

"תיאטרון המצביאות" - מרחב למידה והשפעה של מצביא

מערכת על קברניט אסטרטגי

1. הקדמה - מקור ההשראה למחקר:

ב-29 ביולי 1941 עלה הגנרל גאורגי קונסטנטינוביץ' ז'וקוב, ראש המטה הכללי של הצבא האדום, במדרגות קרמלין אל משרדי ה'הסטבקה'¹ כדי לפגוש את מנהיג ברית המועצות והמפקד העליון יוסיף סטאלין. לאחר מאמץ רב ימים הבין ז'וקוב את התמונה העגומה המתפתחת באוקראינה ~~ובבלארוסייה ובבלארוס~~ וידע שללא שורה של שינויים אסטרטגיים עתירי סיכונים לא יהיה ניתן להחזיר שליטה במצב וליטול יוזמה. אולם, במונחים של אותה תקופה, תובנות שגמל בליבו והתכוון לחלוק עם המפקד העליון היו לחומר בעירה רב עוצמה. לימים ז'וקוב יודה שפחד "קצת" מסטאלין, אך קשה לקבל את קלילות ההגדרה על רקע עשרות אלפי קצינים אשר עונו ונרצחו באכזריות על כך שהעזו להמיר את פיו או לאתגר את העריץ. בחדרו המרווח של סטאלין ז'וקוב פרס מפות והחל לדבר.

בתום סקירה קצרה על מצב העניינים בכל החזיתות והערכות בגין המגמה האסטרטגית של הגרמנים ז'וקוב הציע לתגבר באופן מיידי את החזית המרכזית סביב מוסקבה על חשבון המערכה קהנה על אוקראינה והעתודות במזרח הרחוק. "ומה בנוגע לקייב?" זרק סטאלין. "קייב תפונה!" ענה ז'וקוב, אשר ידע מהו הצליל הנורא שיהיה באותם ימים למילים "נוותר על קייב" באוזני העם הסובייטי ובייחוד באוזני 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!"²

טענתנו העיקרית היא, שבמאויים מהסוג הזה ובאינטראקציה שהתפתחה בין סטאלין לז'וקוב בתחילת המלחמה ובמאבק 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, בין רצוי למצוי בכל הקשור למנגנון הפיקוד והשליטה ו'איכות האנשים אשר נחוצים לבירור התהוות וקבלת החלטות בחיבור ש בין כל רובדי הביטחון הלאומי בתוך המשבר העמוק אשר נקלעה אליו המדינה הקומוניסטית והאומה הרוסית מאז תקופת נפוליאון.

מדהים הסיפור על בן איכרים מכפר נידח שבמרוצת השנים הופך אולי לגנרל החשוב ביותר באחת המלחמות הגדולות והאכזריות ביותר בתולדות האנושות. אך מעבר לכך, הוא הופך למצביא

Commented [1b]: כל שם לוועזי שמוזכר כולל חוקרים וכו', צריך להיכתב בסוגריים בלועזית רצוי בתעתיק האנגלי כי ככה 'מצאו אותו במקורות וגם יידעו איך להגות את שמו] למעט שמות מוזכרים כמו סטאלין או רומן גופמן) ©

Commented [2b]: תובנה היא בראש לא בלב... החלטה 'יכולה להיות נגמלת בלב, תובנה היא בשכל

Commented [3b]: זה משפט של שש שורות, קצרו משפטים ושימו ניקוד

¹ הפיקוד העליון הסובייטי במלחמת עולם השנייה.
² ז'וקוב, גאורגי, זיכרונות מרשל ז'וקוב, מערכות, 1982, עמ' 225-226.

שמצליח לחולל תפנית אישיותית באחד העריצים הגדולים והאכזריים ביותר בתולדות האנושות. ובמבט לאחור, אולי זה היה הישגו וייעודו העיקרי של מרשל ז'וקוב בהיסטוריה.

מארגי ז'וקוב נולד ב-19 בנובמבר 1896 בכפר סטראלוקובקה³ כ-188 ק"מ דרום מערבית למוסקבה למשפחת איכרים. בשנת 1915 התגייס לצבא הצאר ושירת בו במלחמת העולם הראשונה. הוא עוטר פעמיים על גבורתו בקרבות. אחרי מהפכת אוקטובר הצטרף לבולשביקים ובמלחמת האזרחים לחם בשורות הצבא האדום ועוטר שוב על אומץ ליבו.⁴ כך, באותם שנים סוערות, החלה להיבנות דמות מחוספסת, בעלת איתנות אישית מדהימה אשר עד מהרה ובדחף ניצחון בלתי נלאה תפלט את דרכה לתהילה. אבל התקופה החשובה ביותר בהתפתחות של ז'וקוב המצביא הייתה תקופת היותו מפקד על מסגרות גדוד ועד אוגדה בצבא האדום לאחר מלחמת האזרחים ובסדרת לימודים צבאיים במוסקבה. שם הפגין סקרנות גדולה למקצוע ולחידושים בתורות צבאיות לנוכח לקחי מלחמת האזרחים ומגמת המיכון אשר הלכה והתעצמה בכל צבאות העולם. הוא שתה בצמא את תורתו של מרשל טוכצ'בסקי-טוחצ'בסקי ואפילו זכה לשבחיו בעת תרגיל פתע אשר ערך האחרון ביחידתו של ז'וקוב.⁵

Commented [14]: לא שמים שמות במרכאות אלא במקור בסוגריים כאמור לעיל, כדי שהקורא יוכל להעתיק ולהעלות לגוגל מאפ ולדעת איפה החור הזה

במרוצת שנות ה-30 הפחד הפתולוגי של סטאלין מהגנרלים הוליד מסע טיהור בלתי נתפס בגודלו ובהיקפו. עשרות אלפי מפקדי הצבא האדום בדרגות שונות, מהרמטכ"ל ועד לזוטרים ביותר, נעצרו, עונו והוצאו להורג על ידי מנגנון רחב ידיים של המשטרה החשאית (ק.ו.ד.). ז'וקוב עצמו שמר מזוודה מוכנה בפתח ביתו לבל יגיע תורו להיעצר. כך ב-1939, לאחר חיסולו של הרמטכ"ל מרשל טוחצ'בסקי ואיסור מוחלט ללמד תורתו,⁶ נשאר הצבא האדום ללא תורת הפעלה מעודכנת ו**ללא** פיקוד קרבי ראוי לשמו. החשש המתמיד בפני מפקדים חזקים הוליד את שיטת הפיקוד הכפול אשר חילקה את הסמכות לקבלת החלטות בכל הדרגים ובכל הנושאים בין המפקד לקומיסר. שום פקודה לא יכלה להיות תקפה ללא חתימתם והסכמתם של שני הראשים הללו, דבר שפגע באופן קשה בנאמנות למקצוע וביעילות התהליכים ביחידות. אבל החמור מכל, מכונת הדיכוי של סטאלין יצרה פחד עמוק ושקר גס בכל הקשור לשיח ולתקשורת בכלל הדרגים של מקבלי החלטות. איש לא העז לספר למנהיג את מה שהוא לא רוצה לשמוע, ואלה שאזרו אומץ ליד הוגדרו כ'שפיוניים'⁶ וכאויבי העם שדינם היה אחד, לפגוש מקרוב תשעת-תשעה גרם שלהעופרת, כלשונה הציני של אותה תקופה.

סכסוך רב שנים בין רוסיה ליפן פרץ בפעם נוספת ב-1939 בעת הפלישה של צבא הקיסר למונגוליה היידותית לברית המועצות.⁷ לנוכח כישלונות במלחמת פינלנד הפיקוד העליון הסובייטי נזקק נואשות לניצחונות בכדי לשקם את התדמית וההרתעה של הצבא האדום לנוכח רוחות המלחמה אשר נשבו באירופה. ז'וקוב, מפקד קורפוס פרשים, נקרא למוסקבה והזדרז לצאת אך לא לפני שלקח את מזוודת הכוונות, משום שלא היה לו מושג לאיזה מטרה עליו להיכנס בשערי

³ מלשון קשתים, אחד המקומות שבהם התמקמו קשתיו של איוואן "האיום" כאשר הגנו ב-1571 על מוסקבה בפני טורים של קרים.

⁴ ברבש, רוני, הגנרלים במלחמת עולם השנייה, אוריון, 2014, ע"מ 180.

⁵ ז'וקוב, שם, ע"מ 101, 111.

⁶ מרגלים, מלשינים, בוגדים.

⁷ כלחין גול הינו שמו של הנהר במונגוליה אשר סביבו התנהלה מערכה צבאית במסגרת "מלחמת הגבול סובייטית-יפנית" ב-1939.

חקר למיין הקרמלין. בהגיעו למוסקבה ולאחר פגישתו עם הרמטכ"ל וורושילוב כבר באותו יום עלה למטוס מזרחה, כשליח מיוחד מטעם המטה הכללי בכלחין גול.

בהגיעו למפקדת הקורפוס מיד הבין את גודל הפער בתמונת המערכה, בכך שלמעשה התדריך שקיבל לא חידש לו דבר על פני התדריך במטה הכללי. "האם לדעתכם הינכם מסוגלים לנהל מבצעים ולשלוט בכוחות במרחק 120 ק"מ מהחזית?" שאל ז'וקוב וכעבור זמן קצר החליט ליטול את הפיקוד לידי. דפוס הפיקוד של ז'וקוב על מערכת כלחין גול ללא ספק ינק את שורשיו מתורת 'המערכה העמוקה' של מרשל טוכצ'בסקי ובכך כבר אז, במידה רבה קרא תיגר על הגישה המוסדית של הפיקוד העליון הסובייטי. ז'וקוב נחל הצלחה כבירה בכמה קרבות בזכות נועזות ומהירות החלטה, החיבור המיטבי בין חיל האוויר לכוחות היבשה, שימוש מושכל בארטילריה, מהלכי הטעיה מוצלחים ('מסקירובקה'), ופיקוד מלפנים לצד עבודת מטה ומפקדות קפדנית ביותר.⁸ ברם, בראייה ההיסטורית, ההישג הגדול ביותר של ז'וקוב במערכת כלחין גול היה ברכישת אמונו של סטאלין, ובבניית דימוי אישי בעל עוצמה פוליטית כנגד אפקטיבי אשר מצליח להפוך קערה על פיה ולחלץ ניצחון גם במצבים חסרי כל תקווה.

את פני 'ברברוסה' קידם הצבא האדום עלוב פיקוד, לא אפקטיבי ולא יעיל. רבבות סימנים למתקפה גרמנית ב-22 ביולי 1941 **ביטל-בוטלו על ידי** המנגנון האסטרטגי של סטאלין בהינף יד. לא לפני שפקד להוציא להורג את אלה אשר הביאו את הידיעות ה"כוזבות". עד סוף חודש יולי נמשך הטירוף שבו כמעט והוצא להורג טייס מטוס סיור אשר דיווח על טורי השריון הגרמניים בדרך למוסקבה, בריה⁹ מיד הכריז על הטייס כמלשין ודרש לירות בו! עד שנישלח טייס שני ואחריו מפקד הטייסת אשר אישרו את הידיעה.¹⁰ קשה לתאר כמה שקרים זרמו למוסקבה תחת מסווה של ידיעות אמת כדי לרצות את סטאלין וחבורתו ברגעים הקריטיים ביותר לגורל המדינה.

רוח התקופה, אם כן, העמידה אתגר גדול בפני ז'וקוב הרמטכ"ל- המצביא. כאשר יום אחד ביולי 1941 בעת ביקורו המי יודע כמה בחזית בניסיון לחבר את הכאוס של נסיגה רבתי לפאזל תמונת המערכה, גילה שסטאלין החתים אותו על פקודה הזויה אשר מורה לכל היחידות של הצבא האדום לעבור למתקפה ולרדוף את הגרמנים עד לברלין! בלב כבד הוא שמע בטלפון שדה את פרטי אָנוסח ובלית ברירה אישר חתימתו.¹¹ יש להניח שברגעים מסוג זה גמל¹² ז'וקוב בליבו החלטה. זה מוכרח להשתנות ויהי מה. האם לא לעת הזו הגיע ז'וקוב המצביא למלכות?¹² הוא חזר לקרמלין, התעמת עם סטאלין, הודח מתפקיד הרמטכ"ל, הועבר לפיקוד על חזית מילואים ולאחר כמה שבועות הוחזר לפקד על חזית לנינגרד.

המגמה הכללית של סטאלין הייתה להסיג את מרכז העצבים הסובייטי של אזור מוסקבה מעבר לקרי אורל ולהמשיך לנהל מבצעים כנגד גרמנים בעומק ערבות רוסיה. לשם כך הועתקו המפקדה והתעשייה ממוסקבה מזרחה. אבל השאלה המרכזית אשר עמדה בפני המנהיג בכל אותה תקופה הייתה מתי הוא עצמו עוזב את מוסקבה הקרובה כל כך לעוצבות גודריאן מדרום ופון בוק ממערב. בתחילת נובמבר לאחר כמה דיווחים קשים מחזית קאלינין ואזור

⁸ ז'וקוב, שם, ע"מ 147-134.

⁹ מפקד המשטרה החשאית- נ.ק.ו.ד.

¹⁰ ביוור אנטוני, **מלחמת עולם השנייה**, ידיעות ספרים, 2014, ע"מ 256.

¹¹ ז'וקוב, שם, ע"מ 196.

¹² כמאמר מגילת אסתר פרק ד' פסוק י"ד: "ומי יודע אם לעת כזאת הגעת למלכות"

וולוקולמובסק התקשר סטאלין לז'וקוב לשיחה כנה וחרירה ביותר. לימים כתב האחרון שכבר בקולו של המנהיג זיהה נימה אחרת מבדרך כלל. "אתה באמת בטוח שנוכל להחזיק במוסקבה? כואב לי להציג לך שאלה כזאת. ענה לי בכנות, כקומוניסט אמיתי", שאל סטאלין. סבירה תהיה ההנחה שמלבד ז'וקוב איש לא קיבל מידה כזו של כנות וגילוי לב מעריץ הבלתי מעורער של ברית המועצות. ז'וקוב הבין את גודל השעה ואת העובדה שזו העת לנסוך ביטחון ולא לדון בסיכויי הצלחה של מאמץ ההגנה הסובייטי. "אנחנו נחזיק במוסקבה בלי ספק", ענה לו. "טוב מאוד" ענה סטאלין וניתק את השיחה.¹³

בתחילת אוקטובר 1941 העביר סטאלין את ז'וקוב מפקוד על לנינגרד הנצורה שבה הוא ייצב את ההגנה ומנע את כיבוש העיר לפיקוד על חזית ההגנה על מוסקבה. מצב העניינים בחזית היה מורכב ביותר, מבצע "טייפון" התקדם ובאמצע אוקטובר סגרו כוחות הוורמאכט על מוסקבה קְשלושה כיוונים, וולוקולמובסק, מיז'אינסק וקְאלינין, וכוחות החלוץ הגרמניים הגיעו למרחק 27 ק"מ בלבד מהעיר. יחד עם זאת, החורף הקרב ובא הביא איתו מזג האוויר אשר נעשה ליותר ויותר מאתגר. תחילה הגשם והבוץ אשר הפכו את הצירים לכמעט ובלתי עבירים ולאחר מכן כפור, הקשו עד מאוד על התקדמות הארמיות הגרמניות הלא מוכנות לתלאות של החורף הרוסי. אולם הפוטנציאל הסובייטי הגדול ביותר היה טמון במברק הסודי שהתקבל מעת המרגל הרוסי ביפן ריכרד זורגה אשר חשף את ההחלטה של ההנהגה היפנית להימנע מלתקוף את רוסיה. סטאלין בדפוס מפתיע ולמרות שלא כל כך סמך על זורגה באופן כללי החליט להתייחס לידיעה ברצינות ואישר לז'וקוב לרוקן את המזרח הרחוק מכוחות¹⁴, לצבור אותם להתקפת נגד כוללת ולא לפזרם לעיבוי מערך מקומי. הסתבר שלניצחונות של ז'וקוב בכלחין גול, בשעתו, היה תפקיד חשוב בשינוי מרחיק הלכת הזה באסטרטגיה היפנית.

ז'וקוב האמין שיוכל להרוויח זמן בהגנה על בסיס ביצור דרכי הגישה למוסקבה וניצול מזג האוויר שאליו הצבא האדום היה מוכן הרבה יותר מהגרמנים. רבבות חיילים ואזרחים חפרו תעלות, התקיפו גדרות ומכשולי טנקים. בקור מקפיא, כבר ב-6 באוקטובר ירד שלג ראשון, תחת הפצצות בלתי פוסקות של לופטוואפה ופיקוח אכזרי של קציני נ.ק.ו.ד. אשר ירו בכל סרבן, המשיכו אנשים להקיף את מוסקבה בחגורת הגנה מבוצרת היטב.¹⁵ בינתיים, תחת מעטה ה'מיסקירובקה' אחת עשרה ארמיות חדשות הוקמו מאחורי הקוויים. חלקן כללו דיוויזיות סיביריות מאומנות ומצוידות כהלכה ללוחמת חורף, הטנק החדש T-34, שורה של שיפורים נוספים באמצעי לחימה ועדכון במבנה וארגון הגייסות. הכל נערך למתקפת הנגד של גנרל ז'וקוב.

לימים נזכר ז'וקוב בפגישותיו עם סטלין בצ'בסקי ותורתו בשנת 1931, וכך כותב: "תמציתו של מבצע חדירה עמוק הוא זה: ראשית היעד ההתחלתי- מהלומה בו זמנית שתכליתה להבקיע את קו ההגנה של האויב ולחדור אל העומק הטקטי של מגנניו, ויעד נוסף- הינו להזרים גייסות ממוכנים דרך הפריצה, ואלה, בעזרת סיוע חיל האוויר, יתקדמו לעומק האופרטיבי של מגנני האויב וינחילו

¹³ ז'וקוב, שם, ע"מ 259.

¹⁴ ביוור, שם, ע"מ 260.

¹⁵ נגורסקי, שם, ע"מ 151.

Commented [י6]: מבנה המשפט שלכם צריך להכיל את הפועל החשוב בהתחלה..

תבוסה לכל ריכוזיו גם יחד¹⁶. במידה רבה, כעבור עשור, אלו הם היו הקווים המנחים למתקפת הנגד הגורלית בדצמבר 1941 להצלת מוסקבה ותחילתו של המהפך האסטרטגי במהלך המלחמה.

ב-23 באוגוסט 1941 קיבל היטלר את ההחלטה האסטרטגית השנויה במחלוקת לתת קדימות להשמדת הכוחות הסובייטים באוקראינה ולכיבוש לנינגרד על פני ריכוז מאמץ להתקפה על מוסקבה. לימים יטענו היסטוריונים שבכך החמיץ את שבריר הסיכוי האחרון להשיג הישג אסטרטגי ולהיכנס לתקופת החורף ביתרון ברור.¹⁷ אך לרוע מזלו לא היו לעריץ הנאצי מצביאים בשיעור קומתו של ז'וקוב. הגנרל היינץ גודריאן **טס לפגוש את היטלר** למשמע הפקודה להפנות כוחותיו דרומה לעבר אוקראינה **טס לפגוש את היטלר** וניסה להניעו מהמהלך אך ללא הועיל. מערכת היחסים של פיהרר עם הגנרלים שלו הייתה חד כיוונית וחד קוטבית שנתרה אפקטיבית לנוכח הצלחות המערכה בצרפת ובמזרח אירופה, אך בעת משברים ראשונים היא עד מהרה יצאה מאיזון.

לעומת זאת, הצליחו ז'וקוב וסטאלין לרקום מרחב השיח בעל איזון פנימי הנוחץ כל כך לבירור המציאות וללמידה בדרגים אסטרטגיים בעת מלחמה. מערכת יחסים אשר יצרה שלמות ושיווי משקל שהיה בכוחה לצלוח את המשבר האדיר של הפתעת 'ברברוסה' ובהמשך ליטול ולשמר יוזמה. בשל ההקשר התרבותי והאישיותי של העריץ הסובייטי, לז'וקוב שמורה זכות חלוצים בניית בארגון מרחב השיח בין המצביא לעריץ בפקוד העליון הסובייטי. באומנות התמרון הבין אישי המופלאה הצליח ז'וקוב לגרום לסטאלין ללמוד, לשנות את דפוסי הפיקוד וקבלת החלטות ולהתבונן על עניינים הצבאיים במונחים א-פוליטיים.¹⁸ בפועל ז'וקוב השפיע רבות על התכנון האסטרטגי¹⁹, בהסכמה שבשתיקה מצידו של סטאלין החיה את תורת טוכצ'בסקי וביטל את הפיקוד הכפול²⁰, ציפור **נפשה נפשן** של המפלגה והמשטרה החשאית.

המצביאות של ז'וקוב **אינה לא** התקיימה בשדה הקרב בלבד, אלא מעל ומעבר לכך. נוכחותו ניכרה בהשפעה על מכלול היבטי הביטחון הלאומי ובעיקר על מנהיג ברית המועצות ולשם כך נדרשו לו מגוון כישורים אינטלקטואליים, פיזיים ואף רגשיים. כבר בשבועות הראשונים של משבר ההפתעה זיהה ז'וקוב את הפער הגדול ביותר במערכת האסטרטגית הסובייטית אשר היה נעוץ באינטראקציה בין סטאלין לסביבתו הקרובה, אשר התפתחה והייתה אפקטיבית בעינות שלום אך לא התאימה לחלוטין לעינות מלחמה.²¹ ההחלטה של ז'וקוב להיכנס לעימות עם סטאלין תוך ויתור על תפקיד הרמטכ"ל לטובת חזרה לפיקוד על כוחות בחזית הינה תמרון בין אישי ופועל יוצא של בחירת מיקום המצביא וארגון מחדש על מרחב השיח בדרג הפיקוד העליון.

תאמון **במימד** הבין אישי שהלך והעמיק בזכות הניצחונות והכישרונות היווה תנאי מרכזי שאפשר לז'וקוב 'לחצות את הרוביקון', לגשת מעבר למחיצות העריץ ולזכות בעמדת מפתח

¹⁶ ז'וקוב, שם, ע"מ 112.

¹⁷ רוברטס, אנדרו, **סערת המלחמה**, דביר, 2011, ע"מ 518.

¹⁸ רוברטס, שם, ע"מ 520.

¹⁹ לדוגמה שכנוע של סטאלין בקרב קורסקלנקות בשלב הראשון אסטרטגיה הגנתית.

²⁰ תאור ביטול הפיקוד הכפול ראה באתר 'רגעים היסטוריים' ובספרו של יצחק ארד, **בצל הדגל האדום: יהודי ברית-**

המועצות בלחימה נגד גרמניה הנאצית, משרד הביטחון, 2008.

²¹ כשם שמערכת שהיטלר בנה תפקדה בעת הצלחות וקרסה בעת כישלונות.

בתהליך ההתאוששות של סטאלין בחודשי המלחמה הראשונים.²² כושר התמצאות מערכתית וראיית הנולד של ז'וקוב בחיזוי מהלכי הגרמנים באוקראינה ובדרישה להעביר כוחות מהמזרח אֶרְחוֹק תוֹךְ נטילת סיכון מול יפן²³ גרמו לסטאלין לאורך זמן לִזְזֵז לִשְׁנוֹת עֲמֻדוֹת ולחטות את אֶזְנוֹ ללמידה וְלִשִׁיח אוֹתֵנְטִי. בחוש אומן ניהול ז'וקוב מכלול התנגדויות מול המנהיג מבלי לחצות את נקודת המיצוי תלוית הקשר והתכלית, פעמים רבות נאלץ לוותר ללא דיון אמיתי או לתמוך בגחמות חסרות בסיס ענייני.²⁴ האיתנות הנפשית הבלתי רגילה והדחף חסר המעצורים לניצחון הפכו את ז'וקוב לעמיד במיוחד בפני משברים ותלאות המציאות מלאת סתירות וערפילים, סייעו לו לשמר אופטימיות, חשיבה בהירה ופעלתנות במצבים קשים מול מפקדו ומול אויבו כאחד.²⁵ עדות מכריו מלמדת על איש מורכב ניגודים אשר אהב את האדם הפשוט אך לא היסס להתאכזר אליו בשעת מבחן, שמר על קור רוח מקפיא גם במשברים הקשים ביותר אך לעיתים קרובות נהג להתפרץ על פקודיו, היה חסיד פיקוד מלפנים ויחד עם זאת השקיע שעות ארוכות בעבודת מפקדות.²⁶

לז'וקוב היתה השפעה כבירה על הלמידה האישית של סטאלין. האיש שנשף בכבודות בשפופרת ולא היה מסוגל להוציא מילה בעת הדיווח של ז'וקוב בלילה של ה-22 ביוני על כך שהגרמנים אֶקְפוּ, עשה כברת דרך אישית. בסיוע המצביא הוא חולל אִימַץ למידה עצמית בלתי רגילה ובתוך כך, בפתח מתקפת הנגד בדצמבר 1941 אשר החזירה תיקווה למדינה הסובייטית, עמד ניצב בעמדת 'קברניט על' של ברית המועצות, סטאלין אחר.

²² ז'וקוב נהנה מיחסי עבודה קרובים במיוחד עם סטאלין, ראה, נגורסקי, שם, ע"מ 141.

²³ ז'וקוב חזה את ההחלטות האסטרטגיות של גרמניה ויפן בכך שכבר ב-29 ביולי דרש לעזור את קייב ולקחת סיכון במזרח הרחוק.

²⁴ ז'וקוב, שם, ע"מ 261.

²⁵ ז'וקוב הפך לפותר משברים סדרתי-כלחין גול, לנינגרד, מוסקבה, סטלינגרד.

²⁶ ראה למשל ביוור, אנטוני, סטלינגרד, יבנה הוצאת ספרים, 2000, ע"מ 186.

2. מבוא- אל תבטחו באלוף (מיכה פרק ז', ה'):

בוקר אחד בתחילת שנות ה-90 נכנס ראש אגף המודיעין הטרי של צה"ל לחדר הדיונים. תריסר זוגות עיניים של מיטב האנשים והרבה ניסיון מצטבר התכנסו לסיעור מוחות ולקביעת תוכנית עבודה. "תקשיבו", פתח ראש אמ"ן, ראש הממשלה ביקש לעשות הכל כדי למצוא את הנשק הכימי של צידאם בעיראק. אנחנו נמצא את האקדח המעשן!" "אנחנו נמצא את האקדח, העיר הוותיק שבחבורה, והם יחליטו האם הוא מעשן או לא..."²⁷

המרחב הכאוטי שבו מתהווה מדיניות אסטרטגית של הביטחון הלאומי נידון בהרחבה בספרות תיאורטית מסורתית פוסט-שלאחר מלחמת העולם השנייה. מרבית החוקרים בחרו בגישה מצומצמת למיסוגור המרחב הנחקר ולאיינטראקציות יחסי גומלין בין דרג הצבאי הגבוה-מפקדי הצבא, למנהיגות מדינית-ראשי המדינות.²⁸ פרוץ-אליוט כהן [ספרן] המונופונטאלי-הפיקוד העליון, אנשי צבא או מדינאים-מי ינהיג במלחמה? מנסה לבאר את מערכת היחסים שבין הדרגים המדיני והצבאי ומסכם את הידע באמצעות מעקב אחרי ארבעה מנהיגים מדיניים הנחשבים משכמם ומעלה: לינקולן, קלמאנסון, צ'רצ'יל ובן גוריון. בתוך כך הוא מרחיב ומבקר את התאוריה הנורמטיבית של היחסים בין הדרג האזרחי לצבאי אשר גורסת פחות או יותר כדלקמן: קציני צבא הם אנשי מקצוע, בערך כמו רופאים מנתחים מנוסים מאוד. המדינאי נמצא במצבו של חולה הזקוק לטיפול דחוף. החולה רשאי להחליט אם ינתחו אותו או לא, הוא רשאי להעדיף רופא אחד על פני משנהו, והוא אף רשאי לבחור בין אפשרויות ניתוח שונות, אם כי זה נדיר יותר. אבל הוא אינו רשאי, או לפחות אינו צריך, לפקח על תהליך הניתוח, לבחור את הכלים ואת סידור החדר כראות עיניו. התוצאה צריכה להיות שליטה אזרחית מוגבלת בעניינים צבאיים. הצגת שאלות רבות מדי, ועל אחת כמה וכמה מתן פקודה בנוגע לטקטיקה, לתכנונה של מערכה, למדדי הצלחה או הפעלת לחצים לקידום או להדחה של קצין כלשהו, להוציא את הבכירים ביותר, יתפרשו כ"בחישה בקדרה" וכהתערבות שאינה ראויה ואף מסוכנת מאוד.²⁹

הקושי הטמון ביחס ליתאוריה נורמטיבית, טוען כהן, הינו בכך שמדינאים גדולים בימי מלחמה פשוט עושים את הדברים הלא ראויים האלה, ולא זו בלבד, אלא הם מצליחים משום שהם עושים דווקא אותם.³⁰ ארבעת המנהיגים הדגולים "בחשו בקדרה" כתפיסת עולם, חתרו להשפעה אישית בקבלת החלטות "מקצועיות" בתחומי הטקטיקה, פיתוח אמצעי לחימה ובחירת מפקדים. הם קיימו למעשה סוג של דיפוזיה חד כיוונית שבה הדרג המדיני מקיים השפעה ומלמד גנרלים "קשת"³¹, מכתיב לעתים קרובות את פרטי החלטות המקצועיות, מתערב ונוכח במינוי או הדחת מפקדים, משפיע אישית על מבנה יחידות ומקיים מעקב פרטני לאחר דיווחים משדות הקרב.³²

²⁷מתוך הרצאותיו של האלוף במיל' יעקב עמידרור.

²⁸רשימת מקורות ראשיים- הנטינטון, יאנוביץ', לאסוול.

²⁹כהן, א', אליוט, הפיקוד העליון אנשי צבא או מדינאים- מי ינהיג במלחמה?, מערכות, 2003, ע"מ 18.

³⁰שם.

³¹כלשון הפסוק "ללמד בני יהודה קשת" שמואל ב', פרק א' פסוק י"ח- ללמד מלאכה צבאית.

³²שם, ע"מ 29, 34, 41, 114, 135.

Commented [יב8]: זה לא ממש מקור לעבודת מחקר, אפשר להציג כאנקדוטה, אבל לא כעובדה היסטורית שקולה

Commented [יב9]: אין דרגות אקדמיות בציטוטי מחקר

Commented [יב10]: בלי מתן ציונים למקורות..ואת שם המקור להעביר להערת שוליים

Commented [יב11]: הנה הסיבה לתעתיק לועזי לכל שם בפעם הראשונה

ברם, מתוך התבוננות ביקורתית אל תיאורו יחסי הגומלין מנקודת מבטו של המצביא המערכתית עולה תמונה **סאגונית-מורכבת** בהרבה. עם סיום מבצע "חורב" בינואר 1949 הסתמן שינוי מהותי בהתנהלות ראש הממשלה דוד בן גוריון. מעתה הוא הקדיש את **היקר-עיקר** מעייניו ועיסוקיו למערכת הבחירות והחל להכווין את המאמץ המשקי לעבר כלכלת שלום, ובתחום הביטחון לשחרור מהיר של המגויסים. בן גוריון ראה את 'גמר המלחמה' בהפסקת האש בחזית המצרית, כאשר ב-13 בינואר נפתחו שיחות לשביתת נשק עם מצרים, ואחריהן עם לבנון, ירדן וסוריה. **פסע לאחר משא** ומתן נחתם בהסכם **שביתת נשק עם מצרים**. ב-24 בפברואר. על כך רשם דב"ג ביומנו: "אחרי הקמת המדינה וניצחונותינו בשדה הקרב זהו המאורע הגדול של שנת הגדולות והניצורות..."³³

לא כך חשב מפקד חזית הדרום יגאל אלון. מתוך ה"בחישה בקדרה" האסטרטגית הבין אלון את הפוטנציאל והסיכון המדיני אשר טמון בהישגי צה"ל בחזית הדרומית והמזרחית. בסדרת פעולות ותוך ניצול מגוון של רשת קשריו הענפה ניסה להצביע על התפר המדיני בין מצרים לירדן בנגב הדרומי ועל חוסר הנכונות של הבריטים להתערב במלחמה. הוא ראה בהשאת רצועת עזה והגדה **המערבית** בידיים זרות כסיכון בלתי סביר והגה תצורה אופרטיבית לכיבוש אילת ודרום הר חברון. יגאל אלון פעל מול בן גוריון, ולא היסס להתהלך בשלהי לגיטימציה ולתמרן בקרב חברי **קפלטני, המפ"מ** מפ"מ, אשר הצביעו בעד הצעותיו בכנסת. הוא הרבה לכתוב ולשוחח עם ראש הממשלה באופן ישיר וניצל את עוצמתו האישית בניסיונות לשכנע את סביבתו הקרובה של בן גוריון.

ניסיונותיו לחולל תפנית ולהשפיע על בן גוריון **בחלקם-נשאעו פרי בחלקם**. ב-5 במרס 1949 יצא לדרך מבצע "עובדה" וכבר ב-10 בחודש הונף דגל ישראל באום-רשרש. דוד בן גוריון התרגש מההישג: "הגענו לאילת. זהו המאורע הגדול ביותר בחודשים האחרונים, אם לא בכל מלחמת השחרור והכיבוש. ולא נשפכה אף טיפת דם!.. אנו חונים עכשיו בעין גדי ובאילת!"³⁴

נדמה, שצמצום מרחב התבוננות ליחסים החד כיווניים בין מדינאים למפקדי צבאות בלבד משאיר אי נחת בניסיון לתאר את תהליכי הלמידה והשפעה בקומה האסטרטגית באופן טבעי ושלם. המבט ההיסטורי על יחסי גומלין בין מפקד חזית הדרום יגאל אלון לראש הממשלה בן גוריון ערב מבצע "עובדה", אלופי המטה הכללי וראש הממשלה לוי אשכול ערב מלחמת ששת הימים, אלוף פיקוד הצפון אלוף דוד אלעזר אל מול שר הביטחון וראש הממשלה **ביוני** 1967 ומפקד האוגדה האלוף אריאל שרון אל מול הרמטכ"ל ושר הביטחון במלחמת יום הכיפורים חושף את מיקומם הייחודי של מצביאים מערכתיים במארג הלמידה והשפעה האסטרטגית. **דינאמיקת דינמיות** המלחמה והשלום, אפוא, מתנהלת לא רק בשני מישורים, המדיני והצבאי, אלא בהתנגשות והתחברות ביניהם תוך מתיחת מרחב הלמידה והשפעה האסטרטגית גם **אל-על** השחקנים מהדרג המערכתית.

קְעָרְכוֹת יחסים, **אם-כך**, בין קברניט אסטרטגי לבין דרגים מערכתיים צבאיים הינה מקרה ייחודי של מרחב השפעה, למידה וקבלת החלטות במצבי חזק מדיניים, פוליטיים, ארגוניים ופסיכולוגיים. יכולתה של המערכת לזהות התהוות מסובכת, להגיע להתמצאות אסטרטגית,

Commented [12]: טרם נקראה כך אז-רק אחרי הסיפוח לירדן

Commented [13]: קצת הגזמה ל"יחס לאלון את המהלך לכיבוש ראש מפרץ אילת. בפועל הוא היה שייך למדינה וכך גם לפי הסכם שבה"נ, ועיקר המהלך היה קיבוע העובדה הזו אל מול ירדן-לא מצרים- עימה עדיין לא נחתם ההסכם. דב"ג לא היה מסיים את המלחמה ללא אילת בידינו פיזית ולא רק כפועל של הסכמים ב"ל... יש חוברת שלימה של 'עידן' בהוצאת יד בן צבי מציע לעיין בה

³³ בן גוריון, דוד, **יומן מלחמה**, כרך ג', ע"מ 944-941.

³⁴ שם.

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 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.

3. רקע תיאורטי:

א. מסגור ההקשר- השתנות סביבת התפקוד של המצביא המערכתי:

סביבת התפקוד של המצביא המערכתי מתמצית באופן רשמי ברמת הביניים (מנהיגות האמצע) המגשרת בין מטרת אסטרטגיות להפעלת הכוחות הטקטיים. המערכה, במובנה המופשט הינה קסגרת רעיונית המתרגמת לכלים טקטיים את המטרות האסטרטגיות. **דפאדווכשכוז**, היא תמיד ייחודית, מפני שהיא מתייחסת לבעיה מבצעית בתוך סביבה אסטרטגית- ששתייהן ייחודיות.³⁵ מיקומו המיוחד של המצביא המערכתי מעמידו, אם כן, 'בתנועה מתמדת' בין מאמץ אינסופי להתמצאות והבנה במערכת האסטרטגית לעיצוב כלי התערבות אופרטיבית תחת הקשר ייחודי חד פעמי. 'התנועה המתמדת' של מצביאות מערכתית לעולם תתרחש בסביבת 'אחדות הניגודים' כגילום המתח אשר מכוון את המודעות המערכתית- אסטרטגית.³⁶ כלומר, התפיסה המפוקחת של מציאות התפקוד 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 מציאות ובין **ההבנה** האנושית מבוססת 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 המסובכות הזאת לקונצפציה אלטרנטיבית טובה יותר.³⁷ מתוך כך, המצביא המערכתי אובחן כדרג בעל פוטנציאל גבוה להתמודדות עם מבוכות מזדמנות וכאופן **!** קמיצוי תחבולני של הפוטנציאל המזדמן. בפרק **הניצח** ננסה להתחקות לאחר הייחודיות והשונות שבעמדת המצביאות האמצעית בממסד אסטרטגי בן זמנו.

Commented [14b]: זה סעיף במבוא או פרק?

קצב השינויים המסחרר בכל תחומי החיים האנושיים אינו פוסח גם על הוויות המלחמה והשלום. בראי השתנות האדירה בעולם הביטחון הלאומי והאסטרטגיה נדמה שאת האמירה הפרדיגמטית של קארל פון קלאוז-ביץ': "מלחמה אינה אלא המשך מדיניות באמצעים אחרים"³⁸ נכון יהיה לקרוא בהיפוך מראה: "מדיניות היום, אם כן, אינה אלא המשך מלחמה באמצעים אחרים". המלחמות ההיברידיות וטרור, התפתחות מימדי תפקוד חדשים, שיתופי פעולה, ריבוי מידע, השתנות תרבותית ועוד מסבכים עד מאוד את יכולת הבנת המציאות, גוררים את סף הארסנל האלים כלפי מטה ומרחיבים 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, מובילים לערפול הגבולות הבין מדרגי ומגדילים את העמימות בין העוצמה הצבאית לאזרחית.

Commented [15b]: משפט קצת סתום- למה הכוונה?

³⁵ המצביאות, המפקד בדרג המערכתי-אסטרטגי, תוה"ד, ע"מ 15.
³⁶ שמעון, **מה זה שמעון? נווה: מה המקורות שלו? זה בר שיפוט או פנימי:** חוברת מס 2, ע"מ 26.
³⁷ שמעון
³⁸ ...

להיטותו של הצבא האמריקני להגדיר את מטרות המלחמה במונחים קונבנציונליים קונבנציונליים טהורים בשנתי העאמותים האחרונים בעיראק הניעו אותו להתנגד נחרצות לכל ביטוי של התערבות אשר חרג מהגיון החשיבה הטקטי. הסובלנות שהפגין שורצקופף כלפי ממשלת עיראק שיקפה את האמונה העמוקה של המפקדים, בייחוד בכוחות היבשה, שכל מה שנשאר לעשות אחרי הגעה לקווי הסיום הוא להכריז על הניצחון ולחזור הביתה למצעדים מן הסוג שלא נראה כמותם מאז סיום מלחמת עולם השנייה. ואכן, שורצקופף ופאוואל דנו באפשרות לנהל את משא ומתן על שביתת הנשק על סיפונה של אוניית המערכה "מיסורי", שעליה נכנעו היפנים ב-1945! שאיפה זו, שיקפה העדר מדהים של זווית ראייה מערכתית וכן חוסר הבנה בכל הקשור לטבעו של הניצחון הצבאי בעאמותים מודרניים.³⁹

פירוש המציאות המערכתית באופן טקטי כסדרה גיאומטרית על רצף חוקים מקובלים, החמיץ את ההזדמנות בתום כיבוש בגדד, לשינוי תפיסתי בכל הקשור להבניית היציבות בעיראק מתוך שימור מסגרות לוקאליות וחלחול תחבולני לתוך האזרחי. שייחי זיידאן אל ג'אבירי, אחד ממנהיגי השבטים ב"משולש הסוני" אשר לימים נודע כחלקת אדמה העיראקית הפוריה ביותר להנבטת ההתקוממות, זוכר בבירור את היום שבו איבד את האמון באמריקאים כמשחררים, אפילו כדגם משופר ביחס למדינת משטרה של סדאם. כשזיידאן קם ללכת, לאחר איכוך משפיל אשר פרץ באחד ממפגשי הפיוס שניסה ליזום עם הפיקוד האמריקני, פתאום התחוור לו הפער הבולט בין גישור בין האיש שלבש מדי הסוואה צבאיים לבין העיראקים בלבושם השבטי.⁴⁰ מנקודת מבטה של המצביאות המערכתית המודרנית, הפער של זיידאן הוא דווקא שטח תמרון פורה למצביא. 'התנועה המתמדת' על 'סולם יעקוב' בין המופשט האסטרטגי לגשמי הטקטי הוא גילום פוטנציאל השתנות ל'המשך המלחמה באמצעים אחרים'. יכולת זיהוי נקודת חמיצוי 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 הסתבכות האמריקאית בעיראק פוסט כיבוש בגדד הגיעו מצביאים משני צידי המתרס להבנות דומות בכל הקשור להיגיון המערכתי בניהול מבצעים על אדמת ארץ שנייה הנהרות. ראשון היה מפקד אל קאעידה בעיראק אבו מוסעב אל זרקאווי אשר בסוף 2005 החל להבין שלא תהיה תוחלת לרעיונות הארגון כאשר התצורה המערכתית תמשיך להתבסס רק על רצף פיגועים משולח רסן על אוכלוסייה השיעית במדינה. בהתכתבותו עם סגן מנהיג הארגון ד"ר איימן אל זואהירי כוננה ההבנה שאינו יכול להסתפק עוד בתכנון ומימוש פיגועים, שכן עליו להרחיב 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 דוויד פטראוס כמה שנים לאחר מכן.⁴¹

Commented [16]: מקובלים איפה ועל מי?

Commented [17]: לא ברור פה משהו: הפיסקה למעלה קשורה למלחמת המפרץ הראשונה, והשנייה לכיבוש עירק?

³⁹ כהן, ע"מ 179.

⁴⁰ דגלים שחורים, ע"מ 129-130.

⁴¹ דגלים שחורים

פּלח נוסף בהשתנות סביבת התפקוד של המצביא המערכתי הינו פוליטיזציה של השיח המקצועי בדרגים מדיניים כפועל יוצא של שקיפות ודומיננטיות תקשורת ההמונים. כבר העיר שארל דה-גול ׀שעתו: ׀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, הדרג הפיקוד הצבאי הגבוה ׀נבחרים כל יום מחדש׀ במרחב ׀קשורתי גדלים אזורי עמימות, סתירות, חשדנות ולעיתים שיתוק אסטרטגי. במקרים רבים ׀דרג המדיני אינו יודע מה הן בדיוק העדפותיו וכאשר ההעדפות ברורות, לא תמיד 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 הממנה עליו. אחרי מספר שיחות עם קולין פאוול, יו״ר מטות המשולבים, הכין שוורצקופף את התנאים הצבאיים המוצעים לכוחות עיראקיים המובסים והעביר לאישורו של הבית הלבן. כתב הסכמה לניהול שיחות התקבל זמן קצר לפני תחילתן, כשהשינוי היחיד שהוכנס בו היה שמשד החוץ החליף את המילה ׀לשאת ולתת׀ במילה ׀לדון׀.⁴²

המסובכות שבעמדת הקברניט האסטרטגי והקושי לאומר 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 ערכי צה״ל וחזון משותף. הטענה המוכרת בגין יעדר מדיניות מלמעלה או אי בהירות הנחיה- אינה מצביאותית⁴³ ולעיתים קרובות נכון שתהווה הנחת עבודה. התבוננות המצביא אל ׀המערכת הכחולה׀, שהוא עצמו חלק ממנה, וניסיון לפרשה על רצף הגיוני של מציאות שלמה הכרחית להבנת הבעיה ואת הנסיבות לכינון השתנות רלוונטית. דוגמה זועקת לעניין מצויה בדיווח העיתונאי הבריטי, האנרי בראנדון בעיצומה של מלחמת ויאטנם ב-1969: ׀... שאלתי את ראשי הממשל האזרחי והצבאי בוֹיאטנם, 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 מלחמה... לא הופתעתי כאשר הגיבו כולם בצורה דומה. הם אמרו שאין זה פֵעֵינֵם מעניינם להביא בחשבון את דעתו של הציבור האמריקני בבית בשיקוליהם: זה עניינו של הנשיא ג'ונסון.⁴⁴ בנקודה זו, חיוניות ופוטנציאל הגלום במיצוי השונות של הדרג המערכתי בהשפעתו על איכות התפקוד של קברניט אסטרטגי גדלים מאוד בשל מנעד התמרון ודרגות חופש בשל חסינות א-פוליטית.

בעידן הנוכחי הטכנולוגיה מתפתחת ומתעדכנת בלי הרף. אין כוח שירסן או שיעצור 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, בזריזות ובמיומנות, 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 מצבאו לצאת מיד לפעולה משמעותית באפגניסטן. בעקבות הדרשה הזאת נקלע המערכת הצבאית האמריקאית למצוקה בגלל היעדר רלוונטיות. רמטכ״ל צבא ארצות הברית הגיש תוכנית לפעולה במתכונת מסורתית,

⁴²כהן, ע״מ 179.

⁴³צוק איתן

⁴⁴ברודי ע״מ 377.

שהייתה כרוכה בתשעה חודשי הכנה לוגיסטית לשינוע כוחות וכלל המערכת התומכת. היה זה הסי-אי-אי דוקא, שבאורח חשיבתו היצרתי והחתרני יותר הציע תוכנית פעולה אחרת שענתה על דרישת הנשיא לפעולה מיידית. במסגרת הזאת הופעלו כ-12 צוותים של כוחות מיוחדים שהסתייעו בכוחות המקומיים. בתנועתם במרחב בחסות ברוני 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.⁴⁵

נוסף לכל אלו, השתנות סביבת התפקוד האסטרטגית מתמוזגת בהקשר החקירה עם ייחודיות המקרה הישראלי. הקמתה של מדינת ישראל והתפתחותה כדמוקרטיה היחידה במזרח התיכון בצל איומים משמעותיים העניקו נופך ייחודי ליחסים בין הדרג צבאי 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 מתוחם גם עלית פוליטית.⁴⁶ ראש הממשלה הראשון דוד בן גוריון הטיל על הדרג הצבאי כבר בראשית ימיה של מדינת ישראל אחריות ממלכתית רחבת היקף, החורגת מעבר לתחומי הפרופסיונאליות הצבאית המקובלת במדינות דמוקרטיות. צה"ל בראשית ימיה של המדינה עסק במשימות לא צבאיות כדוגמת התיישבות, חינוך, קליטת עלייה ונועד להיות "כור ההיתוך" לעיצובו של הישראלי החדש-הצבר". חלק ממשומות הללו ואחרות כדוגמת גיור 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.⁴⁷ כך לאורך זמן, התפתחה סימביוזה פוליטית בין מדרגית ותרבות אסטרטגית ייחודית אשר מיקמה את הרמטכ"ל ומקבליו בארגוני הביטחון השונים בתוך בין אסטרטגיה צבאית לזו המדינית והעלה את הדרגים המערכתיים כשחקנים בעלי משקל במרחבי ההשפעה על הביטחון הלאומי.

התבוננות אל השתנות סביבת התפקוד אסטרטגית-מערכתית מבליטה את גווני השונות ופוטנציאל השפעה הגלום בייחודיות הדרג המערכתי המודרני. במרחב הכאוטי שבו כולם משפיעים על כולם כל הזמן עולה ערכה של שונות המצביא, כנכס הנע ונד בין המופשט לגשמי. מיצוי מודע של שונות או אחרות בין המצביא המערכתי לקברניט אסטרטגי מוליד למידה, הבנה גבוהה יותר והשתנות אשר מתרחשים בהכרח בדרך עימות או הנגדה. התבוננות במכלול של מתחים המייצגים קטבים של הגינות מנוגדים 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 למידה והשפעה האסטרטגית בכל הקשור להתמודדות עם השתנות המציאות ואיכות התפקוד הממסדית כמאמר ראש הממשלה לשריו לנוכח משבר מחאת הקוטג': "תהיו כחלונים ותמצאו פתרונות!"⁴⁸

⁴⁵ הכהן, גרשון, המשבר בצבא ה"יבשה, בתוך אסטרטגיית צה"ל בראי בטחון לאומי, מכון למחקרי בטחון לאומי, ע"מ 102.

⁴⁶ מיכאל ע"מ 14.

⁴⁷ שם

⁴⁸ נתניהו על הקוטג': "תהיו כחלונים ותמצאו פתרונות", 19.06.2011, ynet.co.il

ב. מסגרת תיאורטית: מרחב השיח

היחסים בין מחשבה ומציאות **הינם הרבה יותר** 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 משורש זהה למילה תיאטרון (theater), שפירושה 'לראות', 'ליצפות' 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.⁴⁹

מלאכת **המצביאות** המערכתית אם כן, כרוכה **סביב** במספר מרחבי למידה והשפעה השזורים יחדיו ומתקיימים בזיקה הדדית קבוע. הראשון והחשוב מכולם הינו מרחב הלמידה האישי של המצביא שאודותיו נלמד ופותח ידע במסגרת 'קורס תא"לים' של צה"ל. השני הינה מרחב למידה והשפעה אשר גלום בין המצביא לדרגים הטקטיים ולמצביאים עמיתים הנלמד בקורס מפקדי אוגדות ובמסגרות אחרות בארגונים מקבילים. השלישי הינו מרחב למידה והשפעה של המצביא המערכתי על הדרגים הממונים ובתוכם על **קברניט** האסטרטגי, אשר נותר במידה רבה, באזור העמימות של המחקר התיאורטי בשל האופי החתרני וניחותי רכילות. לצד זאת, כפי שניתן לראות בראשית **החקירה** אין מדובר בתופעה חדשה, ויש סיבות להניח שדווקא בה טמון הפוטנציאל המשמעותי בשיפור איכות התפקוד האסטרטגי בעולם המודרני.

חקירה **האז** במחקר זה, הודות למרחב הלמידה וההשפעה בין המצביא המערכתי לקברניט אסטרטגי בחרנו לארגן את המסגרת התיאורטית על בסיס המושג 'מרחב השיח'⁵⁰ אשר מאפייניו מעצבים את איכות הלמידה וההשפעה של המצביא על קברניט. המושג משקף התבוננות על סביבה דינמית, בדומה לענן שמשנתנה תדיר תחת הקשר של יחסי גומלין ותוכן. חילקנו את מימדי 'מרחב השיח' לדפוסים פרקטיים של שיטות ומנגנונים לכינון הלמידה והשפעה אשר מיוצגים בתרשים מס' 1 בציר האופקי, ולדפוסים קוגניטיביים אשר קשורים במהות התוכן ומיוצגים בציר האנכי. נוסף לכך, 'מרחב השיח' מתנהל בזיקה לימידה האישי של כל האחד מהשחקנים ועל רקע 'הסביבה הלוקאלית' של יחסי גומלין ארגוניים-פוליטיים רלוונטיים במסד אסטרטגי-מערכתי.

Commented [יב18]: הפנייה למקור מחקרי

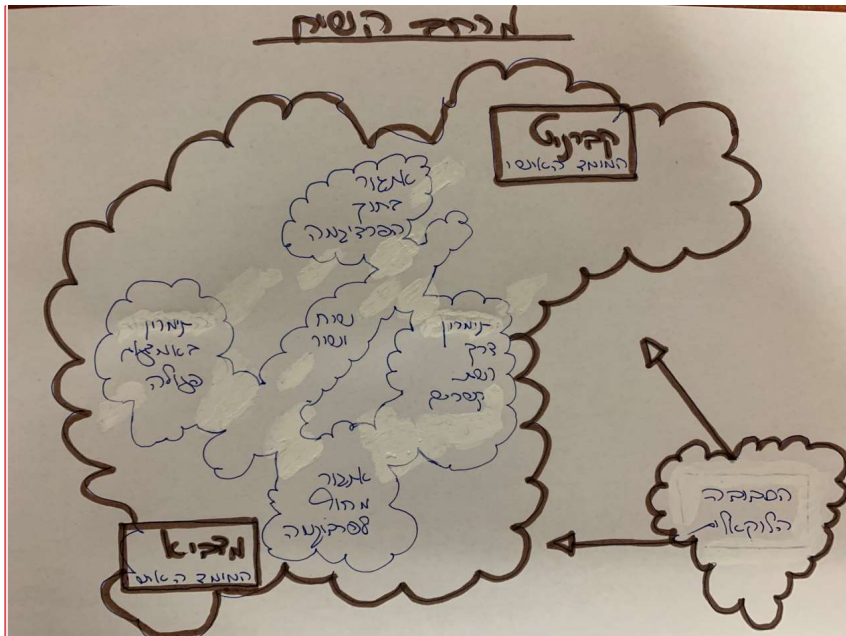
Commented [יב19]: ובעולם לפני צה"ל? בצה"ל זה הומצא?

Commented [יב20]: המחקר הזה? איזה חקירה?

Commented [יב21]: הפנייה למקורות מחקריים על המושג?

Commented [yba22]: הציור הזה קצת עמום ולא יפה... נסו להציג משהו בהיר יותר לקורא?

⁴⁹שמעון, מס 2, ע"מ 7.
⁵⁰מיכאל, ע"מ 62.



ג. הגדרות מושגים:

'**מרחב השיח**'- הינו מרחב מופשט אשר בו מתנהלות **כלל**-פעולות הבנייה ותמרון למידה והשפעה בין מצביא לקברניט, וגבולותיו משתנים לאור הקשר התוכן ובהתאם להחלטת **השחקנים**. ארגון והרחבת מרחב השיח באמצעות אתגור תפיסתי ותמרוניים שונים **מצביא יוצרים** חיכוך בין מדרגי, מבססים ידע משותף, מחדדים את גבולות הלגיטימיות ומאפשרים למידה והשפעה רלוונטית אל מול עולם תוכן חדש. דינאמיקת היחסים בין זיקוב לסטאלין **לעאומת** היטלר ומצביאיו במחצית השנייה של 1941 שיקפה שונות בין מרחבי השיח ומגוון הכלים **בתוכן**. דוגמה אחרת לצורות מרחב השיח, נחשפה עם פרסום 'תוכנית המאה' של הנשיא האמריקאי דונלד טראמפ אשר הניחה שלל הזדמנויות וסיכונים לביטחון לאומי של מדינת ישראל. בעוד שראש הממשלה כלל **אינו-לא** הופתע ונראה שהיה מוכן להשתנות, ואולי אף היה חלק ממעצביה, צה"ל מצא את עצמו בפני תפנית "בלתי צפויה" וניחפו ללמידה. זכותו של ראש הממשלה לפעול בעמימות ובחשאיות להשגת יעדי אסטרטגיים, ועם זאת חובתו של צה"ל לזהות ולחלחל לארגון ולהרחבת מרחב השיח לשם כינון למידה והשפעה רלוונטית.

'**קברניט**'- **בישראל - בעולם**: ראש הממשלה, שר הביטחון, הרמטכ"ל וראשי ארגונים אחרים. הרמטכ"ל וראשי ארגונים במציאות הישראלית נמצאים בתוך בין האסטרטגיה הצבאית לזו המדינית ויכולים לשמש כפועל יוצא סיטואציה 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 ניתוח

Commented [יב23]: מה פשר מחוץ לפרדיגמה? מחוץ? פרדיגמה של מי?

Commented [יב24]: מה זה סביבה לוקאלית? סביבה היא סביבה ולוקאליות זה מקומיות

Commented [יב25]: מה המקורות לכל זה? מה במחקר בעולם? בישראל?

Commented [יב26]: איזה? המצביא והקברניט? אז הם השחקנים?

Commented [יב27]: על היטלר לא קראנו קודם, אז צריך הפנייה

Commented [יב28]: מאיפה אתם יודעים את זה? זה כל כך טרי שאין פה שום מקור אמין למחקר. צריך להיזהר במחקר אקדמי מפופוליזם מחקרי

יתמקד באינטראקציה בין מפקד האוגדה ומקביליו לרמטכ"ל ובין אלוף ומקביליו לשר לרווחי וראש הממשלה.

'מצביא' - מפקד בדרג המערכתי, אלוף ומפקד אוגדה על מקבליהם 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.⁵¹ 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. העבודה מתבססת על שלושה מקרי בוחן המשמשים מצא לניתוח ואישוש או הפרחה תיאורטית. ראשון הינה תפקודו של מפקד פיקוד מרכז האלוף רוני נומה בהסלמת "גודל השעה" ב..... והשני הינו החוויה של מפקד אוגדה 36 תת אלוף תמיר היימן אל מול תחילת מלחמת האזרחים בסוריה בין השנים המקרה השלישי יתאר את תפקודו של מר גדעון תדמור, מנכ"ל חברת ..., מנקודת מבט המאבק על מתווה הגז הטבעי בין השנים ... אשר יש בו מידה רבה של הנגדה, בניסיון לבחון את המודל מחוץ לעולם הביטחון.

'למידה' - למידת קברניטים כמוה למידת בכירים הינה אתגר כביר ובייחוד כשמדובר בדרג הפוליטי. תחום למידת קברניטים זוכה להתייחסות נרחבת בספרות מגוונת בתחומי הידע השונים. 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.⁵² 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 משבריים בשנת 1918: "אין לי כל שיטה פוליטית ונטשתי את כל העקרונות הפוליטיים. הריני איש העוסק במאורעות כפי שהם ניצבים לפניי באור הניסיון."⁵³ למידת קברניט, אם כן, היא למידה אוטורקית 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 הבסיסי. ב-10 באפריל 2002 התחולל בסמטאות מחנה פליטים ג'נין אחד הקרבות הקשים של מבצע "חומת מגן". בעקבות ההרס הרב ומספר ההרוגים בצד הפלסטיני⁵⁴ קמה תביעה למנות ועדת חקירה בינלאומית מטעם מועצת הביטחון של האו"ם. שר החוץ דאז, מר שמעון פרס, אשר שהה בניו יורק לא **הביא לפך הצ'יג** התנגדות בפגישתו עם המזכ"ל קופי אנהן. האלוף גיורא **אייילנד**,

⁵¹ המצביאות, המפקד בדרג המערכתי-אסטרטגי, תוה"ד, ע"מ 10-15.

⁵² עיצוב המרחב בין המודיעין לקברניט, המכון למחקרי ביטחון לאומי

⁵³ כהן, ע"מ 192.

⁵⁴ מחלוקת

אשר שימש דאז ר' אג"ת, הצליח ללכוד את הידיעה ומיד הבין את פוטנציאל הנזק. נוסף לשיח הישיר עם הרמטכ"ל ובהמשך עם ראש הממשלה תמרון אה"לנד דרך רשת הקשרים לבניית קואליציות ומקסום פוטנציאל השפעה בטרם קבלת החלטות על ידי קברניטים. אה"לנד פונה לשר דן מרידור ולעוד ל"כמה אנשי צבא משפיעים ל"התייעצות". לצד זאת, היות ואדם שמונה לראשות הועדה היה ראש ממשלת פינלנד, אה"לנד פונה 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, אה"לנד הציע לראש הממשלה להסיר את המצור על המוקטעה ברמאללה בה שהה יאסר ערפאת, שנואה נפשו של שרון.⁵⁵ רוב משתתפי הדיון המסכם תמכו בהצעת האלוף גיורא אה"לנד וראש הממשלה, תוך הפגנת מורת רוחו הבולטת, קיבל את ההמלצה.⁵⁶

'המימד האישי'- צבור מחצבתו וניסיונו האישי של הקברניט והמצביא אשר משפיע על מצב תודעתי, 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 לאומתי. זהו עימות מחריף לעיתים בגלל הבדלים בניסיון ובהשקפת עולם. הבדלים אלה אינם הבדלים אידיאולוגיים, אלא הבדלי מזג אישי ואפילו תרבות. מקורבי אריאל שרון נהגו לא לקבל הנחיות מיד לאחר פיגועים בשל סערות רגשות של האיש ושנאתו האישית לאראפת אשר גברו על כל שיקול מקצועי. מפקד המבצע "סופה במדבר" ב-1991 הגנרל נורמן שוורצקופף ספק עם דיבר באופן ישיר עם מפקדיו שר ההגנה דיק צייני ונשיא ארה"ב גיורג' בוש (האב) לאורך כל המבצע בשל דומיננטיות יוצאת דופן של יו"ר מטות המשולבים הגנרל קולין פאוול, בעוד שמפקד המבצע "קוברת 2" ב-2003 הגנרל טומי פרנקס לא הפסיק לעשות זאת. בהופעה מכריע בפני ראש הממשלה ב... בטרם פרסום מסקנות "ועדת שניסקי" בחרו נציגי חברות הגו לפתוח הצגה 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.⁵⁷

ראש הממשלה לוי אה"שכול לא נהג לנהל רישומים של פעילותו, לא תיעד את פגישותיו ונהג להחליט החלטות המחייבות פחות ממה שהתכוון לבצע. זה היה חלק מטבעו ומדרך ניהול 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: "נתפטר ונתפטר עד שדעתי תתקבל". כך הוא נמנע מעימותים ומהתנגדויות, ונתן לאחרים את תחושת ההשפעה, השותפות וההובלה. דרכו זו וכן העמימות והערפול שיצר, שנבעו מהצורך לפעול בלי לעורר תהודה והתנגדות יצרה לעתים רושם של הססנות וחולשה, אבל לאחר מעשה התברר שהחלטות ויישומן התנהלו לפי עמדותיו של

Commented [יב29]: זה מבוסס על עדות חד צדדית של איילנד, במחקר נדרשים מקורות ראשוניים ומבוססים יותר...

Commented [יב30]: אין כור מחצבה, בכור מתיים, בצור חוצבים

Commented [yba31]: אמ זה ציטוט צריך מקור וסימוכין

⁵⁵ דוגמה למרכיב ב'מימד האישי' ראה פירוט בהמשך.

⁵⁶ היילנד, גיורא, לא נרדם בלילות, ...

⁵⁷ שטייניץ, ע"מ 99.

אשכול.⁵⁸ מימד האישי הינו ראשית הצירים להבנת מרחב השיח ואופני הלמידה והשפעה בין המצביא לקברניט. המודעות העצמית והלמידה הודות אישיות קברניט לצד העמקת האמון בין השחקנים עומדים בבסיס יכולות המצביא לארגן מרחב השיח ולעצב למידה והשפעה. **ב... תאו רבים אך דוד הכהן מצליח לרתום מהר כל כך את הפקידים האנגלים הידועים בחשדנותם כלפי המפעל הציוני. "העניין פשוט", סיפר "עוד בטרם עסקים יוצאים כולנו לסיבוב ברחבי העמקים, בדרך שותים ללא עצירות. 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."**⁵⁹

'המימד הסביבתי'- מארג סביבתי של יחסים בין אישיים, ארגוניים ופוליטיים כולל מפלגתיים אשר מהווים מצע משפיע על טיב יחסי הגומלין בין השחקנים. יעדר יכולת לקבל החלטה או לפרסמה בפומבי נעוץ לרוב בהשפעות הסביבה ושיקולי נראות של הקברניטים המדיניים. החתירה להבנת מפת המתחים בימערכת הכחולה, זיהוי ואבחון מכלולי התנגדויות ותמיכה הינה תנאי לארגון מרחב שיח ותמרון בתוכו וגם, להימנעות מהפתעות מן הסוג של הפסקת ההצגה של 'הטרור היהודי' על ידי השב"כ בקבינט לאחר 9 שניות בלבד.⁶⁰ משקל מיוחד במארג הסביבתי נתון דווקא למהות הפתגם של הנסיך הקטן על כך שאין לראות את הדברים היטב אלא בלב בלבד, כי הדבר החשוב באמת סמוי מן העין...⁶¹

'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 והלבנת נושאים אשר נחשבים מחוץ לגבולות הדיון. מעבר לזרמי העומק של המימדים האישיים והשפעות הסביבה איכות השיח הישיר נקבעת במידה רבה, מתוך מנעד דרגות החופש האינטלקטואליים המונחים על השולחן. 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 ממצביאייהם, ומתוך כך נתקף ממשל קלינטון שיתוק, אחרי שהצבא הציג את החלופה היחידה ועיקרה בהערכות של 400000 חיילים או יותר כדי להתערב בנעשה ביוגוסלביה.⁶¹

'אתגור בתוך/ומחוץ לפרדיגמה'- עמדה ביקורתית מתוך זיהוי תפניות הקראת תיגר על פירוש המציאות המקובל ועל הסדר, הוודאות והיציבות הקיימת תוך העמדת הגיון או תצורה אופרטיבית מתחרה. במפגש למול הדרג המדיני נדרש המצביא לכינון תנאי שיח ולמידה בסיבת רווית מתחים. ליצירת נקודת מפגש, בהבניית התנאים לביורור 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

⁵⁸ קפניס, יגאל, ההר שהיה כמפלצת, מאגנס, 2009, ע"מ 104.

⁵⁹ יוסי

⁶⁰ ראיון עם א'

⁶¹ כהן, ע"מ 182.

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 התפיסתית, בה עוצבו כוחות חתרניים להתארגנות בדפוס מבצעי חדשני, כדוגמת חיזבאללה בלבנון, מיליציות שיעיות בעיראק וחותרים בתימן. ייחודו של סולימאני מתבטא בהיבט זה ביצירתיות, שבה גיבש תפיסות לחימה חדשות, ארגן כוחות בדפוסים גמישים התואמים לנסיבות הזמן ומקום.⁶²

'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.⁶³ **דדו..**

'תמרון באמצעות פעולה' - שינוי מציאות בשטח כאקט שיח ללמידה והשפעה על קברניט. **ב...ב**. בעת הגעה של הכוחות האמריקאניים לפאתי בגדאד גיבש דרג 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.⁶⁴

⁶² הכהן, גרשון, **לקאסם סולימאני אין תחליף**, אתר ייצור ידע.

⁶³ ראיון עם גיורא היילנד.

⁶⁴ מייקל ר' גורדון וברנרד א' טריינור, **קוברה 2 - הסיפור המלא של פלישת ארה"ב לעיראק והשליטה בה**, משרד הביטחון, 2010, ע"מ 413-399.

4. ניתוח מקרה בוחן- מ' פיקוד מרכז אלוף רוני נומה בהסלמת "גודל השעה":

הסלמת "גודל השעה" הפתיעה את הממסד הביטחוני הישראלי בהתהוות מסובכת של טרור בהשראה. מארג רחב של זרמי עומק בחברה הפלסטינית, ההתיישבות ישראלית במרחב הפלסטיני? וממסד פוליטי- מדיני יצרו מערכת זיקות והקשרים סגונית אשר העמידה אתגר גדול בפני דרג המצביאות המערכתית בכל הקשור ליכולת כינון למידה אפקטיבית וכושר השתנות תחבולנית אל מול איומים חדשים. בעין סערת ההסלמה ולצד תהליכי למידה ביקורתית בפיקוד, נדרש האלוף רוני נומה להבנה עמוקה, חלחול ותמרון אל תוך נבכי הקושי של הממסד הקברניטני להרחבת מרחב השיח ללמידה והשפעה.

צורך מחצבתו של האלוף רוני נומה בכניסתו לתפקיד –היה! מה היה צורך מחצבתו? מפקד פיקוד מרכז היה נתון לתקופת תפקידו כעוזרם של שני הרמטכ"לים רא"ל דן חלוץ ורא"ל גבי אשכנזי. הניסיון האישי בתקופת מלחמת לבנון השנייה נטע 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 המערכתי בכל הקשור לסביבה הלוקאלית והמימד האישי של הקברניט. מיד בכניסה לתפקיד עוזר הרמטכ"ל ביוני 2006 נדרש צה"ל לקדם קיצוץ רוחבי של כחצי מיליארד ש. לאחר עבודת מטה ובטרים אישור שר הביטחון דאז מר אמיר פרץ שנכנס אף לתפקידו כמה שבועות לפני כן, נדרש הרמטכ"ל לסוגיה. מסמך לאקוני אשר הוכן על ידי אג"ת חילק את הקיצוץ בין שלל היחידות אשר אחד הסעיפים הציע חסכון של 80 מ"ח על ידי רכישת מדים בסין במקום המשך ייצורם במפעל בבית שאן. הרמטכ"ל אישר 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 מיד שהכניס את הרמטכ"ל לשדה המוקשים של המימד האישי והסביבה הלוקאלית. "איך אתם חושבים שאני, מנהיג מפלגת הפועלים במדינת ישראל, באחת ההחלטות הראשונות שלי כשר הביטחון אגרום לפיטורים של מאות עובדים?" תהה פרץ.⁶⁵

כבר בראשית ההסלמה המימד האישי של הקברניטים המדיניים ומיצובם בסביבה הלוקאלית הימנית של הקבינט החל למשוך לתגובות פרדיגמטיות תקיפות כנגד גילוי טרור עם גוון חזק של 'הענישה הקולקטיבית' ולחשדנות גלויה ביחס לממסד ביטחוני פלסטיני. בביקוריהם בשטח לאחר פיגועים קשים, תמיד גילו קברניטים בקיאות מופלאה בפרטים ונהגו להדגיש את הצורך בתגובה נחושה ביחס לכפרים שמהם יצאו מפגעים באמצעות כתרים ושלילת היתרי עבודה בהיקפים נרחבים.

מקובל לראות בפיגוע רצח של נעמה ואיתם הנקין ב-1 באוקטובר 2015 בציר העלייה לאלון מורה את תחילתה של מגמת המבוכה אשר הלכה והתעצמה בפיקוד מרכז 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 כיבוי מגמות אלו לוקחת זמן ולכן יש להיערך למערכה

⁶⁵ראיון עם אלוף (במיל') רוני נומה

ארוכה.⁶⁶ בתהליך למידה ביקורתי בתוך מגמת הטרור הגועה הגיעו בפיקוד מרכז ובאוגדת איז"ש בפיקודו של תא"ל ליאור כרמלי להתמצאות מערכתית בכל הקשור למגמות עומק של הטרור בהשגחה. פירוש תופעת 'המפגע היחיד' ו'החוליה המקומית' אשר סיפקו הצצה מרתקת לנבכי נפשה של החברה הפלסטינית והדור הצעיר במרכזה, חייב הרחבת דרגת חופש תפיסתיים ולמידה חתרנית. כך נולדה בפיקוד מרכז הנחיה מערכתית מרכזית, ופשוטה להבנה- 'מבדיל ומדויק', אשר העמידה לחטיבות מרחביות את התצורה המערכתית הייחודית להפעלת הכוח ולפיתוח השתנות תחבולנית. שלל תפיסות, יכולות וטכניקות פעולה בעולמות המודיעין, דיפלומטיה צבאית, תודעה, מאמץ האזרחי והפעלת הכוחות נבנו על בסיס ההיגיון 'מבדיל ומדויק', ועל רצף זמן נטעו אופטימיות זהירה באשר לאפקטיביות וירידה ברמת הטרור.

אולם, הקברניטים המדיניים התקשו לקבל את התפינת באסטרטגיית התמודדות עם גל הטרור המשולל. מרחב השיח הישיר של מפגשי עבודה התגלה כצר מדי בכדי ליצור תנאים ללמידה בשל חסמי הסיבה ופערי תפיסת מציאות. זמן קצר לאחר כל פיגוע היה מקבל מפקד הפיקוד רשימת חןחיות בגין **הכתרים** ופגיעה רוחבית באזורים שלמים אשר עמדו בניגוד גמור לתפיסתו המתפתחת. היה הכרח להרחיב את השיח הישיר באמצעות בניית סנסורים למודעות 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 איז"ש אשר יצר תנאים ללמידה אישית של פוליטיקאים רבי ניסיון ובעלי תפיסת עולם פועקה. יתרה מכך, במפגשים בלתי אמצעים אלו **יכול היה** האלוף ללמוד את הגלוי והסמוי בהנחיית הקברניטים דבר שסייע לשרטט אזורי חופש הפעולה והקווים האדומים.

לא פעם נדרש האלוף רוני נומה, להעביר קוו אדום בפני הרמטכ"ל ביחס לפקודות אשר ירדו לפיקוד הישיר מלשכות הקברניטים המדיניים. "היה ברור לי ולרמטכ"ל שאני שם את המפתחות, זאת אני לא הולך לעשות" הבעיר נומה לאחר ההנחיה להטיל כתר על כפר עם זיקה חלשה לטרור לאחר פיגוע באזור. "נעשה דברים אחרים, ברוח ההנחיה המדינית והצורך הפוליטי" טבע האלוף מתוך ניסיון לשמר מערכת איזון 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 איז"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.

Commented [יב33]: אבל מה המקורות לכל זה?

⁶⁶מתי

הדוגמה המרתקת בעניין התמרון באמצעות רשת הקשרים הינה 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 קשת 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 עיתונאיי הימין, הם יודעים לספר את הסיפור הזה בצורה הטובה ביותר, וזה נחוץ לנו מאוד."

היבט אחר של תמרון דרך רשת קשרים העקיפה הינה 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 290 בשב"כ. רשת הקשרים העקיפה, אם כן, הינה כלי אינהרנטי ובאה בזיקה עם הלמידה וההשפעה המתחוללת בשיח הישר, אבל 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, מחייב תבונה ואינטואיציה מפותחת שכן כרוך בסיכונים ארגוניים ואישיים אשר הוא עלול לחולל. 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 לעלות את נושא החריגה מהסכמים כדי לאפשר חופש פעולה מסוים למנגנוני ביטחון פלסטיניים בכפרי שטח C נתקל בביטול. אולם בשטח, האלוף נתן לחיכוך קצב משלו. הוא עודד מח"טים ליצור חליפות ייחודיות לתאום ולשיתוף פעולה מתוחכם כדי להתוות מציאות למידה ולהראות "כי טוב". הנוכחים זוכרים היטב את מבטם של הקברניטים אשר שמעו באחד מהביקורים על קציני מנגנונים פלסטיניים אשר הגיעו לאימון לפני תעסוקה של אחד הגדודים כדי לקיים שיח משותף ולדייק נוהלי פעילות בכפרי שטח C. בסיכומו של הביקור בחרו הקברניטים שלא להתייחס.

ב-10 באוקטובר 1973 הגיעה גולדה מאיר להתרשם באופן בלתי אמצעי מרוח גייסות כמה שעות בודדות לאחר סיום קרבות הבלימה העקובים מדם ברמה"ג בכדי לשאוב בטחון לפני קבלת ׀החלטה על מתקפת הנגד אל תוך המובלעת הסורית. ׀אנוש בחושיו החדים תמרן אותה לפלוגתו של מאיר זמיר אשר באופן חריג ביותר לא ספגה נפגעים והצליחה להשמיד טנקים סוריים רבים, וזאת כאשר בסביבה הקרובה שהו יחידות רבות אחרות שספגו נפגעים וטרם יצאו ממסבר. מצביאותו 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 מרחב שיח אשר אפשר קיום מארג פעולות ליצירת תנאי למידה וכינון השפעה על הדרג הקברניטי. בתנועה מתמדת בין התמצאות מערכתית להבנת המגבלות והחסמים של המערכת ׀פוליטית יצר ׀נומה-נומה מכלול איזונים והתנגדויות אשר היה בכוחו לשמור על שיווי משקל ולאפשר תוחלת להשתנות תחבולנית אל מול איומים חדשים. חתירתו להבנת המימד האישי

והסביבה הלוקאלית על הצרכים הפוליטיים של הקברניט המדיני הניחה מצא למיצוי כלי למידה והשפעה כגון: השיח הישיר, אתגור בתוך ומחוץ לפרדיגמה, תמרון דרך רשת הקשרים ותמרון באמצעות פעולה.

5. ניתוח מקרה בוחן מפקד אוגדה 36 תא"ל תמיר היימן בפרוץ מלחמת אזרחים בסוריה:

ההתהוות המסובכת של מלחמת האזרחים בסוריה, אשר פרצה במפתיע במרץ 2011, [הקריסה](#) [מוטטה](#) בפרק זמן קצר את [הפרדיגמה](#) 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, מהר מאוד הפסיקה לסייע בפירוש המציאות. בפועל, מתוך הכאוס, הלכה ונרקמה רשת שחקנים רבת זיקות והקשרים, אשר התנהלה והשתנת תדיר על בסיס האקוסיסטם [החוראני](#). למרות השינוי המערכתי העמוק, הממסד הביטחוני הדחיק את המבוכה מתוך פירוש ההשתנות באופן טקטי על רקע המרדמים של השקט היחסי בצד הישראלי של הגבול ברמת הגולן.

Commented [yba34]: זה חלופה לקונספציה?

Commented [yba35]: מה זה? מה המקור למושג ומי משתמש בו? סימוכין!

לנוכח ההתהוות המסובכת ו**התחושה** העמוקה של המבוכה האישית נדרש תא"ל תמיר היימן להשתנות עצמית ולאתגר **הלמידה** וה**השפעה** על דרג הקברניטים. רצף תרגילים אשר בהם נדרש תמיר להילחם בחטיבות שכבר חדלו מלהתקיים או לממש כוונות אל מול איום לא רלוונטי **העצימו** תחושת אי נוחות והבנה שמשחו צריך להשתנות. **תמיר-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 מהתרחשות ולהשפיע עליה. מעורבות במרחב ההתרחשות תאפשר ליצופה הפעילי ליצור רצף הגיוני ולחולל רלוונטיות והשפעה על התהוות **בשעתה**. כלומר, החתירה המתמדת למעורבות בהתרחשות היא זו שתאפשר את יכולת המנהיגות באקוסיסטם. מנגד, הימנעות מעשייה או התבצרות במרחב הישראלי **עלולות להגביר תגברנה** את הסיכויים להתהוות **שרירותיות** עבור ישראל במובן שישראל לא תוכל להשפיע. פוטנציאלית, פעולה אקטיבית במרחב שתעשה בזירות וברגישות הנדרשת, עשויה להציב את ישראל בעמדות עתידיות נוחות יותר.

Commented [yba36]: מה פירוש בעברית? מה זה התהוות בשעתה?

Commented [yba37]: כנ"ל, מה זה התהוות שרירותית? נראה לי שאתם צריכים להסביר מושגם כאלה אם הם קיימים בשיח כלשהו

מתוך רצף מאורעות בלתי מובן ו**מתוך** תחושה כבדה ביחס לרלוונטיות של התחבולה המערכתית ברמת הגולן, **חלחל?! לאן חלחל?** תמיר, לצד הלמידה האישית, למלאכת ארגון מרחב השיח במארג שחקנים ברמות השונות ובסביבה לוקאלית רבת גוונים. תודעת המטה הכללי באותה תקופה **נעה** ונדה בין הסתערות ההמון הסורי לעבר הכפר מגידל שמש בצפון הרמה לרבבות פליטים **סדנייסודנים** שפרמו את הגבול הבין לאומי בסיני. חששות קברניטים בפני חזית פליטות נוספת חסמו ניסיונות למידה וביורר מציאות במגע קרוב עם בני המקום. "חל איסור מוחלט לקיים כל מגע עם גורמים סורים בקו גבול רמת הגולן"- גרסה **הפקודה**. באחד הסיורים הראשונים עם קברניט אסטרטגי, בהודם עומדים על קו הגדר, עלה תמיר טיעון ערכי בכך "שלא ניתן לתת למורדים, אשר ממלטים את עצמם לגדר, למות אל מול עיני לוחמי צה"ל ולא לעשות דבר". "טוב, אז זרקו להם בקבוק מים ותחבושת" ענה הקברניט ולא היה צורך ביותר מכך. בדומה לסיכום בין גנדי לאריק בטרם הסיור המפורסם במתלה, דרך טיעון מעולם תוכן אחר, פתח תמיר הזדמנות להרחבת מרחב השיח ופוטנציאל לתמרון ולמידה.

Commented [yba38]: מקור? סימוכין?

חיכוך פרדיגמטי בקומות שונות של הממסד הביטחוני הציף מספר מערכות התנגדות ותמיכה בסביבה **הלוקאלית** גם אם מתוך אינטרס והקשר אחר. נרקמו רשתות קשרים לזרימת מידע,

Commented [yba39]: בעברית זה נקרא רמת השטח

צמחו קואליציות וסוכני שינוי. כך למשל מתחים מול מודיעין הפיקוד אשר התנגד למגמות של [אמיר הימן](#) באו לכדי קיזוז מסוים בשל רתימת התמיכה של בכירים באמ"ן אשר זיהו דווקא את התעצמות של הגייהאד העולמי כאיום רלוונטי. אבל את האתגר הגדול ביותר גילה תמיר דווקא לנוכח עובדה שקברניטים מופצצים תדיר בעשרות שחקנים שאצלם זה קורה היום. בכישרון מיתוגי מושכים אותם שחקנים משיקולים שונים את תשומת ליבו של הקברניט ומיצרים רעש מערכתי, קל וחומר כאשר מדובר בחיבור בין אישי או נושא קרוב.

בתצורה אופרטיבית שלימים נודע תחת כותרת "שכנות טובה" ו"סילונים" ראה תמיר את אחד הביטויים העיקריים של הגיון 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 ללמוד את עצמו ולהשתנות. בהזדמנות אחת חצה עם אחד מהם את גבול, אשר גם הוא [נלקח מאיתנו](#) במשמעותו המקובלת כקו בל יחצה, למפגש עם בני המקום, ובאחרת כאשר חזרו למנחת 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'". אבל מה הקשר 'לגדר הטובה'!! זעק בליבו תמיר. הנה לך, ענה לעצמו, אין קברניט מתעניין באמת אלא בדרך מסע מטלטל, אין קברניט תופס את האמת אלא באורו של ניסיונו האישי.

לאמצעי מפקד האוגדה להרחבת מרחב השיח ועומק השינוי הנדרש חייבו פעולה דרך רשת הקשרים העקיפה וביניהם התקשורת הגלויה. היסטוריית תמרון מצביאים דרך התקשורת הגלויה, מנגרל קולין פאוול אל מול הנשיא קלינטון ביוגוסלביה ועד לגנרל מק קריסטל אל מול הנשיא אובמה באפגניסטן, להשגת השפעה על הדרג הקברניט [ותי](#). מאפשרת הצצה אל תוך האיזון הנדיר בין תבונה, חתרנות ומודעות עמוקה לגבולות הלגיטימיות. אחד המאמצים להחלטה הקרדינאלית להקים מכשול "שעון חולי" ברמת הגולן נעוץ בתמרון מוצלח באחד הראיונות שהניק תמיר לתקשורת הגלויה. התעניינות תקשורתית בהתפתחות המרד בסוריה והשלכותיו על ביטחון הצפון הייתה מובנת מעליה. כהכנה לאחד הראיונות בחר מפקד האוגדה את מרחב המכשול הגרוע ביותר ברמת הגולן כמרחב לצילום, וכאשר פתח בסקירה מפורטת בגין איומי השעה, הדיסוננס מיד נקלט וגרר מבול שאלות, ובהמשך כותרות ושיח תקשורת. התשובות הלשוניות כבר לא עניינו אף אחד, המסר עבר.

בתוך חופש הפעולה שבעמילות האסטרטגית וקשב ארגוני מוגבל נידרש מפקד האוגדה ליתנועה [בתקומתם!תמקדת'](#) בין מדרגית אשר בא לידי ביטוי בין היתר בעיצוב מדיניות הפעלת הכוח. ההנחיות בהוראות הפתיחה באש גרסו איסור ירי אלא במקרים של סכנת ברורה ומיידית או התקפה ישירה לשטח מדינת ישראל מתוך כוונה לגדר את המלחמה בסוריה ולהישמר מן ההתערבות הפעילה. אולם במציאות, לנוכח הקרבות אשר התנהלו בסמיכות לגבול, החלה להתפתח תופעת הזליגות...

חמתח בין שני הגיונות הוא נחצי ואין ביניהם נוסחה מארגנת, הם [בטלטלת-בתנועת](#) מטוטלת ולכן נדרשים לסנכרון מתמיד. אתגר הסנכרון במערכת מתחים שעל פניה היא בלתי פתורה הוא ראשית הצירים בה נולד המצביא. לילה אחד נודע לתמיר שאחד הפצועים אשר פונה לגדר כמה שעות לפני [ן](#) הינו קרוב משפחה של דמות מרכזית בקרב בני המקום. תמיר התלבט, מחד [גיסא](#) ידע שחומרת

הפציע חייבה [פינוי לבית החולים](#) וזאת לנוכח חוסר תוחלת לקבל אישור שזוה מרמות ממונות, ומאידך [גיסא](#). כבר חש את המכה בכבוד ובאמון המזרח תיכוני באינטראקציה אשר החלה להירקם עם בני המקום בהשאירו את הפצוע למות בגדר. בצעד יוצא דופן החליט תמיר לתמרן באמצעות פעולה ולפנות לבית החולים בצפת, דבר שלימים פתח נתיב נוסף במכלול ההתערבות התחבולנית של מדינת ישראל מול השתנות האיומים בחזית הסורית.

מיצוי [השונות](#) של תמיר כמצביא מערכתי הייתה לאחד המאצנים המרכזיים שבחילול [!! חילחול](#) קלמידה וההשפעה על קברניטים אסטרטגיים לנוכח ההפתעה שבמלחמת [האזרחית-האזרחים](#) בסוריה. לצד ניהול תהליכי למידה והשתנות אישית נדרש תא"ל תמיר היימן לארגון מחדש של מרחבי השיח ולעיצוב כלי למידה והשפעה כלפי מעלה. מעשה מלחמה מתבטא בראש ובראשונה בשני סוגי פעילות- פריקת אנרגיה והעברת מידע⁶⁷, אשר הפכו ללא רלוונטיים בשיטתם ובמהותם המסורתית במצב חדש. מתוך דחף פנימי ואמונה בעיסוק בדבר מה מהותי יצא תמיר למלאכת ארגון מרחב השיח על בסיס הבנת הסביבה הלוקאלית והמימדים האישיים של שחקני מפתח. איתגור פרדיגמאטי וניווט אינטימי של השיח הישיר בדרך חוויות צורבות יצרו תנאי למידה בקרב קברניטים ואיפשרו [תמרון להשפעה](#) ושינוי מדיניות.

Commented [yba40]: מושג לא מובן -מה זה מיצוי שונות?

⁶⁷ דיקסון, נורמן, [הפסיכולוגיה של השלומיאליות בצבא](#), מערכות, 1979, ע"מ 27.