

מטאפורות בניהול המערכה – תצפית על תרגיל

'אור הדגן'

אסף חזני¹

2	תקציר
2	מבוא
4	המטאפורה הכלכלית:
4	"מספיקות הגנתית"
5	הגנה והתקפה
6	הפיקוד: הבנה שונה של האתגר
7	סיכום ביניים
7	מספיקות הגנתית והשקעה מניבה
9	סיכום רעיוני של המטאפורה הכלכלית:
10	"חשבתי שגיס זה ווקטור התקפי – צריך לפתח את הרעיון של גיס במגננה"
10	מודל האינסטלציה
11	הזיקה בין שתי המטאפורות : הערכת איכות התרגיל
11	הזיקה בין המטאפורות לבין הדרג שבו הם באו לידי ביטוי
12	סיכום

¹ סא"ל (במיל') אסף חזני הוא ראש ענף תו"ל בסיסי בחטיבת התורה וההדרכה וקצין הלמידה של אוגדה 162.

תקציר

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

מבוא

תרגיל 'אור הדגן' הוא השם שניתן לתרגיל של הגיס הצפוני (בפיקודו של אלוף תמיר היימן) ושל פיקוד הצפון (בפיקודו של אלוף יואל סטריק) שנערך בספטמבר 2017 ודימה מלחמה מול חיבאללה בדרום לבנון. למשך יומיים תורגל גם המטכ"ל. בתרגיל השתתפו עשרות אלפי אנשי צבא ומילואים ממספר אוגדות ועשרות חטיבות ובנוסף לזה כוחות מאגף המודיעין, התקשוב, חיל הים, חיל האוויר, פיקוד העורף (שתרגל פינוי אוכלוסייה מיישובים מאוימים), כוחות הנדסה, עוקץ וכוחות אגף הטכנולוגיה והלוגיסטיקה.²

סיפור מעשה התרגיל נפתח ביוזמה התקפית של האויב, במקרה זה חיבאללה, שחודר ליישוב בגליל באמצעות עשרות לוחמים מיומנים מפלוגות רד'ואן ובחסות מטחי פצמ"רים כבדים ויאחוז בבני ערובה.³ כך חיבאללה פותח במלחמה אליה מגיבה ישראל בשלושה שלבים שיתורגלו: מגננה בימים הראשונים – הכוללת תקיפות נגד ופריסת כוחות מגנים בקו המגע במקביל למהלומה אווירית. בשלב השני תורגלה התקפה הכוללת תמרון יבשתי נרחב ובשלב השלישי שינוי משימה לאור התפתחות בתמונת המצב.⁴

במאמר זה אבקש להתמקד בשתי מטפורות⁵ בהן מפקדים עשו שימוש בתרגיל 'אור הדגן' וסייעו להם בפיתוח רעיונות ולדיון בדילמות מרכזיות בתרגיל.⁶ במהלך התרגיל שימשתי כקצין הלמידה של הגיס וכך התאפשרה לי נקודת תצפית מעניינת על חלק משמעותי מתהליכי הפו"ש בנוהל הקרב ובניהול הקרב.

² אור הדר, "מתרגלים הכרעה: "המלחמה" בחיבאללה יוצאת לדרך", IsraelDefense, 4.9.2017. (<http://www.israeldefense.co.il/he/node/30975>)

³ הקרב על התודעה ynet

⁴ הדר, "מתרגלים הכרעה: "המלחמה" בחיבאללה יוצאת לדרך".

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

⁶ הפנייה למאמר במערכות



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

מטאפורות אלו אינן כללי עשה מוגדרים דוגמת הציוויים של עשה ואל תעשה בתורה הצבאית. המטאפורות הללו הן הקשרים בהם המפקדים עושים שימוש ובעיקר שפה בה הם מתבטאים. שפה דרכה הם מבינים את המציאות ולאורה הם מקבלים החלטות או בוחרים בהמלצות. המטאפורות הן חלק מהמנגנונים המאפשרים למפקדים לחשוב באופן יצירתי.

החשיבות של מטאפורות היא היכולת להעשיר את המחשבה הצבאית – להפוך את צורות היסוד של הקונסטרוקציה הצבאית ליצירה, לאומנות, אומנות המלחמה.

המטאפורה הראשונה – היא מטאפורה כלכלית – התהווה תוך כדי התרגיל בשבוע הראשון (הגנה) ומי שהאיר אותו היה מפקד הגיס. אני רק ארחיב את האינטואיציה של מפקד הגיס שמרקה לחלל האוויר לכדי טיעון שלם ואראה את פוטנציאל ההשפעה של הקונספט הזה על הן על מהלך התרגיל והן על השיפוט של אפקטיביות התרגיל.

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

לאחר הצגת שתי מטאפורות אלו אברר את הזיקה ביניהן לבין עצמן ואת הזיקה בין המטאפורות הללו לדרג בהם הן באו לידי ביטוי.

מעבר להצגת המטאפורות קיימת חשיבות להצגת התהליך דרכו הם נחשפו ולכן התיאורים אינם טיעונים לוגיים אלא תיאור של התפתחות רעיונית בליווי ציטוטי מפקדים שנאספו בזמן אמת במהלך התרגיל.

ערך נוסף למאמר הוא בתיעוד התצפית עצמה אף ללא ניתוח מלווה – תרגיל בסדר גודל כזה של תמרון יבשתי נערך לעיתים רחוקות וקיימת חשיבות היסטורית לתיעוד התהליכים שמלווים אירוע מסדר גודל כזה, מעבר לשקפים ולפקודות שנותרו במערכות השו"ב.

המטאפורה הכלכלית:

"מספיקות הגנתית"

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

לארח התארגנות במפקדת הגיס הלכנו לבקר את המפקד שהיה אחראי על משימת ההגנה. המושג המרכזי אליו התייחסנו בביקור היה 'מספיקות הגנתית' (שלתחושתני אינו ברור מספיק). המאוג נותר כעת בצל והוא נדרש לוודא עם עצמו ועם הרמה הממונה שיש לו "מספיק" – אבל כמה זה מספיק? מהו הרפרנס (נקודת הייחוס) של 'מספיק' והכי חשוב, מספיק לבצע איזו משימה?

ביררנו את הסוגיה יחד עם מפקד האוגדה. כעת, כשהתרגיל מתקדם ומחייב הגנה והתקפה במקביל, שאלת המספיקות מקבלת בולטות.

סוגית המספיקות מהווה כעין 'מחבר', בין משימת ההגנה למשימת ההתקפה. ההנחה הסמויה היא שעל מנת שניתן יהיה להותיר את משימת ההגנה בצד כעיסוק משני, נדרש לספק למי שמופקד על המשימה 'מספיקות'.



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

הגנה והתקפה

נדמה כי יש להציב סימן שאלה לא רק על ה"מספיקות" אלא גם על ה"הגנה" – מהי הגנה אפקטיבית? למעשה, כבר בתחילת השבוע הראשון נדרשנו לסוגיה של היחס בין ההגנה להתקפה. בפתיחה לתרגיל הועלתה אפשרות של הצלחות מקומיות של האויב בשטחנו (האויב מחזיק שטח לפרק זמן משמעותי ואף מבצע פיגוע רב נפגעים) ואל מולן נבחנו התכניות ועיתוי משימות ההתקפה המתוכננות.⁷

רוב הדוברים צידדו בביצוע ההתקפות למרות הצלחת האויב ומפקד הגיס סיכם זאת כך: "תפקידנו בגיס זה רק לצאת קדימה ושאחרים יבלמו אותנו, אחרת המערכת יוצאת מאיזון".

בתחקיר הראשוני בתום השבוע הראשון, בקרון באזור התעשייה בר לב, חזרה וצפה הסוגיה.

הפעם לא בהקשר של תרחיש במשחק מלחמה אלא בהקשר של אירוע תרגילי של הצלחה משמעותית לאויב. השאלה שעלתה לדיון הייתה, ראשית, כיצד להגדיר את הבעיה ושנית, מהו המענה המבצעי הרלוונטי.

המאמץ להגדיר את הבעיה היה מאמץ משמעותי ולווה בחילוקי דעות. אחד המפקדים ביקש להבין "מה הבעיה" ומפקד הגיס הסביר לו כי: "כרגע זו תחושה לא טובה אבל הבעיה עדיין לא ברורה לי. זה כל הסיפור". לבסוף הוגדרה הבעיה סביב השאלה מהו מקור כוחו של האויב לאחר שהשיג הישגים

⁷ אפשרות זו נפוצה בהערכות צבאיות ואזרחיות הנוגעות לאופי הפעולה של חיבאללה. ראה למשל: "פרויקט מיוחד: איך תראה מלחמת לבנון השלישית?", mako, 15.6.2016. כמו כן ראה את נאומו של מזכ"ל חיבאללה חסן נסראללה: דניאל סיריוטי, "נסראללה מאיים: "נכבוש את הגליל", "ישראל היום", 15.1.2105.

ראשוניים – ההישג עצמו? או 'המעין הנובע' שלו מעבר לקו המגע? בניסוח של אחד המפקדים: "אני מבין שיש כאן בעיה אבל גם מבין שיש מעין נובע של אויב ולכן רוצה כוח X". לאור העמדת הבעיה הזו הוצעו מענים שונים.

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

אבל אם הגדרת הבעיה הייתה הפנמה של הנזילות שבין ההגנה להתקפה הרי שהפתרונות שהוצעו היו פתרונות של או – או. או השקעה בהגנה ('הקצאת סד"כ', 'חיזוק מרכיבים': צמדי מילים שנהוג לשלוף בהקשרים הללו) או יציאה להתקפות על מנת לייבש את אותו 'מעין נובע', כלומר מקור עוצמה של האויב שמאפשר את המשך הפעולה. במהלך התרגיל ניסח זאת אחד המפקדים אחרת: "אולי נפסיק לכבות שריפות כאן ונתחיל להדליק מדורות שם?"

המענה המבצעי שניתן חשוב פחות מהעובדה כי במהלך השבוע הופנמה ההבנה כי ההגנה וההתקפה הן לא רק צורות קרב המשלימות האחת את השנייה. המשמעות של היחס "משלימות" קיבל ביטוי של משולבות זו בזו ולא בהכרח ניתנות לניתוק אפילו ברמה הפשוטה של תיאור עובדתי של המענה המבצעי אל מול פעולות האויב.

הפיקוד: הבנה שונה של האתגר

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

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

בתום השבוע הראשון היטיב להסביר אחד המפקדים את הגישה ההפוכה, או המאזנת.

בתחקיר הראה מפקד היחידה גזיר עיתון שמנהלת של התרגיל הוציאה במהלך השבוע ובו תיאור בדמות כתבה עיתונאית של המחדל שאפשר את הישגי האויב והטלטלה של העורף האזרחי. הכתבה הדגישה את הציפייה מהאזרחים שהצבא יגן עליהן באופן הישיר ביותר. וכך, מפקד היחידה אמר שהוא מבין את הרעיון של "המעין הנובע" אבל יש לזכור את "זה". אמר והוציא את העיתון (העיתון הוא ה"זה"!). ולכן צריך להשקיע בהגנה.

סיכום ביניים

אם כן: אתגר ההגנה ואתגר ההתקפה בתרגיל היו מפורקים. הבעיה הוגדרה כקשר שבין ההישג 'כאן' בשטחנו (השמדת האויב בקרב הגנה) לבין המעיין הנובע 'שם' בשטח האויב.

למרות הבנת קשר זה, הפתרונות שנקטנו היו או מיקוד בהגנה או מיקוד בהתקפה מתוך הבנה כי 'המערכת תאזן את עצמה' - כלומר שהפיקוד ידגיש את ההגנה והגיס ידגיש את ההתקפה והתוצאה תהיה ניגוד משלים.

מספיקות הגנתית והשקעה מניבה

אל מול גישת ה"או" "או", או מיקוד בהגנה או מיקוד בהתקפה בשלב המעבר שבין ההגנה להתקפה, בביקור המתואר לעייל עלה קונספט שונה שניצניו בלבד קבלו ביטוי בתרגיל⁸ אך הוא עשוי לאפשר את המילוט מהבינאריות של או הגנה או התקפה.

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

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

השקעה מניבה: אם ההבנה היא כי "הגול כבר בדרך" ובכל מקרה "נקבל גול" מה הטעם להשקיע עוד ועוד כוחות בהגנה? אם ההנחה כי חזקה על קו המגע שייפרץ, מה הטעם בהשקעת כוחות אין סופית בחיזוק ההגנה? הרי בדומה לחשיבה כלכלית יש לחשוב על התשואה. אם ההשקעה מותירה אותנו ללא רווח, (קרי ללא הישגים מבצעיים) הרי שהפסדנו. זאת בזמן שיכולנו להשקיע במשהו אחר עם פוטנציאל לרווח.

כלומר השאלה הרלוונטית אינה אם כן מהי 'מספיקות' אלא כיצד לעשות 'השקעה' – כלומר אופן השקעת המשאבים.

היחס בין תשואה וסיכון: הנחה בסיסית בהשקעות היא שישנו יחס ישר בין תשואה לסיכון. המענה המבצעי בגזרות השונות נחלק על רקע תמונת המצב לפינוי האוכלוסייה⁹. היכן שהאוכלוסייה פונתה הרי שמדובר היה ב"השקעה במניה שאינה מהווה סיכון" והיכן שהאוכלוסייה נותרה במקומה הרי שמדובר היה ב"השקעה במניה מסוכנת". אומנם בצד הסיכון טמונה הייתה גם הזדמנות גדולה" במקום בו יש אוכלוסייה, סביר שהאויב יחשוף את עצמו. כלומר הבחירה המסוכנת יש לה פוטנציאל רווח גבוה יותר הבא לידי ביטוי בהישגים מבצעיים לכוחותינו. בד בבד יש להציב בטחונות (עתודות) אל מול סיכון שכזה.

⁸ הדיון על הגנה והתקפה קיים בצה"ל מראשיתו. ראה למשל: יצחק שדה, "ההגנה הגמישה (לאור קרב משמר העמק)", בשבילי מחשבה צבאית, יולי 1950, מערכות ס"ב-ס"ג.

⁹ על היערכות צה"ל ומערכת הביטחון לפינוי יישובים ראה: גיא ורון, "תרגיל: יישובים שלמים בצפון יפנו", mako, 8.6.2016.

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

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

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

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

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

ערבויות ובטחונות: במסגרת השאלה של המספיקות ההגנתית באותו ביקור שתואר במעבר בין ההגנה להתקפה עלתה הדילמה כיצד להפעיל את כוחות העתודה בצורה היעילה ביותר.



תמונה 3 : כוחות הנדסה בתמרון יבשתי בתרגיל 'אור הדגן'

(מאת: דובר צה"ל)

הפעלה של כוחות העתודה בשטחנו, כלומר בהגנה, מהווה מצד אחד 'ערבות כנגד' – בהיותה בלם לאויב הבא לשטחנו בעצם הנוכחות של הכוח ומצד שני היא מהווה 'הון נזיל' במובן שניתן להפעיל אותה שוב, לצורך התקפה (קרי, להשקיע את ההון).

כלומר יש כאן יתרונות חיצוניים – השקעה במקום אחד מייצרת יתרונות במקום אחר. בהקשר זה העיר אחד המפקדים בתחקיר בתום השבוע: "הפעלת עתודה בתוך שטחנו, זה מאפשר להפעיל שוב, זה שונה מהחלטה קובעת של הפעלת עתודה בהתקפה".

סיכום רעיוני של המטפאורה הכלכלית:

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

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

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

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

ברור לנו שיש לסיים את ההתקפה במעבר להגנה.¹⁰ משום מה, לגבי ההגנה לא ברור לנו הקשר שלה להתקפה. מתחילה בהתקפה, מנותקת ממנה או תלויה בה? בחלקו מצב זה נובע מכך שהגנה היא משימה קבועה (בתום המערכה הרי נידרש להמשיך במשימת ההגנה), ולכן מנותקת מהתקפה. .

החשיבה הכלכלית בהקשר להגנה מאפשרת את המצב התודעתי הבא:

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

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

הפוטנציאל של החשיבה באמצעות המטאפורה הכלכלית היא לייצר פעולות משולבות שבהן מתרכזים באופן ביצוע הפעולה עצמה והתשואה/הישג שינבע ממנה, ולא בהגדרת הפו"ש שלה או במקור הפוקד עליה. במצב הפותח אותו מתאר מפקד הגיס, לכאורה נכפה על הגיס או הפיקוד להביא את הגישה המסורתית אחרת המערכת תצא מאיזון.

ואכן, נדרש שינוי והיטיב להמשיג אותו רמ"ט הגיס בפורום הלמידה הפיקודי בסוף השבוע הראשון: "חשבתי שגיס זה ווקטור התקפי – צריך לפתח את הרעיון של גיס במגננה".

מודל האינסטלציה

התיעוד הקפדני של קורות התרגיל התחלתי רק עם פתיחתו הרשמית של התרגיל. במהלך נהול קרב מדי פעם שרבטתי לעצמי הערות קצרות. לאחר שלב הצגת התוכניות של אחת האוגדות, רשמתי לעצמי לברר את השימוש התכוף הנעשה באוגדה במינוח "הצנרת".

האוגדה תרגלה חיכוך פנימי בהספק גבוה ונדרשה באמת לעבור בתוך צנרת: צירים ומעברים הכרחיים.

השימוש התכוף בביטוי צנרת בלט בצורה ניכרת. בעוד בשאר האוגדות השיח אל מול מפקד הגיס היה שיח בשפה צבאית נטו, כאשר מפקד האוגדה נדרש להסביר או לשכנע את מפקד הגיס בפעולה נדרשת וכדומה הוא השתמש תמיד בביטוי "הצנרת".

בשבוע הראשון נפגשנו עם מפקדי האוגדות שביניהן יהיה החיכוך המשמעותי ומפקד האוגדה הצליח לשכנע את מפקד הגיס בעמדתו. לעצמי שרבטתי הערה שמפקד האוגדה מאוד מסופק מבחינה

¹⁰ המטה הכללי (אג"ם – מה"ד), תורת הקרב, כרך א', שמור, 1964, עמ' 81-80.

מקצועית שהוא 'מסודר עם הפיזיקה והצנרת'. מפקד הגיס הפטיר לעברי ש:"זו פעם ראשונה שהוא ניסה לשכנע והצליח כי כל נוהל הקרב הוא רק הציג, השתכנעתי". כלומר המטאפורה כמצביעה על פתרון (בהקשר בעיה קונקרטי) סייעה לשכנע את מפקד הגיס.

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

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

הזיקה בין שתי המטאפורות : הערכת איכות התרגיל

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

שני המפקדים ראו מערכת במוחם וכל אחד מהם חשב עליה באופן שונה. שונות המגלמת את האתגרים בפניהם נצבו בתרגיל ואת המטאפורה באמצעותו חשבו על האתגרים בתרגיל.

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

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

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

הזיקה בין המטאפורות לבין הדרג שבו הם באו לידי ביטוי

המטאפורה הכלכלית נהגתה בדרג הגיס. הגיס, כמו יועץ השקעות טוב הוא דרג שאין לו הון משל עצמו. אין לו משאבים משל עצמו, המשאבים נמצאים באוגדות ובפיקוד – יש הסבורים שבדרג הגיס אין צורך

כיוון שאין לו משאבים. לגיס יש רק את היכולת לחלק אותם בצורה שונה. אבל כדאי לראות בהיעדר המשאבים גם יתרון, הזדמנות ליצירתיות של מי שאין לו.

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

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

סיכום

לפרק זה חשיבות מעבר לעניין המקצועי במטאפורות עצמן.

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

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

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