

# מטפורות בניהול המערכה – תצפית על תרגיל 'אור הדגן'

## אסף חזני<sup>1</sup>

\* \* \*

במהלך תרגיל 'אור הדגן', שנערך בספטמבר 2017 ודימה מלחמה מול חזבאללה בדרום לבנון, השתמשו המפקדים בשתי מטפורות שסייעו להם בדילמות מרכזיות בתרגיל. מטפורה ראשונה, שנלקחה מעולם הכלכלה, האירה על שאלת ה'מספיקות' של ההגנה, ועל סוגיית היחס בין ההגנה להתקפה. המטפורה אפשרה הסתכלות על ההגנה וההתקפה כפעולות משולבות שמטרתן לספק את התשואה הכוללת הגבוהה ביותר. מטפורה שנייה, מעולם האינסטלציה, סיפקה המחשה רעיונית לאתגרים מולם עמדו המפקדים, ואפשרה למדוד ולהעריך את הישגיהם. כפי שהודגם בתרגיל, השימוש במטפורות הוא כלי חשוב המאפשר הבעה של רעיונות שלמים בצורה בהירה ופשוטה, ובאמצעותו ניתן לבסס רעיונות ולפתח אותם, ואף לשכנע בהם אחרים.

\* \* \*

## מבוא

תרגיל 'אור הדגן' הוא השם שניתן לתרגיל של הגיס הצפוני (בפיקוד אלוף תמיר היימן) ושל פיקוד הצפון (בפיקוד אלוף יואל סטריק) ונערך בספטמבר 2017 ודימה מלחמה מול חזבאללה בדרום לבנון. למשך יומיים תורגל גם המטכ"ל. בתרגיל השתתפו עשרות אלפי אנשי צבא בסדיר ובמילואים ממספר אוגדות ומעשרות חטיבות וכוחות מאגף המודיעין, התקשוב, חיל-הים, חיל-האוויר, פיקוד העורף (שתרגל פינוי אוכלוסייה מיישובים מאוימים), כוחות הנדסה, עוקץ וכוחות אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה.<sup>2</sup>

סיפור מעשה התרגיל נפתח ביוזמה התקפית של האויב, במקרה זה חזבאללה, שחדר ליישוב בגליל באמצעות עשרות לוחמים מיומנים מפלוגות רצ'ואן ובחסות מטחי פצמ"רים כבדים תפס בני ערובה.<sup>3</sup> כך חזבאללה פתח במלחמה שאליה הגיבה ישראל בשלושה שלבים שתורגלו: בימים הראשונים מגננה שכללה תקיפות נגד ופריסת כוחות מגינים בקו המגע במקביל למהלומה

<sup>1</sup> סגן-אלוף (במיל') אסף חזני הוא ראש ענף תו"ל בסיסי בחטיבת התורה וההדרכה וקצין הלמידה של אוגדה 162. <sup>2</sup> אור היר, "מתרגלים הכרעה: "המלחמה" בחזבאללה יוצאת לדרך", *IsraelDefense*, 4 בספטמבר 2017, (<http://www.israeldefense.co.il/he/node/30975>).

<sup>3</sup> יואב זיתון, "הקרב על התודעה: מניעת תמונת נצחון לחזבאללה", *ynet*, 9 בספטמבר 2017.

אווירית; בשלב השני תורגלה התקפה הכוללת תמרון יבשתי נרחב; ובשלב השלישי שינוי משימה לאור התפתחות בתמונת המצב.<sup>4</sup>

במאמר זה אבקש להתמקד בשתי מטפורות<sup>5</sup> שבהן מפקדים עשו שימוש בתרגיל 'אור הדגן' ושסייעו להם בפיתוח רעיונות ובדיון בדילמות מרכזיות בתרגיל. במהלך התרגיל שימשתי קצין הלמידה של הגיס, וכך התאפשרה לי נקודת תצפית מעניינת על חלק משמעותי מתהליכי הפו"ש בנוהל הקרב ובניהול הקרב.



**תמונה 1: חייל בהכנות לתרגיל 'אור הדגן'**  
(מאת: דובר צה"ל)

מטפורות אלו אינן כללי עשה מוגדרים דוגמת הציוויים של עשה ואל תעשה בתורה הצבאית. המטפורות הללו הן הקשרים שבהם המפקדים עושים שימוש ובעיקר שפה שבה הם

<sup>4</sup> הלר, מתרגלים הכרעה.

<sup>5</sup> "העולם של חשיבה מערכתית מציב אתגר כאשר מבקשים לייצג בכתב או בעלפה מבנים או רעיונות מורכבים, מרובי פרטים, דינמיים, המחייבים חשיבה ברמה הפשטה גבוהה. באמצעות הדימוי אנחנו שואלים מן המוכר ומשתמשים בו כדי לצייר או לדמות את מה שאנו מבקשים לתאר ושאותו עדיין איננו מבינים די הצורך. הדימוי מאפשר לנו להמשיג רעיון מורכב באופן תמציתי ומהיר באמצעות שאילת תמונה מתחום אחד והשלכתה לתחום אחר". אברהם אלטמן, לחשוב מערכת – גישה להבנה ולניהול של מערכות מורכבות, (תלאביב: מערכות, 2016), 330.

מתבטאים, דרכה הם מבינים את המציאות ולאורה הם מקבלים החלטות או בוחרים בהמלצות. המטפורות הן חלק מהמנגנונים המאפשרים למפקדים לחשוב באופן יצירתי. החשיבות של מטפורות היא היכולת להעשיר את המחשבה הצבאית – להפוך את צורות היסוד של הקונסטרוקציה הצבאית ליצירה, לאומנות – אומנות המלחמה.

המטפורה הראשונה היא מטפורה כלכלית, היא נוצרה תוך כדי התרגיל בשבוע הראשון ('הגנה'), והאיר אותה מפקד הגיס. אני רק ארחיב את האינטואיציה של מפקד הגיס שזרק ללחל האוויר לכדי טיעון שלם ואראה את פוטנציאל ההשפעה של הקונספט הזה הן על מהלך התרגיל והן על השיפוט של אפקטיביות התרגיל.

המטפורה השנייה הייתה מעולם האינסטלציה. מטפורה זו בלטה כבר בשלב נוהל הקרב תוך הצגת התוכניות של אחת האוגדות וביתר שאת במהלך התרגיל בשבוע השני (התקפה). גם ברעיון זה אנסה לחשוף את ההשפעה של המטפורה הן על מהלך התרגיל והן על השיפוט של אפקטיביות התרגיל.

לאחר הצגת שתי מטפורות אלו אברר את הזיקה ביניהן לבין עצמן ואת הזיקה בין המטפורות הללו לדרג שבו הן באו לידי ביטוי.

מעבר להצגת המטפורות קיימת חשיבות להצגת התהליך שדרכו הן נחשפו, ולכן התיאורים אינם טיעונים לוגיים אלא תיאור של התפתחות רעיונית בליווי ציטוטי מפקדים שנאספו בזמן אמת במהלך התרגיל.

ערך נוסף למאמר הוא בתייעוד התצפית עצמה אף ללא ניתוח מלווה – תרגיל של תמרון בסדר גודל כזה נערך לעיתים רחוקות, וקיימת חשיבות היסטורית לתייעוד התהליכים המלווים אירוע מסדר גודל כזה מעבר לשקפים ולפקודות שנותרו במערכות השליטה והבקרה.

## המטפורה הכלכלית

### "מספיקות הגנתית"

היום החמישי לתרגיל 'אור הדגן' עמד בסימן המעבר מההתמקדות בהגנה להתמקדות בהתקפה. ערב לפני כן, בהערכת המצב, הורה מפקד הגיס להתחיל לבצע פעולות שיקדמו את השלב הבא בתרגיל. דומיננטיות השחקנים בתרגיל השתנתה: אחת המסגרות שלקחה חלק משמעותי בשבוע הראשון נותרה במשימת ההגנה מחוץ למרכז העניינים, ומסגרת נוספת החלה להיכנס לתרגיל.

לאחר התארגנות במפקדת הגיס הלכנו לבקר את המפקד שהיה אחראי על משימת ההגנה. המושג המרכזי שאליה התייחסנו בביקור היה 'מספיקות הגנתית' (שלתחושת אינו ברור דיו). המאורג נותר כעת בצל, והוא נדרש לוודא עם עצמו ועם הרמה הממונה שיש לו "מספיק" – אבל

כמה זה מספיק? מהו הרפרנס (נקודת הייחוס) של 'מספיק' והחשוב ביותר: מספיק לבצע איזו משימה?

ביררנו את הסוגיה יחד עם מפקד האוגדה. באותה העת, כשהתרגיל התקדם וחייב הגנה והתקפה במקביל, שאלת המספיקות קיבלה בולטות. סוגיית המספיקות היא כעין 'מחבר' בין משימת ההגנה למשימת ההתקפה. ההנחה הסמויה היא שעל מנת שניתן יהיה להותיר את משימת ההגנה בצד כעיסוק משני, נדרש לספק למי שמופקד על המשימה 'מספיקות'.



תמונה 2 : כוחות רגליים בתמרון יבשתי בתרגיל 'אור הדגן'  
(מאת: דובר צה"ל)

#### הגנה והתקפה

נדמה כי יש להציב סימן שאלה לא רק על ה"מספיקות" אלא גם על ה"הגנה": מהי הגנה אפקטיבית? למעשה כבר בתחילת השבוע הראשון נדרשנו לסוגיה של היחס בין ההגנה להתקפה. בפתיחה לתרגיל הועלתה אפשרות של הצלחות מקומיות של האויב בשטחנו (האויב מחזיק שטח

לפרק זמן משמעותי ואף מבצע פיגוע רב נפגעים) ומולן נבחנו התוכניות ועיתוי משימות ההתקפה המתוכננת.<sup>6</sup>

רוב הדוברים צידדו בביצוע ההתקפות למרות הצלחת האויב, ומפקד הגיס סיכם זאת כך: "תפקידנו בגיס זה רק לצאת קדימה ושאחרים יבלמו אותנו, אחרת המערכת יוצאת מאיזון". בתחקיר הראשוני בתום השבוע הראשון, בקרון באזור התעשייה בר לב, חזרה וצפה הסוגיה. הפעם היא עלתה לא בהקשר של תרחיש במשחק מלחמה אלא בהקשר של אירוע תרגילי של הצלחה משמעותית לאויב. השאלות שעלו לדיון היו: ראשית, כיצד להגדיר את הבעיה ושנית, מהו המענה המבצעי הרלוונטי.

המאמץ להגדיר את הבעיה היה מאמץ משמעותי ולווה בחילוקי דעות. אחד המפקדים ביקש להבין "מה הבעיה" ומפקד הגיס הסביר לו: "כרגע זו תחושה לא טובה אבל הבעיה עדיין לא ברורה לי. זה כל הסיפור". לבסוף הוגדרה הבעיה סביב השאלה מהו מקור הכוח של האויב לאחר שהשיג הישגים ראשוניים? ההישג עצמו או 'המעין הנובע' שלו מעבר לקו המגע. בניסוח של אחד המפקדים: "אני מבין שיש כאן בעיה אבל גם מבין שיש מעין נובע של אויב ולכן רוצה כוח X". לאור העמדת הבעיה הזו הוצעו מענים שונים.

הגדרת הבעיה הייתה ניסוח אפשרי של הקשר שבין ההגנה להתקפה. אנו רגילים לחשוב על צורות הקרב הללו כצורות משלימות אבל בדרך כלל אנחנו חושבים על הצד שלנו, הכוח. למשל על הציווי להיערך בתום ההתקפה להגנה. אנחנו רגילים פחות לחשוב על המענה המבצעי כעל שילוב בין הגנה להתקפה בו זמנית.

אבל אם הגדרת הבעיה הייתה הפנמה של הנזילות שבין ההגנה להתקפה, הרי שהפתרונות שהוצעו היו פתרונות של "אוי" – "אוי". או השקעה בהגנה ('הקצאת סד"כ' ו'חיזוק מרכיבים' שהם צמדי מילים שנהוג לשלוף בהקשרים הללו) או יציאה להתקפות על מנת לייבש את אותו 'מעין נובע' כלומר מקור העוצמה של האויב המאפשר את המשך הפעולה. במהלך התרגיל ניסח זאת אחד המפקדים אחרת: "אולי נפסיק לכבות שריפות כאן ונתחיל להדליק מדורות שם?" המענה המבצעי שניתן חשוב פחות מהעובדה כי במהלך השבוע הופנמה ההבנה שההגנה וההתקפה הן לא רק צורות קרב המשלימות האחת את השנייה. המשמעות של היחס "משלימות" קיבל ביטוי של משולבות זו בזו ולא בהכרח ניתנות לניתוק אפילו ברמה הפשוטה של תיאור עובדתי של המענה המבצעי אל מול פעולות האויב.

<sup>6</sup> אפשרות זו נפוצה בהערכות צבאיות ואזרחיות הנוגעות לאופי הפעולה של חזבאללה. ראו למשל: רוני דניאל, "פרויקט מיוחד: איך תראה מלחמת לבנון השלישית?", *mako*, 15 ביוני 2016. כמו כן ראו את נאום מזכ"ל חזבאללה חסן נסראללה: דניאל סיריוטי, "נסראללה מאיים: 'נכבוש את הגליל'", *ישראל היום*, 15 בינואר 2015.

### הפיקוד: הבנה שונה של האתגר

אל יחא הדבר מובן מאליהו בעיני הקוראים. בגיס הופנמה הנזילות שבין המעבר ממצב של הגנה להתקפה. המטפורה השלטת בפיקוד הייתה שונה. בהערכת המצב הפיקודית נאמר שצריך "לא לחטוף גול" או "צריך להיזהר כי הגול כבר בדרך", ולכן יש לחזק את מרכיבי ההגנה ולאפשר בינתיים למהלכי האש למצות את ההישגים לפני שמשנים את הווקטור להתקפה.

בתחילת השבוע, כמו שצוין קודם, הסביר מפקד הגיס: "תפקידנו בגיס זה רק לצאת קדימה ושאחרים יבלמו אותנו, אחרת המערכת יוצאת מאיזון" – הגיס מסתכל קדימה, לעבר הווקטור ההתקפי, לעבר מרחב המגע והלאה.

בתום השבוע הראשון היטיב להסביר אחד המפקדים את הגישה ההפוכה או המאזנת. בתחקיר הראה מפקד היחידה גזיר עיתון שפרסמה מנהלת התרגיל במהלך השבוע ובו הופיע תיאור בדמות כתבה עיתונאית של המחדל שאפשר את הישגי האויב והטלטלה של העורף האזרחי. הכתבה הדגישה את הציפייה מהאזרחים שהצבא יגן עליהם באופן הישיר ביותר. וכך מפקד היחידה אמר שהוא מבין את הרעיון של "המעין הנובע" אבל יש לזכור את "זה". אמר והוציא את העיתון (העיתון הוא ה"זה"), ולכן צריך להשקיע בהגנה.

### סיכום ביניים

אם כן: אתגר ההגנה ואתגר ההתקפה בתרגיל היו מפורקים. הבעיה הוגדרה כקשר שבין ההישג 'כאן' בשטחנו (השמדת האויב בקרב הגנה) לבין המעין הנובע 'שם' בשטח האויב. למרות הבנת קשר זה הפתרונות שנקטנו היו או מיקוד בהגנה או מיקוד בהתקפה מתוך הבנה כי 'המערכת תאזן את עצמה' כלומר שהפיקוד ידגיש את ההגנה, הגיס ידגיש את ההתקפה, והתוצאה תהיה ניגוד משלים.

### מספיקות הגנתיות והשקעה מניבה

אל מול גישת "אוי" "אוי" – או מיקוד בהגנה או מיקוד בהתקפה – בשלב המעבר בין ההגנה להתקפה, בביקור המתואר לעיל עלה קונספט שונה שניצניו בלבד קבלו ביטוי בתרגיל,<sup>7</sup> אך הוא עשוי לאפשר את המילוט מהבינאריות של או הגנה או התקפה.

כשסיימנו את הביקור במעבר בין השלבים פנה אלי מפקד הגיס וחלק איתי את המחשבה הבאה: "כדאי לחשוב על ההגנה בהקשר של חשיבה כלכלית דרך השקעה מניבה. צריך לבחון את הקשר שבין השקעה לתוצאה".

<sup>7</sup> הדיון על הגנה והתקפה קיים בצה"ל מראשיתו. ראו למשל: יצחק שדה, "ההגנה הגמישה (לאור קרב משמר העמק)", *בשבילי מחשבה צבאית*, מערכות ס"ב-ס"ג (יולי 1950).

בפסקאות הבאות אשחק עם המונחים הכלכליים כפי שיכלו לבוא לידי ביטוי לו הינו מאמצים חשיבה של ניהול הוסיכון. הון הם המשאבים המושקעים, ולאחר מכן אראה כיצד המטפורה הכלכלית מאפשרת להימלט מהבינאריות של ה"או" "או".

**השקעה מניבה:** אם ההבנה היא "הגול כבר בדרך" ובכל מקרה "נקבל גול", מה הטעם להשקיע עוד ועוד כוחות בהגנה? אם ההנחה כי חזקה על קו המגע שייפרץ, מה הטעם בהשקעה איך-סופית של כוחות בחיזוק ההגנה? הרי בדומה לחשיבה כלכלית יש לחשוב על התשואה. אם ההשקעה מותירה אותנו ללא רווח (קרי ללא הישגים מבצעיים), הרי שהפסדנו. זאת בזמן שיכולנו להשקיע במשהו אחר עם פוטנציאל לרווח. כלומר השאלה הרלוונטית אינה אם כן מהי 'מספיקות' אלא כיצד לעשות 'השקעה' כלומר אופן השקעת המשאבים.

**היחס בין תשואה וסיכון:** הנחה בסיסית בהשקעות היא שקיים יחס ישיר בין תשואה לסיכון. המענה המבצעי בגזרות השונות נחלק על רקע תמונת המצב לפיני האוכלוסייה.<sup>8</sup> מקום שממנו פונתה האוכלוסייה, הרי שמדובר היה ב"השקעה במניה שאינה מהווה סיכון", ובמקום שבו שהאוכלוסייה נותרה במקומה, הרי שמדובר היה ב"השקעה במניה מסוכנת". אומנם בצד הסיכון טמונה הייתה גם הזדמנות גדולה, שהרי במקום שבו יש אוכלוסייה, סביר שהאויב יחשוף את עצמו. כלומר לבחירה המסוכנת יש פוטנציאל רווח גבוה יותר הבא לידי ביטוי בהישגים מבצעיים לכוחותינו. בד בבד יש להציב ביטחונות (עתודות) מול סיכון כזה.

**זמן:** נהוג לומר שזמן שווה כסף. המתח היה בין טיפול מיידי באתגר המבצעי הדורש שינוי סדרי עדיפויות במשימות והקצאת סד"כ לבין המשך לפי התכנון. טיפול מיידי עם כוח ייעודי יפתור את הבעיה בזמן קצר, אך יפגע בהכנות למשימה הבאה (התקפית). את היחס לזמן ראוי להשוות אל מול שני אתגרים: לאחת המסגרות יש זמן (משום שהאיום עליה אינו משמעותי בשלב זה), בעוד מסגרת אחרת מתמודדת עם איום מיידי בגזרתה, ולכן אין לה זמן.

תוך כדי התרגיל הייתה הבנה בגיס ובאוגדה שהתמודדה עם הישגי האויב בגזרתו, כי אין צורך להשקיע עוד כוחות בפתרון הבעיה. כלומר אין להפנות סד"כ ממשימות אחרות. כך הסביר מפקד היחידה שהתמודד מול האתגר: "ייקח עוד זמן, לא רוצה להשקיע בזה עוד סד"כ, הבעיה היא זמן ולא כמות או איכות סד"כ". רק מפקד צוות התכנון הגיסי התריע: "כרגע הגיס לא עומד במשימתו, בניגוד לעמדת האוגדה, אז אין זמן". יש זמן או אין זמן? בתחקיר שהתקיים בסוף התרגיל, שינה מפקד היחידה את עמדתו: "הייתי צריך לבקש ממך להביא את הכוח הספציפי לפתור את זה יותר מהר".

<sup>8</sup> על היערכות צה"ל ומערכת הביטחון לפיני יישובים ראו: גיא ורון, "תרגיל: יישובים שלמים בצפון יפוני", *mako*, 8 ביוני 2016.

בביקור המתואר שהעלה על נס את השאלה של המספיקות ההגנתית, הגדיר מפקד הגיס כחלק מהנחיותיו את העיקרון הזה: "יש זמן [והזמן הוא מה שמייצר את היתרון]". אל מול מפקד היחידה שהתמודד מול הישגי האויב וטען שאינו נדרש להשקעת סד"כ, הסביר מפקד הגיס: "הפתרון הוא בתגבור [מיידית]".

כלומר בגישה של מפקד הגיס זמן אינו ייצוג של תקתוק השעון, הוא אינו משאב יקר שהכול עטים עליו לנצל אותו היטב, אלא זמן הוא ישות דינאמית בהקשר. במקרה של אוגדה אחת תקתוק השעון מייצג את הזמן העודף, ולכן הוא יתרון. במקרה של האוגדה השנייה אין זמן, ולכן נדרש להשקיע במה שמכווץ את הזמן לפתרון הבעיה – סד"כ נוסף. מה שחשוב כאן אינו השיפוט של אפקטיביות המענה אלא הגישה הכלכלית של ניהול זמן שונה אל מול מציאות מגוונת.

**זמן והשקעה מניבה:** אם זמן הוא משאב שיש לו סכום סופי, אז גם נדרש להשקיע זמן בצורה דיפרנציאלית במשימות שונות במהלך המבצע או התרגיל בדיוק כפי שהון מושקע בצורה דיפרנציאלית במניות שונות בתיק ההשקעות.

**ערבויות וביטחונות:** במסגרת השאלה של המספיקות ההגנתית באותו ביקור שתואר במעבר בין ההגנה להתקפה, עלתה הדילמה כיצד להפעיל את כוחות העתודה בצורה היעילה ביותר. הפעלה של כוחות העתודה בשטחנו, כלומר בהגנה, מהווה מצד אחד 'ערבות כנגד'



תמונה 3 : כוחות הנדסה בתמרון יבשתי בתרגיל 'אור הדגן'  
(מאת: דובר צה"ל)

בהיותה בלם לאויב הבא לשטחנו בעצם הנוכחות של הכוח, ומצד שני היא מהווה 'הון נזיל' במובן שניתן להפעיל אותה שוב לצורך התקפה (קרי, להשקיע את ההון). כלומר יש כאן יתרונות חיצוניים – השקעה במקום אחד מייצרת יתרונות במקום אחר. בהקשר זה העיר אחד המפקדים בתחקיר בתום השבוע: "הפעלת עתודה בתוך שטחנו, זה מאפשר להפעיל שוב, זה שונה מהחלטה קובעת של הפעלת עתודה בהתקפה".

### סיכום רעיוני של המטפורה הכלכלית

מבלי להיכנס לעובי הקורה של לימודי כלכלה ניתן לתאר את הגישה כמתייחסת לכל מרכיב במערכת כאל משאב בר השקעה שערכו תלוי בהקשר (זמן, משימה, מיקום במרחב). ניסוח אחר של "הכל תלוי הקשר" הוא שהכול נזיל. המעבר בין המצבים, המשימות ואפילו הזמן שלכאורה קבוע אל מול תקתוק השעון.

בחשיבה כלכלית מדובר ב'יתרונות חיצוניים'. הערך של פעולה אינו בהכרח התוצאה הישירה שלה מההשקעה בקרן אלא גם הריבית שהיא מייצרת (למשל חטיבה במיקום X במשימת התקפה המשרתת גם את משימת ההגנה).

בכלכלה ניתן לבצע השקעות על ידי שימוש במשאבים של גורמים אחרים (משכנתא מהבנק למשל), ותהליך זה נקרא 'מינוף'. כך גם אם יש מינוס בחשבון ניתן בכל זאת לרכוש דירה ולהשפיע על הרווחה הכלכלית כולה. בהקשר הגיס גם למי שאין משאבים (כמו גיס), יש אמירה חשובה ומשפיעה על כל המאזן של המערכה.

### "חשבתי שגיס זה וקטור התקפי – צריך לפתח את הרעיון של גיס במגננה"

ברור לנו שיש לסיים את ההתקפה במעבר להגנה.<sup>9</sup> משום מה לא ברור לנו הקשר של ההגנה להתקפה. האם הגנה מתחילה בהתקפה, מנותקת ממנה או תלויה בה? בחלקו נובע מצב זה מכך שהגנה היא משימה קבועה (בתום המערכה הרי נידרש להמשיך במשימת ההגנה), ולכן היא מנותקת מהתקפה. החשיבה הכלכלית בהקשר להגנה מאפשרת את המצב התודעתי הבא:

לא עוד השקעה בהגנה על חשבון השקעה בהתקפה באופן שיאפשר 'מספיקות' אלא מעבר לתפיסה שההשקעה בהגנה מניבה הישגים מבצעיים. לאחר הגדרת ההישג הנדרש משקיעים במניה שתביא את התשואה הגבוהה ביותר: אולי בהגנה, אולי בהתקפה ואולי אף ללא כל הגדרה (הדוגמה של המסגרת שנועדה להתקפה, אך נוכחותה היא כעין "פגוש").

השינוי כאן הוא גם בניגוד למה שתיאר בפתיחה מפקד הגיס "תפקידנו בגיס זה רק לצאת קדימה ושארחרים יבלמו אותנו, אחרת המערכת יוצאת מאיזון". במה שתיאר מפקד הגיס יש מערכת שבה יש ניגודים: פיקוד מול גיס. הגנה מול התקפה. הפוטנציאל של החשיבה באמצעות

<sup>9</sup> תורת הקרב כרך א', שמור, (צה"ל: המטה הכללי), 1964, 80-81.

המטפורה הכלכלית היא לייצר פעולות משולבות שבהן מתרכזים באופן ביצוע הפעולה עצמה והתשואה או ההישג שינבע ממנה, ולא בהגדרת הפו"ש שלה או במקור הפוקד עליה. במצב הפותח שאותו תיאר מפקד הגיס, לכאורה נכפה על הגיס או הפיקוד להביא את הגישה המסורתית אחרת המערכת תצא מאיזון. ואכן נדרש שינוי, אותו היטיב להמשיג רמ"ט הגיס בפורום הלמידה הפיקודי בסוף השבוע הראשון: "חשבתי שגיס זה וקטור התקפי – צריך לפתח את הרעיון של גיס במגננה".

### מודל האינסטלציה

בתיעוד הקפדני של קורות התרגיל התחלתי רק עם הפתיחה הרשמית של התרגיל. במהלך נוהל קרב שרבטתי מדי פעם לעצמי הערות קצרות. לאחר שלב הצגת התוכניות של אחת האוגדות, רשמתי לעצמי לברר את השימוש התכוף הנעשה באוגדה במינוח "הצנרת". האוגדה תרגלה חיכוך פנימי בהספק גבוה ונדרשה באמת לעבור בתוך צנרת: צירים ומעברים הכרחיים. השימוש התכוף בביטוי צנרת בלט בצורה ניכרת. בעוד שבשאר האוגדות השיח עם מפקד הגיס היה שיח בשפה צבאית נטו, ואם מפקד האוגדה נדרש להסביר למפקד הגיס או לשכנעו בנחיצות פעולה וכדומה הוא השתמש תמיד בביטוי "הצנרת".

בשבוע הראשון נפגשנו עם מפקדי האוגדות שביניהן יהיה החיכוך המשמעותי, ומפקד האוגדה הצליח לשכנע את מפקד הגיס בעמדתו. לעצמי שרבטתי הערה שמפקד האוגדה מסופק מאוד מבחינה מקצועית שהוא 'מסודר עם הפיזיקה והצנרת'. מפקד הגיס הפטיר לעברי: "זו פעם ראשונה שהוא ניסה לשכנע והצליח כי כל נוהל הקרב הוא רק הציג, השתכנעתי". כלומר המטפורה כמצביעה על פתרון (בהקשר בעיה קונקרטי) סייעה לשכנע את מפקד הגיס.

בשבוע השני היה היום השלישי (1209) יום קריטי מבחינת השפעת מידת העמידה בהישגים עד אותה עת על מנת להחליט על אופן המשך ביצוע המשימות. בשיח המפקדים בבוקר (0700) הסתייג מפקד האוגדה מאחת ההצעות בנימוק: "הצנרת לא סגורה וצריך המשך [...]". בהמשך אותו היום בשעה 1030 בביקור בחפ"ק האוגדתי של מפקד האוגדה הוא "שחרר אוויר" והודיע למפקד הגיס כי "מסגרת פלונית התחברה למסגרת אלמונית, יש לנו צנרת אחודה". מכאן ואילך חלק ניכר ממאמצי האוגדה היו להסדיר את הצנרת כחלק מהמשימות שלה.

להדגש ששם מפקד האוגדה על הפיזיקה ועל הצנרת הייתה תוצאה מרשימה – כמעט רוב הרק"ם עמד בכבוד במשימת התמרון, ולקראת סוף התרגיל הניף מפקד האוגדה את ידיו בגאווה מקצועית וביקש שנסתכל סביב "ונראה את העיר שנבנתה פה ואשר מפקד פלוני אחראי עליה".

### הזיקה בין שתי המטפורות: הערכת איכות התרגיל

בסיכום הראשוני לאחר התרגיל עלתה לדיון הסוגיה של איכות, ומפקד אוגדה שחוה בשיא העוצמה את המחירים של המעבר בין ההגנה להתקפה, שיבח את המיקוד של התרגיל או בהגנה או בהתקפה וטען כנגד האמירה הבאה שנאמרה על ידי מפקד אוגדה אחר: "[...] צריך שתהיה לצבא מודעות לפיזיקה. באופן אישי הרגשתי שהתרגיל נגמר באמצע ופעם הבאה לבחור האם הגנה או התקפה, כי זה מפספס את היכולת למתוח עד למקסימום את המערכת". מפקד האוגדה טען כי התרגיל הציף את המתח המערכתי.

שני המפקדים ראו במוחם מערכת, וכל אחד מהם חשב עליה באופן שונה. שונות המגלמת את האתגרים שמולם הם ניצבו בתרגיל ואת המטפורה שבאמצעותה הם חשבו על האתגרים בתרגיל.

האחד ראה במערכת את המתח שבין המשימות השונות – באופן טבעי הוא מחויב בשגרה למשימת ההגנה, והקפיצה לשבוע ההתקפה כבר 'מתחה' את המערכת מבחינתו באופן משמעותי וחשפה את המתחים הפנימיים שבתוך המערכת (במיוחד גמישות). לכן דווקא על בסיס האתגרים שלו צמחה המטפורה הכלכלית העשויה לסייע באופן חלוקת המשאבים בין ההגנה להתקפה.

השני ראה במערכת את היכולת שלה להתרחב כלומר אופן ביצוע המשימה – באופן טבעי הוא מחויב בשגרה למשימת ההתקפה, ובדרך כלל הצנרת הרלוונטית למשימה הזו אינה מתורגלת כלל, ולכן מבחינתו היה כאן פספוס.

וכמובן ששני המפקדים צודקים ושתי המערכות הללו קיימות בו זמנית!!

### הזיקה בין המטפורות לבין הדרג שבו הן באו לידי ביטוי

המטפורה הכלכלית נהגתה בדרג הגיס. הגיס, כמו יועץ השקעות טוב, הוא דרג שאין לו הון של עצמו. אין לו משאבים של עצמו, המשאבים נמצאים באוגדות ובפיקוד, ויש הסבורים שבדרג הגיס אין צורך כיוון שאין לו משאבים. לגיס יש רק את היכולת לחלק אותם בצורה שונה. אבל כדאי לראות בהיעדר המשאבים גם יתרון, הזדמנות ליצירתיות של זה שאין לו.

תחת טרדת המספיקות, המטפורה הכלכלית עלתה כאופציה (שלא באמת מומשה בתרגיל) של רעיון עם השלכות פרקטיות על חלוקת הסד"כ והמשימות. היכולת של המטפורה הכלכלית דרך ההשקעה המניבה היא להאכיל רעבים מסיר שאינו כלה, היא כמעט יכולת ניסית.

מודל האינסטלציה נהגה בדרג האוגדה. המשקולת הפיזיקלית ניצבה לפתח האוגדה, ולכן אך טבעי הוא שהיא זו שפיתחה את המטפורה.

## סיכום

לפרק זה חשיבות מעבר לעניין המקצועי במטפורות עצמן.

המטפורה הראשונה, המטפורה הכלכלית, לא באה לידי ביטוי אמיתי בתרגיל באופן מלא. החשיבות בחשיפה שלה היא ביכולת לראות **כיצד עשויים לנבוט רעיונות**. מהו ההקשר המייצר את המצוקה המביאה בתורה לפתרון כזה או אחר. צבא אינו ארגון אינטלקטואלי אקדמי. לרוב נהוג לחשוב שצבאות בכלל וצה"ל בפרט נגועים תרבותית באנטי אינטלקטואליות. אבל צבא הוא ארגון חושב ומצוקה מבצעית אמיתית עשויה להנביט פתרונות יצירתיים.

המטפורה השנייה, מודל האינסטלציה, הוצגה בפני הגיס כרעיון סגור ושלם. החשיבות של חשיפת המטפורה היא ביכולת לראות **כיצד ניתן לשכנע באמצעות רעיונות או מטפורות**. ניתן להעריך כי גם מפקד האוגדה חווה מצוקה כל שהיא ופיתח את המטפורה. אך אני לא הייתי חשוף לכך, והמטפורה הוצגה כשלם. היכולת של מפקד האוגדה לשכנע את מפקד הגיס כרכה יחד מצוקה אופרטיבית (חיכוך משמעותי בין אוגדות) עם פתרון שלם ויכולת הצגה בהירה (מטפורה הולמת) ולכן העיר מפקד הגיס: **"השתכנעתי"**.

לתמרון בסדר גודל משמעותי ביבשה יהיו את המאפיינים שנחשפו במאמר ועוד, אלא שהם יהיו עצומים פי כמה וכמה בזמן אמת. הגמישות המחשבתית שתידרש גם בזמן אמת תהיה תלויה גם ביצירתיות של הרעיונות שינבעו מתוך המציאות (המטפורה הכלכלית) מתוך ההתהוות שלה וגם ביכולת לשכנע באמצעות טיעונים 'מנצחים' (מודל האינסטלציה).

## רשימת מקורות

- אלטמן, אברהם. לחשוב מערכת – גישה להבנה ולניהול של מערכות מורכבות. (תל אביב: מערכות, 2016).
- דניאל, רוני. "פרויקט מיוחד: איך תראה מלחמת לבנון השלישית?". *Mako*. 15 ביוני 2016.
- הדר, אור. "מתרגלים הכרעה: "המלחמה" בחזבאללה יוצאת לדרך". *IsraelDefense*. 4 בספטמבר 2017.
- ורון, גיא. "תרגיל: יישובים שלמים בצפון יפוני". *Mako*. 8 ביוני 2016.
- זיתון, יואב. "הקרב על התודעה: מניעת תמונת נצחון לחזבאללה", *ynet*, 9 בספטמבר 2017.
- סיריוטי, דניאל. "נסראללה מאיים: "נכבוש את הגליל". *ישראל היום*. 15 בינואר 2015.
- שדה, יצחק. "ההגנה הגמישה (לאור קרב משמר העמק)". *בשבילי מחשבה צבאית*. מערכות ס"ב-ס"ג (יולי 1950).
- *תורת הקרב* כרך א'. שמור. (צה"ל: המטה הכללי, 1964).