיות, ואם מעשה כזה יישנה – יש לקרוא אותו למשפט דיסציפלינרי [משמעתי]" (דוד בן-גוריון אל ראש המטה הכללי, ח' חשוון תש"ט – 10.11.48, ארכיון בן-גוריון).

⁸ לדברי אלון עצמו הושפע יחסו של בן-גוריון אליו בעיקר מהמחלוקת הפוליטית שבינו לבין מפ"ם אשר הייתה דומיננטית בפלמ"ח. מילשטיין הגדיר את יחסו של בן-גוריון לאלון כ"מזיגה של חיבה והערצה יחד עם זהירות והתנגדות". שם, עמ' 164.

מאפייני מצביאותו של יגאל אלון

אלון היה איש עבודת צוות. כאשר היה לו אמון בפקודים, לקח אותם איתו מתפקיד לתפקיד, ורוב אנשי מטה חזית הדרום, תחת פיקודו, היו קציני המטרה ששירתו תחתיו במטה הפלמ"ח והשתתפו בפעולותיו הקודמות. הוא הפיח באנשיו רוח של שותפות. גם היוזמה הייתה חשובה בעיניו, והדבר ניכר במעשיו בכל תפקידיו – כך פעל וכך תבע מאנשיו לפעול. כפי שכותבת אניטה שפירא, "גישתו הייתה שכוחותיו חלשים מכדי להניח את היוזמה לערבים". הסיכון ביוזמה קיים תמיד; הסיכון בהיעדר יוזמה – גדול יותר (שפירא, 2004, עמ' 326).

הוא ראה עצמו מחנך, ואנשיו ראו בו דמות אב, ואף שנתפס כמפקד קשוח, היה גם ידוע לכול כי הוא אוהב את חייליו. פקודיו עמדו על כך כבר בשלב מוקדם. אנשי "המחלקה הסורית" בפלמ"ח כתבו כי אלון היה "המפקד אשר הרימנו מבור אשפות על מעלה ההכרה", והוסיפו: "אף פעם לא ירד אלינו. הוא העלנו אליו" [הדגשה שלי. דב"כ] (שם, עמ' 191). גם בהמשך דרכו נשאר נאמן לגישה זו (קדיש, 2017).⁹ כך כאשר סקר עם משה קלמן, מפקד הגדוד השלישי של הפלמ"ח, את סיבות הכישלון בהתקפה הראשונה לכיבוש צפת, לא הורה לו מפורשות כיצד לנהוג אלא סיים בכך שקלמן הוא המפקד, ולכן: "פעל!", מתוך הבנה שקלמן הבין מה סיבות הכישלון וידע מה לעשות (שם). אניטה שפירא הנגידה בין סגנון פיקודו של משה דיין לבין יגאל אלון: "דיין בנה את סמכותו על אף אי התייחסות לאנשים, ואילו אלון בנה את סמכותו על מערכת של קשרי אהבה עם הסובבים אותו" (שפירא, 2004, עמ' 144). פקודיו של דיין העריכו אותו וכיבדו אותו, ואילו פקודיו של אלון ביצעו את משימותיו כיוון שגרם להם "לעשות את הדברים שרצה כיוון שהם רצו לעשות זאת", כפי שהגדיר הגנרל דווייט דיוויד אייזנהאואר, מפקד צבאות בעלות הברית באירופה בימי מלחמת העולם השנייה. כך יכול היה גם בתנאים קשים להתעקש על אי נסיגה מול פקודיו, תוך שהוא מנסה להשיג בעבורם תגבורות או סיוע אווירי כדי להטות את גורל הקרב. אפילו בן-גוריון עצמו אמר לאלון כי "אתה יותר ממפקד", וציין: "טוב שכל מפקד, החיילים שלו יעריצוהו" (שם, עמ' 359).

אלון האמין כי בלחימה יש להשיג ניצחון עד תום, וחובה להשמיד את האויב או להכריעו, אולם הוא הבהיר כי זהו שלב שלא ניתן להסתפק בו, ויש להשלימו במהלכים מדיניים. עם זאת, ועל כך זכה לביקורת קשה מצד בן-גוריון, הוא חרג לפעמים מפקודותיו. בן-גוריון אף טען כי אלון: "כיהן במלחמת השחרור כמפקד צבא פרטי של יצחק טבנקין [מפ"ם] בתוך צה"ל", והאשים (בצדק) כי אלון: "החליט על דעת עצמו לעבור את גבול סיני" (שלום, 2002, עמ' 664) במבצע "חורב". הגם שמטבע הדברים פיקוד כמפקד חזית הוא פיקוד 'מאחור', הקפיד אלון להיות קרוב לקו, לראות ולהיראות. הוא דיבר עם מפקדים מייד לאחר כישלון או הצלחה, סמך

⁹ ראו למשל בסיפורו של מאיר פעיל על הנחת יד על כתף הפקוד כסימן מקדים להטלת משימה. צוטט בהרצאתו של פרופ' אלון קדיש.

עליהם במקומות שבהם לא יכול היה להיות בעצמו, אך הוא הקפיד שלא להסתפק בתכנון 'מאחור' אלא גם להיות קרוב יחסית לשדה הקרב במידת האפשר. אומץ ליבו האישי כנוטר וכמפקד צעיר, שלא הוטל בספק, סייע לו בעיני אנשיו גם כאשר כבר היה מפקד בכיר מכדי להיות בפועל בשדה הקרב יחד איתם, וכשיכול היה - לא היסס מלהגיע, כגון במבצע "יפתח" שבו הסתנן אל צפת היהודית בלוויית כיתת פלמ"ח כדי לבדוק את הסיבות לכישלון ההתקפה הראשונה על צפת הערבית. נדגים את תפיסותיו כמצביא בשלוש ממערכותיו המפורסמות ביותר - מבצע "יפתח" בצפון ומבצעי "יואב" ו"חורב" בדרום.



תמונה 2: מפקד חזית הדרום יגאל אלון במפגש עם לוחמים (ארכיון צה"ל)

ההכרעה והתפיסה המערכתית שעל פיה פעל אלון במבצעי הדרום והצפון

מבצע "יפתח" (28 באפריל-29 במאי 1948) נקרא על שם הכינוי המחתרתי של אלון, ראשי התיבות - "יגאל פייקוביץ' תל חי". הוא התנהל באפריל-מאי 1948, ומטרתו הייתה לכבוש את הגליל העליון המזרחי ולטהרו מכוחות אויב ולחסום צירי פלישה אפשריים של מדינות ערב. השתתפו במבצע שלושה גדודים - הגדוד הראשון והשלישי של הפלמ"ח וגדוד 11 של חטיבת גולני - ומגיני היישובים השונים שמספרם הגיע לסביבות 2000 אולם הם היו בעיקר סטטיים, כבולים להגנת היישובים. מהצד הערבי ניצבו כ-10,000 תושבים, ורובם היו סטטיים (מספר הלוחמים המדויק אינו ידוע, והוא נמוך יותר כמובן). האויב היה כוחות ערביים מקומיים וגדוד מתנדבים

של 'צבא ההצלה' של פאוזי קאוקג'י שצויד בשריוניות ותותחים (קדיש, 2004, עמ' 119-123, 131-137).

המערכה הייתה סדרת התכתשויות רצופה וממושכת. למעשה "יפתח" היה סדרה של מבצעי משנה קטנים לשם מטרה אחת, ולא מבצע גדול בודד. בלחימה מן הסוג הזה נקט אלון גישה ולפיה יש להגיע כמעט לכל מקום שבו נמצא האויב, להגיע למגע עימו, להורגו או להבריחו. לתפיסתו ברור שאין לוותר על קרב שבו אפשר גם להרוג לוחמים מכוחות האויב וגם לכבוש בסופו שטח שהוא חיוני לאויב מבחינה פיזית או תודעתית. עם זאת, מטרתו הייתה להשתלט על נקודות מפתח שנדרשו לכיבוש הגליל העליון ואזור צפת, ובהתאם לכך הוא לא החל בהסתערות על צפת אלא בהכנת השטח: כיבוש נקודות מפתח, בידוד העיר, וסילוק אוכלוסייה עוינת העלולה לאיים על צירי התנועה. רק לאחר מכן הוא התקיף את צפת שנחשבה בעיניו מרכז הכובד של הגליל העליון, מתוך הנחה שלאחר כיבושה יידרש פחות מאמץ לכיבוש שאר החלקים מאוכלסי הערבים בגליל העליון ובאצבע הגליל.

אלון האמין כי בלחימה יש להשיג ניצחון עד תום, וחובה להשמיד את האויב או להכריעו, אולם הוא הבהיר כי זהו שלב שלא ניתן להסתפק בו, ויש להשלימו במהלכים מדיניים

השיטה שאותה נקט אלון לטיהור המרחב במבצע "יפתח", הייתה הבסת האויב בכל מקום נצרך ובמקביל גם גירוש אוכלוסייה ערבית שנתפסה כעוינת, אם לא ברחה בעצמה,¹⁰ והשמדת בתי הכפר או אוהלי השבט כדי למנוע שיבה אליהם. מטרותיו של מבצע המשנה "מטאטא" שנועד לסילוק הכפרים העוינים, הוגדרו כך: "חיסול בסיסי האויב המחבל ומטריד את התחבורה בגליל. הריסת נקודות היאחזות לכוחות פולשים ממזרח חיבור הגליל התחתון והעליון ברצועה רחבה ובטוחה יחסית" (מוריס, 1948, עמ' 178). כלומר סילוק הכפריים בוצע הן כדי לקדם מטרות קצרות טווח – חיסול האיום על התחבורה – והן כדי לאפשר הגנה יעילה מפני צבאות פולשים לאחר הקמת המדינה היהודית, ובכך תחזוק היכולת לכלול את הגליל במדינה היהודית גם מול איומים של צבאות סדירים.

חלק מרכזי בתפיסתו של אלון במבצע "יפתח" היה הממד התודעתי והפסיכולוגי. אלון השתמש במוכתרים של היישובים היהודים כדי שירמזו למכריהם מערביי החולה להתפנות, תוך שהם מרחיבים על גודל האיום והסכנה הצפויים להם. הוא פנה אל האוכלוסייה המקומית הערבית והציע לה בתקיפות להתפנות טרם הלחימה,

¹⁰ גם גירוש ערביי לוד ורמלה במבצע "דני" הושפע מגישה דומה – הרצון למנוע תנועה של הלגיון והחשש מגורמים עוינים לאחר כניעה.

תוך שהוא מפרט מה יעלה בגורל התושבים שיישארו במרחב שצפויה בו מלחמה. כתוצאה מכך נטשו תושבים ערבים רבים את מרחבי הלחימה המתוכננים, עוד לפני שהחלה הלחימה באותם מרחבים. מאלמגור ועד ראש פינה לא נותר ערבי אחד, למעט אלו שתמכו באופן פעיל בצד היהודי - אנשי שבט אל-הייב מטובא זגריה. אלה כרתו עימו ברית שותפות, ובהמשך הוא גייס מאנשיהם את 'הפלהיב' (או פלה"ב), יחידת הבדואים של הפלמ"ח במלחמת העצמאות, שהייתה בהמשך הגרעין ליחידת המיעוטים של צה"ל. אלון ניתח את המצב הפוליטי והבין שמנהיג הכפר השיח' אבו יוסוף חוסיין מוחמד מסוכסך עם נציגות הוועד הערבי העליון בצפת, וכשאבו יוסוף פנה אליו במהלך מבצע "יפתח" בבקשה לצרף את כוחותיו לכוח היהודי, אלון אפשר זאת תוך הסתכלות על האינטרסים המשותפים של הצדדים - הן צבאיים והן מדיניים: "חשוב להפגין כלפי העולם שיש ערבים מושרשים בארץ הזאת שהם הולכים עם היהודים" (שפירא, 2004, עמ' 321).¹¹

ניתן לומר ש'מנגנון ההבסה' ב"יפתח" כלומר העיקרון שבאמצעותו מבקש המפקד לגרום לתבוסת האויב, היה 'טיהור מרחב': פגיעה בריכוזי האויב וריקון השטח מאויב בפועל וכפרים עוינים בכוח גם יחד.

אלון היה מוכן לקבל גם החלטות קשות כלפי היישוב היהודי למען הניצחון במלחמה. כך, בסוף אפריל 1948 קיים פגישה עם המוכתרים של היישובים היהודיים בגליל, אנשים בני כחמישים המבוגרים ממנו בכעשרים שנים ובעלי מוניטין רב. אחד מהם השתתף בקרב תל-חי, אחר היה מהבולטים באנשי 'השומר', ורבים מהם הכירו את אביו של אלון. הם ביקשו ממנו סיוע דחוף - אחד דרש מרגמה שחסרה להגן על יישובו, השני דרש כיתת פלמ"ח, תוך שהוא מסביר כי זו תעמוד בין הישרדות יישובו לבין כישלון ההגנה ונפילת היישוב, וכן הלאה. אלון הפך את הדיון על פניו: הוא הסביר להם כי הוא מבין לליבם ורוצה מאוד לסייע בידם, אך אם הוא יפעל כך, ואכן יספק את צורכם, הוא והם ייכשלו. הדרך שבה הוא מוצא לנכון לפעול כדי לנצח את המערכה היא ההתקפה - ולצורך כך הוא אינו צריך לתגבר אותם אלא הם אותו. אלון פנה אליהם בתביעה כי יביאו לו עוד נשק ממחסני היישובים ועוד כיתות פלמ"ח. וכך, במקום שהיישובים יעמדו לבדם וייפלו לבדם, ההגנה תכה באויב במרוכז ותוביל לשינוי המצב ולניצחון.

דברי אלון דומים לאמירותיו של בן-גוריון ביוני 1948, כאשר באו מוכתרי יישובי הנגב לבקש ממנו סיוע. ראובן עשור מקיבוץ דורות נזכר כי בן-גוריון ענה להם: "חזרו למשקים ותאמרו לחברים שלא תקבלו שום נשק אפילו לא רובה אחד. כל רובה, כל כדור, כל מכונת ירייה הם קודש קודם כל לירושלים. רק לאחר שנשחרר את ירושלים נתפנה לנגב. גם נקים עוד נקודות חדשות בזמן ההפוגה אנחנו נשחרר את הנגב, נגיע עד אילת, נבנה שם נמל, שדה תעופה ומחנה צבאי, חקלאות סביבה,

¹¹ כאשר מפקד אחר גירש מאוחר יותר את בני שבט אל-הייב ממקומם, וידא אלון אישית מול בן-גוריון את החזרתם למקומם.

ונפליג בים סוף עם אוניות מסחר לאפריקה ואסיה" (פורת, 2018).¹² כלומר גם אלון וגם בן-גוריון דרשו מאנשי היישובים להתמודד עם קשייהם בכוחות עצמם לטובת המערכה הגדולה יותר וההישגים ארוכי הטווח.

במקרה קיצוני אחד, הקרב על רמות נפתלי, חשש אלון מפינוי היישוב שריתק אותה שעה כוחות ערביים גדולים, אך הוא גם לא רצה לשלוח אליו תגבורת כיוון שהיה עסוק בריכוז המאמץ העיקרי לכיוון צפת, וממילא הוא היה מתקשה להגיע אליו עם כוחות גדולים דרך כביש בשליטה ערבית. לאחר שקיבל מברק מבוהל על חוסר היכולת לעמוד ועל כך שהתושבים – לא חיילים – מתכוונים לפנות את היישוב אם לא תגיע תגבורת, הודיע במברק משלו כי יציב חוליית מקלע בקצה ציר הנסיגה ויירה ללא היסוס בכל מי שייסוג. איום כזה כלפי מתיישבים היה היחיד מסוגו במלחמת העצמאות (שפירא, 2004, עמ' 319–320).

בכמה מקרים במבצע "יפתח" פעל אלון בתחבולנות ובתעוזה. כשרצה להעביר למנרה כוחות משוריינים לקראת ההתקפה השנייה על מלכיה, בלא שהאויב יבין זאת וייערך, הוא הוביל במשך כמה לילות למנרה שיירות ארוכות שחלקן משוריינות וחלקן לא, ובבילות הוא הוריד את הכלים שאינם משוריינים באורות מלאים וברעש גדול, ואילו הכלים המשוריינים הוסתרו במנרה. כך חשב האויב ששיירות אספקה מגיעות למנרה וחוזרות, ואילו אלון צבר כוח גדול כדי לתקוף את מלכיה בפעם השנייה, לאחר שהמבצע הראשון נכשל, ותוך הפקת לקחים מטעויותיו בקרב הראשון על מלכיה.

בדומה לכך, תכנן איגוף עמוק נגד ציר התנועה הסורי בדרום רמת הגולן ברעיון דומה למדי לזה שעתיד היה ליישם במבצע "חורב". אומנם בזמן "יפתח" לא הייתה לו היכולת המבצעית והלוגיסטית להוציא תכנון כזה לפועל, אולם הרעיונות ועקרונות התחבולה – היו גם היו. גולת הכותרת של פעולותיו התחבולניות ב"יפתח" הייתה הקרב השני על מלכיה בסוף מאי 1948, כאשר תכנן את כיבוש הכפר בתנועה ממוכנת מצפון,¹³ דרך לבנון עצמה, תוך שהוא מביא חלק מכוחותיו מהכיוון הצפוי לשם הטעיית האויב. הכוחות המשוריינים שצבר קודם לכן במנרה הסתננו אל לבנון, ומשם הם נעו לעורף מלכיה, ואפילו הכפריים הלבנוניים היו משוכנעים כי מדובר בכוחות ערביים. מלכיה עצמה, כולל המחנה הצבאי והמשטרה הלבנוני הסמוך,

¹² פורת תולה את תשובתו של בן-גוריון בטרדתו בעניין 'אלטלנה' שהתרחש זמן קצר קודם לכן. הפתק המקורי שכתב בן-גוריון, למקרה שהפגישה לא תצא לפועל, לקוני יותר אך זהה ברוחו: "נאמר לי שאתם רוצים לדעת מה ייעשה בנגב. לא ניתן לבנות לדעת למפרע מה ייעשה אולם אני יכול ורוצה להגיד לכם מה אנו רוצים שיעשה בנגב: (א) בניין המשקים עוד בימי ההפוגה. (ב) הקמת נקודות חדשות כ"ל. (ג) תוספת כוח צבאי. (ד) להגיע לאילת ולבנות בתוכה נמל, שדה תעופה, מחנה צבאי, עיר, התיישבות חקלאית בסביבה". המשמעות היא שאין מדובר ב'שליפה' אלא בחזון. על הפתק המודפס המקורי מופיע התאריך 23.7.1948, אולם גם עדויות המשתתפים וגם הרישום ביומן בן-גוריון מעידים כי הפגישה התקיימה ב-23 ביוני 1948.

¹³ פעולה דומה חזרה על עצמה מאוחר יותר גם בגבול הדרום במבצע "חורב", להלן.

נתפסה בהפתעה ונכבשה כמעט ללא נפגעים (שפירא, 2004, עמ' 329-330).¹⁴ בגישתו המערכתית נהג אלון ליטול יוזמה וליטול סיכונים לאורך כל הדרך. לדוגמה, כשצמצם את כוחות ההגנה כדי לאגור כוחות התקפיים, כשיצא ללחימה גם כשלא עמדו לרשותו כלל האמצעים שדרש או לפני שבשלו כל התנאים שרצה. גישתו שהוזכרה לעיל, לפיה לחלשים אין הלוקסוס להימנע מיוזמה, עוברת כחוט השני בפעולותיו.

מבצע "יואב"

בניגוד למבצע "יפתח", במבצעי הדרום התנהלה הלחימה נגד צבא סדיר, ולא אחת התלונן אלון שהשיקולים במלחמה אינם צבאיים בלבד, וכי ישנם אילוצים מדיניים רבים מדי אשר בעיניו היו לא הכרחיים, חלקם אף עלול להכתיב את תוצאת המלחמה, והם חשופים בפני האויב ומוכרים גם לו.

ניתן לטעון שהדבר מעיד על מגבלה בהבנת הדרג המדיני, כפי שאכן טען כלפיו בן-גוריון, אולם מבחינת אלון היה אפשר, למרות האילוצים, להשיג יותר. כך טען בסוף המלחמה, במרס 1949, בעד הפרת ההפוגה לטובת כיבוש בקעת הירדן: "אינני מתעלם מהקשיים המדיניים הנעוצים ב'הפרת הפוגה', אולם ללא ספק הקשיים יחלפו והעובדה המכרעת תהיה קיימת לאורך ימים" (וגנר, צור ורז, 2010, עמ' 160).¹⁵ באותה הזדמנות הוא ניתח הן את בעיית הפליטים, הן את החשש של התערבות בריטית והן את ההשלכות המדיניות של פעולה ואי-פעולה. אלון לא היה מסוג המפקדים המצמצמים עצמם לדל"ת אמות של פקודה, אולם הוא חשב שהאילוצים המדיניים הם חמורים פחות ממה שחשב בן-גוריון.

המבצע ה'דרומי' הראשון שבו נעסוק, ושבו באה תפיסתו של אלון לידי ביטוי, היה מבצע "יואב". המבצע נועד לפרוץ את הדרך לנגב ולהביס את הצבא המצרי במרחב. הפקודה המטכ"לית קבעה "השמדת" הכוח המצרי במרחב חזית דרום כדי למנוע מצב שבו תסתיים המלחמה בעוד הנגב מנותק, והמצרים מחזיקים בחלק ממנו. המבצע התנהל במועדים 15-22 באוקטובר 1948, והשתתפו בו כוחות מחמש חטיבות - חטיבת גבעתי, חטיבת יפתח, שני גדודים ופלוגה מחטיבת הנגב, שני גדודים (שריון 82 וגדוד 88) מחטיבה 8, ארבעה גדודי חיל משמר מן הנגב ובהמשך גם חטיבה 9. כוחות האויב מנו כשתי חטיבות בגזרת ההתקפה מתוך כוח כללי של כארבע חטיבות מצריות בחזית הדרום. לצה"ל הייתה עדיפות בחיילים, למצרים עדיין הייתה עדיפות בצידוד.

התפיסה המערכתית אותה נקט אלון בדרום שונה מתפיסתו בצפון. האויב היה שונה - צבא מדינתי פולש זר ולא ערביים מקומיים ומתנדבים זרים - והשטח

¹⁴ ראו גם: גיא מעין, "לאבד את הצפון: מדינות ערב והגליל במלחמת 1948", בתוך קדיש, אלון (עורך), **מלחמת העצמאות - דיון מחודש חלק א'**, עמ' 78-275; אברהם סלע, "צבא ההצלה" בגליל במלחמת 1948, שם, עמ' 224-228.

¹⁵ בספר כתוב בטעות 27 במרס, אולם במסמך המקורי (ארכיון יד טבנקין) נכתב 24 במרס.

היה מאוכלס בדלילות, כך שלא נשקף איום של כפרים עוינים על צירי תנועה ועל אזורים חיוניים. אולם הרעיונות של איגוף עמוק, של תחבולה ושל הונאה באו לידי ביטוי גם בצפון וגם בדרום. אותו רעיון שעמד מאחורי איגוף מלכיה דרך לבנון, נמצא מאחורי הניסיון לאגף את רצועת עזה דרך אל-עריש; ואותו רעיון שעמד מאחורי ההצעה למתקפה על קווי האספקה של הסורים ברמת הגולן, הכווין את ההתקפה על קווי האספקה של המצרים ב"חורב". בהתאם לכך ב"יואב" אף הגדיר אלון מפורשות את המטרה¹⁶ שבניגוד לניסוח המטכ"ל לא כללה את ההישג "השמדה" אלא "מיגור" הכוח המצרי - הבסתו גם אם לא יושמד פיזית (קדיש, 2004, עמ' 453) - והדגיש כי המטרה היא "לשבור את הכוח [המצרי] ולא להרוויח שטחים" (שפירא, 2004, עמ' 393). בעוד שבן-גוריון ותוכנית המטכ"ל ראו בהשמדת הכוח המצרי חלק חשוב במניעת לחימה עתידית, אלון רצה להשיג את מטרותיו

**בגישתו המערכתית נהג אלון ליטול יוזמה וליטול סיכונים
לאורך כל הדרך. לדוגמה, כשצמצם את כוחות ההגנה כדי
לאגור כוחות התקפיים, כשיצא ללחימה גם כשלא עמדו
לרשותו כלל האמצעים שדרש או לפני שבשלו כל התנאים
שרצה. גישתו שהוזכרה לעיל, לפיה לחלשים אין הלוקסוס
להימנע מיוזמה, עוברת כחוט השני בפעולותיו**

באמצעות הבסת המצרים, גם אם רוב כוחם יישאר שלם. סגנון הפיקוד שלו וגישתו לפקודיו ומפקדיו נותרו דומים מאוד בין "יפתח" ל"יואב", והרעיונות שהנחו אותו נותרו בעינם, אולם הוא התאים את תפיסתו המערכתית למצב - גם כאשר הייתה זו שונה מתפיסת מפקדיו.

ב"יואב" וב"חורב" אלון לא תקף את האויב בכל מקום שבו היה מצוי, אלא הוא פעל לריכוז מאמץ בנקודות התורפה של האויב. לעיתים כוונה הפעולה למקום שאליו טרם הגיע האויב, וההתקפה נועדה לשם תפיסת שטח שנתפס כחשוב מאוד לאויב מסיבות שונות, למשל כדי לקיים קווים רצופים של אספקה. במבצע "יואב" אלון תקע טריז באזור בית חנון, ובכך הוא ניתק מעורפם את המצרים שהיו כבר באזור מג'דל (אשדוד של היום) וגשר עד הלום. מטרתו של מהלך זה לא הייתה פגיעה פיזית בכוחות האויב אלא תפיסת שטח חיוני - לא כדי 'לתפוס שטח', אלא כדי 'לשבור את האויב' - ליצור מצב שימנע מהאויב לתפקד ויחסום תגבורות ואספקה קריטיים. הכוחות המצריים אכן הושפעו מהניתוק ונסו דרומה לתוך עזה, הגם

¹⁶ באותה עת שם הפסקה היה "המגמה" ומאוחר יותר "הכוונה", ומאז ועד היום מותר למפקד לרשום את כוונת (מטרת) יחידתו בהתאם להבנתו, ואין חובה להעתיק במדויק את המטרה של הדרג הפוקד.

שבתוכנית המקורית הם אמורים היו להילכד ב'כיס' ולהפוך לנטל על הצבא המצרי. אף שלא כל המהלך הוגשם, משימתו העיקרית הוכתרה בהצלחה רבה: הגבול עם עזה בצפון הרצועה התעצב בלא שיושקע מחיר דמים בהשמדת כל מוצב ומאחז מצרי, והמצרים נסוגו מחלקים חשובים נוספים של ארץ ישראל (קדיש, 2004, עמ' 452-456).¹⁷ פעולה חשובה נוספת ב"יואב" הייתה הפניית המאמץ העיקרי לכיבוש באר שבע, לאחר שהתעורר החשש שבשל הפסקת אש לא יהיה זמן מספיק לתקוף את רצועת עזה כמתוכנן. הפניה זו אפשרה להשתלט על שטחים נוספים רבים בנגב, תוך שחטיבה מצרית לכודה ב'כיס פלוג'ה'.

בהשוואה בין שני המבצעים "יפתח" ו"יואב" ניתן לראות שאלון נקט שני מנגנוני הבסה שונים. בצפון עיקר מאמציו הופנו למקום שבו האויב נמצא, ואילו בדרום - למקום שבו האויב אינו נמצא. בצפון הוא פעל להשמדת אויב, לטיהור השטח ולפגיעה פיזית בכפרים ובתשתיות, כולל שריפת המבנים והתשתיות, גם כדי לא לאפשר חזרה בהמשך. זאת עשה באמצעות רצף של פעולות ממוקדות ולאורך זמן, ושטחים חיוניים נתפסו כחלק ממהלכי לחימה אלה ובדרך כלל כשלב בהתקפה נוספת (במלכיה נתפס השטח בעיקר כדי למנוע חדירה מלבנון דרך פתחת מלכיה). בדרום, לעומת זאת, פעל אלון לכיבוש מרחב או שטח חיוני לאויב, גם אם לא היה בו בפועל אויב, לא כשלעצמו אלא כדי שכיבוש השטח ישפיע על האויב ועל החלטותיו. במנגנון הבסה זה נותרות בידי האויב שלוש ברירות: או שיילחם על השטח שבו הוא נמצא ויגן עליו עד מוות במצב שבו תפיסת שטחי המפתח מעמידה אותו במצב נחות, או שייסוג, או שייכנע.

פעולותיו של אלון היו יישום מוצלח של אומנות המלחמה ברמה האופרטיבית: להתמודד עם בעיה חדשה תוך ניצול יתרונו של הניסיון אך ללא קיבעונות הנובעים מפתרונות קודמים על אף הצלחתם של אלה בעבר. מבצע "חורב", המבצע הבא שלו, הביא לידי ביטוי את דרך המלחמה של יגאל אלון בצורה הנרחבת ביותר, ואת מצביאותו לשיאה - אך גם הוביל אותו לעימות עם הממונים עליו.

חציית גבולות, אי־מימוש פקודות, מציאת 'שביל הזהב' בין הרצון למגבלות

מבצע "חורב" שהתנהל מ־22 בדצמבר 1948 עד 7 בינואר 1949, נועד "לנצח את צבא מצרים בארץ ישראל" (מוריס, 1948, עמ' 387) באמצעות ניתוק המצרים ואילוצם לסגת או להסכים להפסקת אש. סדר הכוחות שהשתתף במבצע כלל כוחות מחמש חטיבות, בדומה ל"יואב", אולם רבים יותר: שלוש חטיבות שלמות (גולני, 8, אלכסנדרוני) ושתי חטיבות מוקטנות (הראל, הנגב) וכן ארטילריה רבה באופן יחסי. הכוחות המצריים מנו, גם במקרה זה בדומה ל"יואב", ארבע חטיבות, ומהן אחת

¹⁷ על מבצע "יואב" ראו טל, "הכרעה במלחמה צבאית", בתוך קדיש, (עורך), **מלחמת העצמאות - דיון מחודש, חלק א'**, עמ' 452-456.

הייתה נצורה ב'כיס פלוג'ה' שנוצר לאחר מבצע "יואב", חטיבה לאורך כביש ביר עסלוג-עוג'ה אל-חפיר, ושתי חטיבות מוגברות ברצועת עזה.

במבצע "חורב" תכנן אלון וביצע תוכנית פורצת גבולות תרתי משמע: בעוד שגם התוכנית המטכ"לית התבססה כבר על רעיון 'מיגור', איגוף וחסימה של המצרים ברצועת עזה מעורפם כדי להכניעם, היא התכוונה לנתק את המצרים בציר עוג'ה-רפיח בתוך גבולות ארץ ישראל המנדטורית. אולם אלון והמטה שלו העריכו כי מטרה זו תושג בצורה טובה יותר אם יתקדמו יותר לעומק, וכך הם יאלצו את המצרים לדלל כוחות מעזה כדי להתמודד עם הפלישה הישראלית בציר אבו-עגילה-אל-עריש. במסגרת החשיבה התחבולנית של אלון, שלפעמים הקדימה את היכולת המבצעית של צה"ל, אף תוכננה פשיטה מוצנחת על שדה התעופה באל-עריש, אולם היא בוטלה ערב הצניחה, כיוון שלמעשה לא הייתה שום יכולת מבצעית לקיימה (צחור, 1991, עמ' 107). תחבולה אחרת שכללה סיכון חסר תקדים, היה שליחתה של חטיבה 8, חטיבתו של יצחק שדה, להתקפה על עוג'ה כשהיא נעה דרך נחל לבן - בציר שלא ניתן היה לנוע בו לכיוון השני. כלומר החטיבה נשלחה למבצע ללא אפשרות נסיגה, והשגת מטרתה הייתה הדרך היחידה שבה תוכל להתקדם (קדיש, 2017). יתרון כוחה על המגינים צמצם כמובן את הסיכון, אולם היה מדובר במעשה שבוצע לעיתים רחוקות, אם בכלל, בתולדות צה"ל.

טעות שאלון ביצע (והממונים עליו היו כנראה שותפים לה), הייתה להתעלם מממד הזמן. בפקודות "חורב" בכל הרמות אין התייחסות לאפשרות של לחץ להפסקת אש והיעדר אפשרות בעתיד לחידוש הפעולה.

במבצע "חורב" ביצע צה"ל התקפות הסחה לכיוון עזה, הפציץ מהאוויר את הרצועה והרעיש מן הים את רפיח ואת אל-עריש כדי לגרום למצרים לרתק את כוחותיהם לשם. בה בעת התקדם עם שלוש חטיבות, כולן תחת חזית הדרום של אלון, לכיוון הנקודות החלשות במערך המצרי, בציר עוג'ה-באר שבע, והציב חסימה שהשמידה ניסיונות תגבורת מכיוון רפיח (קדיש, 2004, עמ' 460-464).

לאחר השלמת שלב זה החל השלב השני, והשנוי במחלוקת, של "חורב": הפלישה לסיני. כוחות פיקוד הדרום התקדמו בציר עוג'ה-אבו-עגילה, כבשו את המוצב הקטן באום-כתף (מוצב שעתידי היה להיות מוקד גם במלחמת סיני ובמלחמת ששת הימים, כל פעם בכוח גדול יותר/ פעיל, 1987, עמ' 44-46)¹⁸ ואת אבו-עגילה והתקדמו לכיוון אל-עריש. הם עשו זאת תוך התחמקות מכוונת ממגבלות. כאשר התקדמו כוחות צה"ל לאבו-עגילה, קיבל אלון מברק מיגאל ידן ולפיו: "יש להימנע מלהתקדם לאבו-עגילה עד אשר תתראה איתי. באם [כוחותיך] זזו כבר - יש לבצע פשיטה בלבד ולחזור לבסיס" (מוריס, 1948, עמ' 392). אלון טען כי אי אפשר לעצור טקטית, אך בכל זאת המצב הפיך אם המטכ"ל ירצה בכך: "את התנועה לאבו-עגילה אי אפשר לעצור. לאחר שנכבוש את המקום - נהיה חופשיים לעזוב, באם תחליטו על כך"

¹⁸ על שלב ב' של "חורב" ראו מוריס, 1948, עמ' 391-401.

(שם).¹⁹ לאחר מכן שלח את סגנו יצחק רבין אל ידין כדי לדווח על ה'פשיטה' (הוא עצמו סירב לטוס, ומבחינה מבצעית היה היגיון רב בכך שמפקד החזית לא יתנתק מן הפיקוד לצורך דיווח), ורבין הקפיד לא להזכיר את 'אל-עריש'. רק כמה שעות לאחר מכן דיווח אלון לידין כי "כוחותינו נעים לשם פשיטה על אל-עריש" (שם, עמ' 393). וזמן לא ארוך לאחר מכן, בעוד כוחותיו של אלון נמצאים כעשרה ק"מ מאל-עריש וכוחות אחרים פושטים לעומק סיני על ביר חסנה ועל ביר אל-חמה, קיבל אלון רצף מברקים זועמים מידין, שפקד עליו במפורש להפסיק כל התקדמות "ללא אישורי המוקדם" [הדגשה שלי - דב"כ], תמה "מה קורה פה?" והדגיש: "אוסר עליך כל פעולה צפונה מאבר-עגילה ללא אישורי" (שם, עמ' 393-394). ידין הורה לאלון "לפנות את כוחותינו מסיני לאלתר וללא השהיה נוספת" (אלון, 1990, עמ' 100).



תמונה 3: יגאל אלון (שני משמאל) במפגש עם קצינים בטאבה. שני מימין יצחק רבין, מרס 1949 (ארכיון צה"ל)

אלון אמנם היה מוכן 'לעקם' את הכללים בניסיון להשיג הישג גדול יותר, אך לא היה מוכן 'לצאת משליטה' לגמרי ולנהל מלחמה שנאסרה עליו. לאחר שקיבל את פקודת הנסיגה פקד אלון על כוחותיו לבצע שתי פעולות בו-זמנית: להכין את הנסיגה, ולתקוף את אל-עריש תוך הקדמת ההתקפה ללילה. אלון יצא מיידי במטוס פיפר לעבר המטה הכללי בתל-אביב כדי לנסות לדחות את מועד ביצוע הפקודה או לבטלה. לימים כתב: "קיוויתי כי בעוד שאני מנהל מו"מ אקבל מברק שאל-עריש

¹⁹ האמירה ולפיה "אי אפשר לעצור" מתייחסת כנראה לקושי לעצור התקפה תוך כדי לחימה. הכוחות התוקפים כבר היו תחת אש מצרית, והפסקת ההתקפה הייתה הופכת לנסיגה תחת אש - עניין מסובך שעלול לעלות בנפגעים.

בידינו, ואז, ללא ספק יהיה לי קל למלא את פקודת הנסיגה, אלא שבמקרה כזה אסוג לרפיח ועזה במקום לבאר שבע" (שם).

אלון לא הצליח לשכנע את הממונים עליו לבטל את הפקודה, ועל כן הציע פשרה אחרת, ועל פיה הוא לא יכבוש את אל-עריש, אך הכוח יישאר בסיני עוד כמה ימים, כדי שהמצרים יחשבו שכוחותינו נערכים לכבוש את אל-עריש, יחזקו אותה בכוחות מעזה, ואז יאפשר הדבר כיבוש נוח יותר של אזור עזה. גם הצעתו זו לא התקבלה, כמו ניסיונו להפציר שוב למוחרת בידין וגם בבן-גוריון. החשש מלחץ בין-לאומי היה גדול מדי, ואלון שלח פקודה לקציניו כי ניסיונו "לא הועיל. יש לסגת מאל-עריש" (מוריס, 1948, עמ' 394). כיוון שלא נוצר איום משכנע על אל-עריש, הבינו המצרים את המציאות המדינית ואת העובדה שהכוחות הישראליים ייאלצו לסגת בתוך זמן קצר, ולכן רוחם לא נשברה כפי ששאף אלון, והם לא נסוגו מעזה.

הפשרה שאושרה לאלון הייתה התקפה מכיוון עוג'ה, לאורך הגבול הבין-לאומי מצידו הישראלי, כדי לנתק את המצרים באזור רפיח.²⁰ אלון הצליח בכך, אולם בעקבות ההצלחה הסכימה מצרים להפסקת אש, ובן-גוריון והרמטכ"ל יעקב דורי הורו לאלון לסגת ולאפשר את פתיחת כביש רפיח-אל-עריש. סופר כי בן-גוריון נזף באלון: "אתה מפקד נכונה, אבל אין לך ניסיון מדיני", והגדיר את שיחות השלום עם מצרים - שיבואו בעקבות הפסקת האש - כ"חלומנו הגדול" (שם, עמ' 399).

מבצע "חורב" נותר הישג גדול אולם לא שלם. כוח המשלוח המצרי לא נותק; השיחות עם מצרים לא הובילו לשלום; אולם הסכמתה של מצרים להפסקת אש גרמה לסילוק כוחותיה מכלל ארץ ישראל למעט רצועת עזה, לחיסול כיס פלוג'ה, וחשוב מזה - לנכונות להפסקת אש גם אצל הכוחות הערבים בשאר החזיתות.

מצביאותו של אלון באה לידי ביטוי בעוצמותיה ובחולשותיה במבצע זה. מחד גיסא הצליח למצוא פתרון מבצעי ייחודי ותחבולני, וסביר להניח שאילו לא החשש מן הלחצים הבין-לאומיים היה מביא את התוצאה הרצויה ומאלץ את המצרים לסגת. מאידך גיסא לא הצליח לשכנע את הגורמים שמעליו, לא המדיניים ולא הצבאיים, בתוכניתו המבצעית, ובלי שכנוע הממונים - יתקשה המצביא להצליח בהיעדר אישור מקדים לרעיונותיו ניסה אלון לחרוג מהפקודות שקיבל, כדי שיוכל להציג בפני מפקדיו וממוניו מצב עדיף, בתקווה כי אלה ישתכנעו ויאפשרו לו למצות את הפעולה.

לזכות מצביאותו ניתן לומר, שגם כאשר רעיונותיו לא אושרו יזם פשרה וניסה למצוא דרך אמצע בין הלחץ הבין-לאומי והפקודה לסגת לבין ההזדמנות העצומה שהייתה בתכניתו. הוא הביא את הרעיון החדש לאישור נוסף, ולאחר שגם רעיון זה נדחה, יזם תוכנית מבצע אחרת לכיוון רפיח, וזו אושרה. כלומר אלון לא התייאש

²⁰ אפשר לטעון שניתן היה לבצע זאת גם בלי שלב ב' של "חורב". אולם טענה זו אינה עומדת במבחן המציאות. שלב ב' של "חורב" שבר את הצבא המצרי בקדמת סיני וגרם למצרים לפנות את כל הכוח האווירי שלהם אל תעלת סואץ מחשש להשמדתו על הקרקע. כתוצאה מכך ההתקפה לכיוון רפיח נתקלה בהתנגדות מועטה בהרבה מאשר אילו הייתה מתבצעת ללא שלב ב' של "חורב".

מכך שלא יכול היה ליישם את תוכניתו במלואה, אלא המשיך להציע חלופות שהיו עשויות לאפשר השגת מהות התוכנית, עד שמשוה מתוך זה התקבל. מצביאותו של אלון באה כאן לידי ביטוי בחתירתו להרחבת גבולות המערכה, גם אם פעולותיו הזמינו לחץ בין-לאומי, וגם אם ניסיונותיו לשכנע את הדרג המדיני לא עלו יפה. ראויה לציון העובדה שבמסגרת ניסיונותיו לשכנע את הדרג המדיני הוא עזב את כוחותיו וטס למטכ"ל, וגם לאחר מכן ביקש אלון פגישה עם שר הביטחון בן-גוריון. הוא ניסה ככל יכולתו לשכנע את ממוניו, אולם כאשר דעתו לא התקבלה, בסופו של דבר ציית אלון בחריקת שיניים. שלושים שנה לאחר מכן כתב אלון כך: "דווקא החתירה אל מה שנראה לעיתים כבלתי אפשרי, היא שמעלה את האדם למדרגה הראויה לתואר זה, ואף עושה את הנראה כבלתי אפשרי - לאפשרי (אלון, 1980)". ניסיונו להרחיב את מסגרת פעולתו ב"חורב" עונה על דרישות אלה.



תמונה 4: מפקד חזית הדרום יגאל אלון בסיור בנגב עם ראש הממשלה דוד בן-גוריון; מאחור, בין השניים, יצחק רבין, 5.5.1949 (לע"ס)

בכל שלב במערכה ביקש יגאל אלון להרחיב את הפעולה ולהשיג הישג משמעותי, כדי שלא ייווצר מצב שבו הופסק המבצע ללא הישג. הוא שאף לרצף של צעדים עוקבים שכל אחד מהם מועיל בפני עצמו ומוביל לתוצאה הסופית. הוא ניסה להרחיב את פקודותיו ככל האפשר בהתאם למטרה זו לעיתים ללא תיאום עם הממונים עליו ואף בניגוד לדעתם. אולם מעשיו של אלון היו כאלה שאפשרו לבסוף לממונים עליו לקבל אותם או לדחות אותם, בלא שתיקבענה, בניגוד לדעתם, עובדות בלתי הפיכות בשטח. בהשוואה, למשל להכנסת חטיבה 7 לפעולה במלחמת סיני בידי מפקד פיקוד הדרום אסף שמחוני, תוך שהוא מנצל פרצה בפקודות ובניגוד לכוונת הרמטכ"ל,

פעולותיו של אלון ב"חורב" לא יצרו מצב בלתי הפיך שאילץ את המטכ"ל לשנות את תוכנית המלחמה שלו. אף שאלון לא חסך במאמצים לשכנע את הדרג מעליו לקבל את עמדתו, כולל פנייה ישירה לשר החוץ ולראש הממשלה ושר הביטחון, בסופו של דבר תמיד קיבל עליו את רוע הגזרה ולא הציב אותם בפני עובדות שאינן הפיכות או כאלה שמחיר הפיכתן בלתי נסבל.

סיכום

סגנון מצביאותו של יגאל אלון אופייני בנטילת סיכונים ובפעולה בניגוד למוסכמות ולכללים – פעולה שלעיתים חרגה מעבר לגבולות הגזרה. בסגנון מצביאותו הוא פעל סמוך לגבולות הגזרה שלו ולעיתים מעבר להם ואף הפר פקודות באופן מודע. הוא גילה גמישות מרובה באמצעות נכונות להחליף תוכניות במהירות בהתאם להתפתחויות, ולבסוף השימוש בתחבולה²¹ היה יסוד של גישתו. המבצעים שתכנן ושנקט בהם תחבולה הצליחו, ומאלף הדבר שחלק מכישלונותיו שהוזכרו לעיל, נולדו כאשר נכנע ללחץ או נמנע מלהתעמת עם מפקדו לשעבר הנערץ – כלומר כאשר פעל בניגוד לתפיסתו.

ניתן לתלות חלק מכישלונותיו בחוסר ניסיון. המעבר מפיקוד ישיר על פעולות קטנות יחסית נגד כוחות ערביים שאינם סדירים או נגד בסיסים בריטיים ללחימה מול כוחות צבאיים מסודרים במסגרת מפקדת חזית ולפיקוד על פעולות בסדר גודל על-אוגדתי²² עלול לדרוש שכר לימוד כבד גם מהטוב שבמצביאים. כישלונות אחרים נולדו, כאמור, מנאמנותו לפקודיו ולמפקדיו לשעבר ומחיבתו אליהם שגרמה לו להימנע מעימות איתם, גם כאשר היה צורך חיוני בעימות כזה, וכנראה גם מכך שדגל בחופש לפקודיו, לעיתים יתר על המידה. גם פה אפשר לראות הפקת לקחים ולימוד עם הזמן. בעוד שב"יואב" אפשר אלון ליצחק שדה לצאת להתקפה הרת אסון (שנכשלה) ולא היה ביכולתו להשפיע עליה ולתקן אותה, הרי שב"חורב" ניצב אלון סמוך לנקודת הכובד ויכול היה לסייע בעצה וברמיזה כדי להתגבר על כישלון, בלי לעבור לפיקוד פרטני ובלי להכתיב למפקדו לשעבר את כל שיטת הביצוע – וגם בלי לפגוע בסמכותו של שדה בעיני פקודיו.

יגאל אלון גילה יכולת ניכרת לפקד על מי שאינם פקודיו. כלומר לרתום בזירת הפעולה גורמים רלוונטיים שאינם כפופים לו, לטובת הפעולה והמערכה. הוא ידע להשתמש באנשי שבט אל-הייב ולרתום אותם אליו אף שלא היו כפופים לו, והוא ידע לרתום את מוכתרי היישובים לטובת 'התמונה הגדולה' במבצע "יפתח", בלא שנכנע לרצונם. הוא הבהיר להם כי כדי לסייע להם באופן אמיתי, הוא אינו יכול לתת להם את מה שהם רוצים, מפני שב'תמונה הגדולה' בקשותיהם ודרישותיהם הן

²¹ התחבולה היא "דרך מחוכמת לעשיית מלחמה על ידי ניצול תורפות האויב או על ידי גרימתן באמצעות הפתעה, הונאה או טכסיס – הכול כדי להוציא מאיונו ולמוטטו". המילון למונחי צה"ל, ערך 'תחבולה'.

²² מבחינת סדר הכוחות מפקדת אוגדה לא הייתה קיימת בצה"ל אז.

חלק קטן מן התצרף, והתמקדות באחד מחלקיו תמנע את הרכבתו. יגאל אלון גם ידע להעתיק גישות וליישם תפיסות מגזרה לגזרה תוך התאמת הרעיונות לנסיבות הייחודיות. הוא אימץ ב"חורב" רעיונות איגוף עמוק שכבר היו אצלו ב"יפתח", הגם שאז לא היה ניתן ליישם אותן; הוא לקח עקרונות של תחבולה ויישם בצורה שונה בהתאם לגזרה - אם זו הלוחמה הפסיכולוגית במבצע "מטאטא" ואם הגישה העקיפה ב"חורב". ולא פחות חשוב: הוא למד. כל מבצע סימן התפתחות, תחכום ומורכבות לעומת המבצע שקדם לו.

בניגוד למה שרמז בן-גוריון, המחלוקות של אלון עם הדרג המדיני לא נבעו מחוסר הבנה של שיקולים מדיניים. כפי שהעיד מכתבו לבן-גוריון בעניין יוזמתו (שנדחתה) להשתלטות על אזורים נוספים לאחר מלחמת העצמאות, הוא ידע להבין ולנתח את השיקולים המדיניים, אולם סבר שבסופו של דבר: "הקשיים המדיניים הנעוצים ב'הפרת הפוגה' יחלפו והעובדה המכרעת תהיה קיימת לאורך ימים" (וגנר, צור ורז, 2010, עמ' 160). המעשים יישארו אחרי שהלחץ המדיני יתפוגג, והפעולות, לדעתו, לא היו מובילות למלחמה עם הבריטים²³ או לנזק ארוך טווח.

הדבר מוביל אותנו לנקודה המורכבת ביותר אצל יגאל אלון ומצביאותו. צה"ל מחויב לשיטת הפיקוד מוכוון משימה המתבססת על ההנחה כי המפקד הממונה מגדיר את המטרה (מה יש להשיג) ולשם מה יש להשיג זאת, אך הוא אינו מתערב בשיטת הפעולה עצמה. כפי שכתב אז אל"ם עודד בסיוק: "פיקוד מוכוון משימה מחייב שהמפקדים הכפופים יבינו היטב את משימותיהם ובעיקר את המטרה שאותה הן משרתות, ידבקו במשימות (לאור המטרה) גם בתנאי לחץ ואי-ודאות, יחתרו למגע וייזמו - גם ללא קבלת אישורים - משימות חדשות לאור התכלית או המטרה. מהדברים האלה עולה שפיקוד מוכוון משימה מחייב אמון רב בין הרמות השונות" (בסיוק, 2011, עמ' 28). כלומר מפקד צריך להבין מה המטרה הגדולה שהממונים עליו רוצים להשיג ולמה, והוא צריך להשיג אותה, גם אם יש צורך להרחיב את משימותיו או לשנות אותן. מפקד אמריקני אחד ניסח זאת כך: "תמיד עשה כל שביכולתך כדי למנוע מהממונה עליך לטעות" (Atkinson, 2002, P. 222).

אולם בשיטת פעולה כזו טמונה כמובן גם סכנה - הפיכתה לתירוץ עבור כל מפקד לעשות מה שברצונו ולהתעלם לגמרי מרצון הממונים עליו. בפעולותיו של יגאל אלון לעיתים נראה היה כי נהג כך. ב"חורב", כמו ב"יפתח", הוא ביצע פעולות שלא נצטוו עליהן במפורש, ולעיתים הן אף נגדו הגבלות שהוטלו עליו במפורש. כלפי פקודיו גם נהג כך; סעיף השיטה ב"חורב" כלל מילה אחת: "בעצמכם" (שמיר, 2014, עמ' 97). אלון ניסה בבירור לעשות כל שביכולתו 'למנוע מהממונה עליו לטעות',

²³ ובכך צדק. גם התקרית של הפלת חמישה מטוסים בריטיים בידי חיל האוויר בסוף "חורב" לא הובילה ללחימה רחבת היקף בין צה"ל לכוחות בריטיים.

²⁴ הדובר הוא קולונל פול מקדונלד רובינט, שפיקד על צוות קרב משוריין במערכה בצפון אפריקה.

והדבר כלל גם הבנה מה לדעתו הדרג המדיני צריך היה לעשות או לומר אבל אינו יכול, וגם תפיסה שלפיה מעשיו יסייעו בסופו של דבר לדרג המדיני.

אך מה הגבול? האם היו מעשיו של אלון לגיטימיים או שהיו מרידה בדרג המדיני ופעולה של 'צבא פרטי', כפי שהאשים בן-גוריון?

לטענתי אלון היה על הגבול, אולם הוא לא עבר אותו. פיקוד מוכוון משימה משמעותו לפעמים גם אי-ציות לפקודות ישירות, אם הן אינן תואמות את המצב בשטח, הגמשתן ונקיטת יוזמה. לא ניתן להצביע על מדריך מדויק, ולא ניתן לכתוב "הוראת לחימה של זרוע היבשה: הפרת פקודות". אולם הדבר שעשה אלון הוא לפעול כך שמעשיו ירחיבו את האפשרויות העומדות בפני הממונים עליו ולא יפחיתו אותן. במעשיו ב"חורב" פתח דלת לדרג המדיני להרחיב את המבצע, אולם לא ככל אותו - כאשר הדרג המדיני התעקש על נסיגה, ניתן היה לבצע זאת. מעשיו של אלון לעיתים שירתו את כוונת הדרג הממונה ("יפתח") גם בלא שכל דבר בו נאמר במפורש, ובמקרים אחרים חרגו מכוונותיו ("חורב"), אך הם לא הובילו את הדרג המדיני להסתבך בצורה שאינה הפיכה. אלון ניסה למנוע ממי שמעליו לטעות ולפתוח לו פתח להזדמנויות שתשרתנה את מטרותיו אף יותר מהגדרת המשימה המקורית. הוא נתן פקודות ברורות כלפי מטה. כדי לקנות לעצמו זמן יצר לעצמו מרחב תמרון רב תחת הפקודות שקיבל, וניצל אי-בהירויות וקשיים טכניים - אמיתיים או כאלה שהוא עצמו חולל - כדי לקנות זמן לביצוע המהלכים שיאפשרו את הרחבת המבצע וניצול ההצלחה. אך לבסוף הותיר לדרג המדיני את האפשרות לסגת ולהפוך את מעשיו ללא השפעות ארוכות טווח.

בהבנה זו, ביכולתו לרתום את פקודיו ואת מפקדיו, בניסיונו להרחיב את משימותיו כמה שאפשר ומעל לכל - בהיותו איש מלחמה המבין את המלחמה ואת משמעות פעולותיו למלחמה כולה ואף למדינת ישראל מעבר לה - כל אלה, על אף פגמיו וטעויותיו, מצדיקים את הגדרתו של יגאל אלון כגדול המצביאים של מלחמת העצמאות.

רשימת מקורות

- אלון, יגאל (1990). **בתחבולות מלחמה: סוגיות בענייני ביטחון**. הקיבוץ המאוחד.
- אלון, יגאל (1980). **כלים שלובים**. הקיבוץ המאוחד.
- אלטמן, אבי (2011). "מצביאות - מנהיגות צבאית בדרג העליון". **מערכות** 439, עמ' 4-13.
- בן-גוריון, דוד (1984). **יומן המלחמה: מלחמת העצמאות תש"ח-תש"ט**. משרד הביטחון.
- בן-גוריון, דוד (1948). **ארכיון בן-גוריון**.
- בסיק, עודד (2011). "מלחמת העצמאות של המפקדים". **מערכות** 440, עמ' 28-35.
- ברבש, רוני (2014). **הגנרלים במלחמת העולם השנייה**. אוריון.
- וגר, יגאל, צור, מוקי ורוז, אדם (2010). **לקראת הימים הבאים: לזכרו של יגאל אלון**. בית יגאל אלון.
- חנינא, פורת (20/3/21). "תקרית "אלטלנה" - כמעט וגרמה לכישלון צבאי בנגב". *News1*.
- מדרש בראשית רבה, נ"ה, ח'.
- מוריס, בני (2010). 1948: **תולדות המלחמה הערבית-הישראלית הראשונה**. עם עובד.
- מטכ"ל אג"ם-תוה"ד (1998). **מילון למונחי צה"ל**.
- מילון מריאם-וובסטר.
- מעיין, גיא (2004). "לאבד את הצפון: מדינות ערב והגליל במלחמת 1948". **מלחמת העצמאות - דיון מחודש חלק א'**, עמ' 269-306.
- סלע, אברהם (2004). "צבא ההצלה בגליל במלחמת 1948". **מלחמת העצמאות - דיון מחודש חלק א'**, עמ' 268-207.
- פעיל, מאיר (1987). "התקפת צה"ל על אבו עגילה בשלוש מלחמות". **מערכות**.
- פעיל, מאיר (2003). **המפקד: מנהיגות צבאית בדרכי נועם**. הקיבוץ המאוחד. צחור, זאב (1991). "חיל האוויר במבצע חורב". **עיונים** כרך 1, עמ' 103-126.
- קדיש, אלון (2004). **מלחמת העצמאות תש"ח-תש"ט - דיון מחודש חלק א'**. משרד הביטחון.
- קדיש, אלון (13 בפברואר 2017). "מצביאותו של יגאל אלון במלחמת העצמאות". כנס של העמותה הישראלית להיסטוריה צבאית.
- שלו, עינב (2009). "איך מגדלים מצביאים". **מערכות** 424, עמ' 18-27.
- שלום, זכי (2002). "על יחסי דרג מדיני ודרג צבאי, משמעת צבאית ומוסר לחימה - פרוטוקול שיחה בין ראש הממשלה ושר הביטחון דוד בן-גוריון ובין אלוף יגאל פייקוביץ' (אלון) בנוכחות אלוף יגאל סוקניק (ידין) 16 ביוני 1948". **עיונים** כרך 12, עמ' 657-678.
- שמיר, איתן (2014). **פיקוד משימה: מהותה והפתחותה של תפיסת הפיקוד המבוזר**. הוצאת מערכות ומודן.
- שפירא, אניטה (2004). **יגאל אלון: אביב חלדו - ביוגרפיה**. הקיבוץ המאוחד.
- Atkinson, Rick (2002). *An Army at Dawn: the war in North Africa, 1942-1943*. Owl books.
- Fuller, J.F.C. (1936). *Generalship: Its diseases and their cure*. Harrisburg: Military service publishing.

מצביאות ימית - אדמירל צ'סטר נימיץ כמקרה בוחן

יובל אילון¹

מהו המצביא הימי? האם למצביאות ימית יש מאפיינים ייחודיים? תא"ל יובל אילון, ראש מספן מודיעין בחיל הים, מציג את מקרה הבוחן של אדמירל צ'סטר נימיץ אשר מונה להיות מפקד הצי האמריקאי בעיצומה של מלחמת העולם השנייה, זמן קצר לאחר אירועי פרל הרבור. תא"ל אילון בוחן את האופן שבו הצליח נימיץ להטות את המערכה באוקיינוס השקט לטובת ארה"ב לצורך הצבעה על שורה של מאפיינים אישיותיים ותפקודיים, שבראיתו חיוניים למצביא הימי גם בימים אלה.

"No more fortunate appointment to this vital command could have been made. He restored confidence to the defeated Fleet. He had the patience to wait through the lean period of the war, the capacity to organize both a fleet and a vast theater, the tact to deal with sister services and Allied commands, the leadership to weld his own subordinates into a great fighting team, the courage to take necessary risks, and the wisdom to select, from a welter of intelligence and opinion, the strategy that defeated Japan."²

מבוא

אדמירל צ'סטר נימיץ מונה למפקד הצי האמריקאי עשרה ימים לאחר המפלה שספגו האמריקאים בקרב פרל הרבור. אף שקיבל לידיו צי מדולדל, בכל זאת הצליח להנהיג את הכוחות האמריקאים מתבוסה לניצחון בקרב מידוויי. מאמר זה סוקר את התנהלותו של נימיץ בקרב העיקש מול הצי היפני ואת האופן שבו, בעזרת תכנון

¹ תת־אלוף יובל אילון הוא ראש מספן המודיעין בחיל הים. בעבר שירת כמפקד בסיס ההדרכה חיל הים, מפקד בסיס אשדוד ועוד. בוגר אוניברסיטת באר שבע במדעי ההתנהגות, מוסמך אוניברסיטת חיפה בתחומי מדעי המדינה וביטחון לאומי, בוגר האקדמיה הימית לפיקוד ומטה של הצי האמריקאי.

² Samuel Eliot Morrison, RADM, USNR. (Knortz, 2012, p. 1)
על אדמירל צ'סטר נימיץ (20.2.1966–24.2.1885)

מוקפד של בניין הכוח, במיוחד בשיפור כוח האדם, בשימוש יעיל בכוחות מודיעיניים ובניהול משאבים נכון, הביא לניצחון על היפנים. הדוגמה רלוונטית גם היום בשל הצורך של המצביא הימי, אז והיום, לנהל מומחים ולפקד באמצעות פיקוד מבוזר – שתי פעולות שיובילו להגנה רב-ממדית, למהלומות רב-ממדיות ולתמרון רב-ממדי. למעשה הצורך לשלב את כלל הממדים ולנהל את המומחים אף גדל בימינו.



תמונה 1: אדמירל נימיץ, כנציג ארצות הברית, חותם על חוזה הכניעה של יפן על סיפונה של האונייה האמריקאית "מיזורי". מפרץ טוקיו, 2.9.1945

³(Australian War Memorial)

אדמירל צ'סטר נימיץ שימש מפקד זירת צפון האוקיינוס השקט במלחמת העולם השנייה, הוא היה אחד האדמירלים הבולטים בצי האמריקאי, ומן הבודדים שהועלו לדרגת אדמירל חמישה כוכבים. נימיץ הוביל את הצי האמריקאי לניצחון באוקיינוס השקט בתקופה משמעותית מאוד עבור הצי האמריקאי בכלל ובמלחמת העולם השנייה בפרט.

נימיץ קיבל את הפיקוד על כוחות הצי עשרה ימים בלבד לאחר המפלה וההפתעה שספגו האמריקאים בפרל הרבור בדצמבר 1941, שבעטיה הצטרפה ארה"ב למלחמת העולם השנייה. בתהליך שהוביל נימיץ שוקם הצי, ובזכות האופן שבו הוביל סדרת קרבות ימיים ויבשתיים, נכבש מחדש האוקיינוס השקט בין השנים 1942–1945

³ <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=4271469>

(Hickman, 2019). במהלך תפקידו הביא אדמירל נימיץ לידי ביטוי את יכולותיו בניהול מומחים, בהובלת צוות ובראייה מערכתית ורב-ממדית. יתרה מזו, נימיץ הצליח להוביל שינויים ארגוניים ומבניים עמוקים, ולהוביל את כוחותיו בקרבות השונים לניצחון על הצי היפני וכפועל יוצא על יפן.

השאלה המרכזית שעליה אעמוד במאמר זה, היא האם ניתן ללמוד ממצביאותו של אדמירל נימיץ על המצביאות הימית בת זמננו. על מנת ללמוד ממצביאותו של נימיץ, וכדי לעמוד על המאפיינים הנדרשים ממצביא ימי, כפי שבאו לידי ביטוי במלחמת העולם השנייה, ובמיוחד בקרב מידוויי, יחולק מאמר זה לשני חלקים מרכזיים. בחלק הראשון אציג את מאפייני התווך הימי ואת מאפייני המצביאות בתווך זה; החלק השני יתמקד באופן שבו הביא אדמירל נימיץ את מאפייני המצביאות שלו לידי ביטוי בזירת האוקיינוס במלחמת העולם השנייה, וכן אבחן האם מאפיינים אלה רלוונטיים למצביאות ימית בעידן הנוכחי.

התווך הימי כאתגר מנהיגותי

1. התווך הימי הוא סביבת פעולה ייחודית בעלת מאפייני לחימה ופיקוד מורכבים ומיוחדים. הים הוא תווך שאינו טבעי לאדם, והוא מציב דילמות וקשיים ייחודיים בפני המפקד הימי בכלל ומפקד כלי השיט בפרט. קשיים אלו, לצד מציאות דינמית המאופיינת בשינויים מתמידים, מציבים בפני המפקד הימי אתגרים ייחודיים. זאת נוסף על התמודדותו הקבועה עם "בדידות הפיקוד" הנובעת מהמרחק הפיסי ומהקושי לקיים תקשורת רצופה עם עמיתים וממונים.

2. סביבה עתירת טכנולוגיה - הפעלת כלי שיט מכל סוג, קל וחומר הפעלת הכוח הימי המורכב ממגוון רחב של כלי שיט, כלי טיס וכוחות נוספים, דורשת ידע רב ומיומנויות רבות במגוון תחומים, התמחויות מסוגים שונים, תרגולים ואימונים רצופים. מפקד כלי שיט המפעיל כוח טכנולוגי מורכב לאורך זמן בתווך שמשתנה כל העת, והמחויב בשמירה על כשירות וזמינות הכוחות, ללא יכולת להסתייע בגורמים טכניים נוספים - חייב להיות בעל יכולות טכניות ויכולות לימוד גבוהות.

3. הים כזירת לחימה - המרחב הימי הוא מרחב פתוח המשתרע עד לטווח האופק ומעבר לו. מרחב הלחימה הימי הוא עצום מבחינה גאוגרפית, רב-ממדי (אווירי, על-מימי, תת-מימי ויבשתי), והוא מייצר רמה גבוהה של אי-ודאות. מרחב לחימה זה מחייב את המפקד הימי לחשיבה רב-ממדית באופן קבוע.

4. האתגר הפיקודי - יכולת ניהול מומחים ופיקוד מבוזר - כלי השיט מופעלים על ידי מגוון רחב של לוחמים: חיילים צעירים, נגדים ותיקים וקצינים, השונים ברמת מקצועיותם ובמידת בשלותם הנפשית והמנטלית. המפקד הימי נדרש לנהלם ובה בעת לפקד על סוללת מומחים בתוך "סיר הלחץ" הנוצר באופן טבעי על גבי כלי שיט. במקרה של פיקוד על כוח ימי נדרש המפקד הימי לנהל מומחי

תוכן שונים הנמצאים על גבי פלטפורמות שונות בתכלית, שוהים לעיתים במרחק פיזי משמעותי אחד מהאחר ועם יכולת תקשורת מוגבלת. לדוגמה, כוח משולב הכולל צוללות, ספינות שטח, נושאות מטוסים וכלי טיס (שרעבי ואילון, 2019).

מאפייני המצביאות והקשרם הימי

הצי האמריקאי הגדיר שישה מאפיינים הנדרשים ממצביא ימי, ואלה הם (Knortz, 2012):

1. יכולת התמודדות עם תנאי אי־ודאות קשים ומתמשכים ויכולת התמודדות עם כישלונות;
2. הובלת פקודים – יצירת מסוגלות וחוסן מנטלי תוך כדי יצירת אווירה חיובית המאפשרת שיח;
3. עבודת צוות – תקשורת בין־אישית ויכולת רתימת פקודים ועמיתים תוך כדי חניכה ויכולת גיוס ממונים;
4. יכולת להוביל שינוי;
5. ניהול משאבים ויכולת הובלת בניין כוח;
6. דבקות במשימה.

שילוב מאפיינים אלו עם מאפייני המפקד הימי, כפי שנבחנו והוגדרו בעשור האחרון בזרוע הים הישראלית (שם, עמ' 2), ובחינתם אל מול האופן שבו הוביל אדמירל נימיץ את המערכה בצפון האוקיינוס השקט במלחמת העולם השנייה, במיוחד בקרב מידוויי, מצביע על שלושה מאפיינים בולטים שחשובים למצביא הימי בפרט ולמצביא בכלל – בעבר ובעת הנוכחית:

1. המצביא הימי יוצר עבודת צוות ומוביל את כוחותיו מתבוסה לניצחון;
2. המצביא הימי ניהן ביכולת לנהל מומחים ולפקד פיקוד מבוזר בזירת לחימה רב־ממדית;
3. המצביא הימי מוביל בניין כוח ומנהל משאבים.

המצביא הימי יוצר עבודת צוות ומוביל את כוחותיו ליציאה מתבוסה לניצחון

נימיץ הביא לידי ביטוי את יכולתו להניע פקודים ואת יכולתו לרתום עמיתים וממונים תוך יצירת אמון בקרב מקבלי ההחלטות ובקרב הכוחות המבצעים. הוא גם הצליח לגייס את דרג המחליטים לתמוך במדיניות המאפשרת בניין כוח והתאמת שיטות הלחימה למציאות אשר התהוותה לאחר המתקפה בפרל הרבור.

בשלב הראשון אימץ נימיץ מדיניות מגנטית שהתאפיינה בנטילת סיכונים מועטים, ואפשרה בניין כוח המותאם לתקיפת הצי היפני. יצוין כי בעת הלחימה בשטח, מערך הפיקוד של נימיץ אפשר תכנון קפדני לצד שימור היוזמה והיצירתיות בקרב פקודיו. זאת ועוד, נימיץ דגל בשיטה של מתן הזדמנות נוספת לקצינים אשר

נכשלו, ובכך ייצר מחויבות גבוהה בקרב פקודיו תוך שימור ניסיונם המבצעי. למעשה נימיץ יצר מטה חזק שתמך את הגוף המבצעי.

כאמור, אדמירל נימיץ מונה על ידי הנשיא רוזוולט למחליפו של מפקד הכוחות האמריקאים בפרל הרבור עשרה ימים בלבד לאחר המהלומה של מתקפת הפתע היפנית ב-7 בדצמבר 1941. האדמירל קיבל תחת פיקודו צי אמריקאי חבול, כואב ונבוך. את דרכו לפרל הרבור בחר נימיץ לעשות בבניסיעה ברכבת ולא בטיסה, כדי שיוכל להשלים שעות שינה, לקרוא דוחות מצב ודוחות מודיעיניים וכדי לגבש את תוכנית הפעולה שלו. כאשר אדמירל נימיץ הגיע לפרל הרבור, הוא כינס לשיחה את האדמירל קימל המודח ואת צוותו. במהלך ארוחת חג המולד הוא ציין בפניהם כי אירוע כדוגמת מתקפת הפתע על פרל הרבור יכול היה לקרות לכל אחד. לאחר מכן ביקש נימיץ מקציני המטה להישאר בתפקידם, ואף ציין בפניהם, תוך האדרתם, כי הם נבחרו לשרת בפרל הרבור בשל כישוריהם וניסיונם, ולכן הוא מבקש מהם להישאר בתפקידם. כפועל יוצא מהחלטתו, קצין המודיעין שלו, מומחה בפענוח

נימיץ דגל בהפעלת הכוח ביום פקודה תוך מימוש עיקרון זהות מתכנן-מבצע. תפיסתו של נימיץ באשר להכנת הכוח והפעלתו אפשרה לאדמירלים שהיו תחת פיקודו לפקד על כוחותיהם ולהביא עצמם לידי ביטוי, גם כאשר הוא עצמו לא שהה עם הכוח בים

צפנים, נותר בתפקידו לאורך כל המלחמה וסייע רבות להצלחה בקרבות הבאים. לימים נודע כי התנהלותו של נימיץ באותם רגעי משבר הוכיחה לפקודיו כי הוא ראוי להנהגה, והדבר סייע רבות למחויבותם כלפיו בהמשך ולשיקומו של הצי (שם, עמ' 2).

לאחר קבלת הפיקוד על הצי נוכח נימיץ כי עליו לבנות מחדש את כוחות הצי בזירה, ולשם כך נדרש לגייס את מפקדת הצי ואת הפיקוד העליון כדי שאלה יפנו לזירה משאבים וקשב שיתמכו בתהליך בניין הכוח. זאת חרף העובדה כי הרוח אשר נשבה באותה עת מהפיקוד הבכיר בארה"ב כיוונה לתקיפת האויב היפני בעוצמה מרבית ובמרחק רב ככל הניתן. נימיץ פעל להידוק הקשרים ולחיזוק ההבנה עם הפיקוד הבכיר בארה"ב, אשר התנגד בזמנו למינויו למפקד זירת האוקיינוס השקט. הוא השקיע מאמצים וזמן ואף טס לארה"ב על מנת לרתום את מפקד הכוחות הימיים האמריקאים לתוכניותיו, אף שמתוקף תפקידו כמפקד הזירה היה כפוף ישירות לנשיא ארה"ב ולא למפקד כוחות הצי. נימיץ פעל בנחישות והשקיע מאמץ רב ביצירת סביבה מבצעית מאפשרת באמצעות חיבור הצי וצבא היבשה. כדי לעשות

כן, יצר קשרים בין־אישיים טובים עם הגנרל דאגלס מקארטור מצבא היבשה, על אף שאופיו היה שונה בתכלית מאופיו של נימיץ.⁴ אדמירל נימיץ פיקד על אדמירלים שהיו מפקדי כוחות משימה בזירת הלחימה שעליה הופקד. בכישרון רב הצליח להוביל את האדמירלים תחתיו תוך הפגנת יכולת בנייה ופיקוד של צוות פיקוד בכיר.

עקב אשפוזו של מפקד הכוח הימי אדמירל ויליאם הולסי בבית החולים, נדרש אדמירל נימיץ להחליף את מפקד הכוחות הימיים שלו ערב יציאת הכוחות האמריקאים לים מפרל הרבור לקרב מידוויי (3–4 ביוני 1942) – הקרב אשר היה נקודת המפנה במלחמה באוקיינוס השקט. בקרב זה הביסו האמריקאים את הצי היפני, ובעקבותיו עברה השליטה באוקיינוס מהצי היפני לצי בעלות הברית. נימיץ בחר באדמירל ריימונד ספרואנס למפקד הכוח הימי, למרות שדרגתו של ספרואנס הייתה נמוכה מזדרגת אדמירלים אחרים שהיו זמינים באותה עת. אדמירל ספרואנס נבחר בשל אופיו, חרף חוסר ניסיונו בהפעלת נושאות מטוסים. נימיץ העריך כי בשל היותו אדמירל המקפיד על תכנון מדויק, תוך התייעצות עם פקודיו ועם ממלאי תפקידים רלוונטיים, הוא ייטיב לקבל את ההחלטות הנכונות ולפקד על כוחותיו תוך התייעצות עם הטייסים ועם מפקדי נושאות המטוסים שתחת פיקודו. התנהלותו של ספרואנס הייתה הפוכה מזו של אדמירל הולסי שאותו החליף. הולסי נטה לקבל החלטות על סמך חושי המיוחדים תוך התבססות על ניסיונו ועל אומץ ליבו.

לאחר קרב מידוויי אימץ נימיץ תפיסה, על פיה המתכנן הוא גם זה הנושא באחריות להפעלת כוחות המשימה. צעד זה שיפר משמעותית את יכולת התכנון והביצוע של הצי תחת פיקודו של נימיץ. כאשר אדמירל הולסי פיקד על משימה, הוא והמטה שלו תכננו את המשימה וביצעו אותה בים באמצעות ספינותיהם. כאשר אדמירל הולסי פיקד על משימה בים, תכננו אדמירל ספרואנס והמטה שלו את המשימה הבאה. לאחר שחזר הכוח בפיקודו של הולסי לנמל, עבר הפיקוד על כוח המשימה לאדמירל ספרואנס, שלקח איתו למשימה את המטה שלו, שתפקד כמטה המבצעי שלו בים. באמצעות שיטה זו התייעלו תהליכי התכנון וקוצרו זמני השהייה בנמל. על מנת למנוע "מלחמות אגו", קיבל כל אדמירל לכוח משימה מספר משלו, וזה הוחלף בהתאם לזהות האדמירל המפקד על הכוח.

מצביא ימי בעל יכולת ניהול מומחים ופיקוד מבוזר בזירת לחימה רב־ממדית

נימיץ השתמש בכלל הממדים שעמדו לרשותו: אוויר, ים, תת־ים ומודיעין, התאים להם את התוכניות המבצעיות ומימש את היתרון היחסי של כל אחד מהם בהפעלת הכוח. באמצעות הפעלת כוח מושכלת זו הצליח להביא את הצי האמריקאי שתחת פיקודו לאפקטיביות מרשימה. נימיץ השכיל לנצל את יתרונותיו היחסיים של כל ממד בלחימה הימית תוך הפגנת יכולת ניהול מומחי תוכן מתחומים שונים, העצמתם

⁴ ראו סעיף 5 לעיל בחלק המתייחס למאפייני המצביאות והקשרם הימי.

והעצמת יכולותיהם, ותוך ביזור המשימות לממלאי התפקידים הכפופים אליו. בתחום המודיעין, בדומה לתפיסת הלוחמה מבוססת מודיעין (לוחמ"מ) שהתגבשה בצה"ל, אך בהיקפים גדולים בהרבה, הצליח נימיץ להביא לשינוי באיסוף ובניתוח המודיעין בצי ובכלל הכוחות אשר לחמו באוקיינוס השקט. הוא בנה יכולת ניתוח מידע מודיעיני והעברתו לדרג הלוחם בשטח, ובכך הצליח להביא את "ידיעות הזהב" פעם אחר פעם לדרג בשטח תוך מימוש תחבולה ותכנון מהלכים מבצעיים ששינו את פני המערכה. למעשה נימיץ התאים "חימוש למטרה" בדרג המפקדים ואפשר ספיקה מבצעית גבוהה. נוהל הקרב וניהול קרב מידוויי הם דוגמה מצוינת ליכולותיו של אדמירל נימיץ לניהול מומחים ולפיקוד מבוזר.

היפנים תכננו להשמיד את הצי האמריקאי באוקיינוס השקט באמצעות שליחת שני כוחות של צוללות יפניות. משימת הכוח הראשון הייתה לספק התראה מוקדמת לכוח הצוללות ולספינות השטח שנמצא מערבית אליו. כוונת היפנים הייתה להטביע את הכוח האמריקאי העיקרי, הלכוד בין שני כוחות הצוללות היפניים, ולהשתמש בנושאות המטוסים לצורך המראת מטוסים להשמדת המטוסים האמריקאים ושדות התעופה הנמצאים באיי מידוויי. במקביל תוכנן מארב לכוח המשימה האמריקאי שיגיע לסייע לכוחות האמריקאים המותקפים. התוכנית היפנית הייתה לתקוף את האמריקאים טרם הצטרפות האוניות החדשות שיוצרו באותה עת בארה"ב, שיועדו לתגבר את הכוח באוקיינוס השקט, וליצור קו הגנה משמעותי באמצעות כוחות אווריים אשר יוצבו באיים שיכבשו.

קרב מידוויי הוא דוגמה קלסית למיצוי "ידיעות זהב" שלא הוחמצו על ידי אנשי המודיעין, ושימשו בסיס איתן להחלטות שקיבל נימיץ. דרך פעולתו, מנהיגותו ותהליכי קבלת ההחלטות ומימושו בפועל סייעו בידי לפעול להשגת "ידיעות הזהב", להבינו, לפעול על מנת לאשש את מהימנותו ולבסוף להכין את כוחותיו לקרב - ולנצח. לאחר ההתקפה על פרל הרבור הבין נימיץ כי עליו להשקיע בשיפור כוח האדם והמשאבים בתחום המודיעין ובכך לשדרג מהותית את יכולות היירוט, האיכון וההאזנה, ובמיוחד את פיצוח הצפנים היפני. נוסף על כך, פעל נימיץ לשיפור שינוע המידע הגולמי המעובד בין מוקדי המודיעין השונים.

יכולת פענוח הקוד היפני הייתה קיימת, אולם בשל המידור הגבוה בוצע הפענוח בווינגטון בלבד. נימיץ, שהבין את מגבלת המרחק ואת הסרבול שנבע ממנה, שכנע את פיקוד הצי לשנות את שיטת הפעולה. השינוי שהוביל נימיץ אפשר לתחנות המשנה יכולת איכון, יירוט, קליטה, פענוח, תרגום ובינה רשתית באופן שבו יכלו התחנות לספק מידע למפקדי השטח. המרכזים חוברו ביניהם בתקשורת מוצפנת ומהירה. שיפורים אלו אפשרו סגירת מעגל של שרשרת הסיגינט והעברת מידע התראה בזמן אמת. במקביל החלו להתפתח יכולות סיגינטיות מושטות אשר באו לידי ביטוי בקרב ים האלמוגים ובקרב מידוויי. נימיץ התעקש להציב במפקדתו בפרל הרבור קציני מודיעין שהתמחו בפענוח צפנים לצד קציני מודיעין אשר נחשפו

באופן משמעותי לתרבות ולשפה היפנית לאחר שהות ארוכה ביפן טרם המלחמה. פעולות אלו הביאו לכך שהאמריקאים קלטו ופענחו פעילות חריגה של הצי היפני ויכלו לאכן את תחילת היערכות היפנים למבצע משמעותי הקרב ובא, על אף שהלכה למעשה, פרטי המתקפה ומועדה המדויק לא היו ברורים. נימץ העריך שהיפנים מתכוונים לכבוש את מידוויי, אך חסר לו מידע מדויק. על מנת לחשוף את כוונות היפנים העבירו האמריקאים תשדורת בלתי מוצפנת באמצעות כבל תת־ימי לכוח המצב במידוויי. בתשדורת דווח על "תקלה" במערכות התפלת המים באי. נימץ שיער כי היפנים יירטו את השדר, וכך אכן קרה. הכוח היפני שתוכנן לכבוש את מידוויי העביר דרישה למפקדתו לאספקת מים מייד לאחר כיבוש האי, וכך חשף נימץ את יעד התקיפה.

תזמון התקיפה היפנית נחשף על ידי נימץ באמצעות הערכת זמן ומרחב ולאחר שהסתבר כי היפנים החליפו מפתחות צופן – החלפת הצופן העידה על פעילות התקפית חריגה בטווח הזמן הקרוב. מידע זה אפשר לנימץ להכין את כוחותיו, להיערך בשני כוחות משימה, ולהתעלם ממהלך ההטעיה היפני תוך לקיחת סיכונים והתמקדות בכוח העיקרי של האויב. נימץ סיכם את הקרב באופן הזה: "אילו לא היה בידינו מידע מוקדם על תנועת היפנים, ואילו נתפסנו כאשר כוח נושאות המטוסים מפוזר, קרב מידוויי היה מסתיים אחרת לגמרי" (גואטה, 2016, עמ' 32–37).

מנהל לחימה רב־ממדית: לחימת צוללות, צי שטח ונושאות מטוסים

חשיפת התוכנית היפנית מבעוד מועד על ידי המודיעין האמריקאי הובילה להצבת מארב מתוכנן של האמריקאים בקרבת נתיבי השיט של הצי היפני. כוח המשימה האמריקאי הגיע לאזור טרם שהגיע כוח הצוללות היפני הראשון, ובכך מנע מהיפנים לאתר את המארב בטרם עת. נוסף על כך, היפנים נאלצו לבזר את המאמץ המרכזי שלהם, מאחר שנאלצו לפעול בכוחות שהיו פזורים על פני מרחבים עצומים. הביזור נבע מכך שמוקדם יותר נשלח כוח משימה אמריקאי לקרב באזור איי שלמה הסמוכים לאוסטרליה. כוח זה ריתק חלק מכוח המשימה היפני. נימץ, אשר הכיר את התוכניות היפניות, אף אפשר ליפנים לשלוח כוח נוסף לכיוון האיים האלואטיים (הנמצאים באזור אלסקה) ולכבוש אזורים שאינם חיוניים, ובכך הצליח לרכז מאמץ אמריקאי בקרב באזור מידוויי.

האמריקאים איתרו את הכוח היפני המיועד לתקיפת מידוויי ואפשרו לו להזניק את מטוסיו ולתקוף את האי, בעוד שהם ממתנינים למטוסים היפניים. במהלך התקיפות הפילו האמריקאים מטוסים יפניים רבים בלי שנגרמה פגיעה משמעותית לשדות התעופה ולמטוסים האמריקאים באי. האמריקאים משכו את הכוחות היפניים אל האי, והדבר אפשר להם לפעול באי לפי תוכניתם. כך תקפו האמריקאים באמצעות המטוסים שעל נושאות המטוסים שלהם את נושאות המטוסים היפניות, שהיו עסוקות בחימוש ובתדלוק מטוסים שחזרו מגיחות ההפצצה על האי.

האסטרטגיה האמריקאית שיתקה למעשה את יכולות נושאות המטוסים היפניות והפכו אותן ל"ברווזים במטווח", כיוון שכושרן להתגונן ולהזניק את מטוסייהן לתקיפת נושאות המטוסים האמריקאיות הפך מוגבל. הודות לאסטרטגיה זו הושמדו פלטפורמות ומטוסים, הן על הסיפון והן באמצעות נפילה לים בהיעדר מקום לנחיתה. נימיץ פקד על כוחותיו לתקוף רק כאשר היו משוכנעים שיוכלו לגרום נזק משמעותי לאויב, וכך אכן קרה. האמריקאים הגדירו את נושאות המטוסים היפניות כ"מרכז הכובד" של האויב, וכך תכננו את הקרב, בעוד שהיפנים העדיפו להתבסס על תקיפת בסיסים יבשתיים ואוניות התדלוק של הצי האמריקאי על מנת למנוע מכוחות המשימה האמריקאים ואספקתם.

יש לציין לחיוב גם את המרחב שאפשר הצי האמריקאי ליוזמות שהפגינו מפקדים זוטרים בלחימה. לדוגמה: "וייד מקלסקי, שהוביל את מפציצי הצלילה של האנטרפרייז, הגיע לנקודת המפגש החזויה המרוחקת 250 ק"מ מהמיקום הנכון,

אדמירל נימיץ פיקד על זירה שממדיה עצומים. האוקיינוס השקט הוא האוקיינוס הגדול על פני כדור הארץ, והוא משתרע על שליש מגודלו של כדור הארץ - שטח הגדול משטח כל היבשות כולן. על מנת להמחיש את היקף הכוחות אציין כי לקראת סוף 1943 הופעלו בידי כוחות הברית באוקיינוס השקט כ-4200 כלי שיט, 2000 מטוסים, 8000 נחתות וקרוב ל-100 נושאות מטוסים

ומטוסים לא איתרו שום צי יפני. גם הוא ניתח את המצב ובו ברגע, בהתבסס על תחושת בטן, הסיק שנושאות המטוסים של נאגומו שינו נתיב" (דיוויס הנסון, 2020, עמ' 470), והוביל את אנשיו לעבר המקום שבו העריך שיימצא הצי היפני. קצין צי בכיר הגדיר את היוזמה שגילה מקלסקי כהחלטה החשובה ביותר בקרב מיזוויי (שם, עמ' 471).

קאגה, נושאת המטוסים היפנית, "הותקפה ככל הנראה ראשונה ביעף של 25 מפציצי צלילה SBD דונטלס ("ללא חת") מטייסות VB-6 ו-VS-6 בהובלת הטייס המיומן וייד מקלסקי מנושאת המטוסים האמריקאית אנטרפרייז. כולם צללו אל נושאת המטוסים במהירות גבוהה מ-400 קמ"ש. ארבע פצצות פגעו במטרתן. בתוך שניות, מטוסים יפניים מתודלקים, חמושים ומוכנים להמראה החלו להתפוצץ בזה אחר זה, פוערים חורים עצומים בסיפון הטיסה וקוטלים כמעט את כל מי שסביבם" (שם, עמ' 410).

כמעט במקביל לתקיפת הקאגה הותקפה אקאגי, נושאת המטוסים האחות:

"בידי דיק בסט ולפחות חמישה מפציצי צלילה דונטלס מהגף הראשון של טייסת ההפצצה VB-6, גם הם מנושאת המטוסים אנטרפרייז" (שם, עמ' 411). היריו, נושאת מטוסים הרביעית, הוטבעה אחרונה: "קצת לפני ארבע אחר הצהריים, 24 מטוסי SBD מהאנטרפרייז, עשרה מהם יתומיה של היורקטאון המשותקת והנוטה לשקוע, בהובלת סגן ארל גלגר, דיק בסט ודוויט ו' שאמוויי, צללו בלי שיבחינו בהם מן העננים. ארבע פצצות פגעו ישירות בנושאת המטוסים, ושוב הציתו האמריקאים מטוסי קרב ומפציצים שהיו מוכנים להמראה" (שם, עמ' 416). אין להבין מכך כי קציני הצי האמריקאי ומלחיו היו אינדיבידואליסטים יוזמים ואילו היפנים היו רובוטים נטולי מחשבה. אך בניגוד לצי היפני: "מערכת הפיקוד האמריקאית הייתה גמישה הרבה יותר, ופקודות הצי היו ביסודן רחבות דיין לאפשר שינוי ככל שיתפתח הקרב על מידוויי" (שם, עמ' 464). התוכנית האמריקאית הוכיחה עצמה כמוצלחת יותר. בתום 12 שעות לחימה איבד הצי היפני את ארבע נושאות המטוסים אשר השתתפו בקרב ואת כל הכוח האווירי אשר נישא על גבי נושאות המטוסים.

תיאור הקרבות ממחיש את מצביאותו של אדמירל נימיץ ואת העובדה שניחן ביכולת יוצאת דופן לייצר פיקוד מבוזר בזירה רב-ממדית. סוגיית מיקום המצביא הימי היא סוגיה חשובה לעניין המצביאות הימית. אדמירל נימיץ בחר להישאר במפקדתו בפרל הרבור ולשלוח את כוחותיו לים תחת פיקודם של האדמירלים שהיו כפופים לו משתי סיבות עיקריות: הראשונה, נימיץ האמין שעליו להכין את הכוח בצורה קפדנית ולוודא כי פקודיו מכירים ומבינים היטב את הפקודות ואת רוח המפקד. הסיבה השנייה היא שנימיץ דגל בהפעלת הכוח ביום פקודה תוך מימוש עיקרון זהות מתכנן-מבצע. תפיסתו של נימיץ באשר להכנת הכוח והפעלתו אפשרה לאדמירלים שהיו תחת פיקודו לפקד על כוחותיהם ולהביא עצמם לידי ביטוי גם כאשר הוא עצמו לא שהה עם הכוח בים. נימיץ האמין כי נוכחותו של מפקד בכיר בים מנטרלת את היוזמה ואת יכולת הפיקוד של מפקדי השטח. הוא סבר כי עליהם להתרגל לפעול להשגת המשימה, גם אם המפקד אינו נמצא עימם.

נימיץ גם חשש כי אם הוא ישהה בים, הוא יאלץ לשדר מידע מודיעיני ולגרום לפליטה אלקטרונית מיותרת אשר תסגיר את מיקום ספינותיו ומיקום ספינת הפיקוד שלו. תרחיש זה אכן התממש בצד היפני, והמפקד היפני שהפליג על גבי אחת מספינותיו, לא עדכן את כוחותיו על ידיעות מודיעיניות שהגיעו מיפן, ועל פיהן אותרה פעילות חריגה של הצי האמריקאי באזור מידוויי.⁵

אדמירל נימיץ לא פיקד מעולם על נושאת מטוסים, ובשל כך נמתחה ביקורת על מינויו למפקד זירת האוקיינוס השקט. למרות חוסר ניסיונו האישי בהפעלת נושאת מטוסים, אין ספק כי היה בעל ניסיון רב ובעל יכולת יוצאת דופן בהכנת אנשים למשימותיהם ובהפעלתם בעת ביצוע המשימה.

⁵ ראו סעיף 5 לעיל בחלק המתייחס למאפייני המצביאות והקשרם הימי.



תמונה 2: קרב מידוויי כפי שצולם מאוניית חיל הים האמריקאי Pensacola (Official U.S.N Photograph)

קרב מידוויי היה נקודת מפנה במלחמה באוקיינוס השקט. התבוסה היפנית הייתה התבוסה הקשה ביותר של הצי היפני ב-300 השנים שקדמו לקרב. היפנים איבדו את רוב כוחם האווירי המופעל מהים ואת היוזמה במערכה אשר רובה הייתה ימית. הניצחון האמריקאי היה תולדה של מספר גורמים שיש להם חשיבות רבה: שימוש נכון במודיעין, בהונאה ובהטעיה, הערכה נכונה של המצב ושל כוונות האויב וכן בניית הכוח והפעלת האמצעים המתאימים בצורה מושכלת. הניצחון האמריקאי בקרב זה הרחיק את הכוחות היפניים מארה"ב, פתח את נתיבי השיט לאוקיינוס השקט ומנע הגמוניה יפנית במרחבי הים (Keegan, 1989, pp. 274-275, 290-293, 548).

⁶ By USN, photographed from USS Pensacola (CA-24) - Official U.S. Navy Photograph 80-G-414423, U.S. National Archives., Public Domain, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=522315>

המצביא הימי כמוביל בניין כוח וכמנהל משאבים

אדמירל נימיץ עסק בנייתו התווך הימי - מרכזי הכובד של האויב - ובבניין כוח מתאים למשימותיו. לאחר ההפתעה בפרל הרבור נותר אדמירל נימיץ עם צי מדולדל וחסר יכולת להתמודד מול הצי היפני בלחימת צי נגד צי וכשווה בין שווים. נוכח מצב זה החל נימיץ בשיקום הצי שנותר בעזרת המספנות העומדות לרשותו, ובמקביל "קנה זמן" יקר עד להגעת כלים ואמצעים חדשים לזירה. נימיץ עשה זאת באמצעות מימוש יכולות כוח הצוללות שנותר ללא פגע לאחר התקיפה בפרל הרבור ובאמצעות פגיעה ביכולת הכלכלית של האויב, שתכליתה הייתה פגיעה בבניין הכוח. כדי להרוויח זמן ניהל נימיץ קרבות שבהם נטלו חלק כוחות משימה על-מימיים רק במצבים שבהם היה הכרח מיידי לעשות כך. זאת במטרה לאפשר את בניין הכוח לשלב הבא במערכה.

לאחר המתקפה על פרל הרבור המשיך הצי היפני להרחיב את כיבושיו מזרחה לעבר ארה"ב, ולמעשה היה בלתי מנוצח בים. הצי היפני לא איבד ולו אונייה אחת בכל הקרבות מאז פרל הרבור, והגיע לשיא התרחבותו במאי 1942. כדי לפגוע בהתפשטות הצי היפני ובהתעצמותו, תוך התמודדות עם מחסור במשאבים ובכלי שיט בעקבות השקעת המאמץ המלחמתי בזירה האירופאית, המתין נימיץ באותה עת לאספקת אוניות מלחמה משמעותיות, במיוחד לנושאות מטוסים המשמשות המרכיב העיקרי בלחימה במרחבי האוקיינוס.

התנהלותו של נימיץ בתקופה זו הביאה לידי ביטוי את ניסיונו כמפקד כוח צוללות הממצה את כוח הצוללות אשר לא נפגע במהלך התקיפה על פרל הרבור ונותר בהוואי. באמצעות הצוללות הסב נימיץ פגיעה משמעותית בסחר של יפן - הצוללות האמריקאיות הטביעו 55 אחוזים מאוניות הסוחר המיועדות ליפן, ובכך איים למוטט את כלכלת יפן. פעולות אלה פגעו ביכולתה של יפן לבצע בניין כוח משמעותי, במיוחד בניית כלי מלחמה. במקביל הופעלו המספנות האמריקאיות, אשר נפגעו באופן קל בלבד במתקפה על פרל הרבור, לשיקום כוחו של הצי באוקיינוס השקט.

אדמירל יממוטו, מפקד הצי היפני, הבין באותה עת כי מתנהל מרוץ נגד הזמן, וכי לאחר כניסתה של ארה"ב למרוץ החימוש והלחימה, היכולת האמריקאית לבנות כוח ימי ולהעצימו מהירה באופן משמעותי מהיכולת היפנית, מצב שעלול להטות את מאזן הכוחות במהרה לטובת האמריקאים. לאור הבנה אסטרטגית זו תכנן האדמירל היפני להכות את הצי האמריקאי מכת מחץ, בניסיון להשאיר את היוזמה והשליטה במרחבי האוקיינוס השקט בידיו ולגרום לאמריקאים לזום הפסקת אש באוקיינוס השקט ולהנציח את שליטתה של יפן במרחבים אלו. היפנים גיבשו תוכנית אשר בליבה כיבוש מידוויי - אי המצוי באמצע הדרך בין יפן לארה"ב.

הרעיון שעמד ביסוד התוכנית היפנית היה למשוך את הצי האמריקאי שנותר באוקיינוס השקט, ושהורכב ברובו מנושאות מטוסים, למערכה מול הצי היפני.

היפנים תכננו בכך להשמיד סופית את מרכז הכובד של הצי האמריקאי בזירה לזכות בעליונות ימית ואווירית. ליבת התוכנית היפנית התבססה על הונאת האמריקאים באשר למיקום המאמץ העיקרי האמיתי באמצעות התקפת הטעיה באיים האלאוטים (אלסקה). היפנים תכננו שבמקביל ינחתו במידוויי ויכבשו את האיים, בעוד הצי האמריקאי ייכנס לשטח ההשמדה. היפנים האמינו כי אם תוכניתם תצלח, יעלה בידם להחזיק ברצועת ביטחון במרכז האוקיינוס השקט. ברם מפקדת הצי האמריקאי של אדמירל נימיץ בפרל הרבור חשפה את המהלכים היפניים. נימיץ שלח כוח משימה שהתבסס על נושאות מטוסים לעבר ים האלמוגים בקרבת אוסטרליה, ולאחר קרב שנמשך יומיים סוכלה התוכנית היפנית להתבסס בצפון אוסטרליה. האמריקאים ספגו אומנם פגיעה משמעותית, אך למעשה הודות לקרב זה צומצם כוח המשימה היפני האפקטיבי בקרב מידוויי (ביוור, 2014, עמ' 325-337, 657-673). אדמירל נימיץ פיקד על זירה שממדיה עצומים. האוקיינוס השקט הוא האוקיינוס הגדול על פני כדור הארץ, והוא משתרע על שליש מגודלו של כדור הארץ - שטח הגדול משטח כל היבשות כולן. על מנת להמחיש את היקף הכוחות אציין כי לקראת סוף 1943 הופעלו בידי כוחות הברית באוקיינוס השקט כ-4200 כלי שיט, 2000 מטוסים, 8000 נחתות וקרוב ל-100 נושאות מטוסים.

במהלך המערכה באוקיינוס השקט פיתחו נימיץ וגנרל מקארתור שיטת לחימה שהתבססה על "דילוגים" תוך התמקדות במרכזי הכובד של האויב הן מבחינה גאוגרפית והן מבחינת פיקוד ושליטה. בכך מנעו שחיקת הכוחות והשיגו הישגים מהירים. שיטת לחימה זו היא הכרחית כאשר נלחמים בזירה שגודלה הגאוגרפי עצום. נוסף על כך, השיטה אפשרה לנהל את המשאבים ולנצח בקרבות חרף נחיתות משאבית אל מול היפנים ברוב שלבי המלחמה.

למרכז האוקיינוס השקט יש מאפיינים ייחודיים, בעיקר בשל טווחי הפעולה העצומים והצורך להיעזר בנושאות מטוסים. סדר הכוחות שהפעילו האמריקאים בזירה זו גדל דרמטית במהלך שנות המלחמה. היקף הכוחות אפשר לאדמירל נימיץ לעבור לשיטת לחימה במבצעי "עקיצה" ימיים ושימוש מסיבי בכוח הצוללות במטרה לפגוע בכלכלה היפנית שסייעה ללחימה בכל מרחבי האוקיינוס, ולהעביר את השליטה לידי כוחות הברית. מבצעים שבהם נכבשו איים, נערכו במרחקים של 2,000-8,000 ק"מ מבסיס האם המרכזי של הצי האמריקאי בהוואי.

נימיץ גרם ליפנים להתמודד עם מרחביו העצומים של האוקיינוס כאשר תקף במקומות מרוחקים זה מזה. שיטת הלחימה שנקט התבססה על מספר מרכיבים: הרעשה כבדה של ספינות תותחים עצומות מהים, הפצצה מהאוויר של מטוסים שהמריאו מנושאות המטוסים, ולאחר מכן כיבוש של שדות תעופה המקנים עליונות אווירית, נוסף על העליונות הימית, בידי כוחות הנחתים וצבא היבשה האמריקאי. מרכיב נוסף היה נטרול האויב בשטח הקרקעי הנדרש לצורך שימור העליונות הימית והאווירית. שיטת הפעולה שגיבשו, האדמירל נימיץ במרכז האוקיינוס השקט

ובצפנו והגנרל מקארטור בדרום האוקיינוס השקט, הייתה "לחימה בדילוגים" אל מול מרכזי הכוח של האויב. הלכה למעשה כבשו מצביאים אלה איים ומרחבים חיוניים, תוך שנמנעו משחיקת הכוח באזורים ובאיים לא רלוונטיים. נימץ עשה זאת כפי שתואר לעיל, והדוגמה הבולטת היא המערכה באי גואדלקאנל שכללה הפעלת כוחות אוויר, ים, נחתים וצבא יבשה (ביור, 2014, עמ' 373-376), ואילו מקארטור ביצע זאת באמצעות הסתערויות אמפיביות בסיוע נושאות מטוסים אשר הקצה לו אדמירל נימץ (מלחי, 2018, פרק 11).

העובדה שנימץ פיקד על מבצעי לחימה יבשתיים ועשה כן בהצלחה, אינה דבר של מה בכך, ויש בכך כדי להעיד עד כמה שלט במלאכת המצביאות.

המצביאות הימית ואתגרי זרוע הים כיום

צה"ל נדרש כיום לאתגרים אחרים, חדשים. עימותים בין-מדינתיים הפכו לעימותים אסימטריים של מדינות לאום נגד צבאות טרור מבוססי אש. כדי להתמודד עם השינוי ולאפשר ניצחון בעימותים מסוג זה, נידרש ללחימה משולבת רב-ממדית (יבשה, אוויר, ים, סב"ר, ספטקרום, מידע, תת-קרקע), יכולת קישוריות, יכולת שלילת יכולות האויב בהתקפה ומניעת הפגיעה בעורף בהגנה (אורטל, 2020, עמ' 33-48).

התנוך הימי הוא מרכיב הכרחי בלוחמה הרב-ממדית. הצורך בעליונות הימית, אשר בעבר מומשה במלחמות ישראל בעיקר באמצעות הטבעת ציי אויב, קיבל משנה תוקף והתעצם בשני העשורים האחרונים שבהם נדד האיום ליבשה בתצורת טילי חוף-ים וחימוש מדויק המשוגר מחוף מוגן. זרוע הים קיבלה את האחריות על משימת ההגנה של המתקנים האסטרטגיים של מדינת ישראל בים. בכך נוסף הצורך בשמירה על הרציפות האנרגטית של מדינת ישראל, אשר מאגרי האנרגיה שלה נמצאים בים, על משימות השמירה על קווי האספקה הימיים של מדינת ישראל והשמירה על רציפות התפקוד מהים. נוסף על משימות ההגנה, נדרשת זרוע הים להשתתף במאמץ ההתקפי הרב-ממדי באמצעות שילוב של מודיעין ואש מהים ליבשה וסיוע בתמרון או במילים אחרות: המצביא הימי נדרש לשלב ולהשתלב בשלושת המאמצים המטכ"ליים – הגנה רב-ממדית, מהלומות רב-ממדיות ותמרון רב-ממדי.

כל אלו מביאים את המצביא הימי להידרש ליכולות אשר סקרנו לעיל: היכולת לייצר עבודת צוות ולהוביל כוחות הטרורגניים והיכולת להפוך את הלחימה לרב-ממדית תוך הכפפת כלל האמצעים הרלוונטיים למאמצים השונים. המצביא הימי נדרש גם ליכולות ניהול מומחים ופיקוד מבוזר בשל הצורך לשלב מומחי תוכן שונים הבאים לידי ביטוי בכל סוג של מאמץ אשר הכוח הימי הוא חלק ממנו:

- שילוב יכולות הגנה ימיות, אוויריות, ספקטרליות ועוד, כאשר נדרש להגנה

רב-ממדית;

- היכולת לייצר ולשלב יכולות של מודיעין ואש ימית ואחרת במאמץ המהלומות הרב-ממדיות;
 - היכולת להוביל מומחי תוכן מכלל עולמות התוכן על פני מרחבים ימיים ויבשתיים עצומים בשלב ההשתתפות בתמרון הרב-ממדי.
- כל אלה לצד היכולת לתכנן ולהוביל בניין כוח ייחודי ומורכב של הזרוע הימית, אשר נדרש לאפשר עליונות ימית בלחימה הרב-ממדית של צה"ל ובשלושת המאמצים המרכזיים: הגנה, מהלומה ותמרון (סער סלמה, דוד, סא"ל ב' ורס"ן א', 2020, עמ' 117-130).

סיכום

שלושת מאפייני המצביאות הבולטים של אדמירל נימיץ, שהובילו את הכוחות האמריקאים מתבוסה בפרל הרבור להכרעת הצי היפני באוקיינוס השקט, רלוונטיים גם היום ללחימה המודרנית. האתגרים אשר עמדו בפני המצביאים בזירה מרוחקת זו קיימים ואף מתחדדים כיום. הצורך בניהול מומחים נותר כשהיה, ויהא זה נכון לומר כי צורך זה אף גבר לאור התעצמות הטכנולוגיה והשפעתה על הלחימה. יתרה מכך, ניתן לקבוע כי הצורך לשלב בין כלל היכולות הימיות, האוויריות, היבשתיות והמודיעיניות התעצם במהלך השנים. האתגר המוטל על המצביא - לנתח את תמונת המצב, לתכנן ולהתאים את בניין הכוח והפעלתו בקצב מהיר תוך התמודדות עם חוסר תמידי במשאבים - הולך ומתעצם. גם הדרישה להתמודדות בזירות רבות ומרוחקות נותרה רלוונטית נוכח האתגרים הזירתיים שעומדים בפני צה"ל.

רשימת מקורות

- אורטל, ערן (אוקטובר 2020). "עולים להתקפה - מסגרת תאורטית לתוכנית "תנופה"", **בין הקטבים** 28-30, 2020, עמ' 33-48.
- ביור, אנטוני (2014). **מלחמת העולם השנייה**. ידיעות ספרים.
- גואטה, שלמה (נובמבר 2016). "קרב מידוויי - ידיעות הזהב" שלא הוחמצו", **מבט מל"מ** 76, עמ' 32-37.
- הנסון, ויקטור דייוויס. (2020). **ניצחון המערב**. שיבולת.
- מלחי, יובל (6 בנובמבר 2018). "פרק 11 - פרל הרבור (דצמבר 1941)", סדרת פודקאסטים, **מלחמת העולם השנייה, כאן 11**.
- סער סלמה, דוד, סא"ל ב' ורס"ן א' (אוקטובר 2020). "עליונות ימית - מרכיב הכרחי בלוחמה רב-ממדית", **בין הקטבים** 28-30, עמ' 117-130.
- שרעבי, יגל ואילון, יובל (יוני 2019). "שינוי תפיסת ההכשרה הפיקודית בקורס חובלים - סיכום תהליך". **מערכות** 484, עמ' 12-19.
- Hickman, Kenndey (July 03, 2019). "World War 2 : Fleet Admiral Chester W. Nimitz", *Thoughtco*.
- Keegan, John (1989). *The Second World War*. Penguin Books.
- Knortz, James A. (Mars 19, 2012). "The strategic leadership of Admiral Chester W. Nimitz". *US Army War College*.

עקרונות הניהול על פי משה דיין

איתן שמיר¹

מאמר זה עוסק במאפיינים הפחות מוכרים ובוודאי הפחות 'הירואיים' במסגרת תפקידיו של המצביא הישראלי. פרופסור איתן שמיר, מאוניברסיטת בראילן, מציג במאמרו מספר היבטים פחות מוכרים של התנהלות הרמטכ"ל ושהב"ט לשעבר משה דיין כמצביא, באמצעות בחינת תפיסותיו ומעשיו בתחום הניהולי-ארגוני. באמצעות מתן דגש ייחודי לסוגיות שגרתיות ויום-יומיות כגון ניהול לוח זמנים, ניהול ישיבות, שיטות למידה ובניית מטה מקצועי, פרופ' שמיר מציג באור חדש לא רק את דיין, אלא גם את דמות המצביא ככלל. הדמות המצטיירת ממאמרו הינה עשירה ומורכבת יותר מכפי שנהוג כיום להציג את דיין ובוודאי שונה בצורה משמעותית מהאופן בו אנו חושבים על דמותו של המפקד הבכיר כיום.

מבוא

משה דיין, הרמטכ"ל הרביעי של צה"ל בשנים 1953-1958, ידוע בעיקר כרמטכ"ל אשר קיבל לידיו צבא שהמורל שלו שפוף והמוטיבציה ירודה, והחדיר בו רוח של התקפיות תעוזה ויוזמה. דיין הוביל מהפכה בכל הקשור לנושא המנהיגות בצה"ל, ועל תרומתו נכתב רבות. גם שנים מאוחר יותר, כאשר מונה ימים ספורים לפני מלחמת ששת הימים לשר הביטחון, תרומתו העיקרית בעיני רבים הייתה מנהיגותו הכריזמטית שהחדירה ביטחון לשורות ההנהגה, הצבא והאומה.

מטרת מאמר זה היא לעסוק בזווית שונה של דיין. לא דיין המנהיג הכריזמטי, כי אם דיין המנהל, שכן בתפקידיו השונים ניתן להבחין בסגנון ניהולי ייחודי שמבטא את האישיות ותפיסת העולם של אחד האישנים המשפיעים, הססגוניים והיצירתיים ביותר בהיסטוריה הישראלית – אישיות אשר פועלה הביא להישגים מפוארים, כמו לכישלונות מהדהדים. אנו מצווים ללמוד את אלה וגם את אלה. המאמר יתמקד

¹ ד"ר איתן שמיר הוא מרצה בכיר במחלקה למדעי המדינה וחוקר בכיר במרכז בגין-סאדאט למחקרים אסטרטגיים באוניברסיטת בראילן. בעבר עבד כחוקר במרכז דוד וקראש תחום תפיסת ביטחון לאומי במשרד לעניינים אסטרטגיים.

בעיקר בשנים שבהן הוא כיהן כרמטכ"ל (1953-1958), אולם מכיוון שדפוסי הניהול הבסיסיים של דיין לא השתנו באופן משמעותי גם בתקופות מאוחרות יותר, תוצגנה דוגמאות גם מתקופת היותו שר הביטחון (1967-1974) ומתפקידו האחרון בממשלה כשר החוץ (1977-1979).

התורה הצבאית מתייחסת למעשה הפיקוד כמעשה המורכב משלושה רכיבים מרכזיים - המצביאות או המפקדות, המנהיגות והניהול. המצביאות מוגדרת כך: "ידיעה והבנה של אומנות המלחמה והתורה הצבאית [...] וידיעה [...] של אורחי היישום הנכונים של אלה". לעומתה, המנהיגות עוסקת בהשפעה והיא: "ניכרת ברצון לנצח בקרב, והיא מספקת את התכלית, את הכיוון ואת ההניעה (מוטיבציה) לכך". ניהול (צבאי) משמעו: "שליטה ובקרה על הלחימה ופעולות הקשורות ללחימה, או הנובעות ממנה (כגון ניהול קרב, ניהול אש וכו'). בצבא קיים גם ניהול אזרחי" (אמ"ץ-תוה"ד, 2006, עמ' 11-12). כך מוגדרים הדברים בתורה הצבאית. מובן שהאבחנה הנהוגה בהגדרה הצבאית היא אנליטית, ובמצביאות הדברים מובחנים פחות בהרבה ואף קשורים זה בזה.

העקרונות האסטרטגיים המרכזיים שבהם אחז דיין, היו השתנות והתהוות, ובמילים אחרות: מה שנכון אתמול כבר אינו נכון היום, ומה שנכון היום לא בהכרח יהיה נכון מחר

הכוונה במאמר זה היא להתמקד בהיבטים שמוגדרים כאן "ניהול אזרחי", כלומר לאו דווקא באותם היבטים שקשורים ללחימה, אלא להיבטים השונים של הניהול בשגרה - היבטים אשר משותפים לכלל הארגונים הבירוקרטיים שמקיימים תהליכים שונים ושומרים תשומות לתפוקות או למטרות מוגדרות. אלה כוללים פעילויות ממונחות, כגון תכנון יעדים והצבתם, ניהול זמן, ניהול ישיבות, הגדרת תפקידים ומבנה ארגוני, חלוקת משימות, הקצאת משאבים וכן תקשורת עם אנשים והנעתם - האחרון הוא נושא הקשור גם לתחום המנהיגות. בספרות יש הגדרות רבות לנושא הניהול, ורובן מתייחסות בצורה כזו או אחרת להובלת תהליכים בארגון בצורה יעילה ואפקטיבית. חוקרי הניהול מספקים רשימות של פונקציות שבהן עוסק המנהל, כגון החלוקה של חוקר הניהול הנרי פאיול, מחלוצי חקר התחום. פאיול חילק את תחום הניהול לארבע קטגוריות ראשיות: תכנון, ארגון, הובלה ותיאום ובקרה (Fayol, 2016, P. 3).

התפיסה האסטרטגית של דיין הייתה במהותה גמישה ופרגמטית. העקרונות האסטרטגיים המרכזיים שבהם אחז דיין, היו השתנות והתהוות, ובמילים אחרות: מה שנכון אתמול כבר אינו נכון היום, ומה שנכון היום לא בהכרח יהיה נכון מחר.

עיקרון חשוב נוסף הוא שימת הדגש על ההקשר (CONTEXT) של הסוגיה העומדת למבחן ביחס לזמן ולמקום הייחודיים לה. דיין דחה עקרונות כלליים, אוניברסליים, לטובת פתרונות שנתפרו לנסיבות הייחודיות של המקום ושל הזמן. מתפיסת עולם אסטרטגית זו נגזרה תפיסת הניהול של דיין, וזו באה לידי ביטוי בפרקטיקות ניהוליות שונות, כגון האצלת סמכויות, תכנון גמיש, ניהול זמן, ניהול ישיבות וניהול צוות, שבוצעו בדרך שביטאה את תפיסת עולמו המתוארת לעיל. להלן נעמוד בפירוט על מספר פרקטיקות מרכזיות כאלו.

ניהול סדרי עדיפויות וקידום פרויקטים בשיטת ה־20-80

במהלך תפקידיו השונים התנהל דיין בשיטת ה־20-80 שמכונה גם עיקרון פארטו.² על פי השיטה ישנו גורם אחד שמגלם עשרים אחוזים מתוך שלל גורמים אחרים שאחראים לתופעה מסוימת, אולם קיים גם הגורם האחד שאחראי לשמונים אחוזים מהבעיות במערכת מסוימת. זיהוי גורם זה ושיפור משמעותי שלו יביאו לשיפור של שמונים אחוזים בביצועי המערכת. איננו יודעים האם דיין הכיר את עיקרון פארטו, אבל בפועל כך הוא פעל. בכל תפקידיו היה מזהה דיין נושא או אתגר אחד לכל היותר ששיפורו יחולל שינוי מהותי. מהרגע שבו זיהה נושא כזה, היה דיין מרכז את כל תשומת ליבו באותו אתגר. בהיותו רמטכ"ל היה זה נושא המנהיגות הקרבית ופעולות הגמול (דיין קשר בין השניים), ובשנתו האחרונה כרמטכ"ל היה זה הכנת הצבא לקראת עימות עם המצרים.

בשנים שבהן כיהן כשר הביטחון, התמסר דיין לניהול השטחים עד כדי כך שהיו כאלה שכינו אותו "שר השטחים" (נושא שיפורט בהמשך). כשהחלה מלחמת ההתשה, הוא כבר מיסד את מדיניותו בשטחים ועבר להתמקד בניהול המלחמה הארוכה והסבוכה עם המצרים. בתקופת כהונתו כשר החוץ התמקד דיין בפריצת דרך מדינית עם מצרים, וכשזו הושגה, עבר המיקוד לנושא הממשל העצמי הפלסטיני. שלמה גזית, מי שהיה לימים ראש אמ"ן ושימש ראש הלשכה הראשון של דיין בתקופת כהונתו כרמטכ"ל, תיאר זאת כגישה "אנטי-מסרקית", כלומר למסרק יש הרבה שיניים שוות בגודלן, ובהן המנהל משתמש לסרוק נושאים רבים במקביל, אבל לא כך פעל דיין. על פי גזית, דיין סבר שהוא אומנם אחראי על מכלול נושאים, אבל לשם כך יש לו מטה שיטפל בהם: "אני, דיין, בוחר לעצמי נושא אחד, אולי שני נושאים, ואתמקד אך ורק בנושאים אלו ולא בשום דבר אחר [...] שם אני יכול לגרום למהפך בעבודה" (גזית, 2017, עמ' 171-172). לעיתים כשחשב שבעיה מסוימת נפתרה ונמצאת בכיוון הנכון, הפסיק להתמקד בה והשאיר את הטיפול בה לאנשיו.

גזית מספר על הכנת התקציב של צה"ל לשנת 1954. במשך שלושה חודשים ישב דיין עם משה קשתי, היועץ הכספי לרמטכ"ל, כדי להכין תקציב. כשהסתיימה

² וילפרדו פארטו היה כלכלן וסוציולוג איטלקי (1848-1923) שמצא את העיקרון וניסחו על שמו. כמובן שהעיקרון איננו מדויק, אלא הוא משמש כלל אצבע, והיחסים יכולים להיות אחרים, כמו 30-70 וכדומה.

המלאכה, אמר לו דיין: "כעת אני מקווה לא לראות אותך עד ספטמבר, אתה לענייך ואני - לענייני". קשתי לא הפנים את המסר ולמוחרת בבוקר נכנס לשכת הרמטכ"ל לשאול שאלה, דיין סילק אותו מעל פניו (שם, עמ' 172).

בנייה ותחזוקה של צוות יעצים ועוזרים (מטה) ופקודים

על מנת להצליח לפעול בשיטה זאת היה הכרחי לדיין לבנות ולתחזק סביבו צוות אנשים מיומנים, שאליו יאציל סמכויות, כדי שיטפלו בכל שאר הנושאים שנמצאו תחת אחריותו, ושהם הוא לא עסק. הן אנשי המטה שלו והן צוות לשכתו הקרובה היו אנשים עצמאיים מן הצד האחד, אבל כאלה שידעו "לקרוא" היטב את דיין מן הצד האחר. אליקים רובינשטיין, שהיה יועצו המשפטי בעת כהונתו כשר החוץ, מעיד למשל שעשה לעצמו כלל. מכיוון שלמד שדיין היה קצר רוח ומיהר לקבל החלטות - לעיתים קיבל החלטה ולמוחרת היה משנה את דעתו - בסוגיות מסוימות היה רובינשטיין משהה את הביצוע וממתין לראות אם דיין לא ישנה את דעתו כעבור יום או יומיים (רובינשטיין, 1992, עמ' 208). ואכן אמרת כנף נוספת של דיין לאנשיו הייתה "אתם תתקנו בערב מה שאני מקלקל בבוקר".

אנשים אחרים שהיו עם דיין בקשרי עבודה בדרגות קרבה שונות, העידו במשך השנים שדיין היה מסוגל להיות קר, מרוחק וקשה. עדות הפוכה מתקבלת מצוות האנשים שעבד צמוד אליו. למעשה ככל שהיו האנשים במעגל הקרוב, כך גם גדלה תחושת הקרבה והאמון שהוא העניק להם, והם החזירו לו באותו מטבע. במשך השנים יצר דיין יחסים קרובים מאוד עם האנשים שעבדו עימו בלשכתו, ובהם נתן אמון מוחלט. אנשי לשכתו הקרובים, כגון מזכירתו נאורה ברנח-מטלון, שלמה גזית ומרדכי בר-און, נשארו נאמנים לדיין במשך כל חייהם. אנשי מפתח נוספים שעבדו עימו, כגון מאיר עמית, צבי צור, מתי ניב, אריה בראון, ובתחומים המדיניים, הפוליטיים והמשפטיים אנשים, כמו זלמן שובל, יוסף צ'חנובר, גד יעקבי, חיים ישראלי ואליקים רובינשטיין, מייצגים רק רשימה חלקית. המשותף לאנשים המופיעים ברשימה הזאת הוא שהיו אלה אנשים שעבדו בצמידות יום-יומית עם דיין במהלך הקריירה הארוכה שלו כעוזרו וכיועצו. מדובר באנשים מוכשרים ועצמאיים שחלקם מילאו עמדות מפתח בעצמם שנים אחר כך. אנשים אלה מעידים שהעבודה עם דיין הייתה נעימה ומבוססת על אמון וכבוד הדדי. דיין, מצידו, עודד אותם לחלוק על דעתו ללא מורא (יעקבי, 2002, עמ' 200).

כשנכנס ללשכת הרמטכ"ל, הקפיד דיין על צוות קטן סביבו, כמו על לשכה קטנה וצנועה הן בכוח האדם והן בהיבטים הפיסיים. בניגוד לקודמיו שהקימו לשכה מהודרת (יחסית לתקופה), התעקש דיין על שולחן עבודה צנוע מכוסה בשמיכה צבאית והורה שהמזגן לא יהיה בשימוש כמפגן סולידריות עם החיילים בשדה.

דיין העריך אנשים מוכשרים ועצמאיים. הוא אסף סביבו אנשים בעלי יכולת וידע אבל בעיקר כאלה שיוכלו להשלים את החולשות שלו, שאליהן הוא היה מודע

היטב. אנשים שמונו לרמטכ"לים, כמו צבי צור, חיים לסקוב ויצחק רבין, הוא מינה לתפקידים בשל הכרתו ביכולות הארגון ובניין הכוח שהביאו לתפקיד – נושאים שכלפיהם גילה לעיתים חוסר סבלנות. חיים לסקוב אתגר מקצועית את דיין בוויכוח המפורסם על תפקיד השריון.³ יצחק רבין אף שימש יריב של ממש, חבר ובן ברית של יגאל אלון, היריב הנצחי של דיין. למרות זאת, החזיר אותו דיין מלימודיו בבריטניה ומינה אותו לראש אגף ההדרכה במטכ"ל, תפקיד שלא ספק התאים לרבין כמו כפפה ליד. על מאיר עמית כראש אג"ם סמך עד כדי כך, שלמעשה הוא השאיר אותו לנהל את המערכה בקדש, בעוד שהוא דוהר בשטח בסיני עם הכוחות. דיין אמר שהוא סמוך ובטוח שעמית יקבל את ההחלטות הטובות ביותר, כפי שהוא עצמו היה מקבלם.



הרמטכ"ל רא"ל משה דיין סוקר את מסדר הניצחון של חטיבה 9 בשארם א-שייח' בתום מלחמת סיני. מימינו: מפקד פיקוד הדרום אסף שמחוני, משמאלו: מפקד חטיבה 9 אברהם יפה, 6.11.1956 (צילום: פריץ כהן, לע"ם)

עמית מתאר את דיין כך: "אדם יצירתי וחסר סבלנות אשר הטיל את מרותו ומוראו על כולם. הוא ידע מה הוא רוצה ודרש כי רצונותיו יתמלאו לאלתר", וכן כאדם שהקרין סמכותיות ומנהיגות, אדם חושב, בעל תפיסה מהירה, רואה למרחוק ומורגל לנתח מצבים בבהירות מפליאה וגם לחשב מהלכים בלתי צפויים. תכונה חשובה נוספת של דיין שאותה מציין עמית, הייתה יכולתו להפריד בין עיקר לטפל. ואף על פי כן מעיד עמית שלא היה פשוט לעבוד עם דיין: "הוא היה אדם חסר מנוח,

³ הדרך שבה ניהל דיין את המחלוקת המקצועית שהייתה כרוכה גם במאבק על יוקרה אישי והרבה אגו, מעניינת מאוד כשלעצמה (פינקל, 2018, עמ' 186–190).

סלד מכל בזבז זמן ורצה תמיד להתחיל מהסוף (מה שקוראים היום תכ'לס) מעטים האנשים שהיה מוכן להקשיב להם ולשמוע פרטי פרטים". חלק מחוסר הסבלנות של דיין, מסביר עמית, מקורו בכאבים שסבל מפציעתו, אבל ללא ספק שהדבר נבע גם מאופיו ומהשיפוט הביקורתי שלו כלפי חלק מהאנשים סביבו (עמית, 1999, עמ' 39, 85).

כאמור, האנשים שעבדו באופן הקרוב ביותר לדיין חוו דיין אחר. לאנשי לשכתו הקרובים גילה דיין סובלנות והערכה וטיפח בהם תחושת מסוגלות. הוא האציל סמכויות על אנשי מטהו שהיו בכירים יותר, אבל גם על אנשי לשכתו. שלמה גזית, שהחל כראש לשכת מרדכי מקלף, הרמטכ"ל השלישי של צה"ל, השתתף רק בישיבה שבועית אחת של האגף, ועיקר עבודתו היה טיפול בניירת ובדואר. דיין, מרגע שנכנס לתפקיד, קבע שראש הלשכה לא רק זאת שמשתתף בדיונים ובישיבות, אלא שגם יסכם את הדיון. הוא אמר לגזית: "אחרי שנגמר הדיון אני לא רוצה לשמוע עוד עליו, אתה מוציא את הסיכום". לדברי גזית: "זו הייתה מהפכה בכל התפיסה" (טבת, 1971, עמ' 380).

כשדיין היה עדיין ראש אג"ם צעיר ולא מנוסה, הוא פנה לסא"ל אהרון יריב, קצין צעיר ואינטליגנטי (לימים ראש אמ"ן), והציע לו להקים את המכללה לפיקוד ומטה של צה"ל ולפקד עליה. יריב אמר לדיין שאין לו את הידע והניסיון הדרושים לפקד על המכללה לפו"ם. ענה לו דיין: "אם בן-צבי יכול להיות נשיא, מקלף יכול להיות רמטכ"ל ואני ראש אג"ם - אתה יכול להיות מפקד פו"ם" (שם, עמ' 380).

כאמור רבים אחרים חוו יחס אחר מדיין. רבים ממפקדי, מפקודיו ומקבוצת השווים לו ראו בו מרוחק ואדם שקשה לצפות את התגובות שלו, ולעיתים היו אלה קשות ופוגעות. דיין השאיר אחריו במהלך הקריירה שלו שובל של מפקדים, פקודים ועמיתים כועסים ופגועים (שם, עמ' 371).

ניהול זמן

סעיף ניהולי ויוצא דופן מאוד בשיטת הניהול "הדיינית" הייתה הדרך שבה הוא ניהל את זמנו. זמן הוא המשאב היקר ביותר של המנהל. בספרות המקצועית מדברים על המושג "קשב ניהולי" בהקשר לזמן המנהל. כלומר החלטת המנהל, כפי שראינו לעיל, היכן לרכז את זמנו, היא החלטה קריטית, שכן בדומה לפיקוד בקרב הוא איננו יכול להיות ביותר ממקום אחד בו-זמנית. נהוג היום שכל שהאדם מכהן בתפקיד בכיר יותר, לוח הפגישות וההתחייבויות האחרות שלו (טקסים, ביקורים, סיורים וכדומה) צפוף יותר. יומן של אלוף או של מנכ"ל יהיה מתוכנן לעיתים מספר חודשים קדימה. היומן משקף את סדר העדיפות והנושאים לטיפול, כיוון שהמציאות לפעמים מזמנת הפתעות דחופות, ולכן דוחים מספר התחייבויות כדי לפנות מקום לאירוע הבלתי צפוי, וכל היומן זז קדימה. כך פועלים כולם. אבל לא דיין.

כפי שמעידים ראש לשכתו ומזכירתו בזמן שהיה רמטכ"ל, התעקש דיין שלוח

הפגישות ביומן יישאר ריק. במהלך השבוע היו לדיין שניים או שלושה אירועים קבועים: דיון אצל שר הביטחון ביום שישי בבוקר, ישיבת ממשלה מדי יום ראשון בצוהריים, עוד יום קבוע לפגישות אישיות עם ראשי אגפים ומפקדים שונים, ויום אחד לסיור בשטח ובבסיסים עם מטה צה"ל. כל שאר לוח הזמנים נשאר פתוח וגמיש, והוא נקבע כמעט מדי יום ביומו (גזית, ריאיון, 20 באוגוסט 2018; ברנח-מטלון, ריאיון, 10 בנובמבר 2018). ההנחה של דיין לנאורה מזכירתו הייתה להשאיר לו זמן רב חופשי, לבד במשרד, למחשבה. הדבר אפשר לדיין זמן רב פנוי למחשבה וגמישות רבה להגיב לסדר יום מתפתח, כזה שלא נצפה מראש. ללא ספק זה היה ביטוי מובהק לתפיסת המציאות שלו כמשתנה ללא הרף ואת חוסר התוחלת שבתכנון נוקשה. כך למשל היה יכול דיין באותו בוקר להופיע בשער בסיס מסוים ולבקר בו ללא הודעה מוקדמת. הוא היה נוסע למחנות ובודק נוכחות של מפקדים תורניים ורואה את החיילים כשהם חוזרים מאימוני לילה. פעם בחודש יזם ביקור מתוכנן יחד עם כל ראשי האגפים בצה"ל על מנת לפתור בעיות רוחביות (ברנח-מטלון, 2009, עמ' 34-35). בצורה זו תמיד היה לו זמן לפגישות שהיו עולות, מייד באותו יום ממש, אם היה צורך. את סדר היום היה מסיים בשעת ערב מוקדמת. שמעון פרס שאל אותו פעם כיצד זה יש לו כל כך הרבה זמן חופשי. דיין השיב: "יש לי חוק, כל נייר שאני לא מספיק לקרוא עד שש בערב - אני שוכח שהוא קיים, מה שאני מספיק עד שש - טוב. בשש השולחן נקי, אין יותר בעיות" (טבת, 1971, עמ' 410).

עד כמה הזמן החופשי לחשיבה היה חשוב לדיין תעיד העובדה שביקש לפנות זמן רב למחשבה מנאורה ברנח-מטלון, שעבדה עימו כמזכירתו בשנות החמישים, וגם מאליקים רובינשטיין, שעבד עימו יותר מעשרים שנה אחר כך כשהיה שר החוץ (רובינשטיין, 1992, עמ' 208). כדי לחשוב דיין היה זקוק לזמן שקט כאוויר לנשימה. מאוחר יותר, כשפיתח את העניין בארכיאולוגיה, העיסוק בהדבקת חרסים שימש עבורו סוג של מדיטציה שאפשרה לו לשקוע בהרהורים. במלחמת יום הכיפורים התלונן דיין על הרעש במפקדות שאינו מאפשר לו לחשוב, וביקר את השיטה הצבאית שבה: "אלוף הפיקוד מוקף קציני מטהו ואין לו רגע פנוי למחשבה שקטה [...] ייתכן שהחיסרון בי, אבל עד יומה האחרון של המלחמה ביכרתי לדלג על מפקדות הפיקודים ולהיפגש במישרין עם המפקדות בחזית" (דיין, 1976, עמ' 621). בקמפ דיוד, כשחברי המשלחות ישבו ביחד או עשו ספורט כלשהוא בזמן הפנוי, הוא העדיף להסתובב לבדו בין השבילים ביער ולחשוב.

ניהול ישיבות ודיונים

חלק בלתי נפרד משגרת היום של מנהל ומפקד כולל קיום ישיבות. זוהי הדרך לכנס קבוצה של אנשים בתפקידים שונים שקשורים זה בזה על מנת להחליף מידע, לתאם ובעיקר לקבל החלטות. ישיבות זוללות זמן יקר שהוא מכפלת מספר האנשים

המשתתפים בהן, ולכן אם הישיבות אינן יעילות – הארגון משלם מחיר גבוה הן ביעילות והן באפקטיביות.

ניתן לחלק את הישיבות שקיים דיין לשניים: הסוג הראשון היה ישיבות מצומצמות לשם קבלה של שורה של החלטות אופרטיביות. דיין אהב לפתוח את הישיבות הללו בנושאים הקלים יחסית ולהשאיר את הנושאים הקשים יותר לסוף. זו עשויה להיות טכניקה טובה, "לנקות שולחן" מהדברים הקטנים והמטרידים ואז לפנות את הראש להחלטות הקשות יותר. אולם שיטה זו הכשילה אותו בשעות הגורליות שלפני פרוץ מלחמת יום הכיפורים. דיין ודדו נפגשו עם גולדה מאיר ראשת הממשלה ב־6 באוקטובר בשעה 08:00 כדי לדון על הכנות למלחמה. דיין החל להעלות נושאים שוליים יחסית, ורק לקראת השעה 09:00 העלה את הנושא הקריטי של היקף גיוס מילואים (נושא שהיה במחלוקת בינו לבין דדו. דדו דרש גיוס מלא ודיין הסכים רק לגיוס חלקי). כתוצאה מכך הגיוס החל רק בשעה 09:20 ואבד זמן יקר (גולן, 2013, עמ' 275). המלחמה החלה בשעה 14:00.

הסוג השני של ישיבות היו ישיבות תקופתיות בדרג בכיר, כמו פורום מטכ"ל, ישיבות שאותן ניצל דיין לחשיבה ולליבון סוגיות מהותיות ואסטרטגיות. הוא עודד דיונים פתוחים אך לאחר שקיבל החלטה, הוא דאג לוודא שכולם יישרו קו עם החלטתו עד קוצו של יוד (גזית, 1999, עמ' 74–75). מהפרוטוקולים של דיוני המטכ"ל עולה דפוס דומה וקבוע: דיין מכתוב סגנון דיון פתוח וחופשי, ובפתח הדיון הוא נוהג לעדכן את המטכ"ל בהתפתחויות המדיניות ולהקשיב לעדכוני המצב הצבאי. בהמשך הדיון הוא הציג את הדילמות המרכזיות שעל סדר היום, ואותן היה מנסח בבהירות ובחדות בצורה של סדרת שאלות. השאלות היו בעיקר קשורות למצב המדיני המתהווה אשר השליך באופן ישיר על אופן הפעולה הצבאית. לעיתים היו אלו אילוצים מדיניים שהשליכו על אופן פעולת הצבא, כגון בחירת האמצעים והיעדים, ולעיתים היו אלה ההשלכות המדיניות האפשריות של פעולות צבאיות מסוימות.

לדוגמה, בתקופת מלחמת ההתשה היה דיין שואל מה ייאלץ את המצרים להפסיק את האש, ואלו השלכות תהיינה לכל סוג של פעולה ישראלית, או איזו תגובה עשויה למשוך את הסובייטים להתערב. דיין היה מקשיב לדברים שהיה לאלופי המטכ"ל להגיד, ולבסוף מסכם את הפעולות הצבאיות וההשלכות המדיניות הקשורות בהן. במקרים מסוימים סיכם דיין מצב מדיני ואז שרטט משמעויות לצבא וביקש שהצבא יכין תוכנית מתאימה שתיתן מענה לתרחיש המדיני. בדרך זו תפקד דיין כציר מקשר־מגשר, בין התובנות והשיקולים המדיניים לבין דרך הפעולה הצבאית האפשרית כל זאת לאור האילוצים שאותם תמיד הקפיד לציין.

דיין כנראה היה מודע לכך שהוא, יותר מכל אחד אחר, מסוגל לשלב שיקולים של ראייה מדינית רחבה עם הפעלת הכוח הצבאי באופן נקודתי. דיין הקפיד בדרך כלל להתערב במקרים שבהם סבר שהפעולה הצבאית תהיה בעלת משמעות מדינית.

לדוגמה, במלחמת ההתשה הוא התערב בבחירת המטרות במצרים ובאישורן. הוא העדיף להתקיף מתקנים צבאיים ולא מתקני תשתית, גם אם מבחינה מבצעית הדבר קל יותר, ומבחינה מדינית הוא היה סבור שהתקיפה לא תגרור תגובה סובייטית חריפה מדי (גלבר, 2018, 460-461).

ניהול באמצעות נוכחות בשטח

בספרי הניהול קיים מושג של "ניהול באמצעות הסתובבות בשטח" (management by walking around). הכוונה היא למנהלים שמקדישים זמן להסתובב באולם הייצור או בנקודות השירות והמפגש עם הלקוח, במחסנים ובכל מקום אחר שבו נעשית העבודה. האנלוגיה הצבאית ברורה, ולאורך ההיסטוריה נהגו מפקדים רבים לא להסתפק בדיווחים של פקודיהם ונהגו להסתובב בקרב החיילים בקו החזית כדי לחוש בעצמם את האווירה, לראות מקרוב את מצב הציד, להבין את הטופוגרפיה במדויק מנקודת המבט של החייל המסתער וכן הלאה. כמובן שיש גם ערך מנהיגותי ומורלי רב להופעת המפקד בקרב גייסותיו, אבל מנהיגות אינה הנושא במאמר זה. מבחינת דיין על מנת להבין מה המצב הוא הרגיש חובה וצורך לראותו מקרוב ללא תיווך או מסנן ובאופן בלתי אמצעי. ללא ספק דיין יישם את עקרון הנוכחות בשטח בצורה הקיצונית ביותר האפשרית. כפי שצוין לעיל, כרמטכ"ל הירבה לבקר בבסיסים וביחידות, ובזמן פעולות הגמול היה הוא המתין פעמים רבות לחזרת היחידות מעבר לגבול. נכתב רבות על כך שאת מרבית מערכת קדש העביר בשטח בנסיעה אחרי הכוחות, כולל ביקורת על היעדרותו הממושכת מן המפקדה. דיין ענה למבקרים באופן טיפוסי: "אפשר שהם צודקים, אלא שאני אינני מסוגל, או שאינני רוצה, לנהוג אחרת" (דיין, 1976, עמ' 288).

נטייתו להיות קרוב לשטח המשיכה בתפקידו כשר הביטחון. הוא הירבה להסתובב בגדה וברצועה, לשוחח עם הערבים המקומיים ולעמוד על הלך רוחם, מצוקותיהם ותלונותיהם. הדבר זיכה אותו בכבוד רב ובהערכה בקרב ערביי השטחים. הייתה זו תקופה של הסתננויות של חוליות מירדן, צה"ל ערך מארבים ומרדפים, ודיין, שר הביטחון חובב השטח, לא התאפק והצטרף למארב כזה - המארב נתקל והרג שלושה מבריחים. דיין היה חמוש וגם ירה, אך בעיקר, כך כתב, נהנה מהיציאה מהשגרה ומהקרבה לאדמה ולטבע (דיין, 1976, עמ' 536).

בסיורו כרמטכ"ל ובשטחים פעמים רבות הוא היה חותך דרך כל המערכת הבירוקרטית כשהוא מתעלם מכל הנהלים, והעיקר שיוכל לזוז את תהליך קבלת ההחלטות. מעולם לא הסכים לסיור בשטח על פי מתווה מוכן מראש שקבע דרג מקומי כלשהוא (שמן הסתם רצה להראות דברים מסוימים ולדלג על אחרים), והיה מסוגל להפוך תוכנית שנקבעה על ראשה (גזית, 1985, עמ' 125-126).

במלחמות ששת הימים ויום הכיפורים הוא יצא לשטח, לחזית. בששת הימים לא הספיק הרבה, אך ביום הכיפורים הוא הגיע לחזית בכל יום, מלבד ה-8 באוקטובר

שבו ירד דדו לחזית. דיין הגיע לדרג מפקדות האוגדה ואף חצה עימם את התעלה. כל זאת כשר הביטחון – פעולה בלתי נתפסת בימינו. כמה ימים לפני המלחמה סייר בחזית הצפון והורה לתגבר חזית זו, בחזית הדרום הוא לא ביצע סיור לפני המלחמה ולאחר המלחמה הצטער שלא עשה זאת (ברנח-מטלון, 2009, עמ' 211). לאחר שהתגבר על הלם היוםיים הראשונים, היה ערך רב לביקוריו הרבים בחזית, ולעיתים הוא הציע הצעות מבצעיות מועילות (וסייג אותן כעצות כדי לא לשבש את שרשרת הפיקוד הצבאית). למפקדים במקום, כמו שרון וברן, ביקוריו שימשו זריקת עידוד, מה גם שתמיד הוא נהג לעדכן אותם בהתפתחויות המדיניות הרחבות. בה בעת ירידת מעמדו וסמכותו בתקופה זו היתה ניכרת, וה"עצות מיניסטריאליות" הפכו לדבר שמבקרו נהגו להזכיר כהתנהגות של בריחה מאחריות.



הרמטכ"ל רא"ל משה דיין, ראש הממשלה דוד בן-גוריון, מנכ"ל משרד הביטחון שמעון פרס וראש העיר ראשון לציון חנה לוין בתערוכה בבית דגן שבה הוצגו כלי הנשק ששימשו את צה"ל במלחמת סיני לצד כלי הנשק שנלקחו שלל מהאויב; התערוכה הייתה אחד מסמלי הניצחון במלחמה, 1957 (צילום: משה פרידן, לע"ס)

ללא ספק יש הרבה תועלת בלימוד הבלתי אמצעי ובקרבה לאירועים עצמם, והחלטות רבות שדיין קיבל היו מבוססות על ההבנות שגיבש בשטח. באופן זה הוא היה יכול להגיב מהר לכל התפתחות, קודם שהדברים יסתבכו, ואז למצוא להם פתרון. בהיותו שר הביטחון וממונה על השטחים, בכל פעם שנודע על בעיה חדשה, נהג דיין להתייצב אישית ומייד במקום. הוא היה מזמן את כל הנוגעים בדבר – מן הצד הישראלי ומן הצד המקומי-פלסטיני – מברר עימם את מרכיבי הבעיה ומקבל

בו־במקום החלטה (גזית, 2016, עמ' 168). אך גם כאן היו מקרים שבהם דווקא לריחוק היו יתרונות, והקירבה היתרה לשטח שיבשה את היכולת לקבל החלטות בדרך מאוזנת. כך למשל כשר הביטחון היה מתרגז ממראה עיניו בעקבות פיגוע בשטחים והיה נכנע לרגשות עזים של הרגע וקובע עונש חמור, כמו הריסת בית. זאת בניגוד למדיניותו שלו עצמו. הקרבה לאירוע לא אפשרה את שיקול הדעת הקר שאפשר דווקא הריחוק במשרד (גזית, 2016, עמ' 125-126).

תשומת לב לפרטים

אומנם דיין נחשב אדם שהיה סלחן להפרות משמעת, או אדם שמזלזל בגינוני משמעת צבאיים, כגון קוד לבוש, הצדעות וכדומה, והתמקד בעיקר בעניינים אסטרטגיים וענייני מהות. אך אין לטעות ולחשוב שדיין לא הקפיד על פרטים בתחומים שבהם ההקפדה נראתה לו חשובה. נאורה ברנח־מטלון, מזכירתו בתקופת היותו רמטכ"ל, מעידה שבהרצאות ובדברים שנשא בפני מפקדים וחיילים, הקפיד על כל מילה ועל כל תו. את פקודת היום התעקש לכתוב בעצמו, כמו נאומים אחרים שנשא בפני החיילים. הוא היה עובר באופן אובססיבי על ידיעות מודיעיניות ועל דוחות המתייחסים למורל הצבא, כמו על תלונות חיילים (ברנח־מטלון, 2009, עמ' 27-28).

דפוסי למידה

על דיין נמתחה ביקורת בשל יחסו ללמידה ממוסדת. דיין לא היה תלמיד למופת בקורסים הצבאיים בצה"ל (יוצא מן הכלל היה יחסו לקורס הפיקוד הבכיר שעשה בבריטניה) או יותר מאוחר כשלמד - ולא סיים - תואר ראשון באוניברסיטה העברית. אולם דיין היה אוטודידקט, ובדומה לרוב ההנהגה הישראלית באותה תקופה הוא חש כי העיסוק הצבאי שלו הוא תולדה של צורך ולא של בחירה. ברור כי דיין לא אהב במיוחד ללמוד בסביבה הנוקשה והסטרילית של כיתת לימוד, אולם תהיה זו טעות לחשוב על דיין כאדם שהתנגד ללמידה ולצבירת ידע.

דיין גילה סקרנות לגבי אנשים ומקומות, הפגין פתיחות לשינוי דעתו, הפעיל חשיבה ביקורתית, היה בעל דמיון ולא התייחס לדבר כמובן מאליו. גישתו כלפי חקר המלחמה לא נבעה מתוך תשוקה אינטלקטואלית להבין את המלחמה או את היבטיה כתופעה אוניברסלית אלא מתוך צרכים מעשיים - כיצד לפתור בעיות קונקרטיות פוליטיות באמצעים צבאיים. לעומת זאת, מעולם לא חש שעליו להתנצל על בחירתו ותיאר את המלחמה: "החוויה המרגשת ביותר שאדם יכול לחוות" (TV Thames, 1972). חשוב מכול, סקרנותו הטבעית והשקפותיו בנושאים אסטרטגיים התפתחו ללא הרף. תכונות אלו הובילו אותו למשל למלחמת וייטנאם. המלחמה סיפקה לו את ההזדמנות לשמש צופה מן החוץ על עימות מורכב שבו לא היה מעורב אישית, ולפתח את השקפותיו לגבי סוג זה של מלחמה השונה מהותית מן המלחמות שאותן הכיר היטב משירותו בצה"ל, כמו להבין את זווית הראייה האסטרטגית של

מעצמה עולמית.

אופן הלמידה של דיין כאיש מעש מתאים להגדרת ה"המתנסה המתבונן" – הגדרה שנוסחה ופותחה על ידי הפסיכולוג הארגוני דונלד שון. בספרו "המתנסה המתבונן" מסביר שון כי למידה דרך התבוננות היא: "היכולת להתבונן על פעולה בצורה שמובילה לתהליך של למידה ממושכת", וכי היא כוללת "תשומת לב ביקורתית כלפי הערכים הפרקטיים והתיאוריות הנוגעים לפעולות יום-יומיות. על ידי בחינת המעשה בצורה רפלקסיבית ורפלקסיבית, הדבר מוביל להשקפה התפתחותית". מעשה ההתבוננות: "יכול להיות כלי חשוב [...] היכן שפרטים לומדים מניסיונם המקצועי האישי במקום מאשר בלמידה או ידע פורמליים". על פי שון: "המתנסה מתבונן בתופעה שלפניו, ועל הבנתו הקודמת כפי שהיא השתמעה מהתנהגותו. הוא מנהל ניסוי המשמש כדי לחולל גם הבנה חדשה של התופעה וגם שינוי במצב. כדי לבצע זאת אין אנו נסמכים באדיקות על רעיונות מבוססים וטכניקות – סכמות פעולה של ספרי לימוד. עלינו לחשוב על הדברים לעומקם, מאחר וכל מקרה בוחן הוא ייחודי. למרות זאת, אנו יכולים להתבסס על מה שאירע לפני כן" (Schon, 1983, P. 68).

ההנחיה של דיין לנאורה מזכירתו הייתה להשאיר לו זמן רב חופשי, לבד במשרד, למחשבה. הדבר אפשר לדיין זמן רב פנוי למחשבה וגמישות רבה להגיב לסדר יום מתפתח, כזה שלא נצפה מראש. ללא ספק זה היה ביטוי מובהק לתפיסת המציאות שלו כמשתנה ללא הרף ואת חוסר התוחלת שבתכנון נוקשה

כש"מתנסה מתבונן" בוחן מצב שנתפס בעיניו ייחודי, הוא מתייחס אליו כאל משהו שכבר קיים ברפרטואר העשייה שלו. לראות מצב זה כאחר, אין משמעותו לכלול את הראשון תחת הסיווג של האחר. במקום זאת יש לראות את המצב שאינו מוכר והייחודי כדומה ושונה גם יחד מהמוכר, בלי להיות מסוגל בשלב ראשון לומר האם הוא דומה או שונה וביחס למה. המצב המוכר מתפקד כתקדים למצב שאינו מוכר. הניסיון המצטבר מקטלג דפוסים מסוימים ומזהה אותם, וממנו נבנות תאוריות ותגובות התואמות גם את המצב החדש. תאוריה חדשה נבחנת, ובהתאם לתגובה תתגבש כבר תאוריה מלאה יותר או שתוחלף באחת אחרת.

שבתאי טבת, הביוגרף שבילה עם דיין זמן רב, טען שמקור ההשראה והמקוריות בא לדיין: "מתוכן, מההקשרים והנסיבות, ולא מלימוד מחקרי וממושך בתורות ובתולדות הצבא" (טבת, 1971, עמ' 415). כך שהלמידה של דיין ורעיונותיו החדשים התפתחו ועוצבו באמצעות הסקרנות והיצירתיות הטבעית שלו, וכך הוא למד מכל

מצב ומכל חוויה. אלו יצרו מעגל של התנסויות שמהן יכול היה ליצור מסגרת של התייחסות למצב הנוכחי ולתת פתרון או רעיון שבשלב זה ישמש ניסוי: "לבחון את המים", כפי שהוא עצמו הציע בנאומו הידוע "קפיצה למים קרים". את הנאום הוא נשא בהקשר של המשא ומתן שהתנהל לאחר מלחמת ההתשה, ובו הוא הסביר שאין יכולת לקבוע הכול מראש אלא יש: "לקפוץ למים הקרים" (בוימפלד, 2017, עמ' 67). שני אירועים סמוכים מדגימים היטב את הדרך שבה למד דיין אירוע מתהווה, בשניהם תהליך הלמידה של דיין היה דומה, וייתכן שהראשון השפיע על השני. האירוע הראשון היה ביקורו בווייטנאם ככתב צבאי ב־1966 במלחמה שאותה רצה להכיר מקרוב ולהבין. האירוע השני הוא תקופת ההמתנה במאי 1967. בשלב זה דיין שאף לחזור לצה"ל לתפקיד פיקודי, והוא הכין את עצמו לתפקיד לאחר עשור שבו היה מנותק מצה"ל. כך הסביר דיין את החלטתו לצאת לווייטנאם:

לאחר 25 שנים בביטחון וחמש שנים בחקלאות, זו המלחמה היחידה המתנהלת עכשיו בעולם. כמעט אף אחד מאיתנו לא ראה ולא השתתף במלחמה בהיקף כזה. תוך ניצול הטכניקות המודרניות ביותר. המומחיות העיקרית שלי היא ביטחון. כמו שמומחה למחלות צמחים נוסע לראות מחלות צמחים ואיך מטפלים בהם, כך אני רוצה לראות וללמוד את המלחמה בווייטנאם, ומה עלולה להיות ההשלכה האפשרית שלה על מלחמה באזורנו. (טבת, 1971, עמ' 550).

ביוני 1966 נסע דיין לווייטנאם. אבל דיין לא נסע ישירות לווייטנאם. ראשית הוא עצר בצרפת ובבריטניה, ובהן הוא שמע את דעת גנרלים צרפתים שנלחמו בהודו ובסין שנים מוקדם יותר, ונפגש עם הגנרל מונטגומרי, גיבור מערכת אל־עלמין. משם המשיך לארה"ב שבה פגש את שר ההגנה מקנאמרה, סגן היועץ לביטחון לאומי וגנרל יושב ראש המטות המשולבים לשעבר ויועץ לנשיא האמריקני ג'ונסון. כולם נתנו לדיין סקירות מקיפות. מושינגטון המשיך דיין לווייטנאם, ובה הוא נפגש עם מפקדי הכוחות השונים, אבל התעקש לצאת לסיוורים עם החיילים בג'ונגלים ואף מצא עצמו תחת אש. הוא סייר עם מחלקות הנחתים, הדיביזיה ה־101 המוטסת ודיביזיית הפרשים הראשונה שהוסבה לדיביזיית יבילת מסוקים. דיין התעקש גם לשוחח עם הכפריים הווייטנאמיים. מסקנותיו הצביעו על פערים קשים באסטרטגיה האמריקנית, במיוחד פערים על שחושבת ההנהגה בוושינגטון על הקורה בשטח. דיין סבר שהאמריקנים אינם מבינים את המלחמה, המאבק הוא על תמיכת האוכלוסייה הווייטנאמית, במיוחד הכפרית שרואה באמריקנים פולש זר. האמריקנים מחפשים את האויב בג'ונגלים במקום להתמקד באוכלוסייה הווייטנאמית ובצרכיה.

ב־4 ביוני 1967, לאחר מינויו לשר הביטחון ויום לפני פרוץ המלחמה, הקריא שר החוץ אבא אבן מסר ממקנאמרה, שר ההגנה האמריקני שכתב: "מעריך ומכבד אישית את דיין, אשר הביא מווייטנאם את הדין וחשבון וההערכה השקולים ביותר שהובאו אי פעם לתשומת ליבי", וציין גם את בהירות המחשבה של שר הביטחון (ישיבת ועדת השרים לענייני ביטחון, 4 ביוני 1967).

בתקופת ההמתנה, מאי 1967, שאף דיין לקבל את תפקיד מפקד פיקוד הדרום. לשם כך לבש מדים והחל להסתובב בצה"ל במשך מספר שבועות, כשהוא לומד מלמעלה למטה את הצבא שממנו היה מנותק כעשור. כפי שעשה כרמטכ"ל, וכפי שלמד את מלחמת וייטנאם - הסתובב בשטח, שוחח עם חיילים ומפקדים ולמד על רמת המורל והמוכנות הצבאית. ביומנו כתב: "כל אותם הימים סיירתי אני ביחידות צה"ל בדרום, בצפון ובמרכז. כפעם בפעם הייתי בא הביתה, לתל אביב שומע על המתרחש ומגיב למה ששמעתי" (דיין, 1976, עמ' 398). את הסיור בצה"ל עשה במתכונת דומה לזו שעשה בווייטנאם: התחיל במפקדים הבכירים ובמפקדות הגבוהות ובצורה שיטתית ירד לרמות הנמוכות יותר מהרמה האסטרטגית עד לטקטית - זו שמתרגמת אסטרטגיה לפעולה. "רציתי לראות מהו צה"ל. מה הוא יכול לעשות, ומה אינו יכול לעשות [...] מצאתי צה"ל הרבה יותר טוב. ממש חייתה נפשי" (ארוז וכפיר, 1981, עמ' 46). דיין יצא מעודד מלימוד זה וביטחונו גבר שצה"ל ינצח את המלחמה. כשהחל בתפקידו ב-1 ביוני, כבר היה מוכן למעשה לתפקיד.

דיין כשר ביטחון - ניהול השטחים

בסיום מלחמת ששת הימים מצאה עצמה ישראל שליטת הגדה המערבית ורצועת עזה עם כמיליון תושבים פלסטינים, שחלקם הגדול עוין את ישראל. השאלה המרכזית הייתה כיצד למשוך בתושבים אלו שלא היו חלק מאזרחי ישראל. הביקור של דיין בווייטנאם עורר אצלו את המודעות לקושי הנעוץ בהתמודדות עם התקוממות עממית. דיין חשש מהתקוממות בשטחים שזה עתה נכבשו, ולכן כשר הביטחון הוא התמקד בניהול השטחים כדי למנוע אפשרות כזאת. בתקופה זו באים לידי ביטוי באופן בולט דפוסי הניהול המוזכרים מעלה. אומנם, כפי שמעידים מקורביו, דיין התבגר והרצין, אך דפוסי הניהול שלו לא השתנו באופן מהותי.

דיין למעשה עיצב בפעילותו את האופי של הממשל הצבאי בשטחים. שלושת העקרונות העיקריים של דיין בשליטה על השטחים היו: נוכחות מינימלית של סגל צבאי ישראלי ותשתיות (מבני ממשל, מחנות צבא וכדומה), אי-התערבות שמשמעה אוטונומיה מקסימלית בניהול ענייניהם, ו"גשרים פתוחים", כולל חופש תנועה בין השטחים למדינות ערב (גזית, 1999, עמ' 62). הוא עקב בדקדקנות אחר ההתפתחויות בקרב האוכלוסייה, והיה לעיתים קרובות הראשון לשים לב לשינויים כלשהם. הוא הקים רשת מודיעים שהיו נאמנים לו. הוא היה מעורב אישית בבחירה של כל מושל אזור ואנשי המנהל בממשל הישראלי. בכל הקשור בניהול השטחים הגישה של דיין אופיינה בנוכחות רבה שלו בשטח, בין האנשים. מבחינת ניהול הזמן והיומן המשיך דיין לעבוד בשיטה דומה לזו שנקט כרמטכ"ל:

אם בדקת את יומן הפעילות שלו כשר הביטחון, מצאת שבכל יום א' רשומה ישיבת הממשלה, בכל יום שישי נקבע דיון המטה השבועי, ועוד יום נקבע לסיור בצה"ל או בשטחים. שאר הימים והשעות שביומנו היו פנויים מכל פעילות מתוכננת. וכך, משהגיע

בבוקר למשרד, התפנה לעסוק בנושאים בהם הרחר ואשר הטרידוהו בשעות הלילה, או בעת שטיפל באוסף חרסיו ועתיקותיו. הוא נהג לזמן אליו אנשים לפגישה מרגע לרגע או מהיום להיום (ומי יאמר לשר הביטחון, "סליחה, היו לי תוכניות אחדות"), או שהיה "מחסל" את הנושאים שהטרידוהו בשיחות טלפון, או - וגם זה קרה לעתים קרובות - שהיה מזמין את עצמו לסיור בלתי מתוכנן, על מנת לבדוק דברים ולהתרשם מן הנעשה באופן בלתי-אמצעי (גזית, 2016, עמ' 160).

את המושלים הצבאיים הוא בחר בקפידה בעצמו. הוא בחר קצינים איכותיים ומוסריים, קצינים קרביים ומעוררי סימפטיה - תכונה שאותה החשיב כחשובה לתפקיד. הוא ראיין כל אחד באופן אישי וציפה מהם שיתנהלו באופן צנוע ושאינו מתנשא (אלעד, 2015, עמ' 60). דיין הקים מנגנון תיאום בין ועדות מיניסטריאליות שפרסמו מסמכים, שקבעו את העקרונות המנחים של הממשל בשטחים. אלו כללו מדיניות של הפעלת אמצעים חריפים נגד כל התקוממות פוטנציאלית, אך עם זאת הם גם כללו את ההבטחה ל"טיפול הוגן ואנושי באוכלוסייה", שמשמעותו שמירת כבוד מקומות קדושים ואנשי דת, תחזוקה וכיבוד המבנה המשפחתי המקומי והשבטי, הימנעות מכל מגע מיותר בין חיילים לאוכלוסייה (בעיקר עם נשים) ולבסוף מתן של שירותי רווחה ורפואה (גזית, 2016, עמ' 162-163). בה בעת תמך דיין בענישה מחמירה של אלו שעסקו באופן ישיר או תמכו בפעילות טרור, וכאמור הוא התנגד לענישה קולקטיבית (גזית, 1999, עמ' 64).

מאפיין נוסף, כולו ביטוי לסגנון העבודה האישי של דיין, היה התערבותו ותגובתו המיידית לכל התפתחות. על מנת לעמוד על הלכי הרוח הלאומיים של הפלסטינים, הזמין דיין את המשוררת הלאומית הפלסטינית פדואה טוקאן לשיחה בביתו. הוא ספג ביקורת קשה מהימין, ובתגובה ענה שהוא סבור שעליו ללמוד מה הלכי הרוח: "מה חושב הציבור הזה, עם מה ישלים ובמה ילחם, ולא רק מה אומרים מנהיגיו הפוליטיים" (בר-און, 2014, עמ' 7).

המטרה העיקרית של דיין בשנותיו כשר הביטחון הייתה למנוע התקוממות עממית שתתפשט ותצא מכלל שליטה, וזאת הוא הצליח לעשות. המאבק העיקרי היה בתאים של ארגון הפת"ח שניסו לארגן את השטח להתקוממות כזאת. מנגנוני הביטחון וצה"ל סיכלו את הניסיונות הללו, ודיין הצליח לשמר חיץ יעיל יחסית בין הארגון ופעילותו החתרנית והטרוריסטית לבין האוכלוסייה שברובה שמרה חוק. הצלחה זו מיוחסת למדיניות המאוזנת שנקט דיין שנמנע בדרך כלל מענישה עיוורת קולקטיבית. על צעדים אלו ספג דיין ביקורת רבה מהימין הישראלי, אך התברר שהמדיניות עבדה, והאוכלוסייה בסופו של דבר לא שיתפה פעולה עם ראשי התאים שהוחדרו אליה מירדן (גלבר, 2018, 274-277). ללא ספק העוצמה האישית של דיין בשטחים הייתה ניכרת, וזו היתה גם מקור חולשתה הגדולה - היא הצליחה כל עוד הנוכחות של דיין ניכרה בה.

גישת הניהול "הדיינית" בראי התאוריה הניהולית והאסטרטגית

על מנת לעמוד על ההיגיון של גישת הניהול "הדיינית" יש להבין קודם את גישתו למציאות ואת השקפתו על תהליך העיצוב והתכנון האסטרטגי. חוקר הניהול הנרי מינצברג עשה אבחנה בין שני סוגים של אסטרטגיה: "אסטרטגיות מחושבות" לעומת "אסטרטגיות מתהוות". באלו המחושבות יש תהליך תכנון שנוצר בראש הפירמידה הארגונית במטרה להגיע לתוצר סופי ושלם. כשהתוצר התכנוני הושלם, ישנו ניסיון לכפות את התוכנית על המציאות. לעומת זאת, ב"אסטרטגיה מתהווה" הגישה פתוחה יותר, התוצר לעולם אינו סופי, והגישה מניחה מראש שלא ניתן יהיה לשלוט במציאות שמתהווה ומשתנה תדיר. לכן השוני בתהליך העיצוב והתכנון האסטרטגי בא לידי ביטוי במספר ממדים: ברמת הפרטים, בטווחי הזמן, ביעדים ובזהות המתכננים. אסטרטגיה מחושבת מתמקדת בשליטה, בעוד שהמתהווה מתמקדת בלמידה. בעוד שבאסטרטגיה המחושבת ההדגש מושם על יישום הכוונה המקורית ומימושה, במתהווה ההדגש מושם על ההבנות החדשות המתגבשות והתאמה של התוכנית אליהן (מינצברג, אלסטרנאנד, לאמפל, 2006, עמ' 24, 213).

הפסיכולוג הארגוני קארל וויק הסביר שבניגוד לתפיסת הניהול שמחלקת את החשיבה ואת הפעולה באופן דיכוטומי, האחת מתחילה רק לאחר שהקודמת מסתיימת, הרי למעשה הגישה של אסטרטגיה מתהווה גורסת שאנו מנסים דברים, רואים תוצאות וממשיכים הלאה, ולא קיים כל סדר ברור שבו הניתוח קודם לאינטראקציה עם הסביבה. תפיסה זו רואה את העולם: "לא כישות יציבה היושבת 'שם בחוץ' וממתינה לניתוח והרכבה" אלא יותר כ: "מציאות מתהווה תוך פרשנות מתמדת ועדכון מתמיד של ניסיונות העבר שלנו" (מינצברג, אלסטרנאנד, לאמפל, 2006, עמ' 220-222).

על קו הרצף בין האסכולות הללו השתייך דיין באופן ברור לאסכולה השנייה – המתהווה. דיין ראה את החיים כמאבק מתמשך בין כוחות שונים שאינם ניתנים לשליטה, ולכן המציאות לדידו משתנה ללא הרף וכך גם ההחלטות. עם זאת אין התבדרות מוחלטת, וישנו "כוכב צפון" שמראה על כיוון, ולאורו צריך לפעול. במקרה של דיין היה זה ביטחון מדינת ישראל ושגשוגה. כל נושא נבחן רק אל מול תכלית סופית זו שאלהיה היה מחויב כל חייו. מדיניות מסוימת, מפלגה או אידאולוגיה היו רק כלי שרת לטובת מטרה זו, והן זנחו אם נדמה היה לדיין שלא קידמו את התכלית הסופית.

מכיוון שמשא דיין היה מרבה לשנות את דעתו לגבי נושאים שונים, היו שראו בתכונה זו חוסר עקביות וביקרו אותו על כך. מנהיגות, כך סברו, נצמדת לקו אחד עקבי, אידאולוגי או במדיניות מסוימת שמנהיג אוחז. התגובה של דיין לביקורת הייתה משפט שהפך לעוד אחת מאמרות הכנף הידועות שלו: "רק חמור אינו משנה את דעתו". לדיין הייתה יכולת נדירה להגיד: "מה שאמרתי – אמרתי, הנסיבות הן שונות התנאים התפתחו אחרת ממה שציפיתי, ועל כן אני משנה מדיניות" (גזית,

2017, עמ' 168). ראש לשכתו בשנותיו כרמטכ"ל ההיסטוריון מרדכי בר-און אפיין את דיין באופן הזה:

אישיותו הייתה מורכבת ורבת סתירות, אחד מקווי האופי הבולטים שלו היה הסתייגות מכל קיצוניות, מכל שיעבוד לאידאולוגיות ערוכות וסדורות מראש. ציינה אותו השאיפה הלא נלאית לחזור ולבחון בלי דעות קדומות את המציאות המתפתחת והמשתנה בלי הרף [...] הוא לא התקשה לשנות את דעתו כאשר הנסיבות התבררו כשונות מן הצפוי או כאשר נוכח בטעותו (בראון, 2014, עמ' 358-359).

היכולת של דיין להחליט בצורה מסוימת ואז לשנות את החלטתו לעיתים ב-180 מעלות חשובה להבנת הדרך הייחודית שבה התפתח ופעל כאסטרטג, כמנהיג וכמנהל. ההיסטוריון ג'ון גאדיס השתמש במטפורה הידועה של ישעיה ברלין שערך אבחנה בין טיפוסי "שועלים" לבין "קיפודים". הקיפודים הם מומחים לעומק בנושא אחד, וראייתם צרה, ואילו השועלים מתפרסים על פני נושאים רבים באופן שטחי, אך ראייתם רחבה. "השועל יודע דברים רבים, אך הקיפוד יודע דבר אחד גדול" אומר הפתגם היווני העתיק שעליו התבסס ברלין כשפיתח את הרעיון. גאדיס טוען שאסטרטג מוצלח חייב שילוב של השניים, והוא מצטט את הסופר הידוע סקוט פיצג'רלד שהגדיר אינטליגנציה מהמעלה הראשונה כך: "יכולת להחזיק בראש בשני רעיונות מנוגדים בו-זמנית ועדיין להיות מסוגל לפעול". האסטרטג, טוען גאדיס, "חייב להיות מסוגל להיות בעל תחושת כיוון ברורה כמו הקיפוד ובעל רגישות לסביבה המשתנה כמו השועל" (Gaddis, 2018, pp. 19-20). ואכן ההיסטוריון מייקל אורן טען שהמוח של דיין: "היה מסוגל להכיל הרבה יותר משתי דעות סותרות בעת ובעונה אחת", ושבהחלטות גורליות שונות: "הוא עבר מהתנגדות נמרצת ועד תמיכה ללא סייג בתוך שעות, פשוטו כמשמעו" (אורן, 2004, עמ' 393-394).

דיין גדל על ספרות רוסית קלסית, ובבגרותו הוא קרא בעיקר שירה עברית והתעניין גם בקבלה ובספר ה"זוהר", שהוא ללא ספק תחום אזוטרי בשביל אדם שעסק כל חייו בנושאים ארציים וגישתו היא פרגמטית בעיקרה. אלוף (במיל) גרשון הכהן, בוגר פילוסופיה בעצמו, מציע את ההסבר הזה באשר לעניין שדיין מצא בקבלה: הקבלה תופסת את השכינה כמהות דואלית - ניגודים של זכר ונקבה, דין ורחמים, משיח בן דוד לעומת משיח בן יוסף - וכך גם ה"שועליות" וה"קיפודיות", שני דגמים שמייצגים הפכים. השועליות יש בה את הכוח לפרוץ מוסכמות, והדברים נשפטים ביחס להקשר הקונקרטי - המקומי. הקיפודיות מייצגת את ההפך הגמור: שאיפה למיסוד כללים, תקנות ועקרונות שיהיו תקפים בכל מקום, גנרי ואוניברסלי. על פי תפיסה זאת תפקיד המנהיג הוא לפרוץ את גדר המוסכמות כאשר המציאות המשתנה הופכת את אלה לכבלים מזיקים. המצביאות המערכתית נבחנת ביכולתה למזג עקרונות אוניברסליים לפעולה תלוית הקשר, כזו שלפעמים תעמוד בסתירה לעקרונות אלו. כרמטכ"ל הצטיין דיין ביכולת להתאים עצמו להקשר המשתנה

(הכהן, 2020). הנרי קיסינג'ר, אף הוא, הציע תיאור מעניין של דיין – תיאור המקפל בתוכו את המרכיבים הניגודיים כל כך של אופיו. קיסינג'ר תיאר את דיין כך: "המנהיג המקורי, הראליסטי והפואטי היותר בישראל" (יעקבי, 2009, עמ' 91).

מה ניתן ללמוד משיטת הניהול ה"דיינית"?

הדרך של דיין ודמותו נטועים היטב בתקופה שבה פעל. הייתה זו תקופה של השתנות והתהוות גדולה: דיין נולד במלחמת העולם הראשונה, חווה את השנייה, את הקמת המדינה ואת מלחמות ישראל והערבים בצל המלחמה הקרה. הוא היה חקלאי, סייר, מפקד כיתה, אסיר, מפקד יחידת פשיטה, מוביל משא ומתן, מצביא, רמטכ"ל שר ביטחון ולבסוף דיפלומט – שר החוץ. הוא החל את דרכו כלוחם מחתרת ולמד לחשוב ולפעול כמו לוחם גרילה. כשהצטרף לצה"ל, זה היה צבא בתהליכי מיסוד, כמו המדינה שעליה הגן, והכל היה נזיל, בהקמה ובתהליכי עיצוב ומיסוד. יותר מכל ויותר מכולם דיין ביטא בדמותו ובפועלו את "רוח התקופה" *zeitgeist*, המושג שטבעו תנועת הרומנטיקה הגרמנית והפילוסוף הגרמני הייגל, שדיבר על היחס בין המנהיג לתקופתו – המנהיג הגדול יבוא לידי ביטוי רק במסגרת וכתוצר של תקופתו, שאותה יביא לשיא.

קשה לראות במציאות של היום מפקדים בכירים משאירים יומן ריק ימים שלמים, מחליטים בבוקר על גיחות הפתעה ליחידות שונות, מחליפים את הלשכות הרחבות במשרד צר ושולחן מכוסה בשמיכה צבאית. גם לא ניתן היום לעשות את הדברים האסורים שדיין הרשה לעצמו לעשות, כגון לדהור עם הרכב לתוך הבסיס ולהתעלם מהוראות הש"ג לעצור לבדיקה, וטוב שכך. תקופה אחרת – נוהגים אחרים. אבל בהחלט עלינו לעצור רגע ולבחון האם לא הופר האיזון, האם לא הפכנו מדי לקיפודים? לטכנאים במקום אומנים ולממוקדים בתקנונים ובהנחיות ומזניחים את החשיבה על מהות ותוכן? האם בעולם מוצף גירויים יש לנו שעה שקטה למחשבה? האם יש סביבנו אנשים עצמאיים וביקורתיים שאנו נותנים בהם אמון מלא?

ואם נדמה לנו שלא כך הוא, הרי שלמידת הדרכים של דיין בניהול ואימוץ מרכיבים מתוכם עשויים לשמש השראה שתאפשר לאזן מחדש את הסדר הקוסמי בין "שועלים" ל"קיפודים".

רשימת מקורות

- אורן, מיכאל (2004). **שישה ימים של מלחמה**. דביר, כינרת-זמורה ביתן.
- אלעד, משה (2015). **אם תרצו - זו הגדה - הממשל הצבאי בגדה המערבית בעשור הראשון 1967-1976**. פרדס.
- אמ"ץ-תוה"ד (נובמבר 2006). "תורה בסיסית מטכ"לית: פיקוד ושליטה", עקד תורה בסיסית מטכ"לית.
- ארז, יעקב וכפיר, אילן (1981). **שיחות עם משה דיין**. מסדה.
- בוימפלד, מאיר (2017). **קפיצה למים הקרים: המגעים המדיניים בין ישראל, מצרים, וארה"ב בשנים שקדמו למלחמת יום הכיפורים 1970-1973**. אפי מלצר בע"מ.
- בר-און, מרדכי (2014). **משה דיין**. עם עובד.
- ברנח-מטלון, נאורה (2009). **מקום טוב בצד**. כותרים.
- גולן, שמעון (2013). **מלחמת יום הכיפורים: קבלת החלטות בפיקוד העליון במלחמת יום הכיפורים**. מערכות ומודן.
- גזית, שלמה (1985). **המקל והגזר - הממשל הישראלי ביהודה ושומרון**. זמורה ביתן.
- גזית, שלמה (1999). **פתאים במלכודת: 30 שנות מדיניות ישראל בשטחים**. זמורה-ביתן.
- גזית, שלמה (2017). "משה דיין וצה"ל", בתוך: מרדכי בר-און (עורך), **לנוכח גבולות עוינים: צבא וביטחון בעשור הראשון למדינת ישראל**. אפי מלצר בע"מ.
- גזית, שלמה (2018). **בצמתים מכריעים - מהפלמ"ח לראשות אמ"ן**. ידיעות ספרים.
- גלבר, יואב (2018). **הזמן הפלסטיני - ישראל, ירדן והפלסטינים 1967-1970**. כנרת זמורה-ביתן דביר.
- דיין, משה (1976). **אבני דרך: אוטוביוגרפיה**. עידנים ודביר.
- הכהן, גרשון (2 באוקטובר 2020). **תקשורת אישית**.
- טבת, שבת (1971). **משה דיין: ביוגרפיה**. שוקן.
- יעקבי, גד (2002). **בחסד הזמן: פרקי אוטוביוגרפיה**. משכל.
- יעקבי, גד (2009). **פגישות במסלול חי**. כרמל.
- "ישיבת ועדת השרים לענייני ביטחון", **ממשלת ישראל**, כ"ה באייר תשכ"ז (4 ביוני 1967), ארכיון המדינה, תיק: EES0002.
- מינצברג, הנרי, אלסטר אנד, ברוס ולאמפל, ג'וזף (2006). **ספארי אסטרטגיות: סיור מודרך בערבות הניהול האסטרטגי**. פקר-ידיעות אחרונות.
- עמית, מאיר (1999). **ראש בראש - מבט אישי על אירועים גדולים ופרשיות עלומות**. מעריב.
- פינקל, מאיר (2018). **הרמטכ"ל**. מערכות ומודן.
- ריאיון עם שלמה גזית, כפר סבא, 20 באוגוסט 2018.
- ריאיון עם נאורה ברנח-מטלון, הרצליה, 10 בנובמבר 2018.
- רובינשטיין, אליקים (1992). **דרכי שלום**. משרד הביטחון.
- Fayol, Henri (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.
- Gaddis, John Lewis (2018). *On Grand Strategy*. Penguin Books.
- "Moshe Dayan Interview". *TV Thames*, 1972, <https://www.youtube.com/watch?v=FzVrRStVo9k>, (accessed 1 October 5, 2020)
- Schon, Donald A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action*. Basic Books.

מצביאות גרועה מהי? סכנות של מצביאות, כשלים מערכתיים וזיכרון היסטורי המקרה של גנרל נוגי במלחמת רוסיה-יפן (1904-1905)

דני אורבך¹

לדיון על האיכויות של מצביאים, טוען כותב המאמר, ישנו ערך אנליטי רק אם נקפיד להניח אותן בהקשר ההיסטורי הנכון. בחינה היסטורית מדוקדקת תראה לנו שאפילו הניצחונות של מצביאים "מבריקים", כמו נפוליאון, נבעו ממזל, מטעויות של יריבים או מאיכויות מבניות וארגוניות, לא פחות מאשר מכישרון צבאי או יכולות אינטלקטואליות. המאמר המובא לפניכם לוקח את הקורא אל ימי מלחמת רוסיה-יפן ואל נבכי האישיות המורכבת של גנרל נוגי מרסוקה ומעלה שאלות של ממש על האדרת אישיות המצביא על אף המפגש ההיסטורי טעון האסונות בין האדם למערכת. זהו סיפור רחוק המובא כראי וכחומר למחשבה לקורא הישראלי.

מושג המצביאות הגרועה או בשמו העממי יותר "השלומיאליות הצבאית", ריתק כותבים, חוקרים ומשקיפים אינספור בדיוק כמו תמונת המראה שלו – "הגאונות האסטרטגית". הוגים צבאיים, כמו קארל פון קלאוזביץ ובאזיל לידל הארט, עסקו בדמות של הגאון הצבאי (Clausewitz, 1976, pp. 100-113; Liddell Hart, 1976), בעוד שחוקרים, כמו נורמן דיקסון, אורי בר יוסף ורוז מקרדמוט, ניסו לפענח את הדמות של המנהיג הכושל, הצבאי והפוליטי, כפועל יוצא של גורמים פסיכולוגיים ואישיותיים כאלה ואחרים (Dickson, 1976; Bar-Joseph and McDermott, 2017). היו כאלו שקבלו על עצם החלוקה בין ה"גאון" וה"שלומיאל" בהקשרים צבאיים. בספרו **היסטוריה צבאית – מחשבה מחדש** יצא ג'רמי בלאק נגד הנטייה של

¹ פרופסור דני אורבך הוא היסטוריון צבאי. אורבך למד באוניברסיטאות תל אביב וטוקיו וקיבל את תואר הדוקטור באוניברסיטת הרווארד. הוא מתמחה בחקר הפְּכוּת, התנקשויות פוליטיות ואי-ציות צבאי, דינמיקה של פשעי מלחמה, הרפתקנים צבאיים וההיסטוריה של המודיעין.

היסטוריונים צבאיים, בעיקר אלו הכותבים לציבור הרחב, להתמקד בדמות של מצביאים ובכך לפשט מציאות מורכבת לדיכטומיה קלה לעיכול (Black, 2004, pp. 37-38). בספרו החשוב **הפיתוי של הקרב** הרחיק קאתל נולאן ואמר שיש "להשתחרר" מהדיון על המצביא, מפני שבפועל לאיכות של מצביאים ולניצחון בקרבות, אפילו אלה הנראים מכריעים, יש רק השפעה שולית על מערכות ארוכות וממושכות (Nolan, 2017).

ובכל זאת, נראה שלדיון על האיכויות של מצביאים, אם מבריקים ואם גרועים, יש ערך אנליטי, אם מקפידים להניח אותו בהקשר ההיסטורי הנכון. אין זה משנה האם מצביא ניחן ביכולות אינטלקטואליות וצבאיות גבוהות, נמוכות או בינוניות, הנסיבות החיצוניות תמיד ממלאות תפקיד מכריע בהצלחתו או בכישלונו. בחינה היסטורית מדוקדקת תראה לנו שאפילו הניצחונות של מצביאים "מבריקים", כמו נפוליאון, נבעו ממזל, מטעויות של יריבים או מאיכויות מבניות וארגוניות של הצבאות שהם עמדו בראשם, לא פחות מאשר כישרון צבאי או יכולות אינטלקטואליות (Nolan, 2017, pp. 251-253). באותה מידה מצביאים, כמו דגלאס הייג, שנודעו לשמצה בשל כישלונותיהם בקרב על הסוס ובקרב פשנדייל במלחמת העולם הראשונה, עמדו בפני קשיים חסרי תקדים, שמעטים מבני תקופתם היו מסוגלים לפתור (Biddle, 2004, pp. 31-33). כלומר הגדרתם כ"שלומיאלים" נבעה במידה רבה לא מתכונותיהם האישיות אלא מההיסטואציה שאליה נקלעו.

במאמר זה אנסה לקחת את הטיעון הזה צעד אחד קדימה ולהדגים את האופן שבו שלומיאליות צבאית עשויה להיווצר מצירוף אומלל של מצביא שלוקה בתחומים מסוימים, עם נסיבות ספציפיות בשדה הקרב שדורשות בדיוק את הכישרונות ואת הידע שאין לו. אדגים את הטיעון באמצעות מקרה מבחן היסטורי של גנרל נוגי מרסוקה, מפקד הארמייה ה-3 של הצבא הקיסרי היפני במלחמת רוסיה-יפן (1906-1905). כפי שנראה בהמשך, נוגי ביצע באופן הרה אסון את המשימה העיקרית שניתנה לו, המצור על הנמל הרוסי האסטרטגי פורט-ארתור בדרום מנצ'וריה וכיבושו. אף על פי שהצליח בסופו של דבר לכבוש את הנמל, הוא עשה זאת באיחור רב ובמחיר חומרי כבד ששיבש את התוכניות האסטרטגיות של יפן במערכה כולה. לכישלון זה היו שתי השלכות מעניינות מבחינתנו. ראשית כול, הכישלון משמש דוגמה למצביאות גרועה שאינה תוצאה רק של תכונות אישיות של גנרל, אלא של התכתבות בינן לבין נסיבות חיצוניות, כשלים מבניים וחוסר תפקוד של חלק מפקודיו. שנית, הכישלון הוא דוגמה להשפעה ההרסנית של זיכרון צבאי היסטורי שגוי. אף על פי שהממונים על נוגי היו מודעים היטב לכישלונו, הם בחרו להלל ולשבח אותו מסיבות פוליטיות והכניסו אותו לדפי ההיסטוריה כ"מצביא מבריק" ומודל לחיקוי. כך, במקום לתקן את האסטרטגיה הלוקה של נוגי ואת הכשלים המבניים שהעצימו אותה, בחרו ראשי הצבא היפני להפוך אותה לדוגמה ולמופת לדורות הבאים של הקצונה כ"לקחים צבאיים" שיפים לכל זמן ולכל עת. גם קצינים זרים בלעו את המיתוס של נוגי על

כרעו ועל קרביה. ההשלכות על תפקודם של המצביאים שלמדו את ה"לקחים" הללו היו הרסניות בשתי מלחמות העולם.

מאמר זה מתבסס בעיקרו על מחקר במקורות ראשוניים יפניים: ספרי זיכרונות, מכתבים, יומנים ומסמכים צבאיים של הצבא הקיסרי במלחמת רוסיה-יפן שפרסמו חוקרים, כמו מחקר משני עשיר ביפנית, באנגלית ובגרמנית. השמות היפניים שזכרים להלן כתובים לפי המקובל ביפן – שם משפחה ולאחריו שם פרטי.

רקע כללי: מלחמת רוסיה-יפן עד למצור על פורט ארתור

מלחמת רוסיה-יפן החלה בשנת 1904 לאחר תקופה ארוכה של משא ומתן כושל בין שתי האימפריות על אזורי השפעה במזרח אסיה. ב-9 בפברואר 1904 תקפה יפן את צי האוקיינוס השקט של רוסיה בנמלי צ'מולפו ופורט ארתור בקוריאה ובמנצ'וריה. התקפת הפתע הזאת הסתיימה בתוצאות מעורבות. אף על פי שהיפנים הצליחו לפגוע קשות בצי הרוסי ולמעשה לנטרלו, הם לא הצליחו להשמידו לחלוטין או למצער לחסום את הגישה לנמל פורט ארתור באמצעות הטבעת אוניות ישנות בפתחו. הספינות הרוסיות, חרף מצבן הקשה, נותרו בנמל, ולכן הן הציבו איום תאורטי על קווי האספקה היפנים למנצ'וריה ולקוריאה. בחזית היבשתית נחלו היפנים הצלחות מרשימות יותר. הארמייה הראשונה של הצבא הקיסרי צלחה את נהר היאלו, המפריד בין קוריאה ובין מנצ'וריה, והנחילה תבוסות קשות לחיל הקוזאקים הרוסי ששמר על הגבול. הארמייה היפנית השנייה נחתה על חופי מנצ'וריה ב-5 במאי 1904 והביסה את הרוסים בקרב נאן-שאן. התוצאה הייתה דומיננטיות יפנית בחצי האי ליאודונג שכלל, בין היתר, גם את נמל פורט ארתור, אולם הנמל נותר עדיין כמובלעת רוסית שטרם נכבשה (Connaughton, 2003, pp. 37-106).

התוכנית המקורית של היפנים, שהותוותה בידי פילדמרשל אויאמה אייוואן, מפקד חיל המשלוח למנצ'וריה, וסגנו גנרל קודאמה גנטארו, הייתה להימנע מכיבוש נמל פורט ארתור ולהסתפק במצור עם כוחות דלילים כדי לוודא שחיל המצב הרוסי לא יימלט ממנו. התוכנית ננקטה על מנת לאפשר לעיקר הכוח היפני לנוע צפונה כדי להשמיד את הצבא הרוסי במנצ'וריה ולאחץ את הצאר הרוסי לשבת עם יפן לשולחן המשא והמתן (Tani, 1966, p. 197; Matsukata, 2005, p. 182; Tōyama, p. 231). אולם הכישלון של הצי היפני להשמיד את הספינות הרוסיות בפורט ארתור או לחסום את הנמל שיבש את התוכניות. מפקדי הצי שהעריכו הערכת יתר את יריביהם כתוצאה ממודיעין לקוי, חששו שהצי הבלטי הרוסי יפליג למזרח אסיה, יתאחד עם הצי בפורט ארתור וישלול מהיפנים את הדומיננטיות הימית הקריטית לקווי האספקה הפגיעים שלהם. לפיכך דרש הצי מהצבא לשנות את תוכניותיו ולהקצות כוחות ניכרים לכיבוש נמל פורט ארתור מהיבשה (Kuwada, 1995, vol. 1, pp. 508, 510, 516; Warner and Warner, 1995, pp. 343-344).



מפה 1: קוריאה ומנצ'וריה. הדגלים מסמלים את הקרבות העיקריים במלחמת רוסיה-יפן
(By P. f. Collier & Co.)²

כתוצאה מהלחץ שהופעל מכיוון הצי, ובחוסר רצון בולט, החליטו פילדמרשל אויאמה וגנרל קודאמה, מפקדי חיל המשלוח במנצ'וריה, להשתמש בארמיית העתודה שלהם, הארמייה השלישית, כדי לכבוש את פורט ארתור. הפיקוד ניתן לגנרל נוגי

² By P. f. Collier & Co.; <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=2344610>

מרסוקה, גמלאי שכוח למחצה שחי עד אותו הזמן הרחק מהעין הציבורית. הקריירה הצבאית של נוגי ידעה ניצחונות אך גם תבוסות, ואחת מהן, במיוחד, השפיעה עליו עמוקות מבחינה פסיכולוגית. במהלך דיכוי מרד בשנת 1877 איבד נוגי את דגל היחידה שלו למורדים – חרפה בלתי נתפסת לפי הערכים היפניים של אותה תקופה. כבר אז ביקש נוגי מהקיסר רשות להתאבד. הוא נתקל בסירוב אך מעולם לא החלים מהפרשה מבחינה נפשית. בעיה נוספת שהעיבה על הקריירה שלו, הייתה היעדר מסלול מלא של הכשרה צבאית פורמלית, מלבד תקופת לימודים של 18 חודשים בגרמניה.

היתרון העיקרי של נוגי היה פוליטי. הוא השתייך לאחת הסייעות החזקות בצבא היפני, ולפיכך היה מקורב לרמטכ"ל ימגאטה ולמשפיעים צבאיים אחרים (Bargen, 2006, pp. 43-52, 62-63). אלו לא העריכו יותר מדי את כישרונו הצבאי, אולם הם חשבו שהוא מתאים למשימה הספציפית של כיבוש פורט ארתור. זאת מפני שנוגי היה ממונה על כיבוש העיר במלחמת סין-יפן הראשונה (1894-1895) וביצע את המשימה בהצלחה תוך יום אחד בלבד עם חטיבת רגלים אחת ובלי התנגדות של ממש. לרוע המזל הפיקוד העליון היפני לא שם לב להבדל בנסיבות בין שני המקרים. במלחמה ב-1894 ברח המפקד הסיני מהעיר והותיר את צבאו כעדר ללא רועה, וחשוב מכך הביצורים הסיניים היו פרימיטיביים ולא היו אתגר ממשי לצבא היפני. לעומת זאת, חיל המצב הרוסי ב-1904 היה לא רק מודרני, מאורגן ומצויד, אלא גם ביצר את העיר היטב באופן שהקשה על אויב לכבוש אותה מבחוץ (Kuwada, 1995, pp. 299-301; Warner and Warner, 1995, pp. 508, 511). ובכל זאת, הרמטכ"ל ימגאטה ויועציו העריכו שנוגי יכבוש את פורט ארתור במהירות. עדויות מלמדות כי בטוקיו כל כך הרבה תושבים קנו מנורות כהכנה למצעד ניצחון, עד כי היה קושי להשיגן בחנויות. מעטים ידעו כי המצעד יבושש להגיע, וכי אותן מנורות תהיינה מאופסנות במחסנים למשך זמן רב (Baelz, 1972, p.288; Warner and Warner, 1995, p. 382).

המצור על פורט ארתור

להוותם של היפנים, המבצר הרוסי בפורט ארתור היה קשה לכיבוש. הים הגן עליו חלקית, ומכיוון היבשה הוא נהנה מארבעה קווי ביצורים. הגרעין העתיק של העיר הוקף בתעלה רחבה, ושלושה קילומטרים וחצי ממנה נמתח קו שני: חומות העיר שנבנו בידי הסינים, ואליהן הוסיפו הרוסים סוללות עפר מודרניות ומבצרים עם שדות אש חופפים ביניהם. קו רביעי של ביצורים קלים יותר נמתח בין הגבעות הסובבות את העיר. אחת מהן, שנודעה כגבעת 203 מטר בשל גובהה, הייתה אסטרטגית במיוחד, מפני שהיא אפשרה שדה ראייה ואש בלתי מוגבלים לתוך נמל פורט ארתור. אם אויב יעמיד ארטילריה כבדה וארוכת טווח על הגבעה, הוא יוכל לטווח את הספינות ואת מתקני הנמל באופן חופשי (Kōjima, 1990, vol.3, pp. 138-139; Kuhn, 1906, pp. 153-171).



PORT ARTHUR. One dry dock too narrow for battleships; two docks partly ruined, and some probably in ruins.

מפה 2: המצור על פורט ארתור³

לרוע המזל של נוגי לא הייתה לו ארטילריה כזאת, מפני שהספינה ששינעה עבורו את תותחי ההוביצר הכבדים בקוטר 28 ס"מ הוטבעה בידי כלי שיט רוסיים ב-17 ביוני (Imperial General Staff, 1920, vol. 3, p. 67; Diedrich, 1978, p. 292). מחסור זה בתותחים כבדים הכביד עד מאד על המשימה של נוגי, מפני שלא היו לו את הקנים הדרושים להבקיע את הביצורים הרוסיים המסיביים או להפציץ את הספינות במל. גרוע מכך, הוא נאלץ לירות במשורה גם בתותחים שהיו לו, מפני שתקציב התחמושת של הצבא היפני היה נמוך להכעיס. לפיכך כמה מקציני המטה של נוגי ניבאו שההתקפה על העיר תסתיים באסון. תורת הלחימה של אותה

Public Domain, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=743994> ³

תקופה גרסה כי התקפות, בוודאי ישירות, על עמדות מבוצרות מחייבות אש ריכוך מסיבית(Chōnan, 2014, pp. 676-677; Kuhn, 1906, p.190; Matsukata, 2005s, pp.184,187; Takakura, 1957, vol.1, p.307).



תמונה 1: תותחי מצור מסוג הוביצר בקוטר 28 ס"מ במלחמת רוסיה-יפן (By Ernesto Burzagli)

בשלהי יולי ותחילת אוגוסט 1904 הצליחה הארמייה השלישית של נוגי לכבוש את קו ההגנה הרביעי, החלש יחסית, מצפון וממזרח לעיר, ואפילו להדוף התקפת נגד רוסית. מעמדותיהם החדשות החלו היפנים להפגז את העיר ואת הנמל. ב-20 באוגוסט הם פתחו במתקפה כללית ראשונה, אחת מבין שלוש, נגד קו ההגנה הרוסי השלישי. המטרה הכללית בטוקיו המליץ לנוגי לתקוף את העיר מכיוון צפון-מערב, כפי שעשה במלחמת סיין-יפן הראשונה. מפקד הארמייה השלישית, מצידו, דחה את ההמלצה. תחת זאת הוא העדיף לתקוף מכיוון צפון-מזרח, נתיב שנראה לו נוח מפני שהיה קרוב למנשק הרכבת שדרכו הגיעה האספקה. יתר על כן, נוגי העריך שמפני שהיפנים תקפו מצפון-מערב בעבר, עדיף לא לעשות זאת שוב כדי להפתיע את האויב. חשוב מכול, הוא סבר שמדובר בהזדמנות פז לכבוש את המבצר בהתקפה אחת בלבד: בנתיב הצפון-מזרחי גיא הוביל ישירות למרכז העיר העתיקה, והרי הורו לו לכבוש את פורט ארתור מהר ככל האפשר (Tani, 1966, pp. 202, 204; Chōnan, 2014, p. 673; Imperial General Staff, 1920, vol. 3, pp. 62-63; Warner (and Warner, 1995, pp. 341-344).

בפועל העריך נוגי הערכת חסר את עוצמת מבצרי הקבע הרוסיים בגזרה הצפון-

⁴ By Ernesto Burzagli (1873-1944). - Private Archive of Burzagli Family., Public Domain, <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=3961770>

מזרחית. הוא לא ידע, למשל שאלו חוברו באמצעות כביש מחופה שאפשר לרוסים להעביר במהירות חיילים, תחמושת ואספקה ממבצר אחד למשנהו. הוא התעלם גם ממודיעין תצפיות וממספר אזהרות של קצינים יפנים ומשקיפים צבאיים בריטים שאמרו לו כי לרוסים יש יתרון של 10 מול 1 במכונות ירייה, ויתרון ארטילרי של 465 מול 364 קנים. יש הסבורים גם כי נוסף על כל אלה, לרוסים היה גם מרגל במטה של נוגי. גנרל אנאטולי שטסל, מפקד המבצר של פורט ארתור, למד מכל מקום על כיוון ההתקפה והכין את כוחותיו בהתאם. כתוצאה מכך היא הסתיימה בכישלון מביש. ב-24 באוגוסט, לאחר חמישה ימים של לחימה קשה, איבד נוגי 18,000 איש (כמעט שליש מכוחו) בלי להשיג את המטרה. לאחר איך-ספור הפצרות מקציניו הסכים נוגי לעצור את המתקפה עד שיגיעו תגבורות מיפן עצמה (Tani, 1966, p. 229; Diedrich, 1907, p. 320; Warner and Warner, 1995, p. 374).

הכישלון היה כה יקר ומביך, עד שנוגי אסר על העיתונאים שליוו את הארמייה לדווח עליו לעורכיהם עד לאחר נפילתה העתידית של פורט ארתור (Kojima, 1990, vol. 3, p. 168). מלבד האפקט המובן על המורל בבית, נוגי ידע היטב שכישלונו השפיע לרעה על האסטרטגיה הכללית של יפן במלחמה. כפי שגרסה ההיסטוריה הרשמית של משקיפי הצבא הבריטי, פילדמרשל אויאמה ציפה בכליון עיניים לכיבוש פורט ארתור, כדי שכוחות נוגי יצטרפו אליו בחזית העיקרית של המלחמה בצפון מנצ'וריה. ביחד עם הארמייה השלישית אויאמה אולי היה יכול להשמיד את חיל המשלוח הרוסי לחלוטין, ולא רק לדחוק אותו צפונה במלחמת התשה אינסופית, בעוד שהמשאבים הלאומיים של יפן הלכו והתכלו במהירות (Imperial General Staff, 1920, vol.3, pp. 36-37). ההתמהמהות של נוגי העמידה את יפן על סף תבוסה, מפני שהיא לא הייתה מסוגלת לעמוד במלחמת התשה ארוכה ואף לא להכריע את הרוסים ללא הסיוע של הארמייה השלישית.

ב-26 באוקטובר פקד נוגי על מתקפה כללית שנייה על המבצרים הרוסיים בגזרה המזרחית. הפעם, כך הוא קיווה, יוכל לכבוש את העיר בזמן לחגיגות יום ההולדת של הקיסר ב-3 בנובמבר. התוכנית הייתה לחפור מנהרות כדי להתקדם עד כמה שאפשר בלי להיחשף לאש רוסית, למלא את התעלה הרוסית בעפר ולהפציץ את עמדות האויב במשך שלושה ימים כדי לרכך. היפנים ידעו היטב שהמנהרות שלהם לא הגיעו ממש עד לעמדות הרוסיות, אבל הם קיוו לכסות את חמישים המטרים הנותרים במהירות ולהתגבר על המגינים הרוסיים באמצעות היתרון המספרי המקומי של הצבא היפני. אולם לרוע המזל המודיעין היפני כשל עקב הטעיה של סוכן כפול. התעלות הרוסיות היו רחבות בהרבה משהעריכו נוגי וקציני המטה שלו. הפצצת הריכוך הממושכת עם תותחי ההוביצר הכבדים בקוטר 28 ס"מ, שהגיעו בינתיים מיפן, אומנם פגעה בעמדות הרוסיות אך היא לא השמידה אותן. תוצאה מאכזבת זו, שהייתה במידה רבה קדימון לאירועי החזית המערבית במלחמת העולם הראשונה, נגרמה בשל כשלים טכניים בהוביצרים אך גם כתוצאה מבעיות לוגיסטיות. היפנים

שסבלו ממחסור בתחמושת, האטו ורווחו את קצב האש שלהם, ובכך הם העניקו לרוסים זמן לתקן את הביצורים. עם הזמן התותחים היפניים להטו מחום, צורתם עוותה, והדיוק שלהם נפגע. לפעמים הם החטיאו את צבא האויב ופגעו באופן קטלני בחיילים (Ashmead-Bartlett, 1906, pp. 68-69; Imperial General Staff, 1920, vol.3, pp. 207-208; Keegan, 2004, p.236; Chōnan, 2014, p.48; Chōnan, 2015, pp. 735-736).

במהלך המתקפה הכללית השנייה נהרגו אלפים רבים של חיילים יפנים ללא הישגים צבאיים כלשהם. נוגי, שכוח האדם שלו היה מוגבל, התקשה להחליף את האבדות במגויסים חדשים, והכוחות שהגיעו אליו מיפן היו לעיתים חסרי אימון מספיק. הפעם לא הצליחה הארמייה השלישית להסתיר את הסקנדל הצבאי מעין הציבור היפני שהתחיל לייחס חשיבות לפורט ארתור הרבה מעבר לערכה האסטרטגי האמיתי. המונים מתושבי טוקיו רגמו את בית נוגי באבנים, וגנרלים בכירים בצבא דרשו להדיחו מפקוד. יש הטוענים כי רק ההתערבות האישית של הקיסר הצילה את הקריירה הצבאית שלו (Ōe, 1976, p.224; Chōnan, 2014, p.51). המטות הכלליים של הצבא ושל הצי בטוקיו ניסו לשכנע את נוגי שלא לארגן עוד מתקפה כללית יקרה וחסרת תוחלת, ובמקום זאת לכבוש את גבעת 203 מטרים ולהפציץ ממנה את הצי הרוסי. הרציונל של המבצע, הדגישו ראשי המטות, היה מלכתחילה לנטרל את הצי הרוסי מהיבשה, וגם אם יופצץ הצי מגבעה סמוכה בלי לכבוש את העיר, די בכך בשלב זה. אולם לפי הכללים הארגוניים הנהוגים בצבא היפני, כל עוד לא הודח נוגי, ראשי המטות לא יכלו לאלץ אותו לשנות אסטרטגיה אלא רק "להמליץ", והוא סירב לכל הבקשות. מתוך דבקות בפרשנות מילולית של הפקודות הוא טען שמשימתו היא לכבוש את העיר, ושהוא יעשה זאת באמצעות מתקפה כללית שלישית בגזרה הצפון-מזרחית, זהה לשתי אלו שכבר נכשלו (Chōnan, 2014, p.50).

פילדמרשל אויאמה וגנרל קודאמה, מפקדי חיל המשלוח במנצ'וריה, דווקא גיבו את נוגי ב־9 בנובמבר ואף דרשו לתגבר אותו עם דיביזיה מספר 7, כוח העתודה האסטרטגי המשמעותי האחרון שנותר ביפן, ולהגדיל את הקצאת התחמושת שלו. המטה הכללי של הצבא התנגד לזמן מה אך לבסוף נכנע. כתוצאה מכך נוגי הורה על מתקפה כללית נוספת בשלהי נובמבר. זו הייתה כושלת והרסנית בדיוק כמו שתי הקודמות. משקיפים שמו לב שמפקד הארמייה שקע בדיכאון והיה מותש מלחץ נפשי ומחוסר שינה. בשיחה עם קצין מטה מטוקיו הוא אפילו אמר שישמח להעביר את הפיקוד לקצין מתאים יותר. באופן שאינו מפתיע, איש לא התנדב (Tani, 1966, pp. 205-206, 210, 213-223, 227; Chōnan, 2014, pp. 685-686; Kuhn, 1906, pp. 131-134; Furuya, 1966, p. 119).

בסופו של דבר כישלון המתקפה הכללית השלישית הוביל את סגן הרמטכ"ל להתערב ולשכנע את אויאמה וקודאמה שיש לשנות את הטקטיקה של נוגי בדחיפות. במקום לשלוח את חייליו למוות ודאי בהתקפות ישירות על המבצרים הרוסיים,

הוא חייב להתמקד בגזרה המערבית ולכבוש את גבעת 203 מטרים. ב־27 בחודש נוגי ניסה לעשות זאת בפעם הראשונה בסיוע דיביזיה מספר 7 שהגיעה מיפן כדי לתגברו. ההתקפה נכשלה. לרוע המזל הורה נוגי לרגלים להתקדם ללא ריכוך ארטילרי מספיק, והחיילים ה"ירוקים" יחסית של דיביזיה 7 נקצרו כמו דשא. הפיקוד העליון נחרד לראות כיצד נוגי מכלה את העתודות האסטרטגיות של יפן באותה מהירות שכילה את הארמייה שלו עצמו (Chōnan, 2014, pp. 57-58).

פילדמרשל אויאמה שהגן על נוגי בעבר, פנה עכשיו נגדו בתוקף. ב־30 בנובמבר הוא שלח שדר זועם למפקדת הארמייה השלישית והאשים את נוגי בטעויות טקטיות קשות, במיוחד בכך שהקצינים הבכירים והעתודות היו רחוקים מדי מהחזית, ולכן לא יכלו להגיב במהירות להתקפות נגד רוסיות. אויאמה ביקר את נוגי גם על כך שלא כבש את גבעת 203 מטרים במועד מוקדם יותר – האשמה צבועה למדי מפני

באופן מפתיע גנרל נוגי הפך מיד לגיבור היום. מעטים מאד ידעו על תפקודו הגרוע או על כך שניצחונו בסוף דצמבר 1904 ותחילת ינואר 1905 היה צריך להיזקק באמת לזכות קודאמה. סגן הרמטכ"ל וקומץ קצינים אחרים דרשו להדיח את נוגי, אולם קודאמה סירב בתוקף. לדעתו הדחה כזאת תפגע במוניטין של הארמייה השלישית ותעכיר את ההשפעה המורלית של הניצחון בפורט ארתור

שהפילדמרשל עצמו גיבה אותו בכך כמעט עד לאותו הרגע. בכל מקרה אויאמה שלח את גנרל קודאמה, ראש המטה שלו, לפורט ארתור ביחד עם בריגדת רגלים וצייד אותו בהוראות להפקיע בפועל את הפיקוד מנוגי. הפילדמרשל התרה בנוגי לצוית לקודאמה בכל דבר ועניין, אחרת יודח מתפקידו באופן רשמי (Tani, 1966, pp. 515-516; Chōnan, 2014, p. 691; Kuwada, 1995, p. 234-235). קודאמה הצליח להוביל את הארמייה השלישית לכיבוש גבעת 203 מטרים – ניצחון עקוב מדם שעלה ב־12,000 אבדות ובהשמדה כמעט מוחלטת של דיביזיות 1 ו־7 (Tani, 1966, pp. 137-138; Kuhn, 1906, pp. 235-237). המשך הקרב רלוונטי פחות עבורנו, מפני שנוגי כבר לא פיקד עליו. נסתפק בלומר שהיפנים הצליחו לכתוש את הצי הרוסי בהרעשה ארטילרית מגבעת 203 מטרים, והמבצר עצמו נכנע בינואר 1905, לאחר שנשברה תקוות המפקד הרוסי להחזיק מעמד. בסופו של דבר הרוסים איבדו 31,306 איש, והיפנים כ־60,000 חיילים (Warner and Warner, 1995, pp. 439-440; Tani, 1966, pp. 61, 65-66).

באופן מפתיע גנרל נוגי הפך מיד לגיבור היום. מעטים מאד ידעו על תפקודו הגרוע

או על כך שניצחונו בסוף דצמבר 1904 ותחילת ינואר 1905 היה צריך להיזקף באמת לזכות קודאמה. סגן הרמטכ"ל וקומץ קצינים אחרים דרשו להדיח את נוגי, אולם קודאמה סירב בתוקף. לדעתו הדחה כזאת תפגע במוניטין של הארמייה השלישית ותעכיר את ההשפעה המורלית של הניצחון בפורט ארתור (Ōhama, 2001, p.511; Bargen, 2006, p.59). נוגי, לעומת זאת, שקע בדיכאון עמוק. מות שני בניו בקרב, כמו מות רבים מחייליו, שבר את רוחו. כאשר דיווח לקיסר: "המילים קפאו בגרונו ועיניו התמלאו בדמעות. כאשר סיים את הדיווח, התחנן לרשות להתאבד. הקיסר ענה שייאלץ לחכות עם ההתאבדות עד למותו שלו [של הקיסר]". במקביל כתב נוגי לשר הצבא כך: "אין לי תירוצים להציע לארצי ולקיסר על השימוש הבלתי מדעי והבלתי אסטרטגי שלי בכוח גס". האסון בפורט ארתור העיק על נוגי, עד שהתאבד לבסוף עם רעייתו לאחר מות הקיסר, ב־13 בספטמבר 1912 (Connaughton, 2003, pp. 58-60; Bargen, 2006, p.278).

מאחורי הכשל של נוגי: כשאישיות מצטלבת עם נסיבות

אין ספק שהתפקוד של נוגי בפורט ארתור היה כושל ומכשיל, אולם קודם ראוי לתת את הדעת על הנסיבות שהקשו עליו, ושהיו מקשות על כל גנרל אחר במקומו. ראשית כול, הן הצבא והן הצי (מסיבות שכבר פירטנו) לחצו עליו לכבוש את פורט ארתור מהר ככל האפשר. זאת למרות שגנרל איצ'יג'י, ראש המטה של נוגי, הזהיר את הפיקוד העליון שהתקפות חפוזות עלולות להוביל לכישלון (Tani, 1966, p. 203; Matsukata, 2005, pp. 184,187; Kuwada, 1995, p. 513). המודיעין שעמד לרשות נוגי היה דל ואיכותו גרועה. מפת פורט ארתור שניתנה לארמייה השלישית לא כללה מידע על ביצורים רוסיים חדשים ותיארה באופן שגוי חלק מהקיימים. כתוצאה מכך העריכו נוגי וקציני המטה שלו בחסר את עוצמת ההגנות הרוסיות בקו ההתקדמות שלהם, והם אף טעו בהערכת גובה תעלות המגן ורוחבן. כמה מהכפופים לנוגי שראו את המצב בשטח, פחדו לעדכן את הגנרל, שמא יפרש את המידע כעדות לפחדנות ולחוסר רצון להילחם באויב.

התרבות של הצבא היפני הכתיבה אופטימיזם מיליטנטי שעודד בתורו הערכת חסר של האויב בזמן מלחמה (Tani, 1966, pp. 196-197; Chōnan, 2014, pp. 670-672; Diedrich, 1978, pp. 317,400; Kuwada, 1995, p. 513; Warner and Warner, 1995, p.346). מפני שהצבא היפני, במקור, לא תכנן לצור על פורט ארתור, לא התאמץ המטה הכללי לחקור לוחמת ביצורים מודרנית, והידע הקיים היה מיושן למדי. אפילו מומחי ההנדסה של הצבא כמעט ולא ביצעו ניסויים בחומרי נפץ על בטון מזוין, שלא לדבר על ניסיון ללמוד טכניקות עדכניות של מנהור. כדי להוסיף קצף לביזיון, אגף הביצורים במטה הכללי היפני חתך בחדות את התקציב לציוד מנהור, באופן שהיה קשה לחפור מנהרות אפילו תוך שימוש בטכניקות הקיימות. הכשלים הללו היו מובילים בסבירות גבוהה לאסון, עם נוגי או בלעדיו. גם הממונים על נוגי,

ובראשם פילדמרשל אויאמה, זלזלו כמוהו בקשיים שמצור עלול להעלות, והאמינו ממש עד אוגוסט 1904 שניתן לכבוש את המבצר בהתקפה אחת בודדת (Chōnan, 2014, p. 678; Tani, 1966, pp. 197-198; Kojima, 1990, vol. 3, pp. 139-141; Kuwada, 1995, p. 506; Imperial General Staff, 1920, vol.3, pp. 69,74).

נוגי סבל גם מקשיים באספקה ובלוגיסטיקה, וחלקם הגדול היה מעבר לשליטתו. התחמושת לא הספיקה וכך גם המזון. התפריט הלקוי שהמליצה עליו מחלקת הרפואה של הצבא, דן חיילים רבים לחלות בברי-ברי, מחלה איומה הנגרמת ממחסור בוויטמינים (Bay, 2012, pp. 74-77, 80-83). לבסוף, לנוגי לא היה מטה מקצועי שיסייע בידו במהלך הקרב. חוסר המטה היה בעייתי במיוחד מפני שבצבא היפני, כמו בצבאות רבים אחרים, ראשי מטות וסגניהם נהגו לנהל בפועל את המלחמה בעבור המפקדים. הבעיה הייתה שכמו נוגי עצמו, רבים מקציני המטה של הארמייה השלישית נבחרו בשל שיקולים פוליטיים ולא משיקולים מקצועיים (Ōe, 1976, pp. 317-318, 14-18). רוב העדויות מלמדות כי גנרל איצ'יג'י, ראש המטה של נוגי, כמעט לא תפקד ונבחר לתפקידו בשל שיקולי קרבה משפחתית לקצינים בכירים. אף על פי שהתמחה כביכול בארטילריה, בפועל לא הכיר איצ'יג'י כמעט תותחים מודרניים של אותה התקופה. לדוגמה, הוא סירב לקבל בהתחלה תותחי מצור כבדים מסוג הוביצר בקוטר 28 ס"מ בטענה תמוהה שהם "אינם נחוצים". התותחים הללו שיהרסו לבסוף את הצי הרוסי, הגיעו לארמייה בעיקר בשל התעקשות מתמדת מצד משרד הצבא והמטה הכללי. סגנו של איצ'יג'י היה בלתי מקצועי באותה המידה ונבחר אף הוא משיקולים פוליטיים (Chōnan, 2014, pp. 46, 50-51, 55; Chōnan, 2015, p. 732).

לאיש מהם, כמעט, לא היה ידע או ניסיון בלוחמת מצור. דווקא בגלל הקשיים האובייקטיביים שעמדו מול הארמייה השלישית בפורט ארתור, בתוספת אויב נחוש ומבוצר שנהנה מיתרון של הגנה בקווים פנימיים, היא הייתה זקוקה למפקד יצירתי שיוכל לאלתר עם המעט שיש לו ולהפתיע את האויב באמצעות מהלכים טקטיים בלתי צפויים. בהיעדר מטה מתפקד מפקד הארמייה היה חייב להיות קצין עם הבנה עמוקה של לוחמת מצור, הנדסה צבאית וטופוגרפיה הררית. נוגי לא היה קצין כזה. רשימת חולשותיו ארוכה למדי, אולם הבולטת ביניהן הייתה היעדר מוחלט כמעט של מחשבה אסטרטגית. אסטרטגיה, אחרי הכל, היא האומנות של גישור בין אמצעים מוגבלים לבין מטרות ויעדים. נוגי שכח, או למעשה לא הבין מעולם, שהמטרה הסופית של המבצע בפורט ארתור לא הייתה כיבוש העיר אלא נטרול הצי הרוסי (Chōnan, 2014, p. 50). לכן לא היה טעם להקריב חיילים רבים כל כך בהתקפות ישירות על העיר בגזרה המזרחית במקום להתמקד במטרה האמיתית, גבעת 203 מטרים, שממנה היה אפשר לטווח את הנמל בתותחי המצור הכבדים שהגיעו אומנם רק בשלהי ספטמבר (Furuya, 1966, p. 125). אפילו בטרם הגיעו, היה אפשר לכבוש את הגבעה ולנסות לדחוק בפקוד העליון להביא את התותחים מהר ככל האפשר. גם כשנוגי קיבל הוראות לכבוש את הגבעה, הוא סירב

באופן עיקש ודבק בתוכניתו חסרת התוחלת להסתער על העיר. כשסוף סוף אילצו אותו לכבוש את הגבעה, בסוף נובמבר, המשימה הפכה להיות קשה בהרבה, מפני שהרוסים כבר הספיקו לבצר אותה (Tani, 1966, pp. 213-223; Chōnan, 2014, pp. 50-51).

אפילו אם נתעלם מהחשיבות האסטרטגית של גבעת 203 מטרים ונניח שנוגי היה מוכרח לתקוף את העיר מהגזרה הצפון-מזרחית, קשה להסביר את החלטותיו הפיקודיות. הוא וקציני המטה שלו היו אמורים לדעת שהתקפה חזיתית נגד אויב מבוצר בלי מודיעין מספיק, תותחי מצור כבדים ותחמושת מספקת שקולה להתאבדות המונית. אם הייתה להם השכלה בלוחמת מצור, ולו בסיסית, הם היו אולי מודעים לסכנות ומעדיפים להטריד את המבצר ולחפור מנהרות התקפה שיובילו אותם עד לעמדות הרוסיות ממש. רק התקדמות תת-קרקעית הייתה יכולה לאפשר ליפנים לכבוש את המוצבים המזרחיים של הצבא הרוסי או אפילו טוב יותר – לפוצץ אותם מלמטה. ללא ספק משימה כזאת הייתה קשה, מפני שהקרקע הייתה קשה וסלעית, והטמפרטורות הנמוכות של הסתיו המנצ'ורי מיצקו אותה אף יותר. כפי שכתב אשמיד-ברטלט, רק באמצע דצמבר המנהרות הגיעו רחוק מספיק כדי לאפשר התקפה חזיתית בגזרה המזרחית שלא תהיה בגדר התאבדות. "החיילים שנפלו באוגוסט, אוקטובר ונובמבר הוקרבו ללא מטרה" הוא כתב, "מפני [שנוגי] היה משיג בדיוק את אותה תוצאה אם היה תוקף רק באמצע דצמבר. פורט ארתור הייתה נופלת בדיוק בתאריך שנפלה באמת, אבל אלפי חיילים היו ניצלים" (Ashmead-Bartlett, 1906, p. 349). המנהור שכן התבצע בסתיו, היה למרבה הצער מעט מדי ומאוחר מדי.

אולם בשל בורותם בתחום הספציפי הזה, נוגי וקציני המטה שלו לא הצליחו להבין עד כמה חשוב להשקיע מאמצים בתחום המנהור. בנג'מין נורגארד, כתב ה"לונדון דיילי מייל", נזכר שעבודת החפירה: "הייתה איטית מדי עבור [נוגי], ומרטה את עצביו הרבה יותר מאשר התקפות חזיתיות מעל פני האדמה. הם [החיילים היפנים] לא אהבו את זה, ולא הבינו את זה, ורוב הקצינים שלהם הסכימו עימם" (Connaughton, 2003, p. 186). בצדק טען אשמיד-ברטלט כי: "אם המפקד היפני העליון [נוגי] היה קורא אפילו את הספר הבסיסי ביותר על הנדסה צבאית ונותן הוראות מתאימות לגנרלים שלו, הוא היה כובש את פורט ארתור באותו הזמן בדיוק עם מאמץ ומחיר פחותים בהרבה" (Ashmead-Bartlett, 1906, p. 349).

הבורות של נוגי הייתה עמוקה באותה מידה גם בתחום המודיעין. כפי שצינו קודם, הוא התחיל את המערכה עם מודיעין לקוי, אבל הוא לא עשה כל מאמץ להשלימו ולעדכנו. סיוריו בחזית נועדו להפיח אומץ בגייסות, אך לא כדי להתרשם בעצמו מהמצב ולהעריך אותו באופן אישי. גם ראש המטה איצ'יג'י וקציניו לא ששו לסייר בקו החזית. במקומם שלח נוגי קציני פרשים ללא ניסיון באיסוף מודיעין. אלו, באופן שאינו מפתיע, היו מעוניינים בהתקפות הירואיות יותר מאשר בהערכה

קרה של מצב האויב, ולפיכך הם נטו להיות אופטימיים יתר על המידה. רק לאחר שלוש התקפות כלליות כושלות הצליחו הסיירים הללו לאסוף מספיק מודיעין על נושאים בסיסיים, כמו מבנה המבצר, מיקום התותחים וריכוזי הכוחות הרוסיים (Matsukata, 2005, pp. 192-193; Tani, 1966, pp. 227, 229-230, 235; Ashmead-) 135. יש מקום להניח שהזלזול של נוגי במודיעין (למשל על המצב העדכני של ההגנות הרוסיות) תרם להחלטתו להסתער על מבצר האויב פעם אחר פעם באותו נתיב הרסני תוך התעלמות מכל הבקשות וההצעות לשינויים. נראה שהטקטיקה היחידה שהכיר הייתה התקפה חזיתית. בניגוד לטענות של חוקרים שאוהדים את נוגי, הוראות הקבע של המטה הכללי לא חייבו אותו להסתער על פורט ארתור בהתקפות חזיתיות או בהסתערות כידונים צפופות. אפילו ספר התו"ל הבסיסי של הצבא הציע טקטיקות אלטרנטיביות (Chōnan, 2014, p.678; Matsukata, 2005, p 187).

בעיה נוספת הייתה חוסר גמישות הפיקוד. ברגע שנוגי נתן הוראה להתקפות חזיתיות, הוא כמעט לא עדכן אותן על סמך ידיעות מודיעיניות או שינוי התנאים בשדה הקרב. לדוגמה, הוא לא ריכוז כוחות נגד נקודות חלשות יותר בביצורי האויב או הורה על התקפות פתע ליליות. אפילו מועדי המתקפות הכלליות נקבעו במרווחים קבועים: הראשונה התקיימה ב-19 באוגוסט, השנייה ב-26 באוקטובר והשלישית ב-26 בנובמבר. עם לוח זמנים כל כך קבוע אין פלא שנוגי מעולם לא הצליח להשיג הפתעה (Tani, 1966, p. 210; Ashmead-Bartlett, 1906, pp. 86-88, 302, 306). פעם אחת, במהלך המתקפה הכללית השלישית, הוא ניסה להקים יחידת קומנדו אד-הוק כדי לקיים פשיטה לילית, אבל המבצע הסתיים באסון. כפי שהזהיר מראש אחד מקציני המטה, היחידה הורכבה באופן חובבני מחיילים שנלקחו מדיביזיות שונות, והם כמעט לא הכירו זה את זה ולא הספיקו להתאמן ביחד. גרוע מזה, הם עטו סרטי ראש לבנים שסימלו במסורת היפנית נחישות צבאית אך גם הפכו אותם למטרות קלות ונוחות לצלפי האויב בלילה. מכל הסיבות הללו הרוסים חיסלו את היחידה בקלות רבה בליל 26 בנובמבר, הלילה הראשון של המתקפה (Chōnan, 2014, pp. 192-193; Matsukata, 2005, pp. 414,419; Diedrich, 1978, pp. 53-55, 57).

לימים חלק מהאפולוגטים של נוגי שיבחו אותו וטענו שחרף חסרונותיו הוא היה מפקד כריזמטי ואהוד על חייליו. יש אמת מסוימת בדברים הללו. למשל כתב רויטרס שליווה את הארמייה ה-3 העיד שנוגי: "פיקד על הארמייה שלו במובן החיובי ביותר של המילה. הוא זכה באמון ובחיבה של קציניו, והחיילים כולם אהבו אותו. הם נלחמו כפי שנלחמו בין היתר מסיבה זו" (Connaughton, 2003, pp. 169,196; Ōe,). 50. בארגן (Bargen, 2006, p. 705; Chōnan, 2014, p. 384; 1976). אולם בנסיבות של קרב פורט ארתור הכריזמה של נוגי הייתה קללה יותר מאשר ברכה, מפני שהיא הקלה עליו להתגבר על ביקורת פנימית ולהוביל את הארמייה בכיוון הרסני. במידה מסוימת היא הרדימה קצינים ומנעה מהם לבחון את האסטרטגיה באופן ביקורתי,

ושאננות זאת חלחלה לכל רמות הפיקוד. לדוגמה, סגן מדיביזיה 1 כתב ביומנו לפני ההתקפה החזיתית של ה-20 באוגוסט שהוא וחבריו בוודאי יצעדו בפורט ארתור כעבור יומיים. אשלויות של מנהיגים צבאיים נוטות להיות הרסניות, וכשאותם מנהיגים ניחנו בכריזמה – הן גם מידבקות (Kojima, 1990, vol.3, pp. 173-174). יש שטענו שנוגי בסופו של דבר ניצח, ולכן יש להעריך את האסטרטגיה שלו כגישה שעבדה. אולם הדבר אינו נכון בהתחשב במחיר שנאלץ לשלם, בזמן הארוך שלקח לו לבצע את המשימה, בבזבוז העתודות של יפן ובנזק לאסטרטגיה הכללית שלה. מבצר שמוקף מכל צדדיו, כמו פורט ארתור, תמיד ייפול בסופו של דבר בהיעדר סיוע מבחוץ. במקרה הגרוע ביותר אפשר פשוט להרעيب אותו עד כניעה. השאלה היחידה היא כמה זמן לוקח לעשות זאת, ובאיזה מחיר. לסיכום עד כה, אף מפקד אינו חף מכשלים, חולשות ונקודות תורפה, אפילו לא המצביאים הטובים ביותר. אולם נקודות תורפה כאלו הופכות להיות "מצביאות

תרבות הנצחה שאינה זהירה ושמחפה על כישלונות של מפקדים משיקולי יחסי ציבור, עשויה לפגוע בהתפתחותו העתידית של צבא. עם הזמן, כשנעלמים מן הבמה האנשים שהכירו את הניואנסים של שדה הקרב ואת מכלול הכישלונות וההצלחות של מפקדים שפעלו בו, נוטה המיתוס לפעמים להעצים את הכשלים של מפקדים ולהפוך אותם למעלות

גרועה" או "שלומאלויות צבאית" כאשר תנאי שדה הקרב דורשים בדיוק את הידע, התכונות והיכולות שאין למפקד ספציפי. אם למשל מצביא מסוים אינו יודע דבר על זרמים ורוחות, אך הוא מתמחה בטופוגרפיה הררית, עדיף להציב אותו בשטח הררי אך לא על ספינת קרב. גנרלים שנוטים להתמוטטויות עצבים יכולים לתפקד היטב נגד יריבים שגרתיים שהתנהגותם צפויה, אך הם עלולים לקרוס מול אויב יצירתי שפועל באופן שאינו מתוכנן. בו בזמן תרבות ארגונית מפותחת וקציני מטה מיומנים יכולים לרכז את החולשות של מפקדי יחידות. מנגד, ארגונים כאוטיים ומטות שאינם מתפקדים עשויים להעצים את החולשות הללו. "הפטנט" הוא עניין של מערכת והקשרים, נסיבות והתאמה, ולא כל כך סיפור של אדם אחד שכל ההצלחה או הכישלון מונחים על כתפיו הבלעדיות.

במקרה שלנו אפשר לטעון שבשדה קרב שגרתי יותר שבו יש צורך בעיקר באומץ, נחישות ועבודה צבאית שגרתי, נוגי היה יכול לתפקד היטב בדיוק כפי שעשה במלחמת סיין-יפן הראשונה. אם הוא היה זוכה לעזרה של קציני מטה טובים, הוא היה יכול להעניק השראה לגייסות באמצעות הכריזמה שלו ולהותיר את העבודה

היום-יומית, שבה היה מיומן פחות, למפקדים הכפופים לו. אולם קרב, כמו פורט ארתור שהצריך אלתור, גמישות, הבנה אסטרטגית רחבה יותר ומעורבות פיקודית פעילה, כפי שתיארתי לעיל, העצים את החולשות של נוגי. התוצאה הייתה הרסנית.

ללמוד את הלקחים שאינם נכונים: מורשת של מצביאות גרועה

האסון של קרב פורט ארתור הפך מנזק מקומי לכישלון היסטורי מתמשך עקב המוניטין שזכה בו נוגי לאחר המלחמה. אפילו לפני שהתותחים התקררו, המפקדים של נוגי הבינו שמשיקולים של יחסי ציבור יש לטפח אותו כגיבור של פורט ארתור וכסמל שלא ניתן לפגוע בו. העיתונות, למשל צנזרה את הדו"ח הקרבי שנוגי הגיש לקיסר, ומחקה משפטים שהציגו אותו באור רע "מטעמים של ביטחון לאומי" (Drea, 2009, p. 122). אפילו מחברים של דוחות סודיים שנועדו לצריכה צבאית פנימית, צנזרו את עצמם. מפקדים שהשתתפו בקרב, מצידם, העדיפו להתרפק על סיפורי גבורה ועל רוח ההקרבה של אנשיהם, יותר מאשר לפרט על נושאים "משעממים", כמו לוגיסטיקה, מודיעין או תיאום בין יחידות. מבט בדוחות ההיסטוריים הרשמיים שנכתבו בחטיבות השונות, יראה כי מחבריהם כמעט ולא פירטו על אספקה שלא הגיעה ועל פגזי נפל – בעיות שהיו אנדמיות במהלך המצור. נוגי עצמו בילה את השנים אחרי המלחמה בטקסי הוקרה וקיבל עיטורים ומדליות איין-ספור, הן ביפן והן מחוצה לה. לאחר שהתאבד בשנת 1912, הכריזה עליו הממשלה כ"אל מלחמה" שבדמותו גילם את אומץ הלב וההקרבה של חייליו (Bergen, 2006, pp. 59-60; Drea, 2009, pp. 122-123).

בנסיבות אלו לא מפתיע שהצבא למד מקרב פורט ארתור את כל הלקחים שאינם נכונים. ספרי זכרונות פופולריים של וטרנים, כמו **כדורים אנושיים** של סקוראי טאדיושי, ייחסו את הניצחון הסופי לרוח ההקרבה היפנית וחגגו את מה שכינו "ניצחון הרוח על החומר" (Sakurai, 1999, pp. 37-38). בצבא עצמו התפתחה נטייה לזלזל בטכנולוגיה, ותחת זאת לשים את ההדגש על "רוח צבאית". לפי טענה רווחת שהפכה פופולרית יותר ויותר בחבר הקצינים, חיילים שמצוידים בנאמנות מיסטית לקיסר ונכונות מתמדת למות בשדה הקרב, יוכלו להביס אויב שנהנה מיתרון במספרים, בציד ובטכנולוגיה, בדיוק כפי שהדבר נעשה בפורט ארתור (Matsukata, 2005, pp. 198-199). נוגי, עם כל חסרונותיו, לפחות היה כן עם עצמו. הוא האמין ברוח הקרבה וב-*élan*, כמו רוב הקצינים היפנים בני דורו, אולם הוא בחר בהתקפות חזיתיות פשוט כי לא ראה דרך אחרת. באופן פרטי הודה שהטקטיקה שבחר בה הייתה: "לא מדעית ולא אסטרטגית". אולם יורשיו שכחו את ההסתייגויות וטיפחו את המיתוס. התוצאה הייתה אמונה בלתי מרוסנת בכוח של הקרבה ו"רוחניות צבאית" מול יריבים חזקים יותר, ואלה תפתינה את ההנהגה הצבאית של יפן לפתוח במלחמה אבודה מול ארצות הברית ב-1941.

הלקחים של פורט ארתור היו בעייתיים לא פחות גם מחוץ ליפן. נוגי זכה לכבוד רב

לא רק בארצו אלא גם בקרב משקיפים צבאיים וכתבים צבאיים זרים שהיו אמורים להבין את המציאות טוב יותר. הם חיבבו אותו לא רק בשל אופיו הנוח אלא גם בשל דמיונו החיצוני המוזר לגנרל רוברט א' לי, המצביא של הקונפדרציה בזמן מלחמת האזרחים האמריקאית. גנרל סר איאן המילטון, ראש משלחת המשקיפים הבריטים שליוותה את הצבא היפני בשנים 1904-1905, כתב בדו"ח המסכם שלו שנוגי היה: "אדם אצילי שניחן בגבורה פילוסופית, המחלחלת מתוך ההדר המאופק של הופעתו החיצונית ונימוסיו" (Connaughton, 2003, p. 168). כתוצאה מכך הקונצנזוס בקרב המשקיפים הזרים היה כי נוגי ניצח כתוצאה מהכוח של "הרוח היפנית" (Kuhn, 1906, pp. 231-232) – מסקנה שהשתלבה במנטליות הכללית של התקופה. הרי בשלהי המאה התשע-עשרה קצינים בכל רחבי אירופה וארצות הברית התווכחו על משמעות השיפור בכוח האש בשדות הקרב המודרניים. היו שטענו כי ניתן להסתער במרוכז גם מול כלי הנשק החדשים, כגון מכוונות הירייה, והיו שטענו שמדובר בטקטיקה של התאבדות, ורצוי שיחידות צבאיות תתקדמנה במפוזר ותוך כדי ניצול תוואי השטח. ה"לקחים" מפורט ארתור שימשו נשק בידי הסיעה הראשונה כדי להשתיק את השנייה. הינה, הוכיח נוגי שאפשר לנצח מגן חזק ומבוצר, המצויד בכלי נשק מודרניים וכוח אש מרשים, בכוח ההסתערות והגבורה הצבאית בלבד (Cox, 1992, pp. 392-393; Howard, 1986, pp. 511-512). ההיסטוריה הבריטית הרשמית של מלחמת רוסיה-יפן הכירה בקושי לכבוש מעוזי אויב מבוצרים, אך היא ייחסה את כישלון המתקפות הכלליות של נוגי בעיקר לטעויות טקטיות, לתיאום לקוי בין היחידות התוקפות או למזל ביש. בסופו של דבר מחברי ההיסטוריה סיכמו כך: "דבר לא השתנה בכל הנוגע לאופי היסודי של מצור והגנה על מבצרים: הצלחה או כישלון תלויים בעיקר במורל וברוח של שני הצדדים [...] לנצח ייזכר המאבק כדוגמה למסירות הרואית ואומץ נעלה" (Imperial General Staff, 1920, vol. 3, pp. 69-71, 80).

הניצחון הסופי של נוגי, כמו הניצחון הסופי של יפן במלחמה, אכן נתפסו כניצחון הרוח על החומר. בדיוק כמו בצבא היפני, הסיקו משקיפים צבאיים בריטים וגרמנים כי רוח הלחימה בהתקפה הייתה זו שהעניקה ליפן את הניצחון (Cox, 1992, pp. 396-398). מפני שנוגי כבש את פורט ארתור, המחיר של ניצחונו נשכח, ומעטים שאלו האם היה יכול לבצע את המשימה מהר יותר או במחיר נמוך יותר. האובססיה ל"רוח התקפית" תרדוף את הצבאות הללו כצל עד להתקפות החזיתיות ההרסניות של מלחמת העולם הראשונה, והרבה מעבר לכך.

סיכום

מקרה המבחן של גנרל נוגי מרסוקה והמצור על פורט ארתור בשנים 1904-1905 עשוי לשמש אותנו לשתי מטרות עיקריות. הראשונה היא להבין לעומק את המושג הפשטני לעיתים של מצביאות גרועה, והשנייה היא להדגיש את הנזק הטמון בכיסוי

על שלומיאלויות כזאת תוך האדרת מצביאים שכשלו משיקולי יחסי ציבור. במציאות אין מצביאים מושלמים, ולכל איש צבא בכיר יש יתרונות וחסרונות: תחומים שהוא בקיא בהם, וכאלו שהוא אינו בקיא בהם; תכונות נפשיות שמחזקות את יכולתו להתמודד מול מצבים מסוימים, וכאלו המערערות אותו במצבים אחרים. אולם מצביא הופך בפועל ל"גרוע", רק אם מציבים אותו בשדה קרב ספציפי שמעמעם את החוזקות שלו ודורש בדיוק את התכונות שאין לו. כלומר מצביאות גרועה אינה רק תכונה אינדיבידואלית אלא בעיקר חוסר התאמה בין האישיות של המצביא לבין דרישות שדה הקרב או במילים אחרות: הצבת האדם הלא נכון במקום הלא נכון. בעיות אלו, כפי שראינו, עשויות להתעמעם או להתעצם ביחס ישר למיומנות המטה של אותו מפקד. קציני מטה יכולים לחפות על חולשותיו או להפך – להעצים אותן. נוסף על כך, ראינו את האופן שבו תרבות הנצחה שאינה זהירה ושמחפה על כישלונות של מפקדים משיקולי יחסי ציבור, עשויה לפגוע בהתפתחותו העתידית של צבא. עם הזמן, כשנעלמים מן הבמה האנשים שהכירו את הניואנסים של שדה הקרב ואת מכלול הכישלונות וההצלחות של מפקדים שפעלו בו, נוטה המיתוס לפעמים להעצים את הכשלים של מפקדים ולהפוך אותם למעלות. כך לדוגמה, העיקשות חסרת הטעם של נוגי להקריב את חייליו במתקפות חסרות תוחלת הפכה ל"גבורה" ול"רוחניות צבאית" שהדורות הבאים התבקשו לחקות. יפן שילמה בסופו של דבר את המחיר על כך, בריבית דריבית, במהלך מלחמת העולם השנייה.

המסקנה המעשית מהסיפור היא שאסור לזכור מצביא רק בזכות מקרה יחיד של הצלחה או של כישלון. זו טעות להניח שהאסטרטגיה של נפוליאון בכללותה היא מודל לחיקוי בגלל ניצחונותיו בקרבות אוסטרליץ וינה-אאוסטרשטט, בדיוק כפי שאין להסיק מקרב פשנדייל במלחמת העולם הראשונה שיש להימנע מכל מה שעשה גנרל דאגלס הייג. אפילו בניתוח קרב יחיד עלינו לבדוק האם הניצחון או הכישלון של מפקד נגרם בעיקר בזכות האסטרטגיה שלו או אולי למרות האסטרטגיה שלו כתוצאה ממזל, נסיבות והחלטות של יריביו. גם אם אנחנו בוחרים לאמץ החלטה פיקודית מסוימת כ"לקח" שיש לחקות בעתיד, יש לבדוק האם הנסיבות שבהן היא "עבדה", דומות לנסיבות שעימן אנחנו מתמודדים היום. ניתוח זהיר פחות עלול להוביל אותנו לאמץ את הלקחים שאינם נכונים, בדיוק כמו המעריצים של נוגי במלחמת רוסיה-יפן ואחריה.

רשימת מקורות

- Ashmead-Bartlett, Ellis (1906). *Port Arthur, The Siege and Capitulation*. W. Blackwood and Sons.
- Baelz, Erwin (1972). *Awakening Japan: The Diary of a German Doctor*. The Viking Press.
- Bay, Alexander, R. (2012). *Beriberi in Modern Japan: The Making of a National Disease*. University of Rochester Press, 2012.
- Barga, Doris G. (2006). *Suicidal Honor: General Nogi and the Writings of Mori Ōgai and Natsume Soseki*. University of Hawaii Press.
- Biddle, Stephen D. (2004). *Military Power: Explaining Victory and Defeat in Modern Battle*. Princeton University Press.
- Chōnan Masayoshi (2015). *Shin shiryō Nichi-ro sensō rikusen-shi: kutsugaesareru tsūsetsu*. Namiki Shobō.
- Chōnan Masayoshi ed. (2014). *Nichi-ro sensō dai-san gun kankei shiryōshū: Ōba Jirō nikki, Inoue Ikutarō nikki de miru Ryojun, Hōten-sen*. Kokusho Kankōkai.
- Connaughton, Richard R. (2003). *Rising Sun and Tumbling Bear: Russia's War with Japan*. Cassell.
- Cox, Gary P. (1992). "Of Aphorisms, Lessons and Paradigms: Comparing the British and the German Official Histories of the Russo-Japanese war", *Journal of Military History*, vol. 56, pp. 389-402.
- Diedrich, Edward (1978). "The Last Iliad: The Siege of Port Arthur in the Russo-Japanese War, 1904-1905", PhD Dissertation: New York University.
- Dixon, Norman F. (1976). *On the Psychology of Military Incompetence*. Cape.
- Drea, Edward J. (2009). *Japan's Imperial Army: Its Rise and Fall, 1853-1945*. University Press of Kansas.
- Furuya Tetsuo (1966). *Nichi-ro Sensō*. Chūō Kōronsha.
- Howard Michael (1986), "Men against Fire: The Doctrine of the Offensive in 1914", in Peter Paret (ed.), *Makers of Modern Strategy: From Machiavelli to the Nuclear Age*. Princeton University Press, pp. 510-526.
- Imperial General Staff, *Official History (Naval and Military) of the Russo-Japanese War* (1920). Historical Section of the Committee for Imperial Defense, vol. 3.
- Keegan, John (2004). *The Face of Battle: A Study of Agincourt, Waterloo and the Somme*. Pimlico.
- Kojima Noboru (1990). *Nichi-rō sensō*, vol.3. Bungei Shunjū.
- Kuhn, Joseph E. (1906). "Report on the Russo-Japanese War", in US War Department (ed.), *Reports of Military Observers attached to the Armies in Manchuria during the Russo-Japanese War*. US War Department. Vol. 3, pp. 153-171.
- Kuwada Etsu (1995). "Ryojun yōsai no kōryaku", in Kuwada Etsu and Okumura Fusao (eds.) *Kindai Nihon sensō-shi*, Vol.1, *Ni-sshin, Nichi-ro sensō*. Dōtai Keizai Konwakai, 1995.
- Matsukata, Yoshihisa T. (2005). "Human Bullets, General Nogi and the Myth of Port Arthur", in John W. Steinberg et.al (eds.), *The Russo-Japanese War in Global Perspective: World War Zero*, vol.1. Brill, pp. 179-203.

- Müller, H.V. (1907). *Geschichte des Festugskrieges von 1885-1905*. Ernst Siegfried Mittler und Sohn.
- Nolan, Cathal J. (2017). *The Allure of Battle: A History of How Wars Have Been Won and Lost*. Oxford University Press.
- Ōe Shinobu (1976). *Nichi-ro sensō no gunjishiteki kenkyū*. Iwanami Shoten.
- Ōhama Tetsuya, ed. (2001). *Nichi-ro sensō jūgun shōhei tegami*. Dōseisha.
- Sakurai Tadayoshi (1999). *Human Bullets: A Soldier's Story of the Russo-Japanese War*, trans. Matsujiro Honda. University of Nebraska Press.
- Takakura Tetsuichi, ed. (1957), *Tanaka Giichi Denki*. Tanaka Giichi Kankōkai, vol.1.
- Tani Hisao (1966). *Kimitsu Nichi-rō senshi*. Hara Shobō.
- Warner, Denis and Warner Peggy (1975). *The Tide at Sunrise: A History of the Russo-Japanese War, 1904-1905*. Angus and Robertson.

מתבוסה לניצחון

ביקורת ספר

גל פרל פינקל¹

מתבוסה לניצחון (הוצאת מערכות, 1977) מאת גנרל ויליאם סלים²
מאנגלית: אריה חשביה



האתגר שעומד בפני המצביא הצבאי אינו רק להעריך נכונה או "לדמיין", כמאמר לידל הארט, כיצד ערוך האויב (לידל הארט, 1986, עמ' 11), אלא גם לגבש מענה מתאים בדמות תפיסה אסטרטגית ובתוכה תפיסת הפעלת כוח רלוונטית.

הפילדמרשל ויליאם סלים, מפקד קורפוס בורמה של הצבא הבריטי (ובהמשך מפקד הארמיה ה-14) במלחמת העולם השנייה ומצביא שסיפורו הוא בבחינת דוגמה מובהקת למפקד ברמה המערכתית שנדרש לדמיין ולגבש כוח צבאי לכדי כוח לוחם אפקטיבי, הציב מענה רלוונטי

מול היערכות האויב. את סוגת ספרי הזיכרונות שכתבו מפקדים (בעיקר בכירים) על המערכות שעליהן פיקדו, יש לקרוא בזהירות ועם "קורטוב של מלח". לא פעם ניתן לסווג ספרים אלו, כמאמר מפקד בכיר בצה"ל, תחת הכותרת "כמה טוב הייתי". אין זה המקרה בכל האמור בספר זה.

ראשית, משום שלמרות הוויכוחים ההיסטוריים שתמיד נלווים לספרים כאלה, ישנה הסכמה ולפיה סלים תיאר את האירועים כהווייתם. שנית, סלים היטיב, יותר

¹ גל פרל פינקל הוא חוקר במרכז דדו. בעבר שימש חוקר צבא ואסטרטגיה במכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS) והפעיל את הבלוג המדיני-ביטחוני "על הכוונת". שירת בצנחנים ועבד במשרד ראש הממשלה. הוא בעל תואר ראשון במדעי החברה מטעם אוניברסיטת בראילן ותואר שני בדיפלומטיה וביטחון מטעם אוניברסיטת תל אביב. פרל פינקל כתב תזה בנושא השינוי במערך המילואים הישראלי לאור האתגרים האסטרטגיים במאה ה-21, והוא דוקטורנט במחלקה למדעי המדינה באוניברסיטת בראילן.

² William, Slim (1956). *Defeat Into Victory*. Cassell & Co.

מרבית אחרים, לתאר באופן קולח את האירועים, את האופן שבו זיהה את הצורך בשינוי הדרוש בהפעלת הכוח, ואת גיבוש תפיסת ההפעלה והאסטרטגיה הרלוונטית לאתגר המבצעי, את בניין הכוח שקיים כדי שכוחותיו יוכלו לממש את היעדים שהציב, ולבסוף את הפעלת הכוח היה נתון לפיקודו.

בספרו, מתבוסה לניצחון, אף שהוא בבחינת נחתום המעיד על עיסתו, תיאר סלים באופן קולח, נהיר ומרתק את הדרך שעשו הכוחות תחת פיקודו מן התבוסה והנסיגה מבורמה לעבר הניצחון בזירה זו על הצבא היפני. סלים, קצין חי"ר שלחם במלחמת העולם הראשונה בקרב גליפולי ושעוטר בצלב הצבאי על גבורתו, פיקד בראשית מלחמת העולם השנייה על חטיבת חי"ר הודית שלחמה בצבא האיטלקי באתיופיה, ובהמשך על הדיביזיה ההודית ה-10 בעיראק. ב-1942 הוא הוזעק לקבל את הפיקוד על הקורפוס הבריטי בבורמה, שספג תבוסה קשה מידי הצבא היפני.

לניצח בתחרות הלמידה ולחשל את החרב

"היינו כמתאגרף עיוור המבקש להכות ביריב לא־נראה ולבלום מהלומות שאין הוא יודע כי הן מכוונות אליו, עד שהן פוגעות בו" (סלים, 1977, עמ' 25), תיאר סלים את המציאות שאותה פגש כשנכנס לתפקידו.

הצבא הבריטי, קבע סלים, פיגר בתחרות הלמידה אחר אויבו היפני ושילם על כך מחיר כבד. בעיני יחידות הקורפוס, הבריטיות, הנפאליות וההודיות גם יחד, הוא כותב: "היה הג'ונגל מקום זר ואימתני; לנוע ולהילחם בו – זה היה סיוט. נטינו יותר מדי להגדיר את הג'ונגל כ'בלתי־חדיר', ואכן היה בלתי־עביר לתובלה הממונעת שלנו, לאספקה המסורבלת ולחוסר־הניסיון שלנו. בעינינו היה הג'ונגל אך ורק מכשול לתנועה ולראות; בעיני היפאנים³ הוא היה אמצעי מבורך לתמרון בהסתר ולאפתעה. היפאנים הפעילו עוצבות שאומנו וצוידו במיוחד לשטח מיוער ומבותר על־ידי נהרות, ואילו אנו השתמשנו בגייסות שאימונם וצידום – במידה שהושלמו – נועדו למדבר הפתוח. היפאנים קטפו את הפרי שהיו ראויים לו, בשכר ראיית־הנולד והכנה יסודית: אנו שילמנו את הקנס על מחדלנו בשני התחומים הללו" (סלים, 1977, עמ' 83). נוסף על כך, ציין סלים, בלט הצבא היפני ברוח הלחימה של אנשיו (שם, עמ' 381).

הדבר דומה במידה רבה ליכולת של הצבא המצרי לעקוף את צה"ל במרוץ הלמידה שקדם למלחמת יום הכיפורים, ולייצר באמצעות הצטיידות בטילי נ"מ ונ"ט יתרון טקטי שהביא אותו לעמדת יתרון מערכתית (אלמוג, 1997, עמ' 7). לאחר הנסיגה מבורמה נדרש סלים להפוך שוב את הקורפוס שלו ליחידה לוחמת ולגבש מענה רלוונטי לאתגר המבצעי שניצב בפניו. העקרונות שלאורם תכנן את כל המבצעים היו אלה: "א) המגמה העיקרית חייבת להיות התקפית; ב) הרעיון המרכזי

³ המילה 'היפאנים' אינה טעות כתיב. זה היה הכתיב המקובל בזמן תרגום הספר. הוא הדין לגבי המילה 'אפתעה', לגבי מילים נוספות המופיעות בהמשך ולגבי סימני פיסוק.

שעליו תושטת התכנית חייב להיות פשוט; ג) יש לזכור רעיון זה כל העת, ועל כל השאר להיות מוכפף לו; ד) התכנית מוכרחה לכלול את יסוד האפתעה" (סלים, 1977, עמ' 153). את כללי התכנון שלו צריך כל מפקד בצה"ל לראות לנגד עיניו כל העת. אף שאת ניסוח פקודות המבצע למערכה הותיר בידי מטהו, התעקש סלים לנסח תמיד בעצמו סעיף אחד, הקצר ביותר, שנגע לכוונה (בצה"ל נקרא מושג זה המטרה). סעיף זה, כותב סלים, הבהיר "את כוונתו המדויקת של המפקד. זוהי הבעת רצונו הקובעת, שלאורה חייבים לפעול כל קצין וכל חייל בארמיה, במשך כל המבצע. משום כך צריך המפקד בעצמו לנסח סעיף זה" (שם, עמ' 154).

את תקופת האימון ועיצוב הכוחות כינה סלים "חישול החרב". הוא תבע מאנשיו לגלות יוזמה ולוחמנות, אך לצד זאת הוא תבע מהם מקצועיות בהפעלת הכוח (שם, עמ' 130). דרישה זו טבועה בקרב לוחמי צה"ל ומפקדים זוטרים ובכירים כאחד. כך

הפילדמרשל ויליאם סלים, מפקד קורפוס בורמה של הצבא הבריטי (ובהמשך מפקד הארמיה ה-14) במלחמת העולם השנייה ומצביא שסיפורו הוא בבחינת דוגמה מובהקת למפקד ברמה המערכתית שנדרש לדמיין ולגבש כוח צבאי לכדי כוח לוחם אפקטיבי, הציב מענה רלוונטי מול היערכות האויב

למשל נהג אל"ם דרור וינברג ז"ל, יוצא סירת מטכ"ל שפיקד על גדוד הצנחנים 890 בלחימה בדרום לבנון (ונהרג לימים כמח"ט יהודה), לומר לפקודיו שהמוטיבציה חשובה: "אבל לא במקום מקצועיות. מוכרחים להוביל את הכוח בצורה נכונה וללא טעויות. מפקד צריך לדעת לכתוב פקודות נכון, לתכנן מארב כמו שצריך וללמד את חייליו הסתוואות תקינה. מוטיבציה גבוהה לא תציל אף אחד מבור שחובבן הכניס אליו את חייליו" (לוינשטיין-מלך, 2010, עמ' 161).

במקביל לאימונים ביקש סלים לנטוע בלב אנשיו תחושת עליונות על האויב: "עשינו זאת בשורה של מבצעים התקפיים קטנים, מתוכננים בקפידה, אשר בוצעו ככל שהשתפר מזג-האוויר, כנגד פלגות קדומניות של האויב. מבצעים אלה נערכו בקפדנות ובפיקוד מוכשר - וכפי שהקפדתי לוודא תמיד, בעוצמה בעלת עדיפות רבה. תקפנו עמדות פלוגתיות של היפאנים - בחטיבות, בסיוע מלא של ארטילריה ומטוסים; עמדות מחלקתיות - בגדודים. באחד הימים, שעה שבדקתי תכנית למבצע כזה, שהגיש לי המפקד המקומי, אמר קצין-מטה שביקר אצלי: "האינך משתמש בקורנס לפיצוח אגוז?" - "אם יש בידך קורנס", עניתי, "ואם לא איכפת לך שלא יישאר דבר מן האגוז, אין זו שיטה רעה לפיצוחו". בשלב זה לא יכולנו להרשות לעצמנו אפילו כשלונות קטנים. ספגנו מספר קטן מאוד של כשלונות, והעדיפות של

הפרט - אשר טופחה בפרטורים מוצלחים - התפתחה להרגשת עדיפות ביחידות ובעוצבות. אזי מוכנים היינו לביצוע מבצעים גדולים יותר" (סלים, 1977, עמ' 136). לקורא הישראלי עשויה השיטה שבה נקט סלים להזכיר את האופן שבו ביקש הרמטכ"ל משה דיין לחזק את תחושת המסוגלות, היוזמה וההתקפיות בצה"ל, כאשר מפקדיו ולוחמיו התקשו לממש ערכים, כמו חתירה למגע ודבקות במשימה. דיין איחד ב-1954 את יחידת הקומנדו 101 עם גדוד הצנחנים 890 ומינה למפקד גדוד הצנחנים המאוחד את רס"ן אריאל שרון: "שכבר הוכיח את מנהיגותו ואת יכולתו להצליח בפשיטות נועזות בעומק שטח האויב" (בר-און, 2014, עמ' 97). בשלוש השנים הבאות היה הגדוד לכוח שנשא בעיקר פעולות הגמול, אך עם הזמן עמד דיין על כך שבפעולות הגמול תשולבנה יחידות מחטיבות אחרות, שכן: "ביקש להפיח בכל שכבת הקצינים של צה"ל רוח לוחמנית" (שם, עמ' 97).

כמצביא בלט סלים, בין היתר, גם משום שהצליח לשלב במתקפה שהוציא אל הפועל שיטות לוחמה משולבות וחדישות

בהיסטוריה הקרובה יותר ניתן למצוא דמיון גם לאופן שבו פעל הרמטכ"ל גבי אשכנזי בבואו לשקם את צה"ל לאחר מלחמת לבנון השנייה. לדבריו השיקום: "היה כרוך בלהכניס את הצבא למשטר מאוד אינטנסיבי, גם של אימונים, של הצטיידות, של ארגון, של תפיסות לחימה מעודכנות, של גיבוש תוכניות מבצעיות, של החזרה של הביטחון והמסוגלות של היחידות ביכולת שלהן לבצע. מהדברים הבסיסיים ביותר של שיתופי פעולה, של הפעלת כוח, של ידע מקצועי. כולל שאלות שעלו דרך המלחמה של מיקום מפקדים" (אשכנזי, 2021). בהמשך לכך דרש אשכנזי מדרג מפקדי החטיבות ומטהו כי "הנורמה היא: המפקדים נמצאים מלפנים!" (אשכנזי, 2007). ואכן כך היה במבצע "עופרת יצוקה".

במקביל אישר אשכנזי לבצע ברצועת עזה פשיטות קרקעיות שיזם תא"ל משה "צי"קו" תמיר, פקודו בחטיבת גולני ומפקד אוגדת עזה דאז. לדברי אשכנזי הוא נקט דרך זאת בין היתר בשל תרומתם: "למסוגלות וגם לביטחון העצמי של המפקדים" (אשכנזי, 2021). בפשיטות אלו היה לכוחות הפושטים, ובהם גדודים מחטיבות הצנחנים, גבעתי וגולני, כמו יחידות מובחרות, יתרון מובהק של עדיפות מקומית שאפשר להם להביא, כמאמר סלים, קורנס במטרה לפצח את האגוז. בפשיטות אלו פגעו הכוחות באויב, השלימו את המשימות ואף חיזקו את ביטחונם של המפקדים ותחושת המסוגלות שלהם לקראת המערכה הבאה.

סלים, בדומה למפקדים רבים בהיסטוריה, המחיש לקורא בספרו כי אחד מתפקידיו המרכזיים של המצביא הוא העמדת מענה תפיסתי רלוונטי לאתגר

המבצעי שמולו הוא ניצב, ככלי משמעותי בגיבוש הכוח הלוחם שתחת פיקודו; לעצבו ולחשלו לאור תפיסה זו באופן שחייליו יאמינו ביכולתם לנצח אך גם יהיו מיומנים ומקצועיים דיים לעשות כן.

מיצוי הכוח בחזית ובעומק

למרות שסלים פיקד על מערכה הרחק מישראל, הרי שבכל זאת לאירועים שהתרחשו בארץ ישראל מספר שנים לפני המלחמה הייתה נגיעה והשפעה על עיצובו של אחד מפקודיו הבכירים הבריגדיר-גנרל אורד צ'ארלס וינגייט, אחד מחלוצי לוחמת הכוחות המיוחדים והלחימה בעומק.

יחקק שדה כתב על וינגייט כך: "[את] לימודיו הצבאיים גמר כתותחן, והשגרה הצבאית של חיל הרגלים לא הייתה נהירה לו. אף על פי כן פסק הלכות ובדק אותן בניסיון אש. תמיד היה מגיע מצד שלא ציפו לו, ועשה פעולה שלא התכוונו לקראתה. כל תכסיסיו היו יצירותיו הוא, ובשל מקוריותם היה בהם כל פעם משום הפתעה; כי וינגייט היה מעיין לא אכזב של המצאות. במובן זה לא היה קצין מקצועי. הוא חידש שיטות והתאים אותן" (גרייצר, 2015, עמ' 18). כדי ללחום ביעילות בכנופיות הערביות הוא יזם ב-1938 את הקמת פלגות הלילה המיוחדות (פל"ם) בארץ ישראל ופיקד עליהן. הפל"ם נחשב לאבן דרך חשובה בהתפתחות הכוח המגן העברי. וינגייט טען כי הדרך הנכונה להתמודד עם הכנופיות הערביות הפושטות על יישובים יהודים ועל צינור הנפט אינה "באמצעות חילופי ירי ממרחק, אלא בקרב פנים אל פנים עם פגיון ופצצות" (שם, עמ' 130). תחת פיקודו הצליחו פלגות הלילה המיוחדות לפגוע בכנופיות ולהרתיע אותן מלפעול.

בחזית בורמה פיקד וינגייט על חטיבת חיל רגלים ה-77 היהודית שהפכה תחת פיקודו לחטיבה מובחרת. ניסיונו של וינגייט בפיקוד על כוחות מובחרים בארץ ישראל ובאתיופיה הביא אותו להאמין בפוטנציאל ההשפעה המערכתית שעשויה להיות לכוח מובחר בהיקף גדול שיבצע חדירה ארוכת-טווח לעומק האויב.

לתפיסתו כדי שכוח יוכל לפעול היטב בעומק האויב, עליו להיות גמיש ומהיר בהבנה ובביצוע. לכאורה ניתן להשיג זאת באמצעות אימונים חוזרים ונשנים ובאמצעות "פתרונות בית-ספר" קבועים מראש. אולם, כך קבע וינגייט, הדבר: "יוביל בהכרח לקיבעון של מחשבה ופעולה, וימנע את היכולת להתגמש. לכן צריכים האימונים להשריש בכל דרגי הפיקוד את היכולת לנקוט יוזמה ולהתאים את התרגולות לנסיבות המהוות של הבעיה שצריך לפתור [...] במלחמה אין אפשרות להעתיק, והמפקד הדבק ברוטינה ומסרב להשתנות מעולם לא ניצח, ולעולם לא תהא ידו על העליונה" (שם, עמ' 175). לקח על-זמני זה הוא בחזקת ציווי לכל מצביא ומפקד באשר הוא.

ביוזמה של וינגייט פיתחו שיטות לחימה מתקדמות שבחלקן טמונים היסודות ללא מעט תפיסות וטכניקות קרביות שמשמשות צבאות מודרניים, ובכלל זה צה"ל

כיום. כך למשל בכל האמור בסיוע אווירי קרוב. כדי להיות יעילים וקטלניים בעומק אפשר חיל-האוויר המלכותי למפקדי הגדודים או החטיבות של וינגייט את היכולת "לבקש ולקבל סיוע תוך זמן קצר, ולהטיל משקל רב מאוד של חומר-נפץ בטוח של 100 עד 300 מטר מכוחותינו. ללא זרוע חיונית זו לא היו יכולים הכוחות שעל הקרקע להצליח מעולם" (קאלברט, 1955, עמ' 24).

כוחות בעומק תלויים, כאמור, בסיוע אש מתווך אחר (אוויר וים), משום שהם חסרים לרוב עוצמת אש ושריון. שם, בכוח של וינגייט, נזרעו הזרעים שמהם פותחו לימים לא מעט מטכניקות הסיוע אש הקרוב של הצבאות המערביים, לרבות בצה"ל, כמו סגירת מעגלי האש בין כוחות קרקע המכוונים כלי טיס. כוחותיו של וינגייט תפקדו אז, כפי שכוחות שכאלה עושים גם כיום, כקטרים המושכים את הצבאות והמפתחים שיטות לחימה יעילות יותר. כך עושים בצה"ל כיום הכוחות המיוחדים, עוצבת הקומנדו וכן היחידה הרב-ממדית "רפאים", שיש לה יכולת איתור, חשיפה והשמדת אויב באש ותמרון בהיקפים ובמהירות גדולים מבעבר.

ביוני 1942 שב וינגייט מן הפשיטה הראשונה שלו לבורמה. סלים כתב כך: "חטיבתו עברה בין מוצבי-החוץ של הקורפוס ה-15 לאורך הצ'נדווין וחדרה לעומק 300 ק"מ מזרחה לתוך בורמה הכבושה בידי היפאנים, כשהיא פועלת במספר שדרות ומקבלת את כל אספקה מן האוויר. אנשיו פוצצו גשרים וצמתי-מסילה" (סלים, 1977, עמ' 115). כמבצע צבאי הייתה הפשיטה כישלון יקר, שכן האבדות שגרמה לאויב היו אפסיות, וכאלף חיילים, כשליש מאנשי הכוח, לא שבו ממנה.

סלים, יוצא "הצבא הגדול", לא חיבב יתר על המידה פעולות כוחות מיוחדים וכוחות מובחרים בעומק, ובעיקר הוא התנגד להשקעה העצומה במשאבים (לווינגייט הוקצו כוח אווירי פרטי וציוד לחימה איכותי) ביחס לתועלת שטמונה בהם. למרות זאת גם הוא הודה כי עצם הדבר: "שבוצעה חדירה עמוקה מעבר לקווים היפאניים וכי הפושטים חזרו - ניתן להציגו כניצחון בריטי על היפאנים בלחימה בג'ונגל" (שם, עמ' 116). סלים עמד כאן על חשיבות התודעה וחיזוק תחושת ההצלחה בקרב החיילים, ואכן הפשיטה הוצגה בכלי התקשורת כהצלחה של ממש.

בשל הפוטנציאל הטמון בה הפך וינגייט למפקד אוגדה מובחרת שבה היו מספר חטיבות לחדירה לעומק. לאחר שורה ארוכה של ויכוחים, מאבקים אישיים וארגוניים הוכפף לבסוף וינגייט לסלים, והשניים השכילו לרתום את כוחות החדירה לעומק של וינגייט לטובת מהלכי הארמייה של סלים.

כמצביא בלט סלים, בין היתר, גם משום שהצליח לשלב במתקפה שהוציא אל הפועל שיטות לוחמה משולבות וחדישות. לצד עיקר כוחות הארמיה תחת פיקודו, שנעו באופן לינארי, השכיל סלים להפעיל בהצלחה בעומק האויב את האוגדה המובחרת של וינגייט.

במאוס 1944 ביצעו כוחותיו של וינגייט חדירה עמוקה לשטח שבידי היפאנים, שנועדה לתמוך את המתקפה של סלים, והתמקמו "בין בני-מעיו של האויב" (שם,

עמ' 195). האויב לא זיהה בזמן את החדירה, במיוחד את חדירת החטיבה המוטסת ה-77 שעליה פיקד בריגדיר מייקל קאלברט. "איטיות התגובה מצד האויב אפשרה לחטיבה 77 של קאלברט להנחית את המהלומה הראשונה. ב-16 במארס, אחרי שהשמיד קאלברט פלוגה יפאנית, הוא הכין מסלול-תעופה ומעוז" (שם, שם), וניתק למעשה את עורק-התחבורה הראשי של הכוחות היפניים שלחמו בכוחות האמריקנים והסיניים. פעילות הכוח של וינגייט זרעה בלבול ומהומה בעומק האויב וסייעה גם לפעולות הארמיה ה-14 של סלים.

ב-1945 פיקד סלים על מתקפה משמעותית נגד הצבא היפני בבורמה ונתקל באתגר שבפניו ניצבו היפנים כשתקפו בכיוון ההפוך את כוחותיו שנה קודם לכן – נהר האירואדי. אך בניגוד לצבא היפני, אנשיו של סלים חצו את הנהר באמצעות גשר ביילי ארוך שחלקיו הועמסו על גבי פרדות והועברו לנקודת הצליחה. יש בכך כדי להזכיר את האופן שבו צלח צה"ל את תעלת סואץ באמצעות גשר הגלילים במלחמת יום הכיפורים. לאחר מכן כבש צבאו את הערים מייקטילה ומאנדאלי והבקיע את קווי היפנים במישורי בורמה.

התנאי המרכזי לאיכות פיקוד השדה הבכיר הוא היכולת לשלב "בין ראייה אסטרטגית כוללת לבין יכולת לרדת בנושאים קריטיים עד אחרון הפרטים ולקבל הכרעות נכונות"

בקרב על מאנדאלי בלטה הדיביזיה ההודית ה-19 שעליה פיקד גנרל תומאס ויינפורד ריז, קצין חי"ר שלחם במלחמת העולם הראשונה. על הדיביזיה של ריז הוטל לכבוש יעד מבוצר שכונה גבעת מאנדאלי: "בכל שעות היום והלילה של 9 במארס נמשכה לחימה עזה ביותר, פנים אל פנים, שעה שגדוד גורקאי הסתער במעלה המדרונות ופרץ אל תוך בנייני הבטון בחומרי-נפץ ובתת-מקלעים. למחרת הצטרפו אליהם שתי פלוגות מגדוד בריטי, והלחימה המרה נמשכה. היפאנים עמדו עד לאיש האחרון – עד שהושמדו אחרוני המגינים" (שם, עמ' 330). כשביקר סלים את הדיוויזיה בשלהי הלחימה מצא את אנשיה שקועים בשירה ובראשם מפקדם ריז. "הגנרלים שלי התברכו באופי. אנשיהם הכירום והם הכירו את אנשיהם" (שם, עמ' 330), קבע סלים. סלים הפעיל בהצלחה את שני המאמצים, זה שבחזית וזה שבעומק. הכוח שבעומק יצר בלבול רחב היקף וחוסר ודאות בעורף האויב והקל את ההתנגדות למאמץ העיקרי שבחזית.

אהוד ברק, מפקד סיירת מטכ"ל ואוגדת שריון בעברו (ולימים הרמטכ"ל), כתב בעת שכיהן כראש אמ"ן, כי התנאי המרכזי לאיכות פיקוד השדה הבכיר הוא היכולת לשלב "בין ראייה אסטרטגית כוללת לבין יכולת לרדת בנושאים קריטיים עד אחרון

הפרטים ולקבל הכרעות נכונות. מחד גיסא, הבנת כוחה של התנופה יחד עם תחושת גבולות הניתן להשגה; ומאידך גיסא, היכול לעצב פרטי טכניקה וטקטיקה" (לידל הארט, 1986, עמ' 9). סלים ומפקדי המשנה הבכירים שלו פעלו בהתאם לציווי זה, וגם כיום בשדה הקרב המודרני נדרש המצביא לדעת להפעיל את כוחות הצבא שלרשותו באופן שימצה את יכולותיהם בחזית ובעומק האויב, ולמרות מערכות הפיקוד והשליטה המתקדמות להיות גם היכן שמתרחשת הלחימה כדי להשפיע באמת.

מתבוסה לניצחון - המקרה הישראלי

גם לצה"ל יש מקרה מובהק של "מתבוסה לניצחון" במערכה קשה. אומנם מלחמת יום הכיפורים ב-1973 אינה דומה בהיקפה ובסדרי הגודל שלה למלחמת העולם השנייה, ואין שדות הקרב במדבריות סיני ומצרים וברמת הגולן דומים לג'ונגלים של בורמה, אך אין ספק כי נוכח תנאי הפתיחה הקשים נדרש רמטכ"ל צה"ל דאז דוד "דדו" אלעזר לאושש את צה"ל ולהובילו מתבוסה לניצחון בשתי חזיתות. כמפקד צעיר בפלמ"ח, בקרב סן-סימון, למד דדו את הכלל שטבע יצחק שדה ולפיו: "כאשר יורד הגשם עלינו - נרטב גם האויב" (ברטוב, 2002, עמ' 29). בימים הראשונים של המלחמה שב דדו ושינן כלל זה לפקודיו במטה הכללי והדגיש כי בקרב מנצח זה שמחזיק מעמד.

דדו היה מי שקיבל את ההחלטה האסטרטגית לתעדף כמאמץ עיקרי של צה"ל את הזירה הצפונית על פני הדרומית (שם, עמ' 408). לדבריו, הוא החליט: "לקחת סיכון - לא להוריד את האוגדה לדרום ולא להשאיר אותה במרכז, כי אם להעלותה מייד לצפון. סיכון דומה לקחתי פעמים אחדות גם לאחר מכן - וסיכונים אלה הוכיחו את עצמם" (שם, עמ' 409). הסיכון השתלם, ותרומת אוגדה 146, שעליה פיקד תא"ל מוסה פלד, הייתה מכרעת לניצחון על הצבא הסורי.

בהמשך המלחמה, במהלכי הכרעה, כמו צליחת התעלה ובלחימה האפורה והשוחקת, ניכרו טביעות האצבע של דדו. בסקירת פעילות צה"ל בפני הממשלה ב-14 באוקטובר הוא תיאר את המצב בחזית הסורית ואמר שתוכנית התקפת המתחמים הסוריים שבלמו את התקדמות השריון לעבר סעסע, ושלביצוה דחף במשך יומיים, בוצעה בלילה שעבר נגד הכוח הסורי המבוצר בתל א-שמש: "היה שם לסורים מעוז מבוצר מאוד בשטחי הלג'ה, שניסינו כבר לפני כן לעבור עם טנקים, ולא הצלחנו. הלילה ביצעו שם התקפת צנחנים קלאסית - הם הלכו ברגל, תקפו מאחור, נכנסו לתוך המערך וכבשו אותו" (שם, עמ' 578).

"המצביא הטוב", כתב בשעתו הרמטכ"ל אביב כוכבי במאמר על דדו, "אינו רק זה המוציא לפועל בהצלחה תוכניות שעליהן שקד ביסודיות. המציאות בשדה הקרב לעולם כאוטית ורצופה שינויים רבים והפתעות. נוכח אלה נדרש המפקד הטוב לזהות את המצב המתהווה, לגבש בזמן מענה מבצעי, מעודכן ורלוונטי ולהוביל לניצחון" (גולן, 2018, עמ' 90).

בבואו לקרוא את ספרו של סלים הקורא הישראלי צריך לזכור שגם צה"ל מצא עצמו במצב דומה, שבו הופתע ונקלע לעמדת נחיתות קשה, ומצביאיו, הרמטכ"ל בראשם, נדרשו לגבש מענה רלוונטי ולהפעיל את הכוחות בצורה המקצועית והנכונה לאור המצפן האסטרטגי.

גם בעימותים עצימים פחות מהמלחמה ב־1973, כדוגמת המערכה בשנות השהייה בלבנון ובראשית האינתיפאדה השנייה, התקשה צה"ל לפעול באופן רלוונטי עם תפיסה יעילה ומגובשת אל מול אויב גמיש ששינה את אופי העימות. מצב זה עלול להתרחש פעם נוספת. המלחמה לא שינתה את טבעה, אך מאפייני הלחימה השתנו, ומכאן שהמפקדים אינם יכולים לבצע, כמאמר וינגייט, "העתק־הדבק" מן הספר. מנגד, הספר עשוי לתת למפקדי צה"ל כלים והמחשה לאופן שבו מפקד מזהה את הצורך בשינוי בדרך שבה הצבא פועל ולוחם, מגבש מענה רלוונטי ומפעיל את הכוח נכון עד להכרעת האויב.

סיכום

ספרו של סלים הוא מופת של כתיבה צבאית תמציתית אך מלאה כריזמו, חכמה ומלאת לקחים על־זמניים על פיקוד, יוזמה, לוחמה בעומק ובחזית בתנאים קשים, והוא מתאר סיפור מרתק על לחימה בחזית כמעט נשכחת. סלים נחשב לאחד המפקדים הגדולים ביותר של הצבא הבריטי, ובזכות ספרו נוכל ללמוד מדוע. הפסקה הכמעט אחרונה בספר טומנת בחובה לקח על־זמני:

"המלחמות ישתנו תמיד; איך כיון שמלחמות נטושות בין אנשים, יותר מאשר בין כלי־נשק, יפול הניצחון בידי הצד המאומן יותר ובעל המוראל הגבוה יותר (כאשר החימוש יהיה שקול, יחסית). האימון והמוראל הם יתרונות שלא קל לרוכשם, ולא במהירות רוכשים אותם – אף לא בלי קרבנות, ולא בכסף בלבד, בימי־שלום. המלחמה היא עדיין אמנות, וככל האמנויות יש בה עקרונות בני־קיימא" (סלים, 1977, עמ' 390).

עם זאת, כותב סלים, בשעתו לימד אותו הרב־סמל שלו כי למעשה ישנו רק עקרון־מלחמה אחד: "הכה את האויב בהקדם האפשרי ובעוצמה המירבית, במקום שיכאיב לו ביותר שעה שאין הוא מבחין בד'!" (שם, שם). כלל זה נותר נכון. "מצביאים מקבלים על עצמם את הסיזיפיות שבלמידה עצמית מתמדת ואת ארעיות הידע שהם מפתחים ועליהם למצוא את הדרך לנוע בנינוחות בין הפרספקטיבות המשתנות" (גרייצר, 2015, עמ' 53). כאן יש לפנינו את סיפורו של מצביא שלמד היטב את האתגר והאויב שלפניו, הכיר היטב הכוחות והמפקדים (ובהם וינגייט) שהיו תחת פיקודו, והשכיל לרתום תפיסות פעולה חדישות כדי לפעול בשילוב רב־לאומי, רב־חילי (ובכלל זה שילב בהצלחה בין פעולות כוחות מובחרים ו"רגילים") ורב־זרועי. שומה על צה"ל ללמוד מהצלחתו, שכן סלים מוכיח שרק המפקד הלומד, המתחכך באויב ושוב לומד, מצליח ומביס את האויב.

רשימת מקורות

- אלמוג, דורון. (1997). "לקחי מש"י כמשבר בהתפתחות תורת הלחימה", **מערכות** 354, 2-9.
- אשכנזי, גבי (13 במאי 2007). "הרצאה לחניכי פו"ם ברק". מחנה דיין.
- בר־און, מרדכי (2014). **משה דיין**. עם עובד.
- ברטוב, חנוך (2002). **דדו: 48 שנה ועוד 20 יום**. דביר.
- גריצר, עפרה (2015). **שני צעדים לפני כולם**. מערכות ומודן.
- כוכבי, אביב (2018). "מסביב יהוס הסער, אך ראשינו לא ישח לפקודה תמיד אנחנו, תמיד אנו, אנו הפלמ"ח", בתוך חגי גולן (עורך), **הגיבורים שלנו**. משרד הביטחון.
- לוינשטיין-מלך, רונית (2010). **וקראתם דרור**. ידיעות ספרים.
- לידל הארט, באזיל הנרי (1986). **הצד השני של הגבעה**. מערכות.
- סלים, ויליאם (1977). **מתבוסה לניצחון**. מערכות.
- קאלברט, מייקל (1955). **אסירי תקווה**. מערכות.

ראיונות שנערכו לצורך סקירה זו

- רב־אלוף (מיל") גבי אשכנזי (2021).

על הכותבים

- **רביאלוף אביב כוכבי** - הוא ראש המטה הכללי ה־22 של צה"ל. קודם לכן שימש כסגן הרמטכ"ל, מפקד פיקוד הצפון, ראש אמ"ן ועוד. בוגר החוג לפילוסופיה באוניברסיטה העברית ובעל תארים שניים במנהל ציבורי מאוניברסיטת הרווארד, וביחסים בינלאומיים מאוניברסיטת ג'ונס הופקינס.
- **תת־אלוף (במיל') ז"ר מאיר פינקל** - הוא ראש תחום המחקר במרכז דדו לחשיבה צבאית בין־תחומית. בתפקידו האחרון שימש כמפקד המרכז וקודם לכן, במלחמת לבנון השנייה, פיקד על עוצבת "מרכבות הפלדה". בעל תואר דוקטור בביולוגיה אבולוציונית מאוניברסיטת חיפה ותואר דוקטור נוסף במדעי המדינה מאוניברסיטת בראילן. ב־2019 קיבל תואר דוקטור נוסף בארכיאולוגיה פרה־היסטורית. בוגר המכללה לביטחון לאומי.
- **אלוף מוטי ברוך** - הוא מפקד פיקוד ההכשרות והאימונים ומפקד הגיס המטכ"לי. בעבר שירת כראש חטיבת התורה וההדרכה, ומפקד עוצבת הפלדה. בעל תואר ראשון במדעי המזרח התיכון מהאוניברסיטה העברית בירושלים ותואר שני במדעי המדינה מאוניברסיטת חיפה.
- **תת־אלוף רומן גופמן** - הוא מפקד אוגדת הבשן. בעבר שירת כמפקד חטיבת עציון, מפקד חטיבה 7 ועוד. בעל תואר ראשון במדעי המדינה מהמכללה האקדמית אשקלון. המחקר נכתב במסגרת לימודיו במכללה לביטחון לאומי.
- **ברברה טוכמן** - הייתה היסטוריונית ועיתונאית סופרת, אמריקאית־יהודיה. זוכת פרס פוליצר פעמיים, פרס הספר הלאומי ועוד. לאחר עבודתה כעיתונאית בזמן מלחמת האזרחים בספרד, התמקדה בכתיבת ספרים בנושאי תקופות ואישים בהיסטוריה. בעלת תואר בוגר ממכללת רדקליף ומספר תארי דוקטור. הלכה לעולמה ב־6 בפברואר, 1989, בגיל 77.
- **אע"צ שמואל שמואל** - ראש המכון למחקר צבאי במרכז דדו. בתפקידו הקודמים שירת כקמ"ב צבאות המערב וראש תחום הצבאות הזרים במחלקת תו"ל בתוה"ד. בוגר תואר ראשון ושני בהיסטוריה כללית מהאוניברסיטה העברית בירושלים. מאמריו הופיעו ב־"War on the Rocks, Modern Warfare", Strategy Bridge כמו גם בכתבי העת **מערכות** ו**בין הקטבים**.

- **שאול ברונפלד** - הוא עמית מחקר במרכז דדו לחשיבה צבאית בירתחומית. בעל תואר שני בלימודי ביטחון מאוניברסיטת תל אביב. לימד בבית הספר למוסמכים במינהל עסקים באוניברסיטת תל אביב. כיהן כמנכ"ל וכיושב ראש הבורסה לניירות ערך בשנים 1996-2003 ולפני כן היה חבר הנהלת בנק ישראל.
- **תתאלוף שלומי בינדר** - הוא מפקד עוצבת הגליל הנוכחי. בעבר שירת כסגן ומפקד סיירת מטכ"ל, מפקד יחידת אגוז ומפקד חטיבת גולני. בסיום תפקידו עתיד לצאת לשנת לימודים בווינגטון.
- **תתאלוף דדו בר כליפא** - הוא מפקד עוצבת סיני ומפקד בית הספר למלחמה במכללות הצבאיות. בעבר שירת כמפקד החטיבה הדרומית ברצועת עזה, מפקד חטיבת גבעתי ועוד. בעל תואר ראשון במנהל עסקים מהקריה האקדמית אונו ותואר שני במדע המדינה מאוניברסיטת חיפה.
- **תתאלוף יובל אילון** - הוא ראש מספן המודיעין בחיל הים. בעבר שירת כמפקד בסיס ההדרכה חיל הים, מפקד בסיס אשדוד ועוד. בוגר אוניברסיטת באר שבע במדעי ההתנהגות, מוסמך אוניברסיטת חיפה בתחומי מדעי המדינה וביטחון לאומי, בוגר האקדמיה הימית לפיקוד ומטה של הצי האמריקאי.
- **ד"ר איתן שמיר** - הוא מרצה בכיר במחלקה למדע המדינה, וחוקר בכיר במרכז בגין-סאדאט, אוניברסיטת בר-אילן. בעבר עבד כחוקר במרכז דדו לחשיבה צבאית בירתחומית וכראש תחום תפיסת ביטחון במשרד לעניינים אסטרטגיים. ספרו **פיקוד משימה** יצא בהוצאת מערכות, 2014.
- **פרופסור דני אורבך** - הוא היסטוריון צבאי ופרופסור חבר באוניברסיטה העברית. למד באוניברסיטאות תל אביב וטוקיו, וקיבל את הדוקטורט שלו באוניברסיטת הרווארד. הוא מתמחה בחקר הפיכות, התנקשויות פוליטיות ואיציות צבאי, דינמיקה של פשעי מלחמה, הרפתקנים צבאיים וההיסטוריה של המודיעין.
- **גל פרל פינקל** - הוא חוקר במרכז דדו לחשיבה צבאית בירתחומית. בעבר שימש כחוקר צבא ואסטרטגיה במכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS) והפעיל את הבלוג המדיני-ביטחוני "על הכוונת". שירת בצנחנים ועבד במשרד ראש הממשלה. בעל תואר ראשון במדעי החברה מטעם אוניברסיטת בר-אילן ותואר שני בדיפלומטיה וביטחון מטעם אוניברסיטת תל אביב. כתב תזה בנושא השינוי במערך המילואים הישראלי לאור האתגרים האסטרטגיים במאה ה-21, והינו דוקטורנט במחלקה למדעי המדינה באוניברסיטת בר-אילן.

מאמרים זוכי פרסים שפורסמו ב"בין הקטבים"

מבוכו של המיניטאור (גיליון 3) מאת **ליאור בר לב**, מקום שני בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתיבה צבאית, שנת 2015.

קץ להדחקה - עידן שישי בלוחמת יבשה (גיליון 6) מאת **ערן אורטל**, מקום ראשון בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתיבה צבאית, שנת 2016.

כך נהגנו תמיד (גיליון 8) מאת **דניאל ברן**, מקום שני בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתיבה צבאית, שנת 2016.

במקום בו אין אנשים - האתגרים הצפויים לצה"ל מהשימוש הגובר בכלי נשק בלתי מאוישים (גיליון 9) מאת **סמואל בומנדיל**, מקום שלישי בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתיבה צבאית, שנת 2017.

לראות את הנולד - שילוב יכולות בינה מלאכותית לשיפור העוצמה האווירית (גיליון 11-12) מאת **נורית כהן-אינגר וליאור זכרון**, מקום ראשון בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתיבה צבאית, שנת 2017.

אסטרטגיה בעידן הבינה המלאכותית - תהליך תכנון אסטרטגי למגמות טכנולוגיות משבשות (גיליון 18) מאת **דוד שורש**, מקום ראשון בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתיבה צבאית, שנת 2018.

מכיפת ברזל ל"תקרת זכוכית" (גיליון 16-17) מאת **שלומית רודניצקי**, מקום שני בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתיבה צבאית, שנת 2018.

מבוא ל"עליונות מודיעינית" - פוטנציאל ייחודי לתחילת "מהפכה בענייני מודיעין" במסגרת תר"ש "תנופה" (גיליון 28-30) מאת **אל"ם ד', סא"ל א', רס"ר (מיל') ר'**, מקום ראשון בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתיבה צבאית, שנת 2020.

"עליונות ספקטראלית" - הספקטרום האלקטרומגנטי כממד לחימה (גיליון 28-30) מאת **אל"ם א', אל"ם נ', סא"ל ל', סא"ל א', אל"ם (מיל') י'**, תעודת הערכה בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתיבה צבאית, שנת 2020.

דיפלומטיה ימית (גיליון 24-25) מאת **דובי רז ונרית לנג**, מקום שלישי בתחרות פרס הרמטכ"ל לכתיבה צבאית, שנת 2020.

גיליונות קודמים

ספר - עיון בהתהוות האתגר בגבולות	גיליון 1
שינוי והשתנות - על גמישות צבאית במציאות מתהווה	גיליון 2
סייבר - אתגר והזדמנויות במרחבים חדשים	גיליון 3
עורף והגנה - עיון מחודש	גיליון 4
רשתיות וחשיבה רשתית - על עולמות שטוחים ומה שביניהם	גיליון 5
בניין הכוח - חלק א'	גיליון 6
בניין הכוח - חלק ב'	גיליון 7
המטה הכללי - חלק א'	גיליון 8
בניין הכוח - חלק ג'	גיליון 9
המטה הכללי - חלק ב'	גיליון 10
עוצמה אווירית - יובל למבצע מוקד	גיליון 11-12
משחקי מלחמה	גיליון 13
המטה הכללי - חלק ג'	גיליון 14
ביטחון שוטף - חלק א'	גיליון 15
יבשה - 70 שנה לצה"ל	גיליון 16-17
דיגיטל 2.0	גיליון 18
ביטחון שוטף - חלק ב'	גיליון 19
בדרך לטרנספורמציה צבאית	גיליון 20-21
ביטחון שוטף - חלק ג'	גיליון 22-23
דיפלומטיה צבאית	גיליון 24-25
בניין כוח אדם - חלק א'	גיליון 26-27
עליונות צבאית ותר"ש "תנופה"	גיליון 28-30
יבשה - חלק ב'	גיליון 31-32

הגיליונות הבאים

מעג"ש

נשים - הפוטנציאל המערכתני

קוראים המעוניינים להצטרף לשורת הכותבים של **בין הקטבים**

מוזמנים לשלוח אלינו הצעות למאמרים

dadocenter1@gmail.com

מצביאות, פיקוד צבאי בדרג הבכיר - מפקד אוגדה ומעלה (ומקביליו באוויר ובים) - היא הדרג הצבאי שעל כתפיו מוטלת האחריות הגדולה של הובלת מערכות צבאיות, בלחימה ובהיערכות לקראתה.

על אף החשיבות הרבה שיש למצביאות, העיסוק המחקרי בנושא מצומצם באופן שמותיר את המצביאים הצה"ליים ללא מסגרת תפיסתית סדורה על אודות מהות הדרג שאליו הם משתייכים. המצביאים הצה"ליים חסרים את "ארגז הכלים" הנחוץ להם לצורך בחינה עצמית ביקורתית ועיצוב מערכות בתחומם.

הגיליון הנוכחי של **בין הקטבים** נולד בשיתוף פעולה בין מרכז דדו וקורס מפקדי אוגדות מחזור ח' שבו נדרשו המשתתפים לבצע עבודת מחקר קצרה בנושא מצביאים ומצביאות. התוצר המוגש לקורא משלב חלק מעבודות אלה עם מאמרים נוספים בנושא. הגיליון מבקש להוסיף לדיון המתמשך בתחום ולתרום לפיתוח הידע התפיסתי הדרוש למצביאים.

מקריאת מאמרי הגיליון השונים עולות מספר תובנות על אודות המצביא והמצביאות. כישורי המצביא ויכולותיו אמורים לבוא לידי ביטוי לא רק בשדה הקרב אלא גם בלקיחת אחריות על תהליכי הלמידה בארגונו, במתן הכוונה עקרונית ליחידתו בראייה לעתיד נוכח בעיה מבצעית או ארגונית, בשכנוע בכירים ממנו בצורך בשינויים הקשורים לבעיה שעליה הוא מופקד וכדומה. מבחינה זאת בעוד שנראה שקיימים מאפיינים אוניברסליים למצביאות, האתגרים שעומדים בפני המצביא יהיו תמיד בעלי הקשר אסטרטגי ומערכתי ייחודי, ולאורם יצטרך לגבש רעיון למערכה וליישמו.