

תיאטרון המצביאות

מרחב הלמידה וההשפעה של המצביא על הקברניט

תא"ל רומן גופמן

תוכן עניינים

1	תיאטרון המצביאות
2	תקציר המערכה
2	פרולוג - מקור ההשראה
2	המערכה ראשונה
2	מסגור ההקשר: מרחבי ההשתנות ביחסים שבין מצביאים וקברניטים
5	המערכה השנייה: מודל תאורטי
6	הגדרות המושגים
8	המערכה השלישית: ניתוח מקרי בוחן
8	מפקד פיקוד מרכז האלוף רוני נומה בהסלמת "גודל השעה" [32]
9	מפקד אוגדת "געש" תא"ל תמיר היימן בתחילתה של מלחמת אזרחים בסוריה [34]
11	יו"ר חברת "דלק קידוחים" מר גדעון תדמור והמאבק על הגז הטבעי בישראל [36]
12	המערכה הרביעית: דיון ומסקנות
12	ארגז כלים דיפרנציאלי
13	אוטרקיות המצביא כתנאי מאפשר
14	לגיטימציה וגבולות
15	רשימת מקורות
17	ראיונות
17	היערות שוליים

תקציר המערכת

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 משרדי ה'הסטבקה' (הפיקוד העליון הסוביטי במלחמת העולם השנייה), כדי לפגוש את מנהיג ברית המועצות והמפקד העליון, יוסיף סטאלין. לאחר מאמץ רב ימים הבין ז'וקוב את התמונה העגומה, המתפתחת באוקראינה ובבלארוס וידע שללא שורה של שינויים אסטרטגיים עתירי סיכונים לא יהיה ניתן להחזיר שליטה במצב וליטול יוזמה. ואולם, במונחי התקופה, התובנות שהתכוון לחלוק עם המפקד העליון היו לחומר בעירה רב עוצמה. לימים יודה ז'וקוב שפחד "קצת" מסטאלין, אך קשה לקבל את קלילות ההגדרה על רקע עשרות אלפי קצינים, אשר עונו ונרצחו באכזריות על כך שהעזו להמרות את פיו או לאתגר את העריץ. בחדרו המרווח של סטאלין פרש ז'וקוב מפות והחל לדבר.

בתום סקירה קצרה על מצב העניינים בכל החזיתות והערכות בגין 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 סטאלין. "קייב תפונה!" ענה ז'וקוב, אשר ידע מהו הצליל הנורא שיהיה באותם ימים למילים 'נוותר על קייב' באוזני העם הסובייטי ובייחוד באוזניו סטאלין. "על מה אתה מדבר? מה השטויות 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 ולהתיר לי לצאת לחזית[1]!"

טענתנו העיקרית, שבמאווים מהסוג הזה ובאינטראקציה שהתפתחה בין סטאלין לז'וקוב במאבק על מוסקבה החל 'המפץ הגדול' של 'איש הברזל', 'שמש העמים', העריץ כל יכול של ברית המועצות. שם הוא החל להשתנות. להשתנות מתוך הכרה 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 אשר נחוצים 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, שבמרצת 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.

המערכה ראשונה

מסגור ההקשר: מרחבי ההשתנות ביחסים שבין מצביאים וקברניטים

מטרת החקירה זו היא לבחון את מישורי ההשפעה השונים שבתווך 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 הינה מובהקת והשמירה על מבנה הירארכי זה הינה 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

ו אייז אסטו טגית, להשפיע על דמו ניזון ומונעבשות על יי הקבו ניט וזנמן גמ בטיטואציות מוז כבונת בון לא וזגורו מדיניות ברורה.

קצב השינויים המסחר בכל תחומי החיים האנושיים במאה הנוכחית אינו פוסח גם על הווית המלחמה והשלום. בראי ההשתנות האדירה בעולם הביטחון הלאומי והאסטרטגיה נדמה שאת האמירה הפרדיגמאטית של קארל פון קלאוזביץ: "מלחמה אינה אלא המשך מדיניות באמצעים אחרים" [2] נכון יהיה לקרוא בהיפוך מראה: "המדיניות בימינו, אם כן, אינה אלא המשך המלחמה באמצעים אחרים."

גלובליזציה, המלחמות ההיברידיות והטרור, התפתחות מימדי 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 משימות הללו מחייבים את הממסד הביטחוני לשכלל מנגנון למידה 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 ונתפסו כאזרחיות במהותם, 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, בייחוד 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 עולם השנייה. ואכן, שוורצקופף ופאואל דנו באפשרות לנהל את המשא ומתן על שביתת הנשק על סיפונה של אניית המערכה "מיסורי", שעליה נכנעו היפנים ב-1945! שאיפה זו, שיקפה היעדר זווית ראייה מערכתית וכן חוסר הבנה בכל הקשור לטבעו של הניצחון הצבאי בעימותים מודרניים. [3]

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 לוקאליות וחלחול תחבולני לתוך האזרחי. שייח' זיידאן אל ג'אבירי, אחד ממנהיגי השבטים ב"משולש הסוני", אשר לימים נודע כחלקת האדמה העיראקית הפוריה ביותר להנבטת ההתקוממות, זוכר בבירור את היום שבו איבד את האמון באמריקאים כמשחררים, אפילו כדגם משופר ביחס למדינת המשטרה של סדאם. כשיידאן קם ללכת, לאחר ויכוח משפיל אשר פרץ באחד ממפגשי הפיוס שניסה לזום עם הפיקוד האמריקני, התחוויר לו הפער הבלתי ניתן לגישור בין האיש שלבש מדי הסוואה צבאיים לבין העיראקים בלבושם השבטי. [4] מנקודת מבטה של המציאות המערכתית המודרנית, הפער של זיידאן הוא דווקא שטח תמרון פורה למצביא. 'התנועה המתמדת' על 'סולם יעקב' בין המופשט האסטרטגי לגשמי הטקטי הוא גילום פוטנציאל השתנות 'המשך המלחמה באמצעים אחרים'. יכולת זיהוי נקודת המיצוי של האפקטיביות המערכתית, אשר הגיעה לשיאה בעת כיבוש בגדד והחלה ב"צניחה חופשית" עם התפתחות ההתקוממות, הינה בבסיס שונות המצביא כדרג ביניים, רחוק-קרוב לקצוות. כך, במרוצת שנות ההסתבכות האמריקאית בעיראק, פוסט כיבוש בגדד, הגיעו מצביאים משני צידי המתסר להבנות דומות בכל הקשור להיגיון המערכתי בניהול מבצעים על אדמת ארץ שני הנהרות. ראשון, היה מפקד אל קאעידה בעיראק אבו מוסעב אל זרקאוו אשר בסוף 2005 החל להבין שלא תהיה תוחלת לרעיונות הארגון, כאשר התצורה המערכתית תמשיך להתבסס רק על רצף פיגועים משולחי רסן כנגד האוכלוסייה השיעית במדינה. בהתכתבותו עם סגן מנהיג הארגון ד"ר איימן אל זואהירי כוננה ההבנה, שאינו יכול להסתפק עוד בתכנון ומימוש פיגועים, 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 דיוויד פטראוס כמה שנים לאחר מכן. [5]

סביבת התפקוד של המצביא המערכתי מתמצית באופן רשמי ברמת הביניים (מנהיגות האמצע) המגשרת בין מטרות אסטרטגיות להפעלת הכוחות הטקטיים. המערכה, במובנה המופשט הינה מסגרת רעיונית המתרגמת לכלים טקטיים את המטרות האסטרטגיות, וככזו, היא תמיד ייחודית, מפני שהיא מתייחסת לבעיה מבצעית בתוך סביבה אסטרטגית - ששתיהן ייחודיות. [6] מיקומו המיוחד של המצביא המערכתי מעמידו, אם כן, 'בתנועה מתמדת' בין מאמץ אינסופי להתמצאות והבנה במערכת האסטרטגית לבין עיצוב כלי התערבות אופרטיבי תחת הקשר ייחודי חד פעמי. 'התנועה המתמדת' של מצביאות מערכתית לעולם תתרש בסביבת 'אחדות הניגודים' כגילום המתח אשר מכונן את המודעות המערכתית- אסטרטגית. [7] כלומר, התפיסה המפוקחת של המציאות ככאוס קבוע המזמין התהוות מסובכת בהתמדה. המציאות המתפתחת מאחדת את תבונת העבר, ההווה והעתיד לרצף הגיוני, מעמידה אתגר אדיר אשר נובע לא רק מן המתח המובנה בין הזרימה האינסופית של המציאות ובין ההבנה האנושית המבוססת על בידול, פירוק ומסגור. מה שמעצים את אתגר ההתמצאות היא 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, ליצור רצף הגיוני מבאר, הן את הנסיבות התפתחות המבוכה והן את הנסיבות ההיחלצות מן המורכבות הזאת לקונספציה אלטרנטיבית טובה יותר. [8] מתוך כך, המצביא המערכתי אובחן כדרג בעל פוטנציאל גבוה להתמודדות עם מבוכות מזדמנות וכתוורן למיצוי תחבולני של הפוטנציאל הגלום בהן.

פלח נוסף בהשתנות סביבת התפקוד של המצביא המערכתי הינו 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"

במרוצת הזמן, גורמים אלו הענימו, ודווקא זה, והוא מותג עיניים גם שיווקי אסטרטגי. במקום בית הורג ומו יני אינו יודע מה הן בדיוק העדפותיו וכאשר ההעדפות ברורות, לא תמיד הוא מציג אותן בפני המצביאים כהנחיה ברורה. כך ניגש הגנרל שוורצקופף, מפקד המבצע "סופה במדבר" כנגד משטרו של צדאם 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, כשהשינוי היחיד שהוכנס בו היה שמשרד החוץ החליף את המילה "לשאת ולתת" במילה "לדון". [9]

המורכבות שבעמדת הקברניט האסטרטגי והקושי לומר את אשר על ליבו הינם הזדמנות 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 שתהווה 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 ויאטנם ב-1969: "(...) שאלתי את ראשי הממשל האזרחי והצבאי בוואטנם, 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. [10] בנקודה זו, גדלים מאוד החיזיונות והפוטנציאל הגלום במיצוי השונות של הדרג המערכתי בהשפעתו על איכות התפקוד של הקברניט האסטרטגי בשל מנעד התמרון ודרגות חופש מתוך חסינות א-פוליטית.

בעידן הנוכחי הטכנולוגיה מתפתחת ומתעדכנת בלי הרף. אין כוח שירסן או יעצור את הרצון לחדש, לעשות עוד, יותר ואחרת. קצב הדברים מסחרר יותר ויותר. קיצור טווחי הזמן וההתגברות על פערי המרחק, הנקשרים בכך, דורשים כשלעצמם למידה והסתגלות מתמדת. היכולת להיערך מחדש, בזרזות ובמימונות, הופכת לסגולה נחשבת אשר כרוכה במאמץ לא מבוטל של התגברות על הרגלים, על שגרות והתאמות חוזרות ונשנות של הדברים. כך, למשל, קצבי החיים והדוחק הפוליטי לאחר אירועי 11 בספטמבר 2001 הניעו את הנשיא בוש לדרוש מצבא לצאת מיד לפעולה משמעותית באפגניסטן. בעקבות הדרישה הזאת נקלעה המערכת הצבאית האמריקאית למצוקה בשל היעדר רלוונטיות. רמטכ"ל צבא ארצות הברית הגיש תכנית לפעולה במתכונת מסורתית, שהייתה כרוכה בתשעה חודשי הכנה לוגיסטית לשינוע הכוחות ושל כלל המערכת התומכת. היה זה הסי-איי-אי דווקא, שבאורח חשיבתו היצירתי והחתרני יותר הציע תכנית פעולה אחרת, שענתה על דרישת הנשיא לפעולה מידית. מנהלי ארגון הביון האמריקאי 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 ברונת מלחמה מקומיים הצליחו אלה, מדי יום, לאתר ריכוזי טליבאן, לכוון לעברם אש ממטוסים שהגיעו מבסיסים רחוקים, בין היתר מבסיסים בארצות הברית, ובתוך כמה שבועות השיגו הישג משמעותי. [11]

השתנות סביבת התפקוד האסטרטגית מתמזגת בהקשר החקירה 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 עלית צבאית וממסד צבאי דומיננטי, המצמיחים מתוכם גם עלית פוליטית. [12] ראש הממשלה הראשון דוד בן גוריון הטיל על הדרג הצבאי, כבר בראשית ימיה של מדינת ישראל, אחריות ממלכתית רחבת היקף, החורגת מעבר לתחומי הפרופסיונאליזם הצבאית המקובלת במדינות דמוקרטיות. בראשית ימיה של המדינה עסק צה"ל במשימות לא צבאיות כדוגמת התיישבות, חינוך, קליטת עלייה ונועד להיות "כור ההיתוך" לעיצובו של הישראלי החדש- "הצבר". חלק משימות הללו ואחרות, כדוגמת גיוור לחיילים הלא יהודיים לפי הלכה, מבצע צה"ל גם בימים האלה. במרוצת השנים פיתחו וטיפחו ראשי ממשלה את המטה הצבאי וראו בו אמצעי ומנגנון לגיטימי ללמידה ולקביעת מדיניות ואסטרטגיה. [13] כך לאורך זמן, התפתחה סימביזה פוליטית בין מדרגית ותרבות אסטרטגית ייחודית, אשר מיקמה את הרמטכ"ל ומקביליו בארגוני הביטחון השונים בתוך שבין האסטרטגיה הצבאית לזו המדינית והעלתה את הדרגים המערכתיים כשחקנים בעלי משקל במרחבי ההשפעה על הביטחון הלאומי. [14]

התבוננות על השתנות סביבת התפקוד אסטרטגית-מערכתית מבליטה את גווני השונות הבין מדרגית ואת פוטנציאל ההשפעה הגלום בייחודיות הדרג המערכתי המודרני. במרחב הכאוס, שבו כולם משפיעים על כולם כל הזמן, עולה ערכה של עמדת המצביא כנכס הנע ונד בין המופשט לגשמי. מיצוי מודע של שונות או אחרות 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 כחדווה, 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." [15]

מערכת היחסים בין הקברניט האסטרטגי לבין דרגים מערכתיים צבאיים הינה 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

במיוחד בה באיזונים פנימיים, במרחבי שיח משוכללים ובאנשי אשכולות בעמדות מפותחות. בעבודתו, בוחן לוחקו את מרחבי ההשפעה והלמידה של מצביאים מערכתיים - מפקדי אוגדות ואלופים על מקבליהם 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 תיאורטית 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 תיאוריות. מקור המושג 'תיאוריה' הוא במילה היוונית, 'theoria' הנובעת ממושג זהה למילה תיאטרון (theater), שפירושה 'לראות', 'לצפות' או להעמיד חזיון. לכן, ניתן לומר שתיאוריה היא בראש ובראשונה צורה של תובנה ובמילים אחרות, אופן של התבוננות בעולם ולא צורה של ידע על מהו העולם. [16]

מלאכת המצביאות המערכתית, אם כן, כרוכה במספר מרחבי למידה והשפעה השזורים יחדיו ומתקיימים בזיקה הדדית קבוע. הראשון והחשוב מכולם הינו מרחב הלמידה האישי של המצביא. [17] השני, הינו מרחב למידה והשפעה אשר גלום בין המצביא לדרגים הטקטיים ולמצביאים עמיתים. [18] השלישי הינו מרחב למידה והשפעה של המצביא המערכתי על הדרגים הממונים ובתוכם על הקברניט האסטרטגי, אשר נותר במידה רבה, באזור העמימות של המחקר התיאורטי בשל האופי החתרני והכורח האמורפי המובנה בעיסוק במישור זה. לצד זאת, מישור פעולה שלישי זה אינו 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 התיאורטית וההיסטורית וכן על מקרי הבוחן וראיונות העומק, בחרנו לארגן את המסגרת התיאורטית ולפתח מודל על בסיס המושג '**מרחב השיח**' אשר מאפייניו מעצבים את איכות הלמידה וההשפעה של המצביא על קברניט. [19] המושג משקף התבוננות על סביבה דינמית, בדומה לענן שמשנתנה תדיר תחת הקשר של יחסי גומלין ותוכן.



תרשים מס' 1: מודל 'מרחב שיח'

פיתחנו את **מודל 'מרחב השיח'** על בסיס ניתוח הדפוסים הפרקטיים של שיטות ומנגנונים לכינון הלמידה והשפעה, אשר מיוצגים בתרשים מס' 1 בציר האופקי, ולדפוסים קוגניטיביים אשר קשורים במהות התוכן ומיוצגים בציר האנכי. בנוסף לכך, 'מרחב השיח' מתנהל בזיקה ל'מימד האישי' של כל אחד מהשחקנים ועל רקע 'הסביבה הגלוקאלית' (גלובלית- לוקאלית) של יחסי גומלין ארגוניים-פוליטיים רלוונטיים בממסד אסטרטגי-מערכתי.

חקירה תתבסס על ניתוח שלושה מקרי בוחן, השניים הראשונים הינם בחינת תפקודם של מפקד פיקוד מרכז האלוף רוני נומה בהסלמת "גודל השעה" בשנים 2015-2016 ומפקד אוגדת "געש" תא"ל תמיר היימן בתחילת מלחמת האזרחים

בסוף יורבשנים 2011-2013. ונמקו והשלישי בשנים 2010-2008 ינאו אונתפקוה של יורבנות ונמקו קיוויה נמו גועון תדמור במאבק על הגז הטבעי בישראל אשר יש בו מידה רבה של הנגדה בניסיון לבחון את המודל מחוץ לעולם הביטחוני.

הגדרות המושגים

'מרחב השיח' - הינו מרחב מופשט, אשר בו מתנהלות פעולות הבנייה ותמרון של מצביא ללמידה והשפעה על קברניט, וגבולותיו משתנים לאור הקשר התוכן ובהתאם להחלטת השחקנים המעורבים. ארגון והרחבת מרחב השיח באמצעות איתגור 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 לסטאלין לעומת היטלר ומצביאיו במחצית השנייה של 1941 שיקפה שונות בין מרחבי השיח ומגוון הכלים בתוכו. דוגמה אחרת לצורות מרחב השיח, נחשפה עם פרסום 'תוכנית המאה' של הנשיא האמריקאי, דונלד טראמפ, אשר הניחה שלל הזדמנויות וסיכונים לביטחון הלאומי של מדינת ישראל. בעוד שראש הממשלה כלל לא הופתע ונראה שהיה מוכן להשתנות, ואולי אף היה חלק ממעצביה, צה"ל מצא את עצמו בפני תפנית "בלתי צפויה" ונחפז ללמידה. זכותו של ראש הממשלה לפעול בעמימות ובחשאיות להשגת יעדיו האסטרטגיים, ועם זאת חובתו של צה"ל לזהות את ההתהוות ולחלחל פנימה לארגון 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 ויכולים לשמש כפועל יוצא בסיטואציה ייחודית כקברניט אסטרטגי או כמצביא 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 המערכתי, אלוף ומפקד אוגדה על מקביליהם בארגונים השונים. סביבת התפקוד של המצביא המערכתי מתמצית באופן רשמי ברמת הביניים (מנהיגות האמצע) המגשרת בין מטרות אסטרטגיות להפעלת הכוחות הטקטיים. המערכה, במובנה המופשט הינה מסגרת רעיונית המתרגמת לכלים טקטיים את המטרות האסטרטגיות וככזו, היא תמיד ייחודית, מפני שהיא מתייחסת לבעיה מבצעית בתוך סביבה אסטרטגית-ששתיהן ייחודיות. [20] יסוד המצביאות הינו ביכולת לזהות התהוות מסובכת, להגיע להתמצאות אסטרטגית, ליצור השתנות תחבולנית ולקיים התערבות אופרטיבית בתהליך קבוע וטבעי. מצביאות מערכתית, בהקשרי החקירה, מתבטאת 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. [21] 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 שיטה פוליטית ונטשתי את כל העקרונות הפוליטיים. הריני איש העוסק במאורעות כפי שהם ניצבים לפניי באור הניסיון. [22] למידת קברניט, אם כן, היא למידה אוטרקית מתוך בסיס אמונה עצמי ואתגר העומד בפני המצביא הינו בכינון מצב או חוויה מאפשרת מתוך המודעות למימד האישי והסביבתי.

'השפעה' - הינה שינוי החלטות או מדיניות הקברניט בניגוד לרצונו. ב-10 באפריל 2002 התחולל בסמטאות מחנה הפליטים ג'נין אחד הקרבות הקשים של מבצע "חומת מגן". בעקבות ההרס הרב ומספר ההרוגים בצד הפלסטיני קמה תביעה למנות ועדת חקירה בינלאומית מטעם מועצת הביטחון של האו"ם. שר החוץ דאז, מר שמעון פרס, אשר שהה בניו יורק לא הציג התנגדות בפגישתו עם המזכ"ל קופי אנאן. האלוף גיורא איילנד, אשר שימש אז ראש אג"ת, הצליח ללכוד את הידיעה ומיד הבין את פוטנציאל הנזק. על פי עדותו של איילנד, נוסף לשיח הישיר עם הרמטכ"ל ובהמשך עם ראש הממשלה תמרן איילנד דרך רשת הקשרים לבניית קואליציות ומקסום פוטנציאל השפעה בטרם קבלת החלטות על ידי קברניטים. איילנד פנה לשר דן מרידור ולעוד כמה אנשי צבא משפיעים "לתייעצות". לצד זאת, היות שהאדם שמונה לראשות הוועדה היה ראש ממשלת פינלנד, איילנד פנה לידידו טריה לארסן, אשר שימש כשליח מיוחד של האו"ם למזרח התיכון והיה במקרה גם בעלה של מונה יול, שגרירת נורבגיה בישראל. נוסף לכך, כדי לגייס את התמיכה האמריקאית לביטול הוועדה, איילנד הציע לראש הממשלה להסיר את המצור על המוקטעה ברמאללה בה שהה יאסר ערפאת, שנוא נפשו של שרון. [23] רוב משתתפי הדיון המסכם תמכו בהצעת האלוף גיורא איילנד וראש הממשלה, תוך הפגנת מורת רוחו הבולטת, קיבל את ההמלצה. [24]

'המימד האישי' - צור מחצבתו וניסיונו האישי של הקברניט והמצביא אשר משפיעים על מצב תודעתו, אופן תפיסת המציאות, עוצמה פוליטית ואמון בין אישי. מדובר במרכיב מכריע בהשפעתו על ארגון מרחב השיח, סגנון הלמידה ועיצוב דרכי השפעה. במציאות, קברניטים ומצביאים מוצאים את עצמם במקרים רבים נתונים במערכת יחסי שיתוף פעולה מתוח, אפילו לעומתי. זהו עימות מחריף לעיתים בשל הבדלים בניסיון ובהשקפת עולם. הבדלים אלה אינם רק אידיאולוגיים, אלא הבדלי מזג אישי ואפילו תרבות. מקורבי אריאל שרון נהגו לא לקבל הנחיות מיד לאחר פיגועים בשל

טעווונגשנות של האיש ושנאתו ואישיותו לעו אפון אשו גבור על כל שיקול נקצועי. מפקדו המבצע טופח במו בו ב-1991 הגנרל נורמן שוורצקופף ספק עם 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 הגנרל קולין פאוול, בעוד שמפקד המבצע "קובר 2" ב-2003 הגנרל טומי פרנקס לא הפסיק לעשות זאת. בהופעה מכריעה בפני ראש הממשלה בטרם פרסום מסקנות "ועדת ששינסקי" בחרו נציגי חברות הגז להתחיל שיח עם נשיא נובל אנרג'י, צ'אק דוידסון, משום שבסימולציות שערכו חברות האנרגיה ערב קודם התברר כי לבנימין נתניהו יש חולשה בלתי מוסברת לדוברי השפה האנגלית. [25]

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 העמידות והערפול שיצר, שנבעו מהצורך לפעול בלי לעורר תהודה והתנגדות יצרה לעתים רושם של הססנות וחולשה, אבל לאחר מעשה התברר שההחלטות ויישומן התנהלו לפי עמדותיו של אשכול. [26]

'המימד האיש' הינו 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 לארגוני המודיעין הבריטים 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 עזירות. כעבור כמה שעות נסיעה וחברנו האנגלים עומדים להתפוצץ עוצרים בתצפית יפה, עמק בית שאן פרוש לרגלינו. וכאשר שם, עומדים אנו ומשתינים יחדיו, יודע אני- הם שלי. [27]

'מימד הסביבה הגלוקאלית (גלובלית-לוקאלית)' -מארג סביבתי של יחסים בין אישיים, ארגוניים ופוליטיים כולל מפלגתיים אשר מהווים מצע משפיע על טיב יחסי הגומלין בין השחקנים. היעדר יכולת לקבל החלטה או לפרסמה בפומבי נעוץ לרוב בהשפעות הסביבה הגלוקאלית ובשיקולי נראות של הקברניטים המדיניים. החתירה להבנת מפת המתחים ב'מערכת הכחולה', זיהוי ואבחון מכלולי התנגדויות ותמיכה הינם תנאי לארגון מרחב שיח ותמרון בתוכו. סוגיות ביטחוניות דוגמת פעילות ימין קיצוני בשטחי יהודה ושומרון לא יכולות להיסקר על ידי הגורם הביטחוני מבלי שהוא מודע להרכב הפורום המדיני בפניו הוא סוקר. הרגישויות הפוליטיות הכרוכות בסוגיות כגון זו אינם 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 תקשורת המוסדית פנים 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, אשר נחשבים מחוץ לגבולות הדיון. מעבר לזרמי העומק של המימדים האישיים והשפעות הסביבה הגלוקאלית איכות השיח הישיר נקבעת במידה רבה, מתוך מנעד דרגות החופש האינטלקטואליים המונחות על השולחן. אך יחד עם זאת, לעיתים משתמשים מצביאים בשיח הישיר כדרך תמרון והשפעה על קברניטים. במלחמת המפרץ הראשונה, ובמלחמות הקטנות הרבות שפרצו לאחר מכן, ה"ייעוץ" של הצבא לא היה למעשה "ייעוץ" כלל, אלא משהו שונה: הכנה של אפשרויות, ולעיתים רק אפשרות אחת, עבור ההנהגה האזרחית. קברניטים אמריקניים היססו לפני שתבעו הרבה ממצביאיהם, ומתוך כך נתקף ממשל קלינטון שיתוק, אחרי שהצבא הציג את החלופה היחידה ועיקרה בהיערכות של 400,000 חיילים או יותר כדי להתערב בנעשה ביוגוסלביה. [28]

'אתגור בתוך/ומחוץ לפרדיגמה' -עמדה ביקורתית מתוך זיהוי תפניות הקראת תיגר על פירוש המציאות המקובל ועל הסדר, הוודאות והיציבות הקיימת תוך העמדת היגיון או תצורה אופרטיבית מתחרה. במפגש למול הדרג המדיני נדרש המצביא לכינון תנאי שיח ולמידה בסביבה רווית מתחים. ליצירת נקודת מפגש, בהבניית התנאים לבירור אסטרטגי כן ופתוח, אחראי הקברניט לא פחות מן המצביא, אולם סוגיות השיח ועומק תכניו בזיהוי תפניות מתפתחות וצמתי 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 הצטיין במיומנות בה יצר תנאי שיח אינטימיים, באמון הדדי ובליבון משותף של הזדמנויות וסיכונים. הוא הוביל בשנים אחרונות את פריצת הדרך התפיסית, בה 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, ארגן כוחות בדפוסים גמישים התואמים לנסיבות הזמן והמקום. [29]

'תמרון דרך רשת קשרים' -קבלת מידע או העברה ועיצוב מסר דרך גורמים שלישיים בתוך הארגון ומחוצה 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 במרחבו- מדינת ישראל, דרך פיתוח רשת קשרים פורמאלית ובלתי פורמאלית לסלילת הערוצים לזרימת מידע בתחומי עניין רלוונטיים. [30]

תמרון באמצעות פעולה - שינוי מציאות בשטח כאקט שיש לכמידה והשפעה על קברניטי. בעת הגעתם של הכוחות האמריקניים לפאתי בגדד גיבש הדרג הצבאי העליון תכנית לכיתור העיר ולהתשת כוח המגן העיראקי כדי ליצור תנאים לכיבוש מבלי להסתבך בלחימה קשה בתוך השטח הבנוי. אולם בעוד שהדרגים האסטרטגיים אימצו בהתלהבות את התכנית, היא כלל לא נראתה למפקד האוגדה, מייג'ר-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. [31]

המערכה השלישית: ניתוח מקרי בוחן

מפקד פיקוד מרכז האלוף רוני נומה בהסלמת "גודל השעה" [32]

"גודל השעה" – כינויה של 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 האלוף רוני נומה להבנה עמוקה, חלחול ותמרון אל תוך נבכי הקושי של ממסד הקברניטות להרחבת מרחב השיח ללמידה והשפעה.

מפקד פיקוד מרכז, האלוף רוני נומה 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: "גורל המערכה על כתפיי".

לצד זאת, חוויה אישית ייחודית בכניסה לתפקיד כעוזר הרמטכ"ל צרבה הבנה של עומק אתגר התפקוד בדרג המערכתית בכל הקשור לשיח עם הקברניטי. מיד בכניסה לתפקיד עוזר הרמטכ"ל ביוני 2006 נדרש צה"ל לקדם קיצוץ רוחבי של כחצי מיליארד ₪. לאחר עבודת מטה ובטרם אישור שר הביטחון דאז, מר עמיר פרץ, שנכנס אף הוא לתפקידו כמה שבועות לפני כן, נדרש הרמטכ"ל לסוגיה. מסמך לאקוני, אשר נכתב על ידי אג"ת חילק את הקיצוץ בין כלל היחידות. אחד הסעיפים הציע חיסכון של 80 מ"ח על ידי רכישת מדים בסין במקום המשך ייצורם במפעל בבית שאן. הרמטכ"ל אישר את אשר הוצג עוד באותו יום לשר הביטחון. אם עד להצגת המסמך הדיון היה שלו למדי, הרי שלאחר הקראת סעיף המתפרה נדרך שר הביטחון ופתח בסדרת תהיות. בחושי החדים הבין רוני נומה שהכניס את הרמטכ"ל לשדה המוקשים של המימד האישי והסביבה הגלוקאלית. "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 המימד האישי של הקברניטים המדיניים ומיצובם בסביבה הגלוקאלית הימנית של הקבינט למשורר לתגובות פרדיגמטיות תקיפות כנגד 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 הנקי, 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 דגשים ברוח כגון: אין שינוי בדפוסים הבסיסיים מהעבר, מדובר בעוד התפרצות טרור, באיו"ש לכיבוי מגמות כאלו נדרש זמן ולכן יש להיערך למערכה ארוכה. בתהליך למידה ביקורתית בעת מגמת הטרור הגואה הגיעו בפיקוד מרכז ובאוגדת איו"ש בפיקודו של תא"ל ליאור כרמלי להתמצאות מערכתית בכל הקשור למגמות עומק של 'הטרור בהשראה'. פירוש תופעת 'המפגע היחיד' והחוליה המקומית, אשר סיפקו הצצה מרתקת לנבכי נפשה של החברה הפלסטינית והדור הצעיר במרכזה, חיבב הרחבת דרגות חופש תפיסתיות ולמידה חתרנית. כך נולדה בפיקוד המרכז הנחייה מערכתית מרכזית, ופשוטה להבנה- 'מבדיל ומדויק', אשר העמידה בפני החטיבות המרחביות את התצורה המערכתית הייחודית להפעלת הכוח ולפיתוח השתנות תחבולנית. שלל תפיסות, יכולות וטכניקות פעולה בעולמות המודיעין, הדיפלומטיה הצבאית, תודעה, המאמץ האזרחי והפעלת הכוחות נבנו על בסיס ההיגיון 'מבדיל ומדויק', ועל רצף זמן נטעו אופטימיות זהירה באשר לאפקטיביות וירידה ברמת הטרור. [33]

ואולם, הקברניטים המדיניים התקשו לקבל את התפנית באסטרטגיית ההתמודדות עם גל הטרור המשתולל. מרחב השיח הישיר של מפגשי העבודה התגלה כצר מדי בכדי ליצור תנאים ללמידה בשל חסמי הסביבה ופערי תפיסת מציאות. זמן קצר לאחר כל פיגוע היה מקבל מפקד הפיקוד רשימת הנחיות בגין כתרים ופגיעה רוחבית באזורים שלמים,

אשר עמדו בניגוד גמול לנפישותו והמנופחות. היה הכרח להודיע את השינוי הישיר באמצעות בניית טקסטים למו עות על עצם קיום הזדמנויות שכאלה כגון כינוסי קבינט, התייעצויות וסדר יום בארגונים אחרים. שיא המאמץ היה ביוזמה פיקודית ותחת הסתייגות מסוימת של הרמטכ"ל, לביקור חברי הקבינט באוגדת אי"ש אשר יצר תנאים ללמידה אישית של פוליטיקאים רבי ניסיון ובעלי תפיסת עולם מוצקה. יתרה מכך, במפגשים בלתי אמצעים אלו יכול היה האלוף ללמוד את הגלוי והסמוי בהנחיית הקברניטים, דבר שסייע לשרטט את אזורי חופש הפעולה והקווים האדומים.

לא פעם נדרש האלוף רוני נומה, להעביר קו אדום בפני הרמטכ"ל ביחס לפקודות, אשר ירדו לפיקוד היישר 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 איוון הכרחית להמשך תפקוד ולמידה.

במרוצת 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 הינה הבסיסי 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 האלוף כאשר קיבל פקודה לקיים הפרדה באוטובוסים ביציאה מתחומי אי"ש בין ישראלים לפלסטיניים, דבר שהיה כרוך בהורדה של מאות אזרחים בלתי מעורבים וליבוי התסיסה. לאחר ניסיון להשפיע על תיקון הפקודה הבין שזו ירדה מלשכת הקברניטים המדיניים, פנה לגורם שלישי חיצוני, רב עוצמה בבקשה לעזור. הפקודה בוטלה לאחר שעתיים.

הדוגמה המרתקת בעניין התמרון באמצעות רשת הקשרים הינה גיוס התקשורת הגלויה למאמץ השפעה על מקבלי החלטות על ידי 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 האלוף 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 הינו בניית קואליציות. האלוף השקיע רבות ביצירת מערכת קשרים עם עמיתיו בשב"כ ובארגונים אחרים תוך חתירה לקשר בין אישי מעל ומעבר למחויבות מקצועית גרידא. בפרשת אי החזרת גופות המחבלים הצליח האלוף נומה לאחר אי הסכמות עמוקות להחזיר לעצמו את סמכות ההחלטה משר הביטחון לאחר קואליציית התמיכה עם ראש מרחב ירושלים ויהודה ושומרון בשב"כ. רשת הקשרים העקיפה, אם כן, הינה כלי אינהרנטי ובה זיקה 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 הינו 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 הוא עלולים להתחולל. הרטוריקה הלוחמנית וההשדנות 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 שטחי C נתקל בביטול. ואולם בשטח, האלוף נתן לחיכוך קצב משלו. הוא עודד מח"טים ליצור חליפות ייחודיות לתיאום ולשיתוף פעולה מתוחכם כדי להתוות מציאות למידה ולהראות "כי טוב". הנוכחים זוכרים היטב את מבטם של הקברניטים, אשר שמעו באחד הביקורים על קציני מנגנונים פלסטיניים אשר הגיעו לאימון לפני תעסוקה של אחד הגדודים כדי לקיים שיח משותף ולדייק נוהלי פעילות בכפרי שטחי C. בסיכומו של הביקור בחרו הקברניטים שלא להתייחס.

לסיכום, נוכל לומר שמצביאותו של האלוף רוני נומה בהסלמת "גודל השעה" מאירה ומאפשרת למסגר את טיב היחסים ללמידה והשפעה 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 איוונים והתנגדויות, אשר היה בכוחו לשמור על שיווי משקל ולאפשר תוחלת להשתנות תחבולנית אל מול איומים חדשים. חתירתו להבנת **המימד האישי והשפעת הסביבה הגלוקאלית** על הצרכים הפוליטיים של הקברניט המדיני הניחה מצע למיצוי כלי למידה והשפעה כגון: **השיח הישיר, אתגור בתוך ומחוץ לפרדיגמה, תמרון דרך רשת הקשרים ותמרון באמצעות פעולה**.

מפקד אוגדת "געש" תא"ל תמיר היימן בתחילתה של מלחמת אזרחים בסוריה [34]

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, מתוך הכאוס, הלכה

ונוקמה ושות' שותקים ובות זיקות וזקשים, אשר והנהגה והשונות והניחות לנו ונת' השנים המעורבות והעמוק, והודיק הממסד הביטחוני את המבוכה מתוך פירוש ההשתנות באופן טקטי על רקע המרדים של השקט היחסי בצד הישראלי של הגבול ברמת הגולן.

לנוכח ההתהוות המסובכת והתחושה העמוקה של המבוכה האישית נדרש תא"ל תמיר היימן, בהיותו מפקד אוגדת "געש", להשתנות עצמית ולאתגרי למידה והשפעה על דרג הקברניטים. רצף תרגילים, אשר בהם נדרש להילחם בחטיבות צבא סוריה, שכבר חדלו מלהתקיים או מימוש כוננות אל מול איום לא רלוונטי העצימו תחושת אי נוחות והבנה שמשוה צריך להשתנות. היימן הרגיש שבמערכת כאוטית, כדרום סוריה של אותם ימים, קיים חוסר תוחלת בסיסי בניסיון להבין תופעות מורכבות דרך בחינה מנגד של מירב 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.

מתוך רצף מאורעות בלתי מובן ומתוך תחושה כבדה ביחס לרלוונטיות של התפיסה שהייתה קיימת ברמת הגולן, חתר תמיר היימן, לצד הלמידה האישית, למלאכת ארגון מרחב השיח במארג שחקנים ברמות השונות ובסביבה גלוקאלית רבת גוונים. תודעת המטה הכללי באותה תקופה נעה ונדה בין הסתערות ההמון הסורי לעבר הכפר מג'דל שמש בצפון הרמה לרבבות פליטים סודנים, שפרמו את הגבול הבין לאומי בסיני. חששות קברניטים מפני חזית פליטות נוספת חסמו ניסיונות למידה ובירור המציאות במגע קרוב עם בני המקום. "חל איסור מוחלט לקיים כל מגע עם גורמים סורים בקו גבול רמת הגולן."

באחד הסיורים הראשונים עם קברניט אסטרטגי, בעודם עומדים על קו הגדר, העלה היימן 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, דרך טיעון מעולם תוכן אחר, פתח היימן הזדמנות להרחבת מרחב השיח ופוטנציאל לתמרון ולמידה.

חיכוך פרדיגמאטי בקומות שונות של הממסד הביטחוני הציף מספר מערכות התנגדות ותמיכה ברמת השטח, גם אם מתוך אינטרס והקשר אחר. נרקמו רשתות קשרים לזרימת מידע, צמחו קואליציות וסוכני שינוי. כך, למשל מתחים מול מודיעין הפיקוד, אשר התנגד למגמות של היימן באו לכדי 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 היימן דווקא לנוכח 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 כאשר מדובר בחיבור בין אישי או בנושא קרוב.

בתצורה אופרטיבית שלמים נודעה תחת הכותרת "שכנות טובה" מצא היימן את אחד הביטויים העיקריים של היגיון מערכתני 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 באימרה: "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 האגודה להרחבת מרחב השיח ועומק השינוי הנדרש חייבו פעולה דרך רשת הקשרים העקיפה וביניהם התקשורת הגלויה. היסטוריית תמרון מצביאים דרך התקשורת הגלויה, מגנרלים אמריקאים אל מול הנשיא קלינטון ביוגוסלביה [35] ועד לגנרל מק קריסטל אל מול הנשיא אובמה באפגניסטן, לשם השגת השפעה על דרג הקברניטים, מאפשרת הצצה אל תוך האיוון הנדיר בין תבונה, חתרנות ומודעות עמוקה לגבולות הלגיטימיות.

אחד המאיצים להחלטה הקרדינאלית להקים מכשול "שעון חול" ברמת הגולן נעוץ בתמרון מוצלח באחד הראיונות שהעניק תמיר לתקשורת הגלויה. התעניינות תקשורתית בהתפתחות המרד בסוריה והשלכותיו על ביטחון הצפון הייתה מובנת מאליה. כהכנה לאחד הראיונות בחר מפקד האוגדה את מרחב המכשול הגרוע ביותר ברמת הגולן כאתר לצילום, וכאשר פתח בסקירה מפורטת בגין איומי השעה, הדיסוננס מיד נקלט וגרר מבול שאלות, ובהמשך כותרות ושיח תקשורתי. התשובות הלקוניות כבר לא עניינו אף אחד, המסר עבר.

בתוך חופש הפעולה שבעמימות האסטרטגית וקשב ארגוני מוגבל נדרש מפקד האוגדה ליתנועה 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 ומידית 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 פלאחים 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 תמיר היפוך הגיונות אשר הכתיבה המציאות. הסיכון המתפתח של הירי הזולג הסורי לצד חוסר רלוונטיות שבאיום מאחורי גניבת המוקשים על ידי המורדים חייב שינוי במדיניות הפעלת הכוח. בחלק מהמקומות בהתהלכות בשולי הפקודות ולנוכח תהיות של המפקדים מלמטה תמך תמיר באמצעות פעולה, אסר על הירי לעבר גונבי המוקשים ופקד להשמיד מקורות הירי הזולג תוך שיח ישיר מקביל ואוחר עם הרמות הממונות.

והמונח בין שני הגיונות הוא נצוץ ואין לו מטרות מאוגנות, הם מצויים בתנודות מטוטלתיות וכן נודדים לטווח מוגבל. אתגר הסנכרון במערכת מתחים, שעל פניה היא בלתי פתורה הוא ראשית הצירים בה נולד המצביא. לילה אחד נודע להיימן שאחד הפצועים, אשר פונה לגדר כמה שעות לפני כן הינו קרוב משפחה של דמות מרכזית בקרב בני המקום. הוא התלבט, שכן מחד גיסא ידע שחומרת הפציעה חייבה פינוי לבית החולים וזאת לנוכח חוסר תוחלת לקבל אישור שכזה מרמות ממונות, ומאידך גיסא 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 היימן לתמרן באמצעות פעולה ולפנות לבית החולים בצפת, דבר שלימים פתח נתיב נוסף במכלול ההתערבות התחבולנית של מדינת ישראל מול השתנות האיומים בחזית הסורית.

שורת החלטות בדרג המטה הכללי שהתקבלו במעלה מסע הלמידה ובמרכזם שינוי במבנה המוסדי והקמת אוגמ"ר "הבשן" הינם, במידה רבה, תוצר ההשפעה מלמטה. מיצוי עמדתו הייחודית של האוגדנר כמצביא מערכתי הייתה לאחד המאצנים המרכזיים שבחילול הלמידה וההשפעה על קברניטים אסטרטגיים לנוכח ההפתעה שבמלחמת האזרחים בסוריה. מתוך דחף פנימי ואמונה בעיסוק בדבר מה מהותי יצא תא"ל תמיר היימן למלאכת **ארגון מרחב השיח** על בסיס הבנת **הסביבה הגלוקאלית והמימדים האישיים** של שחקני מפתח. כל זאת לצד **איתגור פרדיגמטי, ניווט אינטימי של השיח הישיר ותמרון להשפעה** אשר יצרו תנאי למידה בקרב הקברניטים ואפשרו שינוי מדיניות.

יו"ר חברת "דלק קידוחים" מר גדעון תדמור והמאבק על הגז הטבעי בישראל [36]

תמצית עלילת המאבק על הגז הטבעי הישראלי הינו בסיפור מהפכה אשר שינתה את הערך האסטרטגי של מדינת ישראל בתחומי הכלכלה והאנרגיה. זו התהוות בה הצליחו מספר מנהלים בכירים, מהרובד 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 היבוא של הגז המצרי והיום, בתום שורת הצלחות כבירות בקנה מידה עולמי, חזרה בה אותה ממשלה ופונה לייצא את הגז למצרים [37].

צור מחצבתו של גדעון תדמור, יו"ר "דלק קידוחים", ואחד מאדריכלי המהפך נטוע בעולם האומנות. כמפיק סרטים חובב תמיד חיפש את העלילה, את הסמוי, המנותק מהרגל ונסמך רבות על תחושות בטן. את סביבת עבודה הקרובה בנה בלהקות קטנות- 'קבוצה קטנה של פרימדונות בלתי נשלטות', אשר הקפידו לאתגר את כישוריו לנהל 'תזמורת סולנים'. את זיכיון החיפוש עבור מה שבעתיד יהפוך לפרויקט "תמר" קיבל גדעון בעבור חברת "דלק קידוחים" רק בשל היכולת לזהות את המימד האישי בתוך העלילה הכוללת ומוכנות לשחק את המשחק. אי שם, באמצע 2008, החליט תאגיד ענק "B.G." (הבריטי (לא קיים היום) להחזיר את הזיכיון לחיפוש הגז בשל חוסר כדאיות כלכלית, דבר שהיה ללא ספק פותח תהליך ארוך של תחרות ומכריזים. יו"ר החברה, תום פורס, טיפוס גאוותן אשר שידר תסכול רב בשל הפגיעה הצפויה בשמו הטוב כפועל יוצא מכישלון ההרפתקה אל מול חופי הארץ. לאחר מספר קבוצות חשיבה ובעקבות הקול הפנימי יצא גדעון לתמרון במרחב המימד האישי והסביבה הגלוקאלית. לאחר תאום טלפוני התיישבו השניים לפגישה יממה בלבד לפני עזיבתו של תום פורס והחזרת הרישיונות למדינה. לאחר קצת ציניות והומור שחור ניגש גדעון לעניין והציעה ליושב ראש הבריטי דרך יצירתית להפגת עוצמת הכישלון והרעש התקשורתי הצפוי בכך שהוא, תום פורס, יעביר את הזיכיונות לחברת "דלק קידוחים". לב הטיועון היה נעוץ בדימוי החזק שבעצם ההחלטה להחזיר רישיונות עם תבוסה, בעוד שהעברה ניתנת לפרשנויות אחרות. לאחר כמה שניות התאוששות פורס שאל: "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 ולמחרת העביר את הרישיונות ל"דלק קידוחים".

דרך המאבק על הגז הטבעי בישראל הינו מקרה בוחן ענק לעוצמת ההשפעה של הסביבה הגלוקאלית על ארגון מרחב השיח, זיהוי נקודת המיצוי של פעולת המצביא ותוחלת ההשפעה כלפי מעלה. מן המפורסמות בעולם שעסקי האנרגיה שואבים תשומת לב וקשב קברניטים בשל הזיקה החזקה לביטחון הלאומי. ברם, לאחר שנים של אכזבות, משכה ממשלת ישראל את ידיה מנושא החיפוש אחר הגז הטבעי ופנתה לערוצים אסטרטגיים חלופיים. באותם שנים הצליחו מספר חברות, ובתוכם חברות של גדעון תדמור, להתארגן ולהיכנס לתחום, כאמור מתחת לרדאר של הסביבה הגלוקאלית. ההצלחה הראשונה בא בראשית שנת 2000 עם תגלית "יום תטיס", המאגר הטבעי בסדר גודל בינוני, דבר שמיד החזיר 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 "תטיס" יצרו תנאים בסביבה הגלוקאלית שאפשרו להכיל את ההישג במסגרת השיח הישיר. גדעון הוזמן לדיון בוועדת הכספים של הכנסת שבה נדרש לסקור את התגלית ולהציג עמדה ביחס לשאלת הרגולציה. "למה להטיל מס על תגליות? מה הדחיפות? רק נולדה תרגולת 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 האמריקאי לחצים כבדים על ראש הממשלה שלא לגעת בנושא. היה זה בעיצומו של המבצע "חומת מגן", ושרון שנזקק באותה עת לתמיכה אמריקנית נאלץ להיענות בחיוב לדרישתם [38]. כך, כעבור זמן קצת הסביבה הגלוקאלית חזרה לענייניה ושוב חברות הגז מתחת לראדאר.

"זאת בדיוק הנקודה שבה נרדמנו", טוען גדעון כעבור שני עשורים ושלוש ועדות רגולציה (וועדת ששינסקי ב-2010, וועדת צמח ב-2011 ומתווה הגז ב-2015) מלאות יצרים וחיכוך, "איבדנו שליטה על ההצלחה!". תגלית "יום תטיס", אם כן,

והיותו לציון דרך בולט בכל הקשור לזיכוי נקודת מציא והצלחה על רקע הסביבה הגלוקאלית, והכוח לשנות ונפיתו ולארגן את מרחב השיח מחדש. לאחר פרשה זו ב-2000, הסביבה הגלוקאלית בין השנים 2001-2008 אשר עטפה את חברות הגז שהתרכזו בעמלם לקראת תגליות נוספות קיבלה כמה תפניות משמעותיות. נשיא דמוקרטי נבחר בארצות הברית, השמאל הישראלי הפך ליותר לוחמני ובמרכז ההתהוות, המשבר הכלכלי העולמי אשר פרץ באמצע 2008. ברם, "מה שהיה הוא שיהיה... ואין כל חדש תחת השמש." [39]

המבוכה השתחררה בעת הביקור של שר האוצר יובל שטייניץ על אסדת קידוח "תמר" בתחילת 2010 שעל קיומה למד כמה חודשים לפני כן מהתקשורת! שטייניץ כתב בספרו שעד לביקור תגליות הגז עניינו אותו כשלג דאשתקד, שכן באותה תקופה היה ממוקד במשימה אחת ויחידה, התמודדות עם המשבר הכלכלי [40]. על אסדת "תמר" למד שר האוצר של מדינת ישראל, דרך הכלי הישן והטוב אשר עבד נהדר בוועדת הכספים של 2000, הלא הוא 'השיח הישיר', על גודל הפוטנציאל אשר טמון ב-7 תגליות האחרונות לכלכלת המדינה ומיד החליט לצאת למאבק על רגולציה. עוצמת ההפתעה של גדעון ושותפיו שלא נפלה מהפתעתו של שר האוצר עצמו פלטה אנרגיות אדירות בחיכוך בין רף הצלחתם להגיונות של הסביבה הגלוקאלית אשר ניפצו את מרחב השיח הישן לרסיסים וסחפו שחקנים לקרב השפעה ברוטאלי.

המאבק על השפעה של מנהלי ובעלי החברות על הדרג קברניטי בתקופת ועדת ששינסקי התנהל הרחק מעבר לגבולות הלגיטימיות של הקוד הכתוב והבלתי כתוב במערכות ביטחוניות. על אף שניתן להסביר את המארג הכאוטי של פעולות אשר נקטו השחקנים דרך המודל התיאורטי 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 הגלוקאלית, סביבה שבכוחה להשפיע ולהקריין על העלילה כולה, עד כדי הפיכת הצלחה מסחררת לכישלון חרוץ. בחרנו לבחון את 'מודל מרחב השיח' דווקא מתוך נקודת מבט ביקורתית של מציא השונות בין העולם התוכן העסקי לזה הביטחוני.

על כל פנים, ניתן לזהות שלאורך זמן, הלך והתארגן **מרחב השיח** מחדש תוך חזרה ל**שיח הישיר ותמרון פחות ופחות משולח רסן דרך רשת הקשרים ודרך פעולה**. אם בעת 'ועדת ששינסקי' הייתה מלחמה, הרי ב'ועדת צמח' כבר פעלנו יחד עם הממשלה מאחורי הקלעים ו'במתווה הגז' ממש הלכנו יד ביד" מעיד בראיה לאחר גדעון תדמור. חוכמה גדולה היא להישאר במרחב העמימות, נהג לציין מפקד אוגדת איז"ש ולימים הרמטכ"ל רא"ל גדי אייזנקוט. אך יחד עם זאת, חוכמה גדולה לא פחות הינה היכולת לצפות את הגל של **הסביבה הגלוקאלית** אשר אל מול השינוי שמחולל המצביא עתיד לפלוט אותו אל מרחב השיח של המערכת הקברניטית ולהיערך לכך מבעוד מועד. נקודה זו, אפוא, הינה נקודת מציא השפעה אשר אחריה, דבקות בעוד מאותו הדבר עלול להפוך ל'חרב פיפיות'.

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

המערכה הרביעית: דיון ומסקנות

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

תאטרון המצביאות, אם כן, זו עלילה ססגונית בעלת חזון משותף אשר בתוכה **ל'מימדם האישי'** של השחקנים הראשיים (קברניט ומצביא **ולסביבה הגלוקאלית** 'של קהל, שחקני המשנה, טכנאי תאורה ותזמורת, מקום מרכזי בניווט התסריט. המודעות העצמית של המצביא וההבנה העמוקה של הגורמים האישיים והסביבתיים בהקשר נתון הינה מפתח לארגון 'מרחב שיח' ותמרון בתוכו. על אף החד פעמיות המובנת בכל עלילה, למימד האישי ולסביבה הגלוקאלית משקל מכריע בבחירת הכלים ועיצוב אופן הלמידה והשפעה.

ארגז כלים דיפרנציאלי

יכולתו של המצביא למצות את השפעתו הינה תלויה בקשרים וביחסי, הנוגעים הן לטביעות ויכולותיו והן לטביעות 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, הינם מארג שמשנתנה ומתעצב על פי זיקה קודמת ביניהם, על פי הפרמטרים המשפיעים על הקברניט בהתאם לאופיו, לאופי הציבור והמדיה התקשורתית ולגורמים נוספים הנמצאים בסביבתו של הקברניט או בתווך שבין המצביא לקברניט. כך למשל, מצביא שיש לו היכרות אישית ואינטימית עם הקברניט יבחר לפעול בעצימות גבוהה בציר זה, ויימנע מלתמרן 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 בהם מימד ההיכרות האישית איננו מהווה מרחב השפעה רלבנטי, ולעומת זאת הקברניט קשוב מאוד לדעת הקהל הציבורית, עוצמתו של השימוש ברתומת גורמים נוספים למהלך ההשפעה (יצירת קואליציות) או זיהוי גורם השפעה קונקרטי (בתוך המערכת הישראלית ובמערכות אחרות) ורתומתו כגורם שלישי למאמצי ההשפעה – תהיה משמעותית הרבה יותר.

אוטרקיות המצביא כתנאי מאפשר

מרחב הלמידה וההשפעה בין המצביא לקברניט מתאפשר אך ורק הודות לכך שהמצביא והקברניט הם יצורים אוטונומיים חושבים אבל גם תוצר תרבותי של הסביבה וההקשר בו הם פועלים. נדרשת סינרגיה בין המודעות והתפיסה העצמית האוטונומית של המצביא, יחד עם 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 התלוצי 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 להוות גורם משפיע, משמע לפתח תפיסה במסגרתה הוא רואה את עצמו **כשחקן אוטרקי**. רק תפיסתו את עצמו כגורם עצמאי, בעל קיום נפרד מהמערכת לה 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 להווייה הצבאית ההירארכית, אך מנגד היא תנאי הכרחי למימוש מנהיגותו. מעבר לקושי המובנה שבתפיסה עצמאית בתוך מערכת הירארכית מובהקת, תפיסתו של המצביא את עצמו כגורם עצמאי, מייצרת סיכון **לניתוק** (עצמאות יתר, תוך אבדן הזיקה הנדרשת והמתבקשת למערכת שסביבו) **(ולבדידות)**. היכולת לשמר עצמאות אישית לצד שימור הזיקה למערכת הערכים וההשקפות הנורמטיבית של המערכת שסביבו, כרוכה ביכולתו של המצביא לאתר **'נקודת עיגון'** 'חיצונית' לו ולמערכת, אשר הן הוא והן המערכת מחויבים אליה. [\[41\]](#)

עוד נדרש המצביא לסגל לעצמו, את היכולת לקרוא ולנתח גם את המערכת הישראלית על הקשריה הגלוקאליים. מדובר בשינוי שאיננו טריוויאלי שכן חינוכו המקצועי של המצביא עד להגיעו לדרג זה, נשען על ניתוח היריב בלבד, תוך הימנעות מוחלטת מעיסוק בהקשרים הפנימיים/פוליטיים במערכת הישראלית. לפתע נדרש המצביא לבחון גם את המערכת הזו, בכלי ניתוח שחלקם דומים לכלים שהפעיל עד כה רק כנגד הצד היריב, תוך ניתוח מרכיבים אישיים, פוליטיים ומאבקי כוח פנימיים.

פרדוקס מסוים הקיים ביחס להשפעתו של המצביא, הינה העובדה שהיותו המערער של המערכת היא זו 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 – היא זו שמציבה את המצביא בעמדת ההשפעה. המצביא אינו מערער **על** תפיסת המציאות, הוא מערער **את** תפיסת המציאות. במובן זה ככל שאמירתו של המצביא הינה יותר מערערת – היא יותר לגיטימית.

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 הינה נקודת ייחוס שלעולם איננה משקפת אמת מציאותית מוחלטת. הטיב לתאר זאת ש"י עגנון באוספו המפורסם "עיר ומלואה:"

"פעם ראשונה אדם לומד ומבין.

פעם שניה 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 [42]."

תהליך ההשתנות האישי איננו (בהכרח) התפתחות לינארית של החשיבה, לעיתים היא השתנות בסיסית של החשיבה על החשיבה ותפיסת המציאות. במשפט העברי ישנה מחויבות של האדם ליוצא מפיו, אך גם כאשר נשבע ישנו תהליך של חרטה שמבטלת את המחויבות. מדובר בתהליך תמוה מאוד שכן כל רעיון השבועה הינו לחייב את עצמך ברגע זה בכדי שגם אם לא תרצה לבצע פעולה זו בעתיד-תהיה מחויב אליה, כיצד יתכן אם כן שניתן להתחרט על השבועה? כאשר הרמב"ם מתאר תהליך זה, הוא נוקט בביטוי הבא: "מי שנשבע ... וראה שהוא מצטער אם יקיים שבועה זו **ונהפכה דעתו לדעת אחרת**... יהיה מותר לעשות דבר שנשבע שלא לעשות, או שלא לעשות דבר שנשבע לעשות, וזהו הנקרא היתר שבועות [43]. לעיתים תהליך החשיבה והלמידה מוביל לשנוי כה יסודי – עד כדי 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 על טעות מקומית והבנה, כי **נקודת האיוון** הנדרשת איננה במקום הנכון, אלא הבנה כי המציאות אליה מתייחסים כאמת הינה בסטייה מוחלטת וכי **גבולות מרחב הפעולה** השתנו בתכלית. ההיסט אותו מזהה המצביא אינו נוגע למישור הפתרונות של המציאות הנתונה, אלא להבנה של מהי המציאות הנתונה אליה מתייחסים.

"תהיו מציאותיים ודירשו את הבלתי אפשרי" היתה אחת הסיסמאות הפופולריות במחאת הסטודנטים בפרץ 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 ומתמידה 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, הנדרש למצביא 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, ובכלל זה ללמוד מתי וכיצד עליו לפתח תהליך למידה והשפעה כלפי הקברניט, דורשים יכולת 'מטריקסית', יכולת להיות בו בזמן במספר מקומות (רעיוניים וזהותיים) במקביל. לעיתים על המצביא להיות מסוגל להפנים כי מתחת למעטה של המסרים המועברים באופן ברור על ידי הקברניט, 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, אותן 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 הכהן קוק. בין שאר כתביו הוא פיתח את התפיסה לפיה הנבואה בישראל הינה "היגיון שמעי". תמצית הרעיון הינה כי באופן אינטואיטיבי אנו תופסים את חוש הראייה כעדיף על חוש השמיעה, הראייה הינה חדה וחד-ערכית – "טוב מראה עיניים ממשמע אוזניים". אך מבחינות אחרות, בניגוד לראייה שהינה חדה אך צרה וממוקדת מאוד, ומאפשרת להתרשם רק מהתהוות אחת בזמן נתון תוך שהיא מאפשרת לטעות כי זו המציאות השלמה, השמיעה הינה רב מימדית, ובעלת יכולת 'לגשש' אחר המציאות במספר מימדים במקביל [44]. נראה שיכולת 'שמעית' זו נדרשת ממצביא, עליו 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, דוגמת פיזיקת הקוונטים ותאוריית המיתרים, המאפשרות את ההבנה שההווה איננה מוגבלת על ידי המציאות הנראית אלא חורגת ממנה ומתקיימת במספר מישורים במקביל.

צורך זה איננו מוגבל רק למובן של קליטת המציאות על מישוריה השונים, אלא גם להבנה כי המציאות מתקיימת במספר רבדים במקביל וכי השפעתו של המצביא איננה נמצאת במישור יחסי בו ניצחון של צד אחד משמעותו הפסד של הצד השני. חכמתו של המצביא ויכולתו לממש השפעה כרוכה בהבנה עמוקה של המימדים 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 מולם 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 והפעלת כוח בין כל הגורמים. תובנה זו, כי לעיתים ניצחון אינו נמדד בהכרעת הצד שכנגד אלא ברתמתו לשיתוף פעולה ומיצוי הכוחות של כלל השחקנים לכיוון אותו אתה מתווה- לעיתים אינה תואמת את ההתנהלות האינטואיטיבית של המצביאים שהתחנכו כאנשי צבא ובטחון.

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

לתפיסתנו, התנאי הבסיס ביותר הנדרש בסיטואציות מעין אלו, שהוא הכרחי לקיומה של לגיטימציה למעשהו של המצביא, הינו המבחן הערכי. על המצביא לנתח ולוודא כמיטב יכולתו (הסובייקטיבית) כי חופש הפעולה שהוא נוטל לעצמו, יונק ממקורות ערכיים של **אחדות המטרה** המהווה מחויבות עבורו כמו גם עבור דרג הקברניטי. היניקה מאות מעיין ערכי משותף המזין הן את הקברניטי והן את המצביא, מאפשר למצביא להתעלות מעל הסמכויות הפורמליות המוקנות לו. כפי שצוין לעיל [45] המטרה המשותפת היא בסיס הקשר שבין המצביא לקברניטי ורק היא יכולה להוות את הדבק שמחבר ביניהם, ומאפשר את מיצוי שונות כל עוד אחדות המטרה נשמרת.

מרכיב נוסף, שמהווה לגיטימציה לפעולת המצביא הינו מיקומו של המצביא, שמאפשר לו להביט הן על האסטרטגיה והן על הטקטיקה. כפיפותו ההיררכית של המצביא לקברניטי מבוססת בין היתר על העובדה שהקברניטי הינו בעל יכולת ראייה ושיקול דעת רחב יותר, הכולל מעבר לאספקטים הביטחוניים גם את ההקשרים הלאומיים והבינלאומיים הרחבים יותר. הירארכיה 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 המתקיימת 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. משכך, נכון להגביל את תפיסת המציאות לדרג שאכן מצוי במיקום זה (דרגי התא"ל ומעלה במערכת הצבאית, המנהלים מערכה עצמאית, ומקביליהם בארגונים השונים). לאור האחריות החריגה שאנו מייחסים למצביא, נכון לרסן את חופש הפעולה הזה לא רק באמצעות דרגות ותפקידים אלא גם בדמות מערכת רסנים, שתייצר **'תג מחיר'** לשימוש לא ראוי (ערכית) או מזיק (תוצאתית) בכלים אלו. לא נכון יהיה להאדיר אתוס של מצביא הנוטל לעצמו פרשנות מרחיבה ועצמאית כערך בפני עצמו, פעולה 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 אמנם 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". [46] "לעיתים ישנן פעולות שהינן נטולות לגיטימציה פורמלית, ואף לא ניתן לצפות באופן גורף ורחב כי יבוצעו על ידי מאן דהו. יחד עם זאת, האדם הנמצא באותה סיטואציה וחש כי גורל המערכה על כתפיו וכי זו חובתו באותה שעה, יכול ואף נדרש, מתוך מחויבות פנימית, לפעול כצו מצפונו. דוגמא 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.

אולם, בסיכומו של עניין, מלאכת מצביאות ותמרון להשפעה על קברניטים כרוכה, בראש ובראשונה, בסיכונים אישיים לא מבוטלים. שדות המוקשים של המימד האישי והסביבה הגלוקאלית, לצד פוטנציאל הפירוש של פעולות המצביא לארגון מרחב שיח ותמרון בתוכו כפעולות חתרנות לא לגיטימית, מהווים מוקד למודעות עצמית ולמידה אישית מתמשכת. אך יחד עם זאת, אי וודאות גדולה שבהתהוות מרחב השיח וקושי 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 [47]."

רשימת מקורות

אדגר אנדרו, סדג'וויק פיטר, **לקסיקון לתיאוריה של התרבות**, רסלינג, 2007

איילנד, גיורא, **לא נרדם בלילות**, ידיעות ספרים, 2018

ארד, יצחק, **בצל הדגל האדום: יהודי בריה"מ בלחימה נגד גרמניה הנאצית**, משרד הבטחון, 2008

- ביוור, אנטוני, **מלחמת עולם השנייה**, ידיעות ספרים, 2014
- ביוור, אנטוני, **סטלינגרד**, הוצאת יבנה, 2000.
- בן גוריון, דוד, **יומן מלחמה**, הוצאת משרד הביטחון, 1984
- ברבש, רוני, **הגנרלים במלחמת עולם השנייה**, אוריון, 2014
- ברודי, ברנארד, **מלחמה ופוליטיקה**, מערכות, 1980
- גורדון מייקל, טריינור ברנרד, **קוברה 2- הסיפור המלא של פלישת ארה"ב לעיראק והשליטה בה**, משרד הביטחון, 2010
- הכהן, דוד, **עת לספר**, עם עובד, 1974
- הכהן, הרב דוד, **קול הנבואה**, מוסד הרב קוק, 1970
- הכהן, גרשון, "לקאסם סולמאני אין תחליף", **אתר ייצור ידע**, ינואר 2020
- הכהן, גרשון, "המשבר בצבא היבשה", בתוך **אסטרטגיית צה"ל בראי בטחון לאומי**, מכון למחקרי בטחון לאומי, 2016
- ווריק, ג'ובי, **דגלים שחורים**, ידיעות ספרים, 2016
- ז'וקוב, גאורגי, **זכרונות מרשל ז'וקוב**, מערכות, 1982
- ז'יז'ק, סלבוי, **הסובייקט שאמור להאמין: הנצרות בין פרברסיה לחתרנות**, רסלינג, 2004
- ז'יז'ק, סלבוי, **דרישת הבלתי-אפשרי**, רסלינג, 2017
- כהן, א', אליוט, **הפיקוד העליון אנשי צבא או מדינאים- מי ינהג במלחמה**, מערכות, 2003
- מיכאל קובי, **בין צבאיות למדינאות בישראל: השפעת הצבא על תהליכי המעבר ממלחמה לשלום**, אוניברסיטת תל-אביב, 2008
- נגורסקי, אנדרו, **הקרב הגדול ביותר**, הוצאת דביר, 2010
- נוה, שמעון, **חוברות עזר לקורס תא"לים**, פרסום פנימי, 2020, חוברות מס' 1,2,3,4,5
- נומה, רוני, אלרז, רום, **לנצח ולהשאר בני אדם- אתגרי פקמ"ז במערכת גודל השעה**, בתוך בין הקטבים, גיליון 15
- פיינר ס.א, **האיש על גב הסוס**, הוצאת משרד הביטחון, 1982
- פינקל, מאיר, **הרמטכ"ל**, הוצאת מערכות-מודן, 2018
- קלאוזביץ, קרל, **על המלחמה**-מדריך קצר לקלאוזביץ' מאת רוג'ר אשלי לאונרד, הוצאת מערכות, 1977
- קפניס, יגאל, **ההר שהיה כמפלצת**, מאגנס, 2009
- כרמלי, ליאור, **מערכת גודל השעה 2015-2016, למידה והתפתחות המענה המבצעי**, בין הקטבים, גיליון 15
- רוברטס, אנדרו, **סערת המלחמה**, דביר, 2011
- שטייניץ, יובל, **הקרב על הגז**, ידיעות ספרים, 2020
- שפר, ברק ואורן, **צבא שיש לו מדינה**, הוצאת כרמל, 2008

Walton, Dale, "The war without a strategy", **Civil-Military relations in perspective**, Stephen Cimbala, 2012

Perry, Yoram, **General in the cabinet room**, United States Institute of Peace, 2006

Samuel P Huntington, **The Soldier and the State**, Cambridge: Harvard University Press, 1957

ראיונות

אלוף במיל" עמוס גלעד

אלוף במיל" גיורא איילנד

ר' מרחב ירושלים ויהודה ושומרון בשב"כ (לשעבר)

אלוף במיל" רוני נומה – מפקד פקמ"ז

אלוף תמיר היימן

אלוף איתי וירוב

אלוף במיל" יצחק מרדכי

אלוף במיל" עמירם לוי

אלוף במיל" שי אביטל

מר גדעון תדמור – לשעבר יו"ר "דלק קידוחים" ומנכ"ל "אבנר חיפושי נפט"

אל"ם אבי קינן

הערות שוליים

[1] ז'וקוב, גאורגי, זכרונות מרשל ז'וקוב, מערכות, 1982, ע"מ 225-226.

[2] קלאוזביץ, קרל, על המלחמה, "ספר א", פרק 1, הוצאת מערכות, 1977

[3] כהן, עמ' 179.

[4] דגלים שחורים, עמ' 129-130.

[5] הכוונה לתפיסתו "Hearts and Minds" אשר הוביל בהייתו מפקד הכוחות האמריקאים בעירק.

[6] המצביאות, המפקד בדרג המערכת-אסטרטגי, "תוה"ד, עמ' 15.

[7] פרסום פנימי- נווה, שמעון, חוברת מאמרים לקורס תא"לים 2020, חוברת מס 2, עמ' 26.

[8] שם.

[9] כהן, עמ' 179.

[10] ברודי, ברנארד, מלחמה ופוליטיקה, מערכות, 1980, עמ' 377.

[11] הכהן, גרשון, המשבר בצבא היבשה, בתוך אסטרטגיית צה"ל בראי בטחון לאומי, מכון למחקרי בטחון לאומי,

עמ' 102.

[12] מיכאל עמ' 14.

[13] שם

[14] 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, 155-165

[15] נתניהו על הקוטג': "תהיו כחלונים ותמצאו פתרונות" ynet.co.il, 19.06.2011, ".

[16] נווה, שמעון, חוברת עזר לקורס תא"לים, 2020, פרסום פנימי, מס' 2.

[17] בהקשר הצה"לי תחום זה נלמד ומפותח במסגרת 'קורס תא"לים'.

[18] בהקשר הצה"לי תחום זה נלמד ומפותח במסגרת קורס מפקדי אוגדות.

[19] מיכאל, עמ' 62.

" [20] המצביאות, המפקד בדרג המערכת-אסטרטגי, "תוה"ד, עמ' 10-15.

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

[22] כהן, עמ' 192.

[23] כאן נכנס גם מרכיב המימד האישי, המוסבר להלן.

[24] איילנד, גיורא, לא נרדם בלילות, ידיעות ספרים, 2018.

[25] שטייניץ, יובל, הקרב על הגז, ידיעות ספרים, 2020, עמ' 99.

[26] קפניס, יגאל, ההר שהיה כמפלצת, מאגנס, 2009, עמ' 104.

[27] הכהן דוד, עת לספר, הוצאת עם עובד, 1974

[28] כהן, עמ' 182.

[29] הכהן, גרשון, לקאסם סולימאני אין תחליף, אתר ייצור ידע.

[30] ראיון עם גיורא איילנד.

[31] מייקל ר' גורדון וברנרד א' טריינור, קוברה 2- הסיפור המלא של פלישת ארה"ב לעיראק והשליטה בה, משרד

הביטחון, 2010, עמ' 399-413.

[32] ניתוח מבוסס על עובדות מתוך השיחה על אלוף במיל" רוני נומה, 1.02.2020, 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 אחד מכותבי שורות אלו אל"ם רומן גופמן.

[33] נומה, רוני, אלרז, רום, לנצח ולהשאר בני אדם- אתגרי פקמ"ז במערכת גודל השעה, בתוך בין הקטבים, גיליון 15, ע"מ 123-132. ראה גם, כרמלי, ליאור, מערכת גודל השעה 2015-2016, למידה והתפתחות המענה המבצעי, שם, ע"מ 135-148.

[34] ניתוח מקרה בוחן נעשה על בסיס השיחה עם אדוואד תמיר היימן אשר נערכה ב-1.03.2020, ושיחה עם אל"ם אבי קינן (קמ"ן האוגדה דאז) אשר נערכה ב-15.03.2020.

[35] כהן, עמ' 182.

[36] ניתוח מקרה בוחן נעשה על בסיס 2 שיחות עם מר גדעון תדמור אשר נערכו ב-12.02.2020, וב-15.04.2020.

[37] ויקיפדיה תחת ערך 'הגז הטבעי בישראל'

[38] שטייניץ, יובל, הקרב על הגז, ידיעות אחרונות, 2020, ע"מ 34.

[39] קהלת א', ט'.

[40] שטייניץ, שם, ע"מ 12.

[41] הפילוסוף הסלובני סלבוז' ז'יז'ק (Slavoj Zizek) מתייחס לכך בתארו את היחסים שבין בני זוג בעידן התרבות המודרנית, כדגם למערכות יחסים בכלל, ככאלה שיכולים להיות מושתתים רק על היכולת להסתכל לא האחד בעיני השני, אלא לאחוז ידיים ולהסתכל לעבר נקודה שלישית, חיצונית, המהווה את התכלית עבורה נאבקים ואת מקור המחויבות שלהם, ראו 'הסובייקט שאמור להאמין: הנצרות בין פרברסיה לחתרנות, הוצאת רסלינג, תל אביב, 2004.

[42] ש"י עגנון, עיר ומלואה, 1973.

[43] היד החזקה לרמב"ם, הלכות שבועות פרק ו' הלכה א'.

[44] הרב דוד כהן, קול הנבואה, "הוצאת מוסד הרב קוק", 1970.

[45] בהתבסס על תפיסתו של סלבוז' ז'יז'ק

[46] תלמוד בבלי, מסכת סנהדרין, דף פ"ב.

[47] חנה סנש, בדרך..., דצמבר 1942.