

פתח דבר

"לא ניתן לגלות אוקיינוסים חדשים, לפני שאזורים אומץ לאבד את מראה החוף"
אנדרה ז'יד

בשנת 1707 יצאו עשרים ואחת ספינות תותחים של הצי הבריטי מנמל גיברלטר שבפאתי הים התיכון בדרך אל הממלכה. כמעט מייד נקלע גם הצי למזג אוויר סוער. ככל שהתקדמו הספינות אל תוך האוקיינוס האטלנטי, כך התחזקו הרוח, הגשם והגלים. בעשרים ואחת באוקטובר זימן האדמירל שובל את כל הנוטים של שאר הספינות אל ספינת הדגל שלו, "אסוסיאיישן".

בפי האדמירל הייתה שאלה אחת פשוטה: **היכן אנחנו נמצאים?**

דעת רוב הנוטים הייתה שהצי נמצא קרוב לגדה המזרחית של התעלה הבריטית, לא הרחק מחופי צרפת. **הנוטים הסתמכו על שיטת הניווט המקובלת** – "הניווט העיוור". על סמך הכיוון של הספינה והמהירות שלה, ניתן להעריך את המיקום של הספינה בכל נקודת זמן. עם זאת ניתן לדייק באמצעות ניווט עיוור רק עבור מרחקים קצרים. ככל שמתארך הזמן, השגיאות הקטנות לאורך המסלול מצטברות, והימאי עלול למצוא עצמו רחוק מאוד מהנקודה שאליה הוא רצה להגיע.

האדמירל קיבל את ההערכה והחליט להפליג צפונה. **עיוורים לחלוטין לסכנה** בפניה הם ניצבים – הפליגו הספינות היישר לתוך השרטונים הבוגדניים והגלים האיומים של איי סילי. בגלל הניווט השגוי, טבעו ארבע אוניות ועימן למעלה מ-1,400 מלחים וקצינים. היה זה אחד האסונות הימיים הגדולים ביותר בתולדות הממלכה הבריטית.

האירוע הטרגי דחף את הבריטים לנסות ולמצוא פתרון לבעיית הניווט בים, ועשר שנים אחרי האסון יצאה ממשלת בריטניה בהכרזה כי פרס של 20,000 לירות שטרלינג (פאונד) מצפה לזה שימצא שיטה לקביעת קו האורך שבו נמצאת ספינה. הוקמה 'ועדת קו האורך' (Board of Longitude) שמטרתה הייתה לבחון את ההצעות השונות. בראשה עמד לא אחר מאשר אייזיק ניוטון הגדול.

הצעות רבות זרמו אל שולחן הוועדה – חלקן היו משוננות, חלקן היו אבסורדיות. שכן אלמוני בשם ג'ון האריסון הגה מנגנון יצירתי לשעון שיתמודד עם אתגרי הים. במקום מטוטלת, המנגנון שהיה מקובל אז בשעונים, הוא החליט להשתמש בקפיץ שלא יהיה מושפע מטלטולי הגלים. האריסון קיבל מימון לבניית שעון נוסף ומדויק יותר. במשך שנתיים נאבק האריסון עם התכנון המקורי שלו, ולבסוף הגיע למסקנה שזו לא הדרך: הוא יהיה **חייב לשנות את המנגנון באופן דרסטי** כדי להשיג את הדיוק הרצוי.

האריסון תכנן שעון אחד, זנח אותו, שעון שני – ואז זנח גם אותו. חלפו עוד 23 שנים. לבסוף הבזיק במוחו **רעיון 'מהפכני'**: במקום שעון גדול, כבד ונייח, הוא המציא שעון קטן ועמיד לטלטולי ספינה. השעון עמד במבחן: פחות מחצי דקה של טעות על פני שישה שבועות – דיוק שהיה חסר תקדים בכל ההיסטוריה הארוכה של הניווט בים.¹

גיליון זה עוסק במטה הכללי כקברניט הקובע את היעד אליו הולך צה"ל ואת הנתיב אל היעד. המאמרים המתפרסמים בגיליון עוסקים ביכולת ובכלים של המטה הכללי ושל המפקדות הבכירות לנווט עצמם בסביבה הסוערת, ומציפים את המתח הקיים בין הציפייה מהמטכ"ל להציב חזון ולהוביל מהפכות תפיסתיות, לבין האחריות המוטלת עליו לשמור על "יציבות הספינה". עוד עוסק הגיליון בחידת הצורך בהגיית רעיונות מהפכניים חדשים וביכולת להביאם לכדי מימוש. כי זה העניין עם חדשנות צבאית – כשתאגידים עסקיים חסרים בחדשנות, הם מתים, ואנשיהם ממשיכים הלאה לדרכם. לעומת זאת, כשצבאות חסרים בחדשנות, הם אלה שממשיכים הלאה, בעוד אנשיהם בהחלט עשויים למצוא את מותם. גם חיל הים שלנו, כמו הצי הבריטי ב־1707, עמד בפני אירוע משברי שהוביל אותו להבנה כי נדרש שינוי משמעותי. במאמר הפותח של הגיליון מאת **מפקד זרוע הים, אלון אלי שרביט**, סא"ל דובי רז (רע"ן עליונות ואש), ומירב צור (מנתחת מערכות ארגוניות) – מוצג עיקר תהליך השינוי שעבר על חיל הים בעשור האחרון. מלחמת לבנון השנייה והפגיעה באח"י חנית הביאו את חיל הים להבין כי לצורך השגת עליונות ימית נדרש לטפל גם במערכי האש המוצבים בחוף ולא רק בציי אויב. האבחנה היתה כי חיל הים נעדר כלים מבצעיים רלוונטיים להתמודדות עם האיום – זוהי נקודת הפתיחה לבניית 'המגדלור' שהוא תהליך למידה אסטרטגי שהוביל חיל הים במטרה לחזק את ציר ההפעלה בין מפקדי הכוחות בים לבין מפקדת זרוע הים ואת היכולות הנלוות. תהליך זה מסמן מהפכה בדרך שבה הזרוע הימית מתכננת, בונה ומפעילה את כוחה בהתאם לסביבה האסטרטגית המשתנה, והיא מהווה דוגמא לחזון ולמהפכה באחד ממרכזי הכובד של היכולות המבצעיות של צה"ל. המאמר השני בגיליון, מאת **סם ברונפלד**, עמית מרכז דדו, עוסק במהפכה אחרת בהיסטוריה של חיל הים – מהפכת הסטי"לים. ברונפלד מתאר כיצד פיקוד נבון

¹ דָּוִד סוֹבֵל, קו האורך – סיפורו האמיתי של הגאון הבודד שפתר את הבעיה המדעית הגדולה ביותר של זמננו, תרגום: נילי לנדסברגר, (ירושלים: כתר, 1988). הקוראים מוזמנים גם להקשיב לסיפור המלא בפודקאסט של רן לוי, "האדמירל שהלך לאיבוד – על ניווט ימי ומפות עולם", עושים היסטוריה – פרק 27.8.2010, 82

ואמין אשר עמד במשבר בשנות ה-50, הצליח להביא את חיל היס לפיתוח כלי שיט ואמל"ח התקפי שאפשרו לו בסופו של דבר להכריע במערכה הימית במלחמת יום הכיפורים. מהפכה טמונה בפיתוח יכולות טכנולוגיות ואמל"ח חדיש אך גם, ובהתאמה של בניין הכוח (תורת לחימה, אימונים ומודיעין) של החיל. כל זה תוך שילוב והתמודדות עם המטה הכללי שלא תמיד תמך, ועם תעשיות בארץ ובח"ל. לטענת הכותב ההצלחה של המהפכה טמונה ביכולת להציב חזון ולהגשים אותו, על אף קשיים וסיכונים (טכנולוגיים ומבצעיים), וזהו המסר החשוב של המאמר לכל המעוניין במהפכות צבאיות נוספות.

עוד מהפכות מציג **ד"ר טל טובי**, מרצה בכיר באוניברסיטת בר אילן ועמית מחקר במרכז דדו. במאמר השלישי בגיליון בוחן טובי את התפתחות מוסד המטות המשולבים בארה"ב תחת מקרה מבחן של מלחמת המפרץ "הראשונה". שתי תהליכים חשובים הובילו לגיבוש תפיסת מבצעים משולבים חדשה בצבא ארה"ב. הכותב מפרט ובוחן את הצרכים שהביאו לשינוי בצבא האמריקאי תוך סקירת האירועים המכוננים שידע צבא ארה"ב. מלחמת העולם השנייה יצרה צורך לתאם בין הזירות השונות ומאמצי הזרועות בכל זירה, והביאה לשינוי הראשון – הקמת מוסד המטות המשולבים (JCS). בעקבות מתחים קשים בין הזרועות שנתגלו במהלך מלחמת וייטנאם, החליט הקונגרס האמריקאי להתערב והקים ועדה לחקר הנסיבות. מסקנותיה של הועדה עוגנו בחוק בשם Goldwater-Nichols המהווה את השינוי הארגוני החשוב ביותר שעבר הצבא האמריקאי מאז 1974. החוק הביא לשינויים ארגוניים בחלוקת הסמכות, שינה את פני הכשרת הקצונה ויצר את מבנה המטות האמריקאי המוכר לנו היום והמורכב מפיקודים אזוריים ומזרועות בונות כוח. לבסוף מעלה הכותב הרהורים לגבי החלוקה הארגונית שבצה"ל ומציע לבצע הפרדה בין בניין הכוח להפעלת הכוח.

המאמר השלישי גורם לנו לחשוב על המטה הכללי כסוג של המצאה חדשנית העונה לצורך, וגם על הצורך של המצאה הזו להמשיך ולפתח רעיונות משלה – "לייצר חדשנות". לשאלה כיצד הומצא המטה הכללי הראשון, ומדוע? מנסה לענות המאמר הרביעי בגיליון, מאת ראש מדור צבאות זרים בזרוע היבשה, **אייל ברלוביץ'**. במאמר סוקר ברלוביץ' את התפתחות המטה הכללי הפרוסי-גרמני ואת התהליך שבו הפך מטה זה מארגון ללמידה מקצועית לגוף הפועל בכל ההיבטים הקשורים להפעלת כוח צבאי. הכותב בוחן את התפתחות המטה בשלושה נושאים: השינויים הארגוניים, הכשרת הקצונה והמקום של המטה הכללי בתכנון מבצעי יבשה ופיקוד

עליהם. המתח העיקרי שעליו מצביע ברלוביץ' במאמר הוא המתח הקיים בין תפקיד המטה לשלוט לבין תפקידו לתכנן ולחשוב. הטענה העיקרית העולה ממאמר זה היא שלמרות הזמן שעבר, המתחים והפערים שאיתם התמודד המטה הכללי הגרמני דאז, דומים לאלה שאיתם מתמודדים המטות הכלליים בימינו אנו.

בעוד ארבעת המאמרים הראשונים בגיליון עוסקים בחזון ובמהפכות, המאמרים הבאים עוסקים בכישורי הניווט עצמם, כלומר כיצד המטכ"ל אמור "להשיט את הספינה" מדי יום? ובפרט, מה הם העקרונות בעזרתם המטכ"ל יכול להוביל את צה"ל?

העיקרון הראשון שנציע הוא "לכידות תפיסתית". במאמר החמישי בגיליון, מציג **מפקד מרכז דדו, תא"ל (במיל') ד"ר מאיר פינקל**, את בעיית חוסר הלכידות התפיסתית בצבאות ואת השפעתה השלילית על האפקטיביות המבצעית – לא פחות מהכשירות הטקטית. מסקירה של מספר דוגמאות היסטוריות ניכר כי תמצית הבעיה היא אי הסכמה גם לגבי עוצמת האתגר המבצעי ומאפייניו וגם לגבי דפוס הפעולה הנדרש לפתרון. המקורות לאי ההסכמה נובעים מהבדלים בהיסטוריה האישית של המפקדים, ממתח בין מדרגי ומקצב השינויים הגבוה בסביבה האסטרטגית. כדי ליצור לכידות תפיסתית, קרי הבנה משותפת אורכית ורוחבית, מציע פינקל מספר אפשרויות למענה, ביניהן: הגדרת התחום כתחום עיסוק הכולל ניהול סיכונים (דיון תפיסתי רחב ופתוח לצד הכרעה עם פרוץ העימות) וחיזוק תהליכי למידה ופיתוח תפיסות.

עיקרון אחר הוא התכנון האסטרטגי. במאמר השישי בגיליון עוסק **סא"ל (במיל') דודי סימן-טוב** בניתוח התפתחות הקהילה האסטרטגית בישראל, תוך שימת הדגש על החטיבה האסטרטגית באגף התכנון. סימן-טוב בוחן את ההתפתחות של החטיבה האסטרטגית לאורך השנים ומתאר מבוכות הנובעות מהשתנות הסביבה ומהתכנים שנדרשו מהחטיבה לאורך השנים. סימן טוב מספר כיצד איבדה החטיבה את המונופול התכנוני שממנו היא נהנתה עם הופעתם של גופים נוספים בקהילה כמו האגף המדיני-ביטחוני במשרד הביטחון, ומציע ליצור קהילה אסטרטגית ביטחונית רשתית ופתוחה לסביבה האזרחית. קהילה זו צריכה להיות מושתת על ההבנה שתהליך גיבוש אסטרטגיה הינו תהליך מתמשך של למידה ושל השתנות שאינם בהכרח היררכיים.

עיקרון נוסף הוא פורום מטכ"ל. במאמר השביעי בגיליון בוחנים **סא"ל תמר ברש**, רע"ן מדעי ההתנהגות בחיל הים, ו**סא"ל (במיל') יותם אמיני**, שבתפקידו

האחרון בצה"ל היה רע"ן הערכת בכירים, היבטים שונים הנוגעים להיות פורום מטכ"ל ההנהלה הבכירה של צה"ל, תוך התמקדות בשלוש זוויות התבוננות: אחריות ניהולית, הובלת תהליכי חשיבה ארגוניים ואופן מינוי האלופים. לאחר שביצעו ראינות עם אלופים בקבע ובמילואים, בחנו הכותבים את פורום מטכ"ל ואת הדינאמיקה הקיימת בו. בפרט דנו בשאלות האם המתחים והקשיים שבקבוצה הם בלתי נמנעים? האם פורום זה מתנהל ופועל כהנהלה בכירה בארגון – על כל המשתמע מכך – ועד כמה החברים בו (בהווה ובעבר) חווים עצמם כחלק מההנהלה של הצבא. מן הראיונות עלה כי יש פער בין הפוטנציאל הטמון בפורום לבין מיצוי בפועל – פער הנובע ממסורת ארוכת שנים ומתלות הדדית שלילית. לאור זאת, ממליצים הכותבים לקדם תהליכים רבזרועיים משותפים שיש בהם גם תועלת לבניית אמון, לייצר מנגנוני חשיבה קבועים ורצופים בראשות הרמטכ"ל ולהסדיר את תהליך מינוי האלופים, במיוחד השתלבות בפורום מטכ"ל וערך מוסף אינטלקטואלי.

עיקרון אחרון לחלק זה הוא הרעיון של 'יצירת משמעות'. המאמר השמיני בגיליון, מאת **רס"ן יצחק בנבניסטי וסא"ל מתניה צחי**, עוסק בתהליכים המבצעיים המתנהלים בגופים מפעילי הכוח של צה"ל – הפיקודים המרחביים – ובקשיים המצויים בהם. הכותבים מאבחנים שני מנגנונים שמפעילים המפקדים והמפקדות לשם יצירת המשמעות (Sensemaking), קרי להבין את תמונת המצב ולממש את ההחלטות לגביה, והם המנגנון המסדר והמנגנונים המאפשרים. לטענתם, שילוב המנגנונים, באיזון ובשילוב נכון, יביא להבנה טובה יותר של המצב וקבלת החלטות נכונות בתהליכים מבצעיים.

לסיום, כהרגלנו, נסיים בתהיות אל העתיד. מהם הכלים לנווט במציאות הסוערת שלנו? איך מפתחים כלים מסוג זה? ומי מפתח אותם כיום? נציין כי גיליון זה הוא השלישי בפרויקט שכינינו "מטכ"ל" – פרויקט משותף למרכז דדו ולקציני מחלקת מדעי ההתנהגות (ממד"ה). נודה לכל השותפים על הלמידה המשותפת ועל ההעמקה בסוגיות מרתקות ורלוונטיות ברובד מורכב זה. נודה במיוחד לרס"ן (במיל') רינת משה ולסא"ל (במיל') ד"ר סער רווה על העבודה המשותפת והנעימה ביצירת פרויקט זה.

אלוף־משנה	ערן	אורטל
ראש	צוות	החשיבה

דבר נוסף

הגיליון הנוכחי של "בין הקטבים" הוא השלישי בסדרת גיליונות המוקדשים לעיון במטה הכללי של צה"ל. הפרויקט נולד בשיתוף פעולה בין יוזמה של קבוצת למידה במרכז למדעי ההתנהגות לבין מרכז דדו שעוסק בעצמו גם בחקר המטה הכללי. מטרת קבוצת הקצינים ממדעי ההתנהגות שיש לה ניסיון מצטבר רב בתחום המפקדות הגבוהות, הייתה לבחון את המטכ"ל וללמדו באמצעות מונחי יסוד מקצועיים – מנהיגות, פיקוד וניהול, אסטרטגיה ולמידה, תרבות ארגונית ועוד.

הידע שהתפתח ושהוצג בחלקו בגיליונות "בין הקטבים", מוסיף לעיון ולמחקר שנצברו בהגות הצבאית על אודות המטה הכללי של צה"ל. ידע המחזק מן הצד האחד הנחה שלפיה המטכ"ל הוא גוף ייחודי הפועל לפי הגיון, יעדים ופרטיקות שונים מאלו הקיימים במפקדות הנמוכות יותר. מן הצד האחר, אותו ידע מוכיח טענה שלפיה המטה הכללי של צה"ל שבו בהנחות ובתפיסות מסורתיות של דרגי הביצוע ובכלל זאת של הדרגים הטקטיים. אשר על כן, מאמריהם של המפקדים ושל אנשי המקצוע מאשררים את ייחודיות המטכ"ל כגוף המצוי בין צמתים – אסטרטגיים ומערכתיים, צבאיים ומדיניים, ביטחוניים ואזרחיים – שבמקביל גם חושפים כיצד במטכ"ל פועלים לפי קודים מבצעיים, תרבותיים וארגוניים הנצברים "מלמטה למעלה". כך שנוצר פער בין הפוטנציאל הגלום בסביבת המטה הכללי לבין הקושי לפרוץ את המסורות ואת הידע המעשי שנצברו בסביבות המבצעיות והטקטיות. פער זה מקשה על הפיקוד הבכיר ועל המפקדות הבכירות לממש את יעדיהם כדרג האסטרטגי של הצבא, הן בעיצוב תהליכי בניין הכוח והן בעיצוב אסטרטגיית הפעלת הכוח.

הסוגיות המרכזיות המועלות במאמרים הללו אודות הפער בין הפוטנציאל לבין

המימוש מתמקדות בתחומים הבאים:

1) היכולת של הפיקוד הבכיר במטה הכללי להתגבר על אותן מסורות ומבני עומק תרבותיים המושרשים בביורגפיה האישית של המפקדים כמו באתוסים הארגוניים המהווים עבורם מצפן.

2) האופנים שדרכם ניתן לפעול על מנת לפתח ידע, מדיניות ופרקטיקות שאינן מקדשות את הקודם להן, אלא מאתגרות אותו.

חלק מהתשובות לסוגיות הללו שזורות בתוך המאמרים, אך עדיין נדרש בהן עיון נוסף.

אנו מודים למפקדים ולמפקדות שהקדישו מזמנם ושחלקו עימנו הבנות ותובנות מניסיונם; למרכז דדו ולמערכת "בין הקטבים" על שותפות ועל אומץ

אינטלקטואלי; ולכותבי ולכותבות המאמרים – קציני וקצינות מחלקת מדעי ההתנהגות של צה"ל.

עבודה זו לא היתה קורמת עור וגידים ללא עזרתם של סא"ל לימור פינטו, יוזמת ומובילת קבוצת הלמידה, ושל סא"ל (במיל') יותם אמיתי על המשך ההובלה ויצירת פלטפורמות למידה.

קריאה מועילה,

רס"ן (במיל') רינת משה וד"ר סא"ל (במיל') סער רווח