

המהפכה האינטלקטואלית בצה"ל

מקובל לטעון שקציני צה"ל הם אנטי אינטלקטואליים משום שהם פועלים לעיתים קרובות בניגוד לתורות הלחימה המקובלות. אבל האמת היא שאת התורות הרשמיות מחליפות אצלם תפיסות חלופיות שהם פיתחו ושהן אינטלקטואליות לא פחות מהתורות הממוסדות

יגאל אלון | "התורה הצבאית היא חלק בלתי נפרד מהשקפת העולם הכללית של הציבור ושל היחידים המהווים את הצבא. עליה להתגבש, אפוא, כמזיגה של מחשבה והיקש עצמי יחד עם לקח הניסיון של הזולת - לרבות ניסיונו של האויב - תוך התאמת כל אלה לתנאינו ולנתונינו המיוחדים" יגאל אלון (1959)¹



מבוא

חדשות לבקרים עולות הטענות נגד מוגבלות החשיבה הצבאית ונגד האנטי-אינטלקטואליזם של הפיקוד הבכיר בצה"ל.³ הביקורת באקדמיה, בתקשורת ואפילו בתוך הצבא שבוחנת - אחרי מלחמות ומבצעים - את איכות ההנהגה הצבאית מקבעת אתוסים שלפיהם הפיקוד בצה"ל סובל מחשיבה טקטית מוגבלת, נוטה להסתמך על ניסיון עצמי, מתעלם מלקחי צבאות זרים, לוקה בחולשת התכנון ברמות הפיקוד הגבוהות ונוקט גישה פרקטית⁴ הסולדת מעבודת מטה ומהליכי מחשבה ותכנון מסודרים.

יחס הצבא לתורות הלחימה שלו עצמו עומד גם הוא בלב הביקורת על האנטי-אינטלקטואליזם בצה"ל. הביקורת שנשמעת שוב ושוב בעקבות מלחמות ומבצעים היא שמפקדי צה"ל מעדיפים את התורה שבעל פה ואינם מיישמים את התו"ל הכתוב.

יחסם של קצינים לדוקטרינה המוצהרת מבטא גם את מעמדה ואת תפקידה של התורה הצבאית בפיתוחה ובגיבושה של זהותם המקצועית. לקציני צה"ל יש מארג זהויות מורכב וסבוך. בעיני מפקדים, לדוגמה, הזהות הקרבית היא הדומיננטית, והם מבליטים אותה יותר מאשר את זהותם הארגונית והמקצועית. אולם בפועל הזהויות האלה משולבות זו בזו, ומציאת הקו התוחם אותן היא משימה כמעט בלתי אפשרית.

הטענה המרכזית המועלת במאמר הזה היא שמהפער הקיים בעשור האחרון בין תורת הלחימה של צה"ל לבין התפיסות שמתגבשות בו בפועל ניתן ללמוד על שינויים עמוקים בזהות המקצועית של קציני הצבא ועל היווצרותו של אינטלקטואליזם מערכתי חדש בצה"ל - אינטלקטואליזם שלמלת"ם (המכון לחקר תורת המערכה) הייתה ועוד יש השפעה משמעותית על היווצרותו ועל התבססותו למרות הניסיון להתנער ממנו לאחר מלחמת לבנון השנייה.

לפריחת התפיסות בצה"ל בכל הזרועות, האגפים והחילות יש השלכות ארגוניות על הרמה המטכ"לית. במאמר הזה נידונים שני נושאים מרכזיים:

1. הצגת הוכחות לכך שנוצר שבר בין התורה של צה"ל לבין התפיסות בפועל, וכי השבר הזה מבשר על לידתו של אתוס פיקודי-מערכתי חדש.

2. הצורך ברה-ארגון דוקטרינרי בעקבות היווצרותו של השבר הזה בסביבה המטכ"לית.

הגדרות

תרבות מקצועית צבאית

תרבות מקצועית צבאית היא הגישה הכוללת למקצוע הצבאי⁵ וללמידה. הגישה הזאת כוללת מערכת ערכים, אתיקה מקצועית, נורמות ואתוסים. במסגרת התרבות המקצועית הצבאית מתקיימים - בכל הרמות - המתחים שבין המשכיות לבין חדשנות לאור תפיסת

אל"ם (מיל) דודי קמחי
חוקר תרבות



האיום.

התרבות המקצועית הצבאית היא אפוא הדרך שבה מתייחס הצבא למקצוע הצבאי וללמידה. במושג הזה נכללים התהליכים לפיתוח הידע הגלוי ולחשיפת הידע הסמוי, הדרכים לעידוד (או לדיכוי) היצירתיות, למיצוי המידע ולהפקת לקחים, ליישומם ולהטמעתם הן במישור הארגוני והן במישור הקוגניטיבי של הפרטים בארגון הצבאי.

בתרבות המקצועית גם באים לידי ביטוי גישת הצבא לניסיון ולמסורת ההיסטוריים שלו ושל צבאות אחרים, מודעותו ההיסטורית, יחסו לתורות או לעקרונות היסוד של תופעות האדם והמלחמה ולאופן ביטויים במסמכים פורמליים. כמו כן באים לידי ביטוי יחסו לאתיקה המקצועית, לאתוסים ולערכים משותפים הקשורים קשר ישיר למהותו של המקצוע הצבאי. לבסוף בא לידי ביטוי בתרבות המקצועית של הצבא האופן שבו הוא מנהל את המתח שבין המשכיות לבין חדשנות נוכח מצבו האסטרטגי ותפיסתו את קרבת המלחמה.

אלה הם מאפייני התרבות המקצועית בצה"ל: גישה פתוחה לתו"ל, נטייה לפרקטיות, למשימתיות ולחוסר פורמליות, משיכה לחדשנות (לרוב טכנולוגית), כמיהה ליצירתיות ולתחבולנות ונטייה לשמרנות בכל הנוגע לעצמאות ולהעדפת הפיקוד והניסיון הקרבי על פני המטה. מאפיין נוסף של התרבות המקצועית בצה"ל הוא דבקות מוצהרת בפילוסופיה של פיקוד המשימה (גם אם בפועל נוהגים במקרים רבים לפעול לפי תפיסת הפיקוד הפרטני - במיוחד באירועי בט"ש).

זהות צבאית מקצועית

הזהות המקצועית-צבאית של מפקדים היא תחושת ההזדהות שלהם עם המקצוע הצבאי.⁶ היא נבנית, נלמדת, מפותחת ומתגבשת באמצעות שני מרכיבים:

1. ההיזון החוזר מפקדיהם, מעמיתיהם וממפקדיהם בנוגע למסוגלות העצמית בכל אחד ממרכיבי הפיקוד (מפקדות, מנהיגות, דמות וניהול).

2. היכרותם עם התכנים הרשמיים של המקצוע ויכולתם לפתח וליצור ידע מקצועי חדש ותורם.

על פי המודל שיוצג להלן, ואשר מרחיב את המודל של ג'י⁷ (שחקר כיצד מתגבשת הזהות המקצועית של העובדים בתחום ההוראה)

הביקורת שנשמעת שוב ושוב בעקבות מלחמות ומבצעים היא שמפקדי צה"ל מעדיפים את התורה שבעל פה ואינם מיישמים את התו"ל הכתוב

מניסיונם שלהם. בהמשך נמתחה ביקורת על מפקדי צה"ל שהלכו - כך נטען - באותה הדרך והעדיפו להסתמך על לקחים שהופקו מהניסיון הקרבי שלהם וזילזלו, כביכול, בלימוד ההיסטוריה הצבאית של צבאות זרים ושל תורות הלחימה שלהם. לאחר מכן נטען נגד מפקדי צה"ל שהם מזלזלים גם בתורת הלחימה של צה"ל.

ועדות חקירה - ובהן ועדות חקירה ממלכתיות - הצביעו שוב ושוב על חולשת התכנון המטכ"לי של מערכות ושל מלחמות. גם בעת הנוכחית יש הטוענים כי הפיקוד העליון של צה"ל סובל מחולשה בכל הנוגע לכישוריו בתחום הניהול האסטרטגי והתכנון של מערכות צבאיות. לראיה: המשותף לדו"ח ועדת אגרנט,⁹ לדו"ח ולד,¹⁰ לדו"ח ועדת דן שומרון ולדו"ח וינוגרד הוא הביקורת העקבית והנוקבת הכלולה בהם על הנטייה של הקצונה - ובמיוחד הקצונה הבכירה - לאנטי-אינטלקטואליזם. גם חוקרים רבים לא חסכו את שבט ביקורתם בנקודה הזאת. יעקב חסדאי,¹¹ חנן שי,¹² בנימין עמידרור, אלוף יעקב



תא"ל (מיל') דב תמרי | "התו"ל הבסיסי בצה"ל הוא כלי לדיכוי מחשבה וביקורת בעולם החשיבה הצבאית" (1995)²

עמידרור,¹³ יחזקאל דרור,¹⁴ אבי קובר,¹⁵ מילן וגו,¹⁶ דימה אדמסקי ואחרים הצליפו בצה"ל ללא רחם על היעדר סקרנות אינטלקטואלית, על אי-לימוד שיטתי של ההיסטוריה הצבאית ועל רתיעה מתיאוריה ומפילוסופיה. כך, למשל, כתב עמנואל ולד:

"מחדלי פיקוד, שהזנחנו במשך 15 שנה, גרמו להתמסדות חולשות בתחומי המצביאות, הפיקוד ומקצועיותו. בצה"ל של שנות ה-80 שוב אין קיימת יכולת של מצביאות בשתי המלחמות האחרונות (ובתקופה שביניהן). הומחש כי המאפיינים הבולטים של גנרלים ישראלים הם חוסר מובהק ומופגן של עניין, הבנה ומקצועיות באמנות הלחימה בכלל ובאסטרטגיה בפרט. שוררת אפילו איבה (מוצהרת) לכל גילוי

הזהות המקצועית-הצבאית של המפקדים בצה"ל מורכבת למעשה מחמש זהויות שונות:

1. **הזהות הדוקטרינית-מוסדית** - ההשפעה הדוקטרינית של מערכת הלמידה, ההדרכה והתורה בארגון הצבאי.
 2. **הזהות העצמית** - פרי ניסיונם, בעיקר ניסיונם הקרבי, של המפקדים.
 3. **הזהות המוכרת** - השפעות חיצוניות לארגון הצבאי כמו יחס החברה לצבא.
 4. **זהות ההשתייכות** - זיקת המפקד לקבוצות השתייכות שונות כמו הצנחנים, השריון, גולני, התותחנים וכדומה. לכל קבוצה כזאת יש שפה ייחודית משלה, מסורות ואתוסים ייחודיים, ולאלה יש תפקיד נכבד בעיצובן של הזהות של תחושת ההשתייכות.
 5. **הזהות החתרנית או המתנגדת** - למפקדים יש נטייה להיות יוצאי דופן, לא ללכת בתלם ולערער על הדוקטרינות הקיימות. הם חותרים לפתח בעצמם תיאוריות, תפיסות וידע חדשניים.
- יש לציין שהמפקד מתמרן בין הזהויות השונות ובוחר להבליט או לעמעם זהויות על פי הצרכים והאילוצים. למשל, מפקד עשוי להקפיד על כל "הטקסים" של עבודת המפקד והמטה ולקיים הערכת מצב עם אנשי המטה שלו לפי התו"ל, אבל בפועל הוא יקבל את החלטותיו באופן אינטואיטיבי בינו לבין עצמו.

אינטלקטואליזם ואנטי-אינטלקטואליזם

האינטלקטואליזם - כך מוגדר בתו"ל של צה"ל - הוא גישה שלפיה המפקד והמצביא מכירים בחשיבות ידיעתן של התורות הצבאיות ושל ההיסטוריה הצבאית ונעזרים בהן בשילוב עם תבונה יישומית ומעשית, אך נמנעים מהתפלפלות תיאורטית עקרה.⁸ לפיתוח היכולת האינטלקטואלית שני מרכיבים עיקריים: יצירת בסיס ידע כללי רחב בתחום העיסוק הרלוונטי ופיתוח מיומנויות שכליות הנוגעות לתחום העיסוק. כלומר, התו"ל של צה"ל מקשר בין הניסיון הצבאי של המפקדים לבין התורות הצבאיות והוא שעומד לנגד עיניהן של ועדות החקירה והבדיקה בבואן לבחון את ביצועי הצבא ואת החלטות המפקדים בלחימה. הניסוח הזה של אנשי התו"ל את האינטלקטואליזם מדגיש אפוא את החשיבות הגדולה שהם מייחסים לתורות ולניסיון ההיסטורי. בעיניהם של אנשי התו"ל, התורות והניסיון ההיסטורי הם גם מרכיבים הכרחיים וגם תנאים מספיקים להגדרת אינטלקטואליזם.

ההיסטוריה של הטענות בנוגע לגישה האנטי-אינטלקטואלית של הקצונה הישראלית היא ארוכה ומתחילה עוד לפני הקמת צה"ל. בתחילה הייתה זאת ביקורת על אנשי הפלמ"ח שנמנעו, כביכול, מללמוד את לקחיהם של צבאות מערביים מנוסים והתמקדו בלמידה

אט-אט התבססה בצה"ל שכבת קצינים שניתקו בין אינטלקטואליזם לבין התו"ל הרשמי. הם טענו שהתו"ל הרשמי לוקה במגבלות ובקוצר רואי בגלל קשריו העבותים לתמרון היבשתי ולטקטיקה



אימון נשק בפלמ"ח | ההיסטוריה של הטענות בנוגע לגישה האנטי-אינטלקטואלית של הקצונה הישראלית היא ארוכה ומתחילה עוד לפני הקמת צה"ל. בתחילה הייתה זאת ביקורת על אנשי הפלמ"ח שנמנעו, כביכול, מללמוד את לקחיהם של צבאות מערביים מנוסים והתמקדו בלמידה מניסיונם שלהם

שאין לעבר או לתורות הלחימה שנכתבו על בסיסו כל יכולת לסייע באופן ממשי כדי לנתח בעיה אסטרטגית או מערכתית. וכך כתב וגו על גישת המערכתנים:

"שמעון נווה [שעמד בראש המלת"ם] וכמה מעמיתיו הגיעו למסקנה שהתכנון המבצעי הקיים הלך והפך בלתי רלוונטי בהדרגה בסביבה המבצעית הישראלית. לדעתם, היה צה"ל במשבר עמוק עקב היעדר ידע והבנה של החשיבה המערכתית. נווה טען שצה"ל במלחמת יום הכיפורים באוקטובר 1973 הפגין מצוינות טקטית, אך לא הפגין הבנה ברורה כלשהי של השלכות הרמה המערכתית. הוא ותומכיו אימצו את תיאוריית המערכת (System) בתור הדרך להבין את סביבת המבצעים של המדינה ולהשפיע עליה. תוצאת העבודה שנעשתה על ידי נווה ועמיתיו במרכז לחקר תורת המערכה הייתה מה שמכונה עיצוב מערכתי שיטתי. הם טענו שהתפיסה החדשה הייתה מבוססת על אפיסטמולוגיה. התפיסה פותחה כדי לשמש חלופה לגישה המערבית הקלאסית לחימה, שלכאורה מבוססת על טלאולוגיה (תכליתיות)".¹⁹

מנגד, מה"ד שאב את מעמדו ואת סמכותו דווקא מטכניקות הלמידה ומהפקת הלקחים בעקבות מלחמות ומיישום הלקחים האלה. הטענות של אנשי המלת"ם ושל תלמידיהם בנוגע לתרומה המועטה של הניסיון ההיסטורי - שלפי השקפתם הוא תמיד ייחודי וחד-פעמי - שמטה למעשה את הקרקע מתחת לגישת הצבא בנוגע לחשיבותם של הפקת הלקחים, של הטמעתם ושל רענון התו"ל.

יש די והותר ראיות לחשיבות העצומה שייחסו צה"ל ומחוצה לו להפקת לקחים ולתו"ל הרשמי. צריך רק לבדוק כמה שעות מוקדשות

של אינטלקטואלים או ליכולת לחשיבה צבאית".¹⁷

נימה דומה עולה מדו"ח וינוגרד, שבו ניכרת - בסוגיה הזאת - טביעת האצבע של פרופסור יחזקאל דרור. גם דימה אדמסקי טוען שקציני צה"ל נגועים באנטי-אינטלקטואליזם, אך טוען שהדבר אינו נובע מחוסר עניין מופגן בסוגיות של אמונות המלחמה אלא בגלל היעדר מודעות לסוגיות של חשיבה מערכתית. בכך הוא מבטא את דברי הביקורת שהעלו באותה העת אנשי המלת"ם שפעלו בתוך הצבא, בסמוך למקבלי ההחלטות ובעידודם.¹⁸

בעיני הפיקוד הבכיר בצה"ל הטענות בנוגע להיותו אנטי-אינטלקטואלי היו עלבון צורב. כדי להתנער מהדימוי הזה נקטו המפקדים הבכירים שתי אסטרטגיות מנוגדות:

1. הם טענו בתוקף כי התו"ל של צה"ל אינו עוסק ברמת המערכה וברמת האסטרטגיה ולכן אי-אפשר לטעון שהוא משקף רמה אינטלקטואלית נמוכה.

2. הם טענו שהתו"ל בצה"ל אינו רלוונטי לעימותים החדשים והוא זה ש"תוקע" את החשיבה הצבאית.

אט-אט התבססה בצה"ל שכבת קצינים שניתקו בין אינטלקטואלים לבין התו"ל הרשמי. הם טענו שהתו"ל הרשמי לוקה במגבלות ובקוצר רואי בגלל קשריו העבתיים לתמרון היבשתי ולטקטיקה. התוצאה של הגישה הזאת הייתה שהאינטלקטואלים הצבאי הפך לאוויר הפסגות הווירטואלי שמעל הטקטיקה - מין אזור שפטור, כביכול, מלעוסק בתו"ל הכובל, שהוא פרי ניסיון שנצבר במלחמות ובמערכות.

אותם הקצינים - שניתן לכנותם "המערכתנים" - נהגו לחזור על מה שלמדו בשיעורי המלת"ם או במרכז דדו או בקורס התא"לים ולטעון

בפ"ם ללימוד התו"ל או לחלק הנרחב שהקדישה ועדת אגרנט לשאלה עד כמה יישם צה"ל את התו"ל שלו במלחמה. דוגמה נוספת היא העבודות הסמינריות שכותבים חניכי פו"ם. מקריאתן עולה שרבות מהן עוסקות בהפקת לקחים ממלחמות ומעיונות שהתרחשו בעבר. בעבודות האלה מרבים החניכים לצטט מדוחות של ועדות חקירה או משוים בין לקחים שהופקו ממלחמות שונות. זהו גם נושא העיסוק המרכזי של השתלמויות מטכ"ליות שמוקדשות לציון ימי שנה למלחמות ולמבצעים. הדיון המרכזי באותן ההשתלמויות הוא לקחי המלחמה הנידונה.

דוגמה אחרונה להפעלת מאמץ מטכ"לי בתחום קידושם של התו"ל ושל הפקת הלקחים היא פועלם של אנשי התו"ל החל מסיומה של מלחמת לבנון הראשונה. באותה העת נוצרה תחושת משבר בגלל הרושם שנוצר כי כשלי יום הכיפורים חזרו על עצמם במלחמת לבנון הראשונה בעבודת המפקד והמטה ובניהול הקרב ברמת המפקדות העוצבתיות. אנשי התו"ל ניצלו את התחושה הזאת כדי לחולל מהפכה בכל הנדבכים של בניין הכוח - בדגש על תורה, על הכשרה ועל אימונים. המהפכה הזאת עוררה התנגדות רבה בקרב המפקדים שכן הם ראו בה ניסיון לפגוע בחופש הפעולה שלהם, בעליונות המפקד על המטה ובאתוס הפיקוד בכללותו.

התוצאה היא שהזהות המקצועית המוסדית הדוקטרינרית של המפקדים התגבשה תוך כדי עימות תמידי: הגוף התורתי ניצל את הזמנים של אחרי המלחמות להזרקת תוכן, להלקאה, להצגת ההשלכות של הסטיות מהתו"ל וכן להנהגת רפורמות בהכשרות. המפקדים שיתפו פעולה עם התהליכים שנכפו עליהם ועם טקסי הפקת הלקחים והלמידה, אך שמרו מכל משמר על גבולות ההטמעה והקבלה. למעשה דחו המפקדים - באופן אקטיבי או פסיבי - כל מה שנחשב בעיניהם לפגיעה בעדיפותו של הפיקוד הקרבי או להצרת חופש המחשבה והפעולה שלהם. הזהות החתרנית והמתנגדת של המפקדים באה לידי ביטוי בשתי רמות המלחמה. ברמה הטקטית טענו המפקדים שהתורה הרשמית היא לקויה נוכח השינוי במאפייני העימותים, ואילו ברמה המערכתית תהו המפקדים בקול רם מהי התורה, מהו תפקידה והיכן גבולותיה. במקביל הם תהו אילו מתודולוגיות למידה רצוי ליישם וכיצד יש להבין, ללמוד ולפתח ידע ברמות הגבוהות של ניהול המלחמה.

חוקרים אחדים כבר הוכיחו כי נפל דבר ביחס הצבא למקצוע הצבאי.²⁰ גיבוש המרכיב הדוקטרינרי בזהות המקצועית הטקטית נשען ברובו על מערכת ממוסדת, ענפה ומקיפה. אולם במקביל, מאמצע שנות ה־90, עם הקמת המכון לחקר תורת המערכה (המלת"ם) בלב "המפעל הדוקטרינרי" של מה"ד - מכון שקרא תיגר על התורה הרשמית - נוצרו שני משברים: משבר של זהות ומשבר מתודולוגי בנוגע למקורות החשיבה הצבאית ובנוגע לזהות הסמכות הרשמית שמופקדת על

תהליכי התכנון והביצוע של מבצעים.

המלת"ם תרם רבות לגיבוש זהות נבדלת של הקצונה הבכירה ולהתבססות האינטלקטואליזם המערכתי - מה שהוביל, בין היתר, לפיצול בין ציר המאמץ לגיבוש תפיסות לבין ציר התורות.

נקודת ההתפצלות ביחסי תורה-תפיסה

תפיסה היא רעיון מרכזי לבניית הכוח ולהפעלתו - רעיון שמבוסס על ראיות ועל הבנת העימות.

תורה צבאית היא ריכוז של כללי היסוד שמשמשים בסיס לתכנון המבצעים ולניהולם. התורה הצבאית היא העוגן לפיתוח תפיסות, אך בה בעת היא מתפתחת בהשראת תפיסה. אנשי התורה הרשמית יסיפו שתפיסה הופכת לנחלת הכלל רק אם היא עומדת במבחן של מלחמה.

בטרם אבחן מהי נקודת הפיצול בין ציר התורות לציר התפיסות בצה"ל ראוי לציין בקצרה מהן נקודות המפתח בהיסטוריה של טכניקות הלמידה הדוקטרינריות, דהיינו של גיבוש התורות בצה"ל ושל הטמעתן:

- צוות ההפעלה של לסקוב (1949-1950), שהיה מנגנון לכתיבת תו"ל ולהטמעתו.²¹
- הקמת פו"ם בשנות ה־50 של המאה הקודמת.
- כתיבתה של תורת הקרב בשנות ה־60.
- תהליכי הלמידה והפקת הלקחים ממלחמות, ממבצעים ומאימונים.
- הקמת הקורס לפיקוד ולמטה (פו"ם) ברק ב־1988.
- הקמת המכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק) בסוף שנות ה־90.
- השינויים בהכשרת הקצונה הזוטרה בבה"ד 1.
- שינויים ארגוניים תכופים במה"ד עצמה ובהכשרות המטכ"ליות במסגרת המכללות.

באמצע שנות ה־90 קם, כאמור, המרכז לחקר תורת המערכה (המלת"ם) שקרא תיגר על התורה הרשמית בטענה שאינה מתאימה לעימותים החדשים ולכלל רמות המלחמה.

ניתן לראות בתהליך גיבושה של תפיסת ההפעלה בשנים 2003-2006 את שיאו של זרם הרפורמציה בחשיבה הצבאית בעשורים האחרונים. תפיסת ההפעלה 2006 הייתה מסמך ייחודי, מכונן בצה"ל, סמן מקצועי ללמידה ולתהליכים של פיתוח ידע ואבן דרך בהתפתחות התרבות המקצועית. אולם למרות ייחודיותו תקופת אחיזתו של המסמך התפיסתי הייתה קצרה. תפיסת ההפעלה 2006 סימנה אפוא התנגשות תרבותית ומקצועית רבת עוצמה בצה"ל בכלל ובתוה"ד בפרט. הקרב העיקרי התנהל בין מצדדי התפיסה החדשה לבין המצדדים בתורה הרשמית שטענו כי "אין כל חדש תחת השמש" בעולם המלחמה.

למעשה דחו המפקדים - באופן אקטיבי או פסיבי - כל מה שנחשב בעיניהם לפגיעה בעדיפותו של הפיקוד הקרבי או להצרת חופש המחשבה והפעולה שלהם



מלחמת לבנון השנייה | השפה הפוסט־מודרנית של המערכות מהדור הראשון הייתה בלתי מובנת לרבים ונתקלה בביקורות קשות לאחר שמפקדים השתמשו בה כדי לנסח פקודות מבצע מעורפלות במלחמת לבנון השנייה

בשנים 2003-2006. בזו באו לידי ביטוי חשיבה חופשית ויוזמה ללא מחויבות כלשהי לתורה הרשמית. על התפתחות התפיסה הקלה העובדה שאת התורה האשימו בחוסר רלוונטיות ועדכניות נוכח השינויים במאפייני הלחימה החדשים, ובהם המעבר ממלחמות בין צבאות לעימותים אסימטריים עם ארגוני טרור וגרילה.

אולם המעבר מתורות לתפיסות ביטא לא רק אכזבה מהתורות הקיימות, אלא גם התפתחות בזהות המקצועית של הקצונה הקרבית. כפי שצוין קודם לכן, אחת הזהויות של מפקדים היא זו המתנגדת. המעבר מתו"ל לתפיסות איפשר למעשה לקצינים להביא לידי ביטוי את החשיבה הייחודית שלהם ולהתנתק מהתו"ל, שבאמצעות ועדות החקירה והבדיקה הפך למאיים, לכובל ולמצמית עד כדי כך שהוא סיכן קריירות. אסור לשכוח שהן המבקרים החיצוניים והן המבקרים הפנימיים אחזו בתו"ל הזה בבואם לתחקר את ביצועי הפיקוד ואת השלכותיהם במלחמות ובמבצעים.

מאותה העת - ובקצב הולך וגובר - השתנתה הזהות המקצועית של הפיקוד הקרבי בכל חמשת נדבכיה:

1. השתנתה הזהות הדוקטרינרית־מוסדית. היו לכך כמה סיבות: המשבר התפיסתי בנוגע לתמרון, השינוי באופי העימותים, התחזקות המגמה לחקות את צבא ארה"ב, והמעורבות המטכ"לית ההולכת וגדלה במערכות ההכשרה וההדרכה לחיזוק המקצוע הצבאי.
2. העימותים שהפכו לנוכחי עצימות ולמרוכי אילוצים צבאיים השפיעו גם על הזהות העצמית ועל הפרשנות שנתנו המפקדים להבדלים בין מה שלמדו על תופעת המלחמה לבין מה שחוו והתנסו בפועל.
3. הביקורתיות ההולכת וגוברת של המערכות האזרחיות על הארגון הצבאי העמידה למבחן מחדש את הזהות המוכרת.
4. בזהות המשתייכת ובהיות המתנגדת התחזקו מגמות ההיבדלות וההסתגרות השבטית נוכח מגמת הביזוריות הגוברת והשינוי

קרבות משנה התחוללו סביב השאלות: כיצד לומדים? כיצד מתפתח ידע? כיצד מפקדים לקחים או מטמיעים אותם?

בין תורה לבין תפיסה - בירור המתחים והפערים

קיימים כמה מתחים בתרבות המקצועית בצה"ל בין תורה לבין תפיסה:

1. בתורה רואים סיפור של העבר, ואילו בתפיסה רואים את פני העתיד.
2. בתורה רואים הוראות מוסמכות שיש לבצע, ואילו בתפיסות רואים מרחב שפתוח להגדרה מחדשת.
3. כשמתחולל משבר ברמות המלחמה הגבוהות, מחפשים ה"מערכתנים" מענים התואמים את ייחודיות המשבר ואת הקשריו שאינם נמצאים לדידם בטקסט התורתי. הם רואים אפוא בתפיסה את התגלמות החשיבה שמחוץ לידע הקיים והמקובל.
4. על פי הדעה המקובלת, התורה מאפשרת פעולה, ואילו התפיסה נחשבת לרוב מצע תיאורטי ללמידה ולחקירה ביקורתית. אומנם בסופו של דבר מצפים גם מהתפיסה למעשיות פיזיות, אך ללא התחייבות נוקשה כמו בשפה המעשית מאוד שמאפיינת תוכנית מבצע או פקודת מבצע.
5. התפיסה נחשבת ביטוי של יצירתיות, של יצירה יש מאין, בעלת פוטנציאל להפתיע. לעומתה התורה נחשבת לניסוח טכני וסתגלני של כבלי הניסיון ההיסטורי ושל לקחי המלחמות והעימותים.

האיום שהסתמן על ההגמוניה של מה"ד בתחום של פיתוח הידע, של גיבושו ושל עיצובו במתכונת של תורות הפך למוחשי יותר ויותר בתחילת שנות ה-2000. החירות שנטלו לעצמם מפקדים בתחום החשיבה הצבאית באה לידי ביטוי בגיבושה של תפיסת ההפעלה

במעמד הארגון הצבאי בחברה הישראלית וכן נוכח הנאמנות האישית והקבוצתית לפיקוד הסקטוריאלי. הפיקוד בחר במתודולוגיות חשיבה, תכנון ופעולה שהתאימו, להערכתו, גם לשימור מורשתו הייחודית - ה"צנחנית", ה"שריונית" וכדומה. אולם השינוי הגדול ביותר אירע בקצונה הבכירה שנוכחה לדעת כי יש חלופות לתו"ל, לחשיבה הצבאית ולתכנון, ובסופו של דבר נוסף נדבך חדש, אינטלקטואלי, לזהות המקצועית שלה. כך בא לעולם המפקד החוקר שיכונה מכאן ואילך ה"מערכתן". ייתכן שאף ניתן להצביע על מודל פיקוד חדש - מודל הפיקוד החתרני. מרכיביו הם:

1. התנגדות וערעור תמידי על תורת הלחימה הרשמית.
2. נטייה לחדשנות תפיסתית ותיאורטית.
3. טיפוח מורשת הצנחנים, היחידות המיוחדות ומנהיגות כריזמטית לעומתית.
4. אינטלקטואליזם מחוץ למסגרת הדוקטרינרית-ביורוקרטית.

כוונתם של אלה לא הייתה לבטל את התורה הרשמית. זו הייתה ועודנה חיונית גם כדי לשמש יעד לערעור ולהרהור. מרכיב זהות החתרנית והמתנגדת נזקק למרכיב הזהות הדוקטרינרית. הלמידה הגלויה והסמויה התרחשה ומתרחשת במתח המתמיד ביניהם. היכולת להזהרות מקצועית-מוסדית עם אינטלקטואליזם מסוג חדש, אחר, המותאם לאתגרים ולמאפיינים של העימותים החדשים, מסביר את מקור המשיכה של מפקדים רבים לתורת המערכה ולנביאיה. הסבר אחר לכוח המשיכה של המל"ם הוא האופן שבו הוא קישר בין הזהות המוסדית-דוקטרינרית לבין שני מרכיבי זהות נוספים: ההשתייכות והחתרנות. לדוגמה, ראש המכון, תא"ל (מיל') שמעון נווה, כתב במאמר שפירסם ב-2007 כי בהתפתחותה של אמנות המערכה בצה"ל היו שלושה שלבים: רוח ההגנה והפלמ"ח, הגישה ההתקפית והתחכום המבצעי של משה דיין ולבסוף העשור שבו פעל המכון לחקר המערכה.²² נווה טען שאחרי מלחמת ששת הימים ועד הקמת המכון לחקר המערכה חלה בצה"ל ירידה באמנות המערכה עקב התפיסה שהשריון הישראלי הוא בלתי מנוצח, קיבוע כללים נוקשים להפעלת הכוחות והישענות על מכה מקדימה למרות חוסר התאמתה למציאות.²³

מעבר לוויכוח ההיסטורי או התפיסתי שניתן לנהל על הקביעה הזאת של נווה, חשוב יותר לענייננו אופן ההבניה של הזהות המקצועית-המערכתית בצה"ל וחיבורה הישיר להיבטי המנהיגות, החדשנות והערעור על הקיים שאיפיינו את הפלמ"ח ואת משה דיין, ושאייפיינו לדעת נווה גם את המכון לחקר תורת המערכה. הבחירה בתחנות האלה שבהן, לדעת נווה, עוצבה דרך החשיבה הצבאית פורצת הדרך אינה מקרית. היא מאפשרת לחבר באופן טבעי את הצנחנים ואת יוצאי היחידות המיוחדות לתיאוריות ולתפיסות של המכון באמצעות הבלטת השונות, הערעור על הקיים והנטייה לחדשנות תפיסתית. אלה הן - לדעת המל"ם - התכונות המועדפות בזהות ההשתייכות. באופן

הזה קישרו נווה ושאר אנשי המכון בין מרכיבי הזהות המוסדית-דוקטרינרית למרכיבי זהות ההשתייכות והחתרנות ויצרו זיקה הדוקה בין לסקוב, טל ומפקדי שריון אחרים לבין התורה הרשמית הנוכחית שמעכבת כביכול את החשיבה ואחראית למשבר התפיסתי. בה בעת הם איפשרו לקבוצת מפקדים המזהה את עצמה על ציר הפלמ"ח-צנחנים לפרוץ ולגבש את זהותם המקצועית החדשה ולהפיח רוח מחודשת במפרשי הייחודיות והחדשנות.

גם ב-2014, בעת שנווה עבד במסגרת המכללות על הכנת קורס התא"לים, הוא חיבר שוב בין תרבות החדשנות לבין רוח ההרהור והערעור של הצנחנים. במסמך "מצביאות אמצעית ואמנות אופרטיבית"²⁴ מובאות דוגמאות להוכחת התיאוריה בנוגע לקשר ולביסוסה. חלקן נלקחו ממבצע "חץ שחור". בין היתר נכתב בחוברת: **"על מנת להבטיח רציפות של למידה מוסדית ואיכות ביצועית, הגדיר מקלף את גדוד 890, בפיקוד יהודה הררי, כיחידת פשיטה ייעודית."**²⁵ דוגמה נוספת:

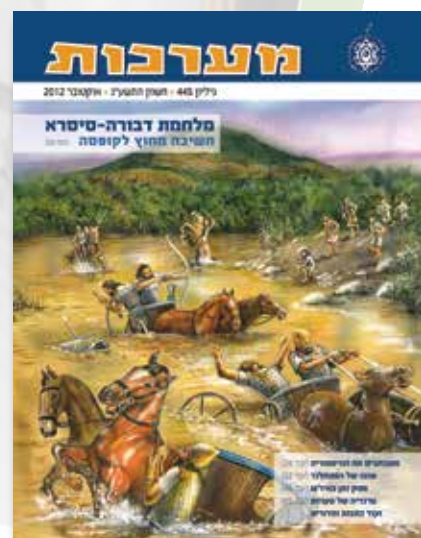
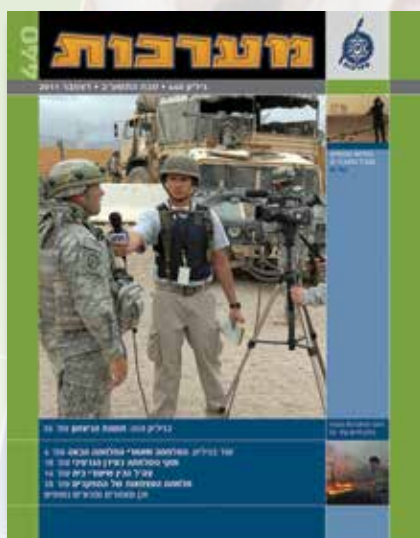
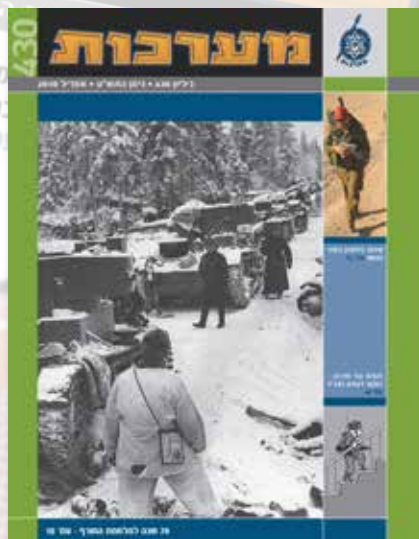
"את 1954, שהיא שנת פעילותו הראשונה של משה דיין כרמטכ"ל, ניתן להגדיר כמערכה התנסותית לגיבוש דפוסים אופרטיביים וכתקופת מעבר להבהרת המערכת האסטרטגית הסבוכה שנבעה מחילוף בהנהגה המדינית וממתחים תפיסתיים קשים בין ראש הממשלה (שרת) לבין שר הביטחון (לבון). את ההיגיון המערכתי של ההמשך האסטרטגי הזה, שבמהלכו מוצאים לפועל 11 מבצעים בכל שלוש הזירות הרלוונטיות, מגדירות שלוש מגמות: איחוד יחידות 101 וגדוד 890, בחינה התנסותית של דפוס אופרטיבי חלופי לארגון מבצעי הגמול וקידום מדורג של היישום המבצעי לרמה הגדודית."²⁶

יצוין כי ההיסטוריון התקופה וחוקר בניין הכוח במחלקת היסטוריה ד"ר זאב אלרון מצא פגמים היסטוריים ואחרים בטקסטים האלה,²⁷ אך זה אינו משנה את העובדה שלא הייתה מקריות בבחירת התכנים או בראיית הקצונה ה"אדומה" יעד להשקעה, לפיתוח ולטיפוח תוך הבניית הזהות המקצועית של הקצונה הזאת.

לידתו של אתוס הפיקוד האינטלקטואלי-מערכתי הזה והרפורמציה במתודולוגיית המחקר, העיצוב, התכנון והלמידה בחשיבה הצבאית קשורות קשר הדוק לכמה תהליכים:

1. המשבר התפיסתי ביחס למקומו של התמרון²⁸ להשגת הכרעה ותהליכי השינוי של אויבים ושל יריבים כפי שנצפו ופורשו בצה"ל.
2. העובדה שהתורה הרשמית נשענה במהותה על לוחמת היבשה הטקטית, שהתמרון הקרקעי במרכזו, והיא חסרה מאוד את קומות האסטרטגיה הצבאית והמערכה.
3. המסקנות שהוסקו ממלחמת המפרץ הראשונה ומהשלכותיה על הטכנולוגיה ועל תפיסת המלחמה.
4. הערעור על ההנחה שהערכת המצב היא כלי שיעיל לכל רמות המלחמה. הערעור הזה היה פתח לחלוקה מבדלת של רמות

בעיני הפיקוד הבכיר בצה"ל הטענות בנוגע להיותו אנטי-אינטלקטואלי היו עלבון צורב



בעשור החולף שימשה "מערכות" זירה מרכזית להתגוששות בין הטקטיקנים למערכתנים. נושאים כמו מהות המלחמות החדשות, האם ראוי לחתור להכרעה במלחמות האלה או להעדיף מלחמת התשה, היחסים בין תמרון לאש ותפקיד הטכנולוגיה היו למעשה מוקדי מאבק בין הגישה המסורתית ומצדדיה לבין המערכתנים

של דחיית הניסיון ההיסטורי בשל הייחודיות והארעיות של מצבי המשבר. ההליכה בדרך הזאת גם היטיבה עם הקריירות של הקצינים האלה שכן הם יכלו להתבלט באמצעות הצגת תפישות חדשניות ונאורות צבאית עדכנית.²⁹

המערכתנים

רבים מהדור הראשון למהפכה, מהבוגרים של הקומ"ם (הקורס המערכתי המתקדם) ומחסידיו של המלת"ם מחזיקים כיום בתפקידי מפתח בצה"ל. הם קצינים מדגם חדש שניתן לכנותם "מערכתנים". הם אינטלקטואלים שאינם דבקים באופן עיוור בתורות הממוסדות. הם בקיאים בשינויים במאפייני המלחמה ומנסים להתמודד איתם - אך בדרכם שלהם, באמצעות תפישות עצמאיות - בחלקן תפישות שהם פיתחו - בתחומים של בניין הכוח ושל הפעלת הכוח. מרכיב זהות המתנגדת לתורה הרשמית דומיננטי ביותר בזהותם המקצועית הכוללת

המלחמה.

5. צמיחתם של מכוני מחקר ובשורתם הפוסט-מודרניסטית והתיאורטית בנוגע לאמנות המערכה לצד גישת המערכות, המערכות המורכבות, הקיברנטיקה, תיאוריות העיצוב, הכאוס ועוד.

התהליכים האלה יצרו חלופות ואיפשרו למפקדים לבחור את זהותם המקצועית-הארגונית. כמו כן הם חוללו משבר פנימי במה"ד שהייתה אחראית לכתיבת התו"ל, אך גם הייתה המפקדת בפועל של המלת"ם ואחראית לתוצרי ולעשייתו בצה"ל. התוצאה הייתה שהתקיימו קשרים רופפים בין ציר התורות לציר תפישות בתוך העל-זרועי והבין-זרועי. אך התוצאה החשובה יותר הייתה שהתהליכים האלה איפשרו - ועודם מאפשרים - למפקדים למצב את עצמם מחדש על רקע העימותים החדשים ללא התו"ל הכובל ולגבש את זהותם המקצועית-אינטלקטואלית על יסודות של חדשנות תפישתית, של ערעור הקיים,

של המערכתנים.

הדור השני למהפכה, אלופים ותא"לים צעירים, שחוו את אנשי המלת"ם במהדורה המעודכנת של אחרי מלחמת לבנון ואת אנשי מרכז דדו בקורסי התא"לים ובקורסים אחרים, מאוזנים יותר בגישתם לתו"ל וביקורתיים יותר ביחס לתיאוריית המערכה ולתכניה המזוקקים. עם זאת, הם אימצו בחום את מתודולוגיות הלמידה שלה לרמות המלחמה הגבוהות. בעיניהם של חסידי התורה הממוסדת, המערכתנים מהדור הראשון ומוריהם הם פילוסופים פוסט-מודרניסטים ששפתם היא לא יותר מאשר להג בלתי מובן.

"מבקרים הצביעו על כך שהסגנון הספרותי של הפילוסופים הצרפתים הפוסט-מודרנים [שעליהם נשענים במידה רבה אנשי תורת המערכה מהמלת"ם - ד"ק] הוא בעיקרו אוסף של להג מדעי, פסאודו-מדעי ופילוסופי. ספריהם של הפילוסופים הצרפתים ז"ל דלו ופליקס גואטארי מכילים אך מעט משפטים מובנים".³⁰

"השפה אמורה להיות בלתי ניתנת להבנה כדי להסוות היעדר מחשבה ברורה. כתביו של ז'אן בודריאר מלאים שטויות. מספר רב של מונחים מדעיים ופסאודו-מדעיים הוכנסו לתוך משפטים שנעדרו משמעות כלל ועיקר. פילוסופים פוסט-מודרנים התעלמו

שניכרת בה טביעות אצבעותיהם של אנשי תו"ל כמו מייסד תוכנית "ברק" בפו"ם חנן שי ומפקד המכללות הצבאיות לשעבר יעקב עמידור ותלמידיהם.

המערכתן, לעומת זאת, אינו רואה בתורה הרשמית מקור סמכות לתפיסתו כיצד יש לבנות את כוחו של צה"ל וכיצד יש להפעילו. מקורות מחשבתו של המערכתן בן הדור השני כבר אינן תורת המערכות המורכבות, תורת הקיברנטיקה ותורת הכאוס, כי אם מזיגה של מקצתן בתוך תיאוריית המערכה העדכנית, שהיא פרי יצירתם של ראש המלת"ם לשעבר, שמעון נווה, ושל תלמידיו.

בשנים שבהן עמד רב-אלוף בני גנץ בראש המטכ"ל נראה היה למתווי הדרך המערכתית כי לקחי 2006 הופנמו היטב. התגבשה ההבנה כי לא ניתן לבטל כליל את האוטוסדרה הראשית של התו"ל, אך גם אין לבטל תפיסות חדשניות ופורצות דרך. לדוגמה, לפני מבצע "צוק איתן" עסק צה"ל רבות בתפיסה של "מבצעי הרתעה" שנועדו להאריך ככל האפשר את פרק הזמן בין סבב עימות אחד למישנהו עם אויביה האסימטריים של ישראל ולקצר ככל האפשר את המשך של כל סבב. התפיסה החדשנית הזאת נועדה, בין היתר, לעקוף מושגים תו"ליים בעייתיים כמו "הכרעה" ו"ניצחון" שאינם מתאימים לעימותים החדשים.

עניינם של המערכתנים הוא פיתוח ידע בעולם המשתנה תדיר. בעיניהם, ניסוחם בכתב של כללים ושל עקרונות המסתמכים על ניסיון העבר הוא ברכה לבטלה, שכן מדובר בידע שהוא מיושן כבר עם ניסוחו

אולם המערכתנים בני הדור השני מתנגדים לגישה הזאת של בניית ידע מתוך חיכוך עם המציאות. דרכם שונה לחלוטין, כפי שעולה מחוברת הדרכה שנכתבה לקורס תא"לים:

"האמנות האופרטיבית היא תיאוריה, המבנה את פיתוחן של תיאוריות עוקבות אחרות (פיקוד, ארגון, תמרון). לכן ניתן לכנותה 'תיאוריית-על' (מטה-תיאוריה). כתיאוריה, האמנות האופרטיבית עצמה מתפתחת ומשתנה עם התפתחותם של הידע האסטרטגי, של הנסיבות ושל המעשה המבצעי (הטקטיקה)..." "האמנות האופרטיבית אינה יכולה להסתמך על צורת למידה של הפקת לקחים והתאמת הידע הקיים".³²

עניינם של המערכתנים הוא פיתוח ידע בעולם המשתנה תדיר. בעיניהם, ניסוחם בכתב של כללים ושל עקרונות המסתמכים על ניסיון העבר הוא ברכה לבטלה, שכן מדובר בידע שהוא מיושן כבר עם ניסוחו. החלופה היא חשיבה היוריסטית (חשיבה פשוטה לפי "כללי אצבע") המחייבת שפה השונה מהותית משפת התו"ל הלינארית - שפה המבוססת על דימוי ועל אסוציאציה שמתקדמת בלולייניות³³ לקראת יצירת תוכן יש מאין. זוהי גישה שהפוכה בתכלית לגישה התו"לית המסורתית של פתרונות שנובעים מבעיות ואשר נשענים בדרך כלל על ניסיון היסטורי.

לחלוטין מההגדרות של מונחים רבים".³¹

השפה הפוסט-מודרנית של המערכתנים מהדור הראשון אכן הייתה בלתי מובנת לרבים ונתקלה בביקורות קשות לאחר שמפקדים השתמשו בה כדי לנסח פקודות מבצע מעורפלות במלחמת לבנון השנייה. אולם, נביאי המערכה והמערכתנים מהדור השני סירבו לשפוך את התינוק עם המים ולאחר שנפרדו מהשפה הפוסט-מודרנית המנוכרת, הם נשארו דבקים בתפיסה שהסתתרה מאחוריה ושלפיה תיאוריית המערכה ומתודולוגיות פיתוח הידע והלמידה שוללות אליה צריכות להיות מרכיב מרכזי בזהות המקצועית החדשה של הקצונה הבכירה.

הטקטיקן

התחנות המרובות שהציב צה"ל ברכבת ההכשרה המקצועית שלו איפשרו את התבססותו של הזרם האינטלקטואלי של מי שמכונה כאן ה"טקטיקן". הטקטיקן הוא מפקד שמציב במרכז זהותו המקצועית את התורה הרשמית ואת הניסיון ההיסטורי, אם כי בלוויית התאמות ושכלולים. הוא כבר אינו המפקד שנשען רק על הניסיון הקרבי המקומי, אלא גם בעל דעות משלו על המקורות התיאורטיים של אמנות המלחמה - דעות שהן פרי השתכללותה של מערכת ההכשרה,

תורותיו החדשות. כך כותב, למשל, אלוף אביב כוכבי על תהליך מרכזי שהוביל באמ"ן:

"ממד ההתהוות והשינוי המתמיד הוא המאפיין הבולט ביותר במציאות שבה אנו חיים. טבע העימותים משתנה, המלחמה לובשת צורה מחודשת, ולצד איומים חדשים צצות ועולות הזדמנויות רבות".

והמענה למציאות הזאת:

"...עיקרון שלישי - למידה מערכתית: קיומו של תהליך למידה מתקדם המבוסס על תיאוריה של למידה מערכתית. עיקרה - בחינה ביקורתית של עצמנו באמצעות חקירת העבר של אמ"ן, חשיפת הנחות היסוד שלפיהן עוצבה בעבר התפיסה הארגונית ובחינתן ביחס להווה. פערי הרלוונטיות שנחשפים בשיטה זו מחייבים את התהליך להתקדם מן העבר והווה לעבר העתיד ולגבש את הפוטנציאל לדרכי הפעולה הנדרשות להעמדת הנחות יסוד ותפיסות פעולה רלוונטיות יותר... למידה מתפתחת במציאות מתהווה: העיקרון שנקבע כלל גמישות ויכולת להמשיך ולהשתנות גם תוך כדי התהליך".³⁵

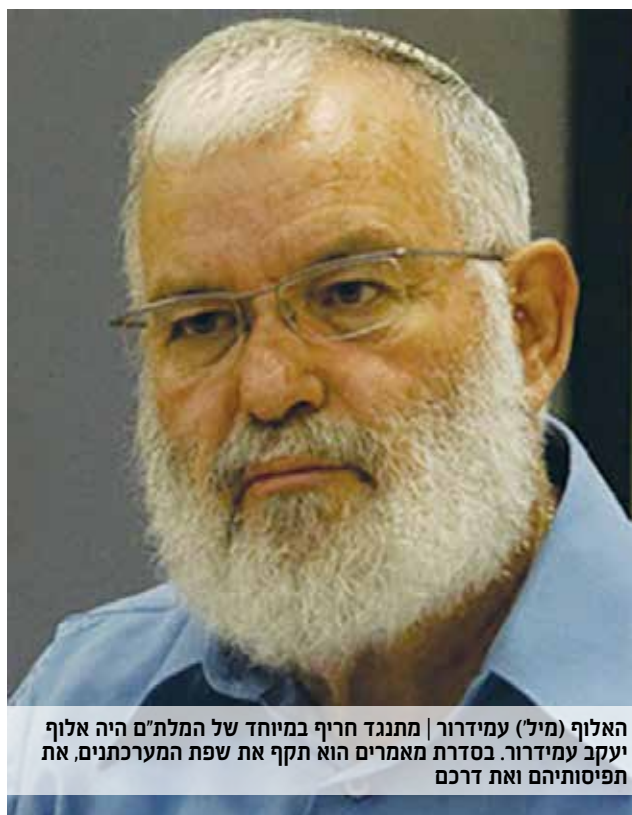
התרגום של הדברים האלה לשפת המעשה היה תהליך שהוביל כוכבי ואשר כלל שילוב הדוק מאוד של המודיעין בלחימה של כוחות היבשה ושל כוחות האוויר. מן הראוי להזכיר את האופן שבו התגייסו מפקדים חובשי כומותות אדומות מדרג המג"ד, המח"ט ומפקדי האוגדות כדי להוכיח את נכונות תפיסותיו של אלוף כוכבי. זוהי דוגמה מובהקת כיצד זהות מוסדית-תפיסית מתלכדת עם זהות ההשתייכות ויוצרת זהות מקצועית נפרדת שאינה מבית המדרש של מה"ד ואף מתנגדת לו.

קובר טען ב-2011 שירידת רכיב התמרון עקב המעבר ללחימה בעימות נמוך עצימות ועקב הירידה במקצועיות של קציני צה"ל - שאותה יש לייחס להכשרתם הגרועה - הביאו לירידה ביכולתו המערכתית של צה"ל. לטענתו:

"חזרתה למרכז הבמה של התפיסה המערכתית ושל אמנות המערכה בצה"ל אפשרית רק אם הקצונה הבכירה תבין את החשיבות של העלאת רמת ההכשרות והמקצועיות של קציני הצבא".³⁶

ובכן, דרישתו של קובר התקבלה במלואה עוד לפני שהוא כתב את דבריו. הנה רק חלק מההכשרות ומתהליכי הלמידה שעברו קציני צה"ל מאז שנת 2000: תהליכי "ארגון לומד", הקמת הוועדות שעסקו בהדרכה ובהכשרות בצה"ל, צה"ל 2000, עמ"ט "אביב נעורים", קומ"ם וקורסים אחרים של המל"ם שבהם למדו רוב הקצינים הבכירים בצה"ל, החובה ללמוד בפור"ם - שהפכה להיות תנאי לקבלת סא"ל, מגמת לה"ב בבה"ד 1, המלט"ק, ההכשרה האחודה החדשה לרמת הרס"ן, קורסי אמנות המערכה, קורסי התא"לים, השינויים במכללה לביטחון לאומי (מב"ל), הקורס למפקדי אוגדות. השפע הזה של תהליכים ושל קורסים מוכיח את מרכזיותה של ההכשרה המקצועית הממוסדת בצה"ל ובה בעת מצביע על היווצרותו ועל התמסדותו של אינטלקטואליזם ושל זהות מקצועית מסוג חדש. האקדמיה, שהיא חיצונית לצה"ל, עדיין לא הכירה בחשיבותם של התהליכים האלה ונוטה לראות בהם תרבות צבאית נחותה על סמך מה שקרה במלחמת לבנון השנייה ב-2006.

בתוך כמה עשורים התפתחו אפוא שתי זהויות מקצועיות פיקודיות המבוססות על שני סוגים של אינטלקטואליזם. זהות הראשונה היא של הטקטיקן הבקיא בהיסטוריה הצבאית של ישראל ובאמנות



האלוף (מיל') עמידור | מתנגד חריף במיוחד של המל"ם היה אלוף יעקב עמידור. בסדרת מאמרים הוא תקף את שפת המערכתנים, את תפיסותיהם ואת דרכם

אבי קובר ביקר בחריפות את גישת המערכתנים:

"למרכז לחקר תורת המערכה הייתה השפעה משמעותית על סוג ההכשרה שקיבלו המפקדים הבכירים העתידיים בצה"ל לפני מלחמת לבנון של שנת 2006. למפקדים אלה הונחלו רעיונות פוסט מודרניים, שהרלוונטיות שלהם להכשרה האמיתית בענייני אומנות מערכתית הייתה קלושה, אם הייתה קיימת כלל. זה נעשה על חשבון תיאוריה צבאית קלאסית".³⁴

על הזהות המקצועית-מוסדית החדשה של הפיקוד הקרבי הבכיר בצה"ל השפיעו גם גורמים נוספים ובהם:

1. תפיסות המערכה של צבאות גדולים כמו צבא ארה"ב וצבא רוסיה.
2. חדשנות טכנולוגית - ובמיוחד הדיוק ההולך וגדל של האש - מה שאיפשר להחזיר לקדמת הבמה את גישת השחיקה במסגרת הדיון המתמשך על התמרון.
3. אילוצים שונים, כמו הרתיעה ההולכת וגדלה בכל המערב, ובכלל זה בישראל, מנפגעים ומנוכחות בשטחי מדינות זרות.

התפיסות החדשות נתנו מענה מסוים לעימותים נגד ארגונים לא מדינתיים בסביבה רוויית אוכלוסייה. הן איפשרו לנהל מערכות מבודדות ומוגבלות בלי לשנות את המצב האסטרטגי באזור מיסודו לאחר הפנמת האילוצים ובניית יכולות המפחיתות ככל האפשר את אי-הוודאות במערכות ובסביבי העימות האלה.

זהו אפוא הדגם החדש של הקצינים. אי-אפשר לטעון נגדם שהם אנטי-אינטלקטואלים, שכן אין בכך שמץ של אמת. הקצין מהדגם החדש עיצב את זהותו המקצועית-מערכתית החדשה באופן שתואם לחלוטין את זהותו ההשתייכותית והחתרנית. ההשתנות המתמדת והתיאוריות התואמות את המציאות הזאת של השתנות מתמדת הן

כדוגמת ה'אפקט' וה'צריבה' נעלמו מהשיח הצבאי... תפיסת ההפעלה שנכנסה לתוקפה שלושה חודשים לפני המלחמה הוקפאה ולמעשה נגנזה".⁴⁶

אך למעשה התיאור הזה רחוק מאוד מהמציאות. העומדים בראש המטכ"ל והמפקדות הראשיות ממשיכים להשתמש בהמשגות מהמסמך התפיסתי של 2006 - בין היתר בהפעלת הכוח במבצעי בט"ש ו"בסבבים" ובתכנון מערכות. כדי לבחון עד כמה ממשיכה תפיסת המלחמה להשפיע צריך רק לעיין ב"אסטרטגיית צה"ל 2013" (ובגרסאותיה המאוחרות יותר) שאותה כתבו ומעדכנים לעיתים קרובות כותבים מאסכולת המערכות.

מסקנות ארגוניות

1. תיאוריית המערכה ומתודולוגיות הלמידה של המלחמה תרמו משמעותית לייצוב הזהות המקצועית-צבאית ולפיתוח האינטלקטואליזם המערכתי בצה"ל. עד להופעת התיאוריה הזאת ולאמוצה בדרג המטכ"ל נפתרו משברים ואי-הסכמות עם הפרדיגמה המוסדית מבית מה"ד בעיקר על ידי הניסיון המבצעי, אלתור וגישה פתוחה לתו"ל. הגישה הזאת נתקלה בביקורת קשה - חיצונית ופנימית.
2. התכנים מבית המלחמה ספיקו למרכיב ההתנגדות בזהות המקצועית מצע יציב וערוץ התפתחות מול המרכיב המוסדי-שמרני. נוסף על כך הם הגנו על קציני צה"ל מפני הטענה שהם אנטי אינטלקטואלים ומתבססים רק על הניסיון המעשי שלהם.
3. בצה"ל קיימות זו לצד זו תיאוריות רבות. בדרך כלל תיאוריה חדשה אינה דוחקת החוצה תיאוריות ישנות, אלא תופסת את מקומה לצידן. הנה כמה דוגמאות לתיאוריות ששוכנות זו לצד זו: תיאוריית המערכות ותיאוריית המערכה, החקירה האופרטיבית לצד הערכת המצב, הרעיון המבצעי לצד הרעיון המרכזי. בנסיבות האלה מנגנוני הבקרה והאיוון היעילים ביותר הם המפקדים עצמם.
4. לפני כל ארגון מחדש יש לבדוק את השפעותיו על הזהות המקצועית של הקצינים. מי שמתעלם מההיבט הזה - שלא יתפלא אם הארגון מחדש נתקל בעיכובים ובדחיות. כך, למשל, לפני שעושים רה"ארגון נוסף במפקדות - מאז שנת 2000 היו כבר 11 רה"ארגונים כאלה - יש לבדוק מה הוא עושה לאתוס הפיקודי של עדיפות המפקד על המטה.
5. תוה"ד צריכה לנטוש את העיסוק בתורות הבסיסיות ולהתמקד רק בפיתוח ידע ואינטגרציה ברמה העל-זרועית והבין-זרועית.

התמרון היבשתי; הזהות השנייה היא של המערכתן שמתעמק באמנות המערכה והאסטרטגיה. לא מדובר היה בשכבות של מידע מאותו הסוג, אלא בשני עולמות תוכן שהלכו והתרחקו זה מזה ככל שנקפו השנים. בעוד שהטקטיקה רותקה פיזית לקרקע, יכלה החשיבה המערכתית לרחף גבוה מעליה. אוויר הפסגות שם היה פתוח גם לאימוץ דרכי חשיבה שגובשו בצבאות זרים ובמיוחד בצבא ארה"ב. בד בבד עם דרכי החשיבה אומצו גם נורמות, תהליכים וקודים אתיים של המקצוע הצבאי.

מובן שלא מדובר בקיר של ברזל שמפריד בין הטקטיקנים למערכתנים. ניתן למצוא קצינים שנעים בין העולמות. למשל, לאחר קיץ 2006 הייתה שכבה רחבה של קצינים שנטשה את דרכי החשיבה של המלחמה וחזרה לדבוק בבסיס התורתי המוכתב מלמעלה. וישנה גם דוגמה הפוכה - של קצינים שמצאו עניין מחדש בתכנים של המלחמה שנוסחו מחדש ונפטרו מהשפה המנוכרת שאיפיינה אותם לפני מלחמת לבנון השנייה ואשר נתקלה בביקורת קטלנית לאחריה. הפריחה המחודשת של תוכני המלחמה באה לידי ביטוי גם בכתיבה הצבאית. בעבר עמד לרשות העוסקים ברמות המערכה והאסטרטגיה רק כתב העת "מערכות" להפצת הגיגיהם לצד מאמרים שעסקו גם ברמת הטקטיקה ובנושאים רבים אחרים כמו טכנולוגיה והיסטוריה צבאית. בעשור החולף שימשה "מערכות" זירה מרכזית להתגוששות בין הטקטיקנים למערכתנים. נושאים כמו מהות המלחמות החדשות,³⁷ האם ראוי לחתור להכרעה במלחמות האלה³⁸ או להעדיף מלחמת התשה,³⁹ היחסים בין תמרון לאש⁴⁰ ותפקיד הטכנולוגיה⁴¹ היו למעשה מוקדי מאבק בין הגישה המסורתית ומצדדיה לבין המערכתנים. מתנגד חריף במיוחד של המלחמה היה אלוף יעקב עמידור. בסדרת מאמרים הוא תקף את שפת המערכתנים, את תפיסותיהם ואת דרכם.⁴² בסדרה אחרת של מאמרים הוא ניסה - בהמשך לעבודה שעשה בראשות ועדה המטכ"לית⁴³ - לסכם מהו ידע מקצועי בצבא.⁴⁴ באחרונה התווספו כתבי עת המוקדשים אך ורק לרמת המערכה והאסטרטגיה - "בין הקטבים" בהוצאת מרכז דדו, שהוקם על יסודות המלחמה, ו"עשתונות", פרי מכון המחקר שהוקם לאחרונה במכללות. גם החוקרים מצוות המלחמה המקורי לא שקטו על שמריהם. דוגמה לגישתם ניתן למצוא במאמרם של דב תמרי ומאיר כליפי "תפיסת ההפעלה של צה"ל".⁴⁵ במאמר הם כותבים כיצד נזנחה תפיסת ההפעלה החדשנית של צה"ל בעקבות מלחמת לבנון השנייה - תפיסה שהושפעה במידה רבה מהרעיונות שפותחו במלחמה - וקוראים לאמץ תפיסה חלופית, אך בשום אופן לא להישאר ללא תפיסה כלל. גם אמיר רפפורט כתב ב-2010 על זניחתה של תפיסת ההפעלה החדשנית בעקבות מלחמת לבנון השנייה:

"ארבע שנים לאחר מלחמת לבנון השנייה לא נותר זכר לתפיסות ולמונחים שאיפיינו את צה"ל ערב המלחמה ובמהלכה. מונחים

כך סיכם שמעון נווה את ניסיון המלחמה: "הסיפור שלנו נכשל, והכישלון הוא של הקבוצה וכישלון אישי שלי, אבל במובן הרבה יותר עמוק הוא כישלון של צה"ל... צה"ל לא התאושש כי אין לו יכולת, אלא אם יעבור מהפכה

האם התמקדות החשיבה ברמת המערכה אינה אלא בריחה מרמת האסטרטגיה הצבאית או האסטרטגיה רבתי?

לגיבוש הזהות הדוקטרינרית המוסדית-טקטית היה אחראי מה"ד באמצעות מערכות הלמידה בהדרכה, בהכשרות ובאימונים. מה"ד שימש מגדלור תורתי בכל רמות המלחמה והחשיבה הצבאית עד לתחילת שנות ה-90 של המאה הקודמת. הפילוסופיה של פיקוד משימה, מספרם המועט של ממדי הלחימה והדומיננטיות של הממד היבשתי הקלו על המגדלור לנתב את החשיבה הצבאית והקלו על בניית הזהות המקצועית גם נוכח הקונפליקט המתמשך עם שני מאפייני הזהות שעליהם הגנו המפקדים מכל משמר: הדומיננטיות של הפיקוד הקרבי על פני המטה והחשיבה העצמאית והביקורתית בנוגע לתו"ל הרשמי.

מלחמות, מבצעים וועדות החקירה והבדיקה שקמו בעקבותיהם יצרו סדקים בסמכות התו"ל. המשבר התורתי-תפיסתי בנוגע לתמרון הרחיב את הסדקים האלה. הופעת המכון לחקר תורת המערכה בתוך מה"ד הציבה מגדלור נוסף, בסמיכות לזה התורתי הקיים. טבע העימותים החדשים ומורכבותם הרבה יצרו קרקע פורייה להצבת מתחרה לתו"ל הרשמי ויותר מכך - יצרו ערוץ רשמי להבניית זהות מקצועית-מערכתית שכה קסמה לקבוצות השתייכות שונות כמו קבוצת הצנחנים והיחידות המיוחדות. הסיבה: מרכיבי החתרנות, הערעור על הקיים והחדשנות התפיסית קסמו להם אישית, ארגונית, פוליטית ושבטית הרבה יותר מתו"ל שזוהה עם תמרון בסגנון של "הלם השריון" ו"הטוטליות של הטנק". כך קמו שני מגדלורים רשמיים, והספינות יכלו לבחור לפי איזה מהם לנווט.

ושלוש שאלות לסיום

1. האם האינטלקטואליזם המערכתי בן ימינו, לא טומן בחובו סכנה גדולה יותר של היווצרות תסמיני קונספציה וחשיבת היחד? הרי המצב של קהילות ידע הומוגניות, מצומצמות יחסית בסביבה המטכ"לית עלול להוביל ליישור קו עם עמדות המנהיגות בדרג המדיני או הצבאי העליון. לדוגמה, האם התמקדות החשיבה ברמת המערכה אינה אלא בריחה מרמת האסטרטגיה הצבאית או האסטרטגיה רבתי? האם היא לא מלמדת על הסתגרות צייתנית של הדרג הצבאי בפני הדרג המדיני?
2. האם אנחנו באמת רוצים לפתח מפקדים יצירתיים שמחוללים כל הזמן ידע חדש יש מאין בלי שיכירו את הידע הישן? איזה מפקד ירצה להיות זה שפועל על פי תורה מוסכמת, כשיש אלטרנטיבה להיות מפקד שפועל על פי רעיון מערכתי חדשני?
3. האם המערכתנים בני הדור השני יבינו את האיוון הנדרש בין האינטלקטואליזם המסורתי לבין זה העדכני ויידעו לבטא הן במישור התורות והן במישור התפיסות בדרך של שלמות נדרשת אחת?

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

6. למידה מתוך קונפליקט היא המתאימה ביותר לקצונה בצה"ל. ידע צה"לי ברמת המערכה והאסטרטגיה (אם יצליחו להסכים על ניסוחו ועל כתיבתו) נדרש בעיקר כדי שיהיה מטרה לניגוח ולערעור תמידיים. זו הדרך לחולל ידע חדש ולשפר את תהליכי הלמידה. על הקצונה העוסקת בכך להפנים את התפקיד המרכזי הזה שיש להעלאה על הכתב ולא להרפות מהמאמצים לכתוב. לעומת זאת יש מי שגורסים כי ברגע שמידע נכתב, הוא כבר מתיישן.
7. מהמסקנות שלעיל עולה שהמטכ"ל צריך לקיים ישויות ארגוניות לפיתוח ידע ולמידה המנוגדות זו לזו ומתנגדות זו לזו. ללא גופי יצירה ופיתוח ידע לטווחי זמן שונים ולהובלת תהליכי למידה מתנגשים תיפגע הלמידה מתוך קונפליקט שכל כך חשובה לקצינים ברמת המטכ"ל ולמרכיב הזהות המתנגדת שכה דומיננטית אצל רבים מהם.
8. התפיסה הקיימת בקרב חלק מהקצונה בצה"ל שלפיה ההיסטוריה אינה רלוונטית להווה הייתה לרועץ לצבאות רבים בעבר. יש לראות בהיסטוריה בסיס ידע שחשוב לא פחות מפרקטיקות אחרות של פיתוח ידע.
9. בסופו של דבר מה שחשוב הוא התהליך של גיבוש הידע ולא התוצר הסופי שנכתב על הנייר.
10. יש לאפשר לתו"ל להשיל מעצמה את מרכיבי ההדרכה והתורה ולהטמיע אותם בהכשרות. במילים אחרות: איחוד בין תו"ל ההיסטורית למכללות הוא מסקנה ארגונית ותרבותית-מקצועית מתבקשת. בסביבה המטכ"לית נדרש רק גוף אינטגרטיבי האוחז, כאמור, בכמה יישויות מתנגשות לפיתוח ידע ולמידה. ייתכן, שגם השם ההיסטורי - תורה והדרכה הינו גורם מעכב יותר מאשר נכס. אם זה לא יקרה, יש סכנה שתו"ל דמתכונתה הקיימת - שעוברת קיצוצים כמעט מדי שנה מאז 1974 - תאבד את השפעתה על תהליכי הלמידה המטכ"ליים או שבכלל תפסיק להתקיים.

סיכום

כך סיכם שמעון נווה את ניסיון המל"ם: "הסיפור שלנו נכשל, והכישלון הוא של הקבוצה וכישלון אישי שלי, אבל במובן הרבה יותר עמוק הוא כישלון של צה"ל... צה"ל לא התאושש כי אין לו יכולת, אלא אם יעבור מהפכה".⁴⁷ האמת, כפי שהוכח במאמר, שונה. שני דפוסי החשיבה החדשים-ישנים שעוצבו מחדש בשני העשורים האחרונים - של המערכתן ושל הטקטיקן - נטשו את הדימוי האנטי-אינטלקטואלי שדבק בהם בעבר וגיבשו לעצמם זהות מקצועית-דוקטרינרית נפרדת שבה באו לידי ביטוי מרכיבי זהות אחרים כמו ניסיונם הקרבי וקבוצות השייכות והזהדות שלהם.