

כרייה יצירתית מן העבר

בחינה ביקורתית של תפיסות באמצעות היסטוריה התפתחותית (גנאלוגיה)

מאיר פינקל וערן אורטל¹

בשנים האחרונות מורגש בצה"ל גל חדש של כתיבה על ידי קצינים ומפקדים בכירים. חלק משמעותי מהכתיבה מתאפיין במהלך של בחינה היסטורית התפתחותית-ביקורתית, אותה מציגים הכותבים ככלי להגדרת פער תפיסתי או ארגוני, שלטענתם יש לטפל בו. מאמר זה מגדיר את הגישה ההיסטורית הייחודית המאפיינת מחקרים ומאמרים אלה וטוען כי מדובר בעדות לעיסוק הגובר של צה"ל בבחינה עצמית ובחיפוש אחר תפיסות מקצועיות חדשות. עוד טוען המאמר כי שימוש ייחודי זה במחקר היסטורי הוא עניינם של מפקדים יותר משהוא עניינם של היסטוריונים מקצועיים.

מבוא

בראשית שנת 2015 התכנסו בכירי הקצינים של פיקוד הצפון בסדיר ובמילואים, יחד עם נציגים של הזרועות ואגפי המטה הכללי, בחדר דיונים אי שם באזור המרכז, כשבראשם מפקד פיקוד הצפון דאז, אלוף אביב כוכבי. מטרתו של התהליך, שנקרא על ידי פיקוד הצפון "חץ הדעת", הייתה גיבוש אסטרטגיה ביחס לאירועים המתפתחים בזירה הצפונית, כלומר גיבוש תפיסה עדכנית לפעילות צה"ל כלפי סוריה, שמלחמת האזרחים בה נכנסה אז לשנתה הרביעית, וכן לפעילותו בתרחיש של מלחמה עתידית עם חיזבאללה. לצד סקירות של קציני מודיעין, מומחים לענייני סוריה ואנשי מקצוע נוספים, בלטה על סדר היום של הכינוס סקירה בשם "האסטרטגיה הצפונית של מדינת ישראל - גנאלוגיה,² 1989-2009".

¹ תת-אלוף (מיל") ד"ר מאיר פינקל עד לאחרונה מפקד מרכז דדו וכיום ראש תחום מחקר בו. תת-אלוף ערן אורטל הוא מפקד מרכז דדו.

² גנאלוגיה, או חקר אילן היוחסין, היא מדע עזר בהיסטוריה החוקר את ההקשר הגנטי של קבוצת אורגניזמים: ויקיפדיה - האנציקלופדיה החופשית, 13 באפריל 2018, <http://tinyurl.com/y6rrw971>.

24 במאי 2000
הנסיגה מלבנון

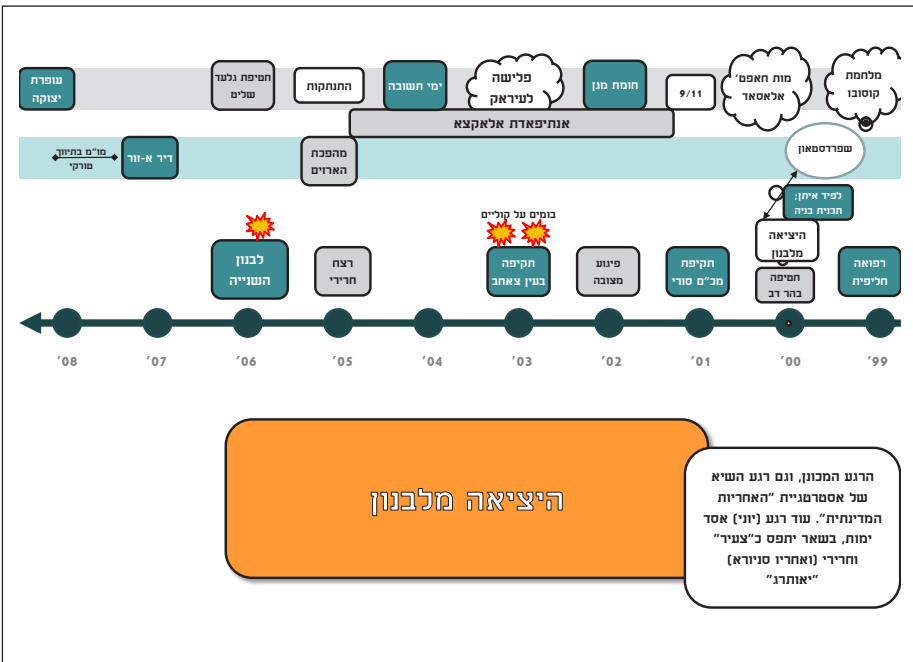





"אם תיפול שערה משערות ראשם של חיילינו – אדמת לבנון חבנר"

דברים אמרו בוקר לאחר הנסיגה מלבנון

6/7/1999



זוג שקפים שהוצג במקביל בכנס הגנאלוגיה של האסטרטגיה הישראלית בזירה הצפונית, פברואר 2015.

כותרת הסקירה גררה כמה תגובות מבודחות מצד הבכירים בחדר, שרובן הטעימו את הדמיון בין המילים גנאלוגיה וגניקולוגיה. אולם, עד מהרה השתרר שקט בחדר. המציגים, קצין ממרכז דדו וחוקר ממחלקת היסטוריה של צה"ל, הציגו את סיפור ההתמודדות של מדינת ישראל עם אתגרי גבול הצפון צעד אחר צעד: הקמת רצועת הביטחון, החתירה להסכם שלום עם סוריה, מבצעי שנות התשעים נגד חיזבאללה, הנסיגה מלבנון, המלחמה ב־2006 ועוד. כל אלה הוצגו בתוך הקשר רחב יותר של נסיבות - מלחמת המפרץ הראשונה והאירועים בזירה הפלסטינית. לאחר השקט החלה מעורבות ערה של היושבים בחדר. הנוכחים, שכולם מילאו תפקידים בהיסטוריה שהוצגה על גבי המסך, נרתמו להשלים פרטים ועובדות, להרחיב בתיאור קשיים של מבצע כזה או אחר ולתרום סיפורים על קבלת ההחלטות מאחורי הקלעים.

בסופה של ההצגה שוב השתררה דממה בחדר. ההבנה שהתגבשה הייתה משותפת לכולם: מאז מלחמת לבנון הראשונה התבססה האסטרטגיה הישראלית בצפון באופן מוחלט על הרעיון של חיפוש כתובת מדינית אחראית (תחילה סוריה ולאחר מכן לבנון). אסטרטגיה זו הכזיבה פעם אחר פעם, והנסיבות של מלחמת האזרחים בסוריה מחייבות שינוי בדפוס חשיבה עקבי זה. אותן הנסיבות גם מאפשרות את מיצוי של פוטנציאל אחר - קשירת קשרים עם פלגים וגורמי כוח ערביים במרחב. פוטנציאל זה הומחש בסקירה באמצעות הצצה אל העבר ההיסטורי הרחוק יותר של הגזרה - פרשיית תל חי והקשרים עם כפרי דרום לבנון בראשית ימי ההתיישבות והמדינה. בהמשך התהליך אומצה אסטרטגיית "חץ הדעת" על ידי המטה הכללי, ובמידה רבה היוותה בסיס למדיניות הישראלית בזירה הצפונית ולתוכניות המלחמה בשנים שחלפו מאז.

המחקר ההיסטורי שהוצג לפיקוד הצפון לא היה פורץ דרך ברמה המחקרית. הוא גם לא העמיד עובדות חדשות שלא היו ידועות עד אז ליושבי החדר. עם זאת, הוא היה מכשיר רב-עוצמה ומשפיע במובנים אחרים: הוא יצר הבנה עמוקה ומשותפת בפורום, לפיה קיים בסיס תפיסתי, עקבי אך סמוי, לאסטרטגיה הישראלית בזירה, שהתערער ודורש תיקון מזה שנים. הנסיבות החדשות בצפון מאפשרות ומחייבות לדון מחדש בבסיס תפיסתי זה.

סוגים של מחקר היסטורי

כולנו מבינים שההיסטוריה הצבאית היא בסיס למקצוע הצבאי. עם זאת, אנו נוטים לא להבחין בסוגים השונים של המחקר ההיסטורי ובשימושים השונים שלו. אין זה עניין רק להיסטוריונים; כפי שהמחשנו בתיאור תהליך "חץ הדעת" של פיקוד הצפון, שימוש נכון בסקירה היסטורית רלוונטית עשוי להיות כלי חשוב בידי המפקד במסגרת החשיבה האקטואלית הנדרשת ממנו.

מחקר ההיסטוריה הצבאית הוא תחום רחב. יש מחקר היסטורי תיאורי ניטרלי (לכאורה), כמו התייעוד ההיסטורי הרשמי של מלחמות ישראל. סוג אחר של מחקר הוא זה המבקש להציג עובדות חדשות ולעצב את האופן שבו אנו מבינים את ההיסטוריה. הוויכוח הידוע בין "היסטוריונים ישנים" ל"היסטוריונים חדשים" סביב מלחמת העצמאות הוא

דוגמה לכך. במאמר זה אנו מבקשים להציג שימוש נוסף במחקר היסטורי פשוט ונגיש - מחקר היסטורי התפתחותי-ביקורתי, "גנאלוגיה" של עצמנו. אנו טוענים כי חשיבותו של סוג מחקר זה היא רבה, מכיוון שהוא משמש לזיהוי פערי רלוונטיות בצה"ל, וכתוצאה מכך יכול להניע תהליכי למידה והשתנות.

המחקר ההיסטורי-צבאי בישראל מתמקד ככלל בתיאור קרבות ומלחמות ומשמש את מפקדי צה"ל לצורך יצירת "בנק" אנלוגיות של מקרי עבר ולימוד עקרונות תורת הקרב והמערכה. כך, למשל, לימוד קרבות מלחמת העצמאות במכללה לפיקוד ומטה נחשב למורשת היסטורית חשובה ולכלי לימוד לעקרונות טקטיים. מבצעים גדולים, כמו "יואב" או "חורב", נלמדים גם כמכשיר להבנה של המושג "מערכה". הכוונה היא שמקרי ייחוס אלה יסייעו להבנה טובה יותר של מצבים בהווה, ובעיקר לפעולה אפקטיבית בעתיד.

היסטוריה התפתחותית-ביקורתית ("גנאלוגיה") משמשת לתכלית שונה לחלוטין. היא אינה מציגה דוגמה מהעבר כמראה מקום לעתיד ואינה חותרת ללימוד עקרונות הקרב או עקרונות מקצועיים אחרים. מטרתה היא התחקות אחר השורשים של עצמנו. הגנאלוגיה המשפחתית או הגנטית מתחקה אחר אילן היוחסין שלנו, בבחינת "דע מאין באת". מחקר היסטורי-התפתחותי ארגוני מתחקה אחר תפיסות היסוד שלנו כארגון צבאי ועומד על השורשים שעליהם אנו בנויים, חושבים ופועלים באופן מסוים. ההליכה אחורנית בזמן מאפשרת לנו לאתר את הנחות היסוד שנסכחו ולפתח מודעות עצמית לנסיבות ההיסטוריות שהכתיבו לנו בעבר את האופן שבו אנו חושבים ופועלים היום. ניסוח זאת אביב כוכבי וערן אורטל במאמרם "מעשה אמ"ן", בו הם מנו כמה כלי למידה, שאחד מהם תואר כך:

"הבעיות של היום נובעות מהפתרונות של אתמול".³ על פי פילוסופיה זו, על מנת להניח את התנאים לדיון ביקורתי בעצמנו, עלינו לברר תחילה את המקורות של ההיגיון ו"הפתרונות" שלנו היום. לשם כך פותחה שיטת בירור גנאלוגי, שנועדה לחשוף את כשלי הנחות היסוד הסמויות מהעין ולדון בהן דיון ביקורתי. בשיטה זו עסקנו בבירור התפתחות ההיגיון הארגוני שלנו בהתבוננות על ציר הזמן ובחקירה שיטתית של הפער שנוצר בין הנסיבות בהן עוצב ההיגיון הארגוני בעבר לבין הנסיבות הנוכחיות.⁴

לטענתם, גנאלוגיה היא תיאור היסטורי של תולדות התפיסה, הארגון והפעולה שלנו במטרה לאפשר דיון ביקורתי בהם ולשנותם. מכיוון שכך, פריחה יחסית בכתיבה ובדיונים מבוססי עמדות היסטוריות כאלו מהווה עדות לתסיסה של השיח הביקורתי-תפיסתי בצה"ל בשנים האחרונות. לפני שניגש להביא תימוכין לטענה זאת, חובה עלינו להשלים עוד מרכיב תיאורטי בפאזל: "פער הרלוונטיות", או ההיסט.

³ פיטר סנג'י, *הארגון הלומד - The Fifth Discipline* (הוצאת מטר, 2008).

⁴ אביב כוכבי וערן אורטל, "מעשה אמ"ן" - שינוי קבוע במציאות משתנה", *בין הקטבים* 2 (צה"ל: מרכז דדו, יולי 2014), עמ' 57-9.

"פער הרלוונטיות" - איך יצירת גנאלוגיה מסייעת לבירורו

חוקר המודיעין ומומחה פיתוח הידע צבי לניר פיתח את המושג "פער רלוונטיות", שנוצר בארגונים או במערכות כאשר מתקיימת אי־הלימה עמוקה בין האופן שבו הם מתארים ותופסים את המציאות לבין המציאות עצמה. עוד קודם לכן הבחין תומס קון בטבען של מהפכות פרדיגמטיות, כאלו שמתרחשות כאשר נוצר פער גדול מדי בין התיאוריה המדעית השלטת ובין העדויות האמפיריות שהצטברו מאז שפותחה.⁵ לניר פיתח את גישתו המדעית של קון והתאים אותה לתחומי המודיעין, ואחר כך לחשיבה ארגונית בכלל.

לפי לניר, הפער בין המוצהר ובין הקיים נותן את אותותיו בשלבים הראשונים בתפקוד הארגון ובאופן שעובדיו נותנים בו. בשלבים מתקדמים יותר עשוי הפער לחולל "הפתעות בסיסיות". הפתעה "בסיסית", בשונה מהפתעה "מצבית", היא כזו שאינה מאפשרת למופתע הכנה תפיסתית מוקדמת כלשהי. לדוגמה, מתקפה מפתיעה של האויב במהלך מלחמה היא הפתעה מצבית. במקרה זה אנו אמנם מופתעים מהעיתוי ומהמיקום של ההתקפה, אך לא מעצם כוונת האויב לתקוף. מתקפת הפתע על פרל הארבור ב־1941 הייתה, לעומת זאת, הפתעה בסיסית עבור ארצות הברית, מעין "רעם ביום בהיר". הפתעה מצבית מתרחשת במסגרת התפיסה הקיימת; הפתעה בסיסית חורגת ממנה. לניר כתב על תרומתו של "פער הרלוונטיות" להיווצרותה של הפתעה בסיסית:

פער הרלוונטיות גורם לעיוורון רחב ורב־ממדי ביחס לתהליכים ולאירועים מהותיים במציאות. עיוורון זה הוא שמסביר את עוצמת הקריסה של התפיסה נוכח האירוע המפתיע. מכאן, שאת שורשיה של ההפתעה הבסיסית יש להעמיק ולחפש תקופה ארוכה לפני התרחשותו של האירוע המפתיע עצמו. יתר על כן, מסתבר כי פער הרלוונטיות אינו נסגר גם מיד לאחר התרחשותה של ההפתעה הבסיסית. הוא ממשיך להתקיים עוד זמן רב לאחר־ה - זמן שבמהלכו אנו מועדים להפתעות בסיסיות נוספות.⁶

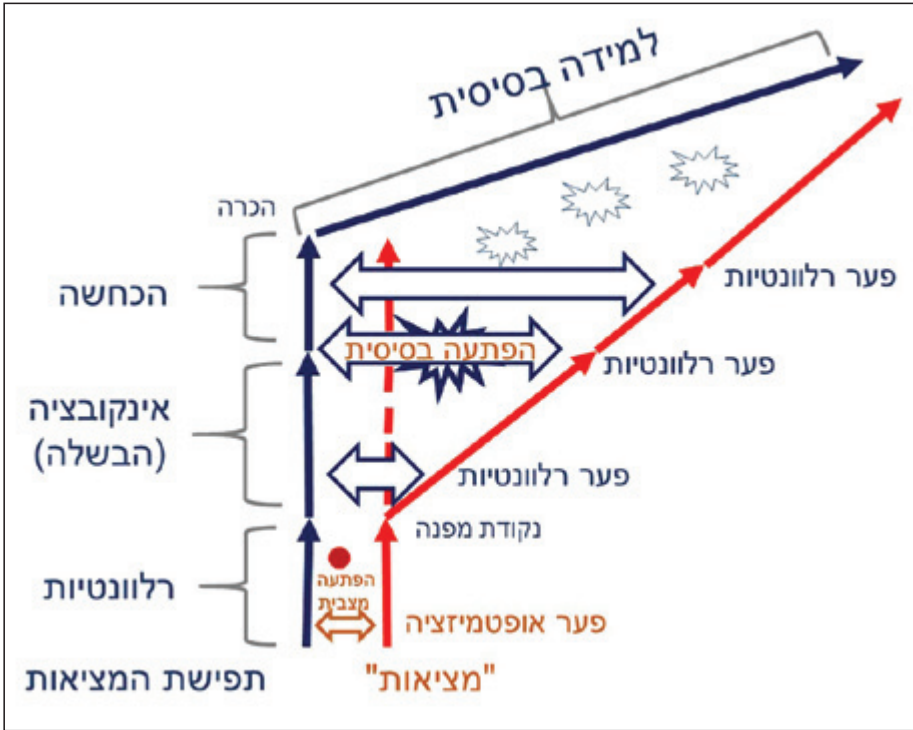
צבי לניר הבחין בארבעה שלבים מרכזיים בכרונולוגיה הטיפוסית של "פער רלוונטיות", כפי שמופיע בתרשים בעמוד הבא:

- השלב הראשון הוא **רלוונטיות** - בראשית הדרך הארגון פועל בהתאם למציאות הזמן. תגובותיו ויזומותיו מותאמות למצב. במציאות זו ייתכנו הפתעות מצביות הנובעות מפערי מידע. השאיפה המרכזית בשלב זה היא אופטימיזציה ויעילות.
- השלב השני הוא **הבשלה** (אינקובציה) - המציאות שכנגד מתחילה להשתנות, בתחילה באופן תהליכי ומדורג, כך שהמערכת ממשיכה לבחון אותה תחת מערכת תפיסתית. לבסוף, מתוך ההבשלה, מתרחשת הפתעה בסיסית: בתהום שבין המציאות ובין התפיסה נוצרים אירועי קיצון, שעלולים להביא לקריסת המערכת.
- השלב השלישי הוא **מרחב ההכחשה** - ההפתעה מייצרת הכחשה של המציאות ושל הצורך להשתנות, וזאת תחת מנגנונים שונים של הימנעות: האשמת "שעיר לעזאזל", פתרונות נקודתיים וטכניים שהם בבחינת "עוד מאותו הדבר" והתייעלות.

⁵ תומס ס' קון, **המבנה של מהפכות מדעיות** (הוצאת ידיעות אחרונות, 2005).

⁶ צבי לניר, "פער רלוונטיות", *DOAlogue*, 6, במארס 2016, <http://tinyurl.com/y2wjuwth>.

- השלב הרביעי הוא **למידה בסיסית** - הכרה שמתחילה שינוי. הכרה זו מאפשרת את התהליך האיטי של למידה, שמשיב לבסוף את הרלוונטיות של המערכת.



תיאור הפער בין המציאות ובין תפיסת המציאות (מתוך ספרו של: צבי לניר, **ההפתעה הבסיסית** - מודיעין במשבר, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 1983)

התיאוריה של לניר מסייעת לנו להבין את חשיבות הגנאלוגיה לתהליכי חשיבה של מפקדים המוטרדים מהרלוונטיות של הארגון שלהם כתוצאה מהשתנות הנסיבות. הגנאלוגיה נועדה לעזור למפקד לצמצם ככל הניתן את אורך שלבי ההבשלה וההכחשה, באמצעות יצירת מודעות משותפת בארגון לכך שהשתנות המדורגת במציאות הביאה לשחיקה הדרגתית ברלוונטיות שלנו.

מתוך כך ניתן להבין נקודה חשובה נוספת - ההבחנה בין מחקר היסטורי המתאר התפתחות ובין גנאלוגיה מעשית. גנאלוגיה מעשית, גם שעניינה ההיסטוריה התפיסתית-ארגונית שלנו, אינה עניינם של ההיסטוריונים; היסטוריונים עשויים לסייע מאוד בהצגת נתונים ואף פרשנות יקרי ערך, אך האחראיות של מפקדים לחתור לרלוונטיות של הארגון הצבאי נוכח השתנות הנסיבות היא זו שמניעה עמדות היסטוריות-התפתחותיות ביקורתיות. אותם מפקדים גם מעורבים בדרך כלל בעיצובו של המחקר עצמו.

היסטוריונים רבים עסקו ועוסקים בתיאור ביקורתי של התפתחות גישות צבאיות ובאופן שבו גישות אלו איבדו רלוונטיות כשהנסיבות השתנו. דוב תמרי, למשל, טוען

כי רכישתו של עומק אסטרטגי ישראלי בסיני כתוצאה ממלחמת ששת הימים עיקרה מתוכן את גישת המתקפה המקדימה של צה"ל. צה"ל אמנם נפרס בהגנה בתעלת סואץ, אך לא שינה את גישתו התפיסתית הבסיסית. לכן, הוא לא פיתח תפיסת הגנה מתאימה וקרט תפיסתית כשנאלץ להילחם במגננה. מפקדים שכתבו ספרי זיכרונות והיסטוריונים החוקרים את תולדות ישראל עסקו בהתפתחות התפיסות לקראת אירועים היסטוריים חשובים. הספרות העשירה בחו"ל, שעוסקת בחדשנות צבאית, מטפלת רובה ככולה בסירוב של צבאות לשנות תפיסה וארגון מסורתיים גם נוכח שינוי ברור ובולט בנסיבות בסביבה האסטרטגית ובשדה הקרב הצפוי. בסוג זה של ספרות היסטורית גלום ערך עצום ללמידה הצבאית. עם זאת, היסטוריונים אלה אינם מעמידים בדרך כלל גנאלוגיות מעשיות, אלא עוסקים בפרשנות ביקורתית של העבר ומספקים לנו, כאמור, מקרי ייחוס רבי ערך. טוב יעשה, לפיכך, ארגון צבאי חכם אם ימצה את הידע והפרשנות שחוקרים אלה מעמידים עבורו.

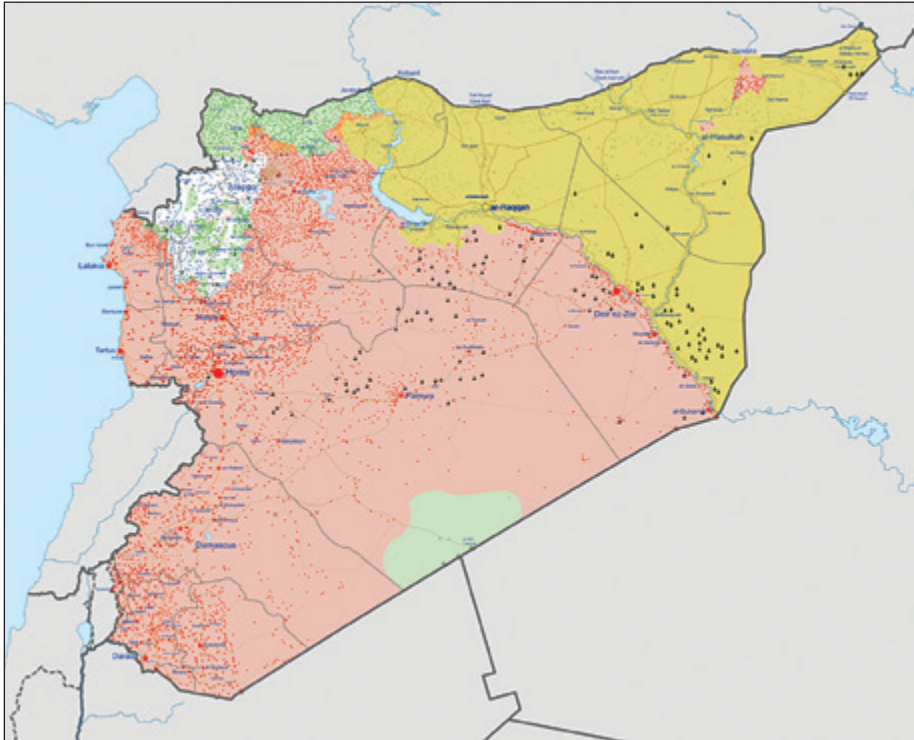
גנאלוגיה מעשית היא המהלך המחקרי-ביקורתי שעושה מפקד עם עצמו כדי לפעול טוב יותר במציאות הנוכחית והעתידית. מדובר בשימוש בהיסטוריה הקונקרטית שלנו כדי להשתנות ולהסתגל לשינויים בסביבה. המפקד שעושה זאת מונע מעצמו להפוך לנושא או ללקח במחקרים היסטוריים עתידיים. העיד על כך מפקד זרוע היבשה, אלוף גיא צור, בסיכומו של דיון גנאלוגי על "עשרים שנות תמרון":

... עם סיום מבצע "צוק איתן" חשבתי כי אין צורך בתהליך מסוג זה, מתוך הבנה של מה השתנה ומה לא [...] מ"צוק איתן" יצאתי בתחושת אופוריה המתבססת על התחושה שהוכח כי לא ניתן להתעמת ללא תמרון. חזרתי למציאות מהר משציפיתי והבנתי שבראייה ביקורתית ומאוזנת מבצע "צוק איתן" לא היה שונה במהותו מרצף המבצעים של הדור האחרון [כאן הוא מונה את רצף המבצעים ואופיים, כפי שהוצגו בדיון]. ניתן לצפות כי מלחמת לבנון השלישית תיראה כמו מבצע "צוק איתן", אולם בהיקפי ירי עצומים והיקף נפגעים רחב לעורף הישראלי. די ברור כי למדינת ישראל אין יכולת כלכלית לעמוד במלחמות אש של חמישים יממות. לפיכך, נדרשת הכרעה. ההכרעה בעיני היא להביא את האויב למצב שבו הוא יוותר על הכלים הנוכחיים שלו ויחליט להשתנות. עלינו להבהיר לחיזבאללה שאין ביכולתו לפגוע בעורף ישראל ועליו לנטוש את רעיון הפגיעה בעורף. לכן, השאלה היא כיצד לבנות תמרון מכריע שישלול את הכלי של ירי התמ"ס, תוך יצירת חוסר תוחלת וחוסר הישג משמעותי לאויב על העורף הישראלי.⁷

גנאלוגיה היא למעשה שימוש מניפולטיבי בעובדות היסטוריות (במובן של בחירה סלקטיבית של האירועים המרכזיים המסבירים את ההתפתחות) הנוגעות לנו אישית, כדי להגיע לתודעה שיש צורך בשינוי ולהניע את תהליך השינוי עצמו.

קצב השינויים במציאות כגורם לצורך הגדל בבחינה ביקורתית של תפיסות

רבות דובר ונכתב בשנים האחרונות על השתנות המזרח התיכון ועל עידן חוסר הוודאות והשינויים המואצים, הידוע כ-VUCA (Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity). הזירה הצפונית סיפקה בשנים האחרונות (ועדיין מספקת) דוגמה להשתנות גיאורפוליטית בלתי פוסקת ביחסי הכוחות בין המשטר הסורי, המורדים בו, חיזבאללה ודע"ש, ללא מעורבות רוסית ואיראנית ויחד איתה, וכן להשתנות מהירה ברמה הטקטית של כל אחד מהגופים האלה.



מפת מלחמת האזרחים בסוריה (נכון לינואר 2019). השטח האדום נמצא תחת שליטת הממשלה הסורית, השטח הירוק נמצא תחת שליטת האופוזיציה הסורית, השטח הצהוב נמצא תחת שליטת הפדרציה הצפון-סורית, השטח האפור נמצא בשליטת המדינה האסלאמית (דע"ש) והשטח הלבן נמצא בשליטת "תחירי איש" (לשעבר "ג'בהת אינסרה").⁸ (Ermanarich, Wikimedia)

קצב השינויים מציב קושי גדול בפני מגוון תחומי עשייה צבאיים. בספר המסכם את הבנותיו לגבי תפקיד המודיעין בעת הזו כתב איתי ברון, שהיה רח"ט מחקר באמ"ן, כי המודיעין מתמודד עם אתגר תופעת ה"התהוות", וכן עם תחומי תוכן (שהם ממד אחד של אתגר ההתהוות) מתפתחים, כמו מחקר הציבור ומחקר כלכלי.⁹ היבט אחר של ההשתנות

⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/Syrian_Civil_War.

⁹ איתי ברון, המחקר המודיעיני: בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים (המרכז למורשת המודיעין: המכון לחקר מודיעין ומדיניות, 2015), עמ' 32-33.

קשור להאצה בהתפתחות הטכנולוגית האזרחית ובהתפתחות הצבאית העוקבת אחריה. האויבים שמסביבנו, הבלתי מדינתיים והסמי-מדינתיים, מטמיעים התפתחות זו בארגונים הצבאיים שלהם בקלות רבה יותר בהשוואה אלינו - צבא מסודר ותקני - מה שיוצר פערי רלוונטיות אצלנו.

אי אפשר להאשים את קצב ההשתנות בכל מה שקורה. איתי ברון וכרמית ולנסי תיארו כבר באמצע העשור הקודם את המהפכה בעניינים צבאיים של הצד השני.¹⁰ תמיר ידעי וערן אורטל פרסמו ב-2013 את מאמרם הביקורתי, בו קבעו כי מבצעי ההרתעה הם דפוס פעולה הנמצא במבוי סתום.¹¹ זמן קצר לאחר מכן פרסמו אלון יוסי בידץ ופרופ' דימה אדמסקי מאמר ביקורתי על גישת ההרתעה הישראלית.¹² עפר שלח הרחיב, בספרו **האומץ לנצח** שפורסם בעקבות מבצע "צוק איתן", על המבוכה שבה מצויה תפיסת הביטחון של מדינת ישראל.¹³

נראה שצה"ל מוצא עצמו בעשורים האחרונים במבוכה תפיסתית מהותית. אין זה מפליא, לפיכך, שיותר ויותר מפקדים מקיימים תהליכי מחשב אסטרטגיים (או תהליכי עיצוב, כפי שאנו מכנים אותם במרכז דדו), שעניינם גיבוש גישות התמודדות חדשות. תהליכים אלה נשענים, רובם ככולם, על שלב קריטי של זיהוי פער רלוונטיות בעזרת גנאלוגיה.

אלון גיא צור, שהיה מפקד זרוע היבשה, כותב במאמרו על "יבשה באופק": "הפורום הסכים על גישה משותפת לתהליך הלמידה ובתוכה [...] חקירה מבוססת בחינה היסטורית - בחינת התהליך שעברנו בראייה לאחור תאפשר לצוותי העבודה לחשוף את המקורות ההיסטוריים של כמה מתפיסותינו, ואולי תאפשר עיון ביקורתי מחדש בתקפותן".¹⁴ צור מתאר תפקיד נוסף של הגנאלוגיה - איתור הזדמנויות לשינוי: העבר מייצג לא רק את התהליך שבו תפיסתנו הופכת למי ש"אבד עליה כלח"; הוא מציג גם ניצוצות של הזדמנות, יצירתיות שהתגלתה בנו בעבר או בהווה, ועשויה להפוך מאנקדוטה לגישה שיכולה להתפתח ולהשתכלל כגישה מרכזית: "הדיון ההיסטורי סיפק לנו שתי נקודות אחיזה הקשורות הן בתנאי הראשון - תחושת משבר אמיתית, שהיא פועל יוצא של בחינת ההיסטוריה של עשרים השנים האחרונות) כלומר, לא משבר רגעי) - והן בתנאי השני - היכולת לעשות שינוי".¹⁵ לדברי צור, הפוטנציאל לשינוי אותה במורשת מבצע "ימי תשובה" משנת 2004: "התרומה הנוספת של ההסתכלות

¹⁰ איתי ברון וכרמית ולנסי, "המהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקלי", **מערכות** 432 (הוצאת מערכות, אוגוסט 2010), עמ' 4-17.

¹¹ תמיר ידעי וערן אורטל, "פרדיגמת סבבי ההרתעה - דפוס אסטרטגי ודוקטרינה במבוי סתום", **עשתונות** 1 (צה"ל, מרכז המחקר, המכללה לביטחון לאומי: הוצאת מערכות, ינואר 2013).

¹² יוסי בידץ ודימה אדמסקי, "התפתחות הגישה הישראלית להרתעה - דיון ביקורתי בהיבטיה התיאורטיים והפרקטיים", **עשתונות** 8 (צה"ל, מרכז המחקר, המכללה לביטחון לאומי: הוצאת מערכות, ינואר 2013).

¹³ עפר שלח, **האומץ לנצח** (הוצאת ידיעות ספרים, 2015).

¹⁴ גיא צור, "יבשה באופק - גיבוש תפיסת תמרון יבשתי", **בין הקטבים** 6 (צה"ל: מרכז דדו, ינואר 2016), עמ' 89-114.

¹⁵ שם, עמ' 106.

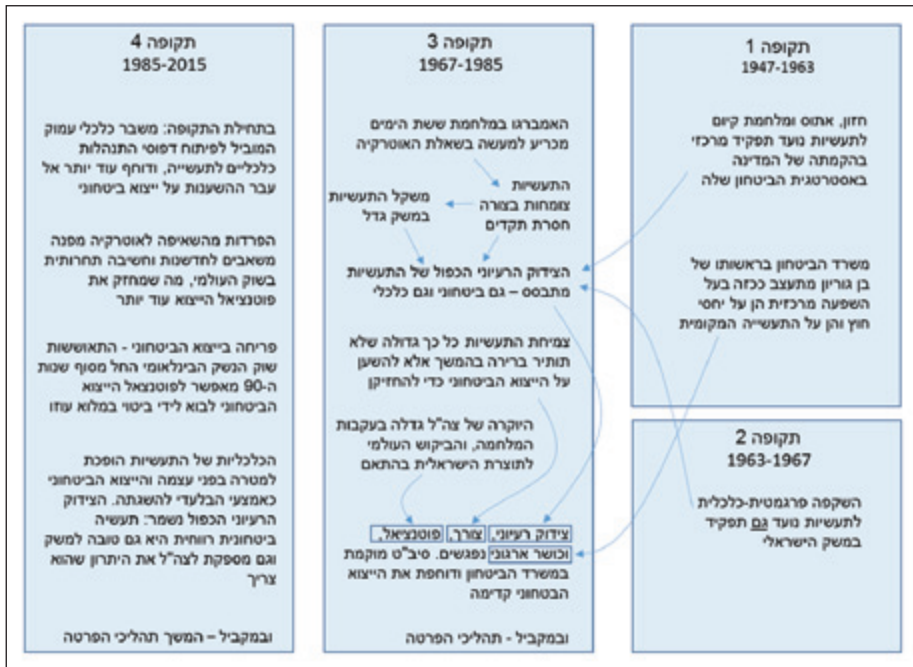
ההיסטורית הייתה נקודת האור שהיא סיפקה לנו. מצאנו במקרה שכמעט נשכח, מבצע 'ימי תשובה' ב-2004, דוגמה להפעלה חדשנית ומוצלחת מאוד של כוח משולב יבשה-אוויר-מודיעין.¹⁶

עליית הפופולריות של המחקר הגנאלוגי בצה"ל

מי שעוקב אחרי המאמרים המתפרסמים ב"בין הקטבים" במהלך השנים האחרונות לא יופתע מהנכתב כאן. כתב העת גדוש במאמרים שעניינם חשיפת פערי רלוונטיות, שמקורם בפער שבין המורשת ההיסטורית הצה"לית (המפוארת בדרך כלל) ובין הנסיבות שהשתנו מאז. חלק גדול מהמאמרים משקף את מאמצי המחקר של מרכז דדו עצמו, הרתומים כולם לתהליכי למידה וחשיבה קונקרטיים המתרחשים בצה"ל בהווה. דוגמאות למחקרים תומכי תהליך כאלה הם: "היתרון האיכותי של צה"ל", "מיקוד המו"פ והתעשיות הביטחוניות", "התפתחות התפיסה הישראלית לאיום המנהרות מרצועת עזה", "השפעת הרכש/סיוע מארצות הברית על חופש הפעולה האסטרטגי". סדרת מחקרים זו נועדה לתמוך את החשיבה הצה"לית על מנגנוני פיתוח התפיסה והאמל"ח של צה"ל, על השינוי במושגי היסוד בתפיסת הביטחון, במבצעי הרתעה/גמול ובתפיסת הגנת הגבולות, לעמוד על מקורות התפיסות המבצעיות של צה"ל בתחומים שונים לצורך בחינתן מחדש, ועוד. חלק מהגנאלוגיות הללו מוצא את דרכו לכתב העת "בין הקטבים". חלק אחר נשאר בתוך צה"ל ומתפרסם באופן פנימי. "בין הקטבים" משקף גם את ההגות הצבאית שנוצרה לאו דווקא בסיועו של מרכז דדו.

דוגמאות למאמרים מבוססי מחקר גנאלוגי שהתפרסמו ב"בין הקטבים": "מונחים בתנועה - גלגולו של המושג כיתור ברמה המערכתית", מאת אוהד לסלוי ("בין הקטבים" 2); "מהגנה טקטית נגד מטוסים להגנה אווירית מערכתית", מאת תא"ל שחר שוחט ויניב פרידמן ("בין הקטבים" 4); "תמורות במערכת הפיתוח והייצור הביטחונית הישראלית ומידת התאמתה לעידן הנוכחי", מאת נסים חניה ("בין הקטבים" 6); "קץ להדחקה - עידן שישי בלוחמת היבשה", מאת אל"ם ערן אורטל ("בין הקטבים" 6); "למידה במטה הכללי", מאת אלוף תמיר הימן ("בין הקטבים" 8); "כך נהגנו תמיד... - תובנות אישיות מתהליכי השתנות והסתגלות", מאת תא"ל דניאל ברן ("בין הקטבים" 8); "בניין כוח הזרוע - התפתחות המחקר והפיתוח בחיל האוויר", מאת רס"ן (מיל) ארז נעמן ("בין הקטבים" 9); "שבעה עשורים ליתרון האיכותי של צה"ל - השתנות התפיסה לגבי מהות היתרון האיכותי של צה"ל על אויביו", מאת תא"ל (מיל) ד"ר מאיר פינקל ויניב פרידמן ("בין הקטבים" 9); "לאן נעלם הפיקוד המרחבי?", מאת תא"ל (מיל) ד"ר מאיר פינקל ("בין הקטבים" 10); "50 שנה ומה השתנה - מודיעין לאפקטיביות אווירית", מאת תא"ל אורי אורון ("בין הקטבים" 11-12); "מבצע 'מוקד' - עוגן או משקולת תפיסתית", מאת תא"ל (מיל) אפרים סגולי וסא"ל (מיל) ד"ר רפי רודניק ("בין הקטבים" 12-11); "התפתחות העיסוק האסטרטגי בצה"ל", מאת דודי סימן טוב ("בין הקטבים" 11).

14); "מחיר גבוה לדמנו" - תפיסות הביטחון הישראליות, מפעולות התגמול ועד ל'צוק איתן'", מאת ד"ר יגיל הנקין ("בין הקטבים" 15); "במעמד צד אחד" - אתגר האסטרטגיה הישראלית: התפתחות איום המנהרות בצל האיום הרקטי", מאת אל"ם ערן אורטל ("בין הקטבים" 15); "מגמות בהתפתחותה של תורת המנהיגות הצבאית הישראלית - אתגרים ומענה", מאת סא"ל (מיל') ד"ר עוזי בן-שלום וסא"ל (מיל') בעז זלמנוביץ ("בין הקטבים" 16-17); "הפשיטה היבשתית - תפקידיה באסטרטגיה ובבניין הכוח למלחמה - מדוע נעלמה מסל הכלים של צה"ל 'אלוף הפשיטות' ומדוע חיוני להחזירה?", מאת תא"ל (מיל') ד"ר מאיר פינקל ורס"ן אריאל הירש ("בין הקטבים" 16-17); "מבולבלים? גם אנחנו! - פרספקטיבה היסטורית לדיון על 'יבשה באופק'", מאת אל"ם ערן אורטל ("בין הקטבים" 16-17).



17 התפיסות השונות במערכת הביטחון מאז הקמתה בחלוקה לארבע תקופות

פריחה זאת בכתיבה הביקורתית הנשענת על מהלכים היסטוריים אינה מקרית. יש לייחס חלק משמעותי ממנה לעבודה שנעשתה בצה"ל בשנים האחרונות בתחום של תהליכי חשיבה אסטרטגיים, באמצעות גופים כמו המל"ן באמ"ן בהובלתו של ד"ר עמוס גרניט, וכינונו של קורס תא"לים, שמלמד את גישת הלמידה המערכתית, בהובלתם של מפקדי המכללות, האלופים בידץ, הימן וברעם וד"ר שמעון נווה וד"ר עפרה גרייצר. כמו

17 מתוך: ניסים חניה, "תמורות במערכת הפיתוח והייצור הביטחונית הישראלית ומידת התאמתה לעידן הנוכחי", **בין הקטבים** 6 (צה"ל: מרכז דדו, ינואר 2016).

כן, ראויה לציון העבודה שנעשית במרכז דדו, תוך עיגון הגישות החדשות במסמכי תפיסה כתובים ובהכשרות סדורות לקצונה.

הרשימה הארוכה יחסית (לתקופת הזמן הקצרה) מעידה על שימוש נרחב בגנאלוגיות, הן על ידי מפקדים והן על ידי חוקרים, לצורך הסברת פערי הרלוונטיות שהם זיהו בארגונים שלהם או בצה"ל כולו. שימוש בגנאלוגיה גם ברמה הבכירה ביותר של צה"ל ניתן היה לראות רק לאחרונה ב"סדנת הניצחון" שנערכה בפברואר 2019, בה ביקש הרמטכ"ל, רב-אלוף אביב כוכבי, להתייחס לשאלה מהי הדרך לניצח במלחמה הבאה. בסדנה התבקשו חברי פורום המטה הכללי של צה"ל ומפקדי אוגדות ותא"לים מרכזיים להציג גנאלוגיה של הגוף עליו הם אמונים. מטרת הגנאלוגיה הייתה לעורר דיון תפיסתי, ממנו ניתן יהיה לגבש את התוכנית הרב-שנתית של צה"ל.¹⁸

הדוגמאות הרבות שהובאו לעיל מצביעות על התסיסה התפיסית ועל השיח הביקורתי הער המתקיים בצה"ל בשנים האחרונות.

תיעוד תהליכי למידה אסטרטגיים לצורך שיפור תהליכים דומים בעתיד

קושי מוכר בהעמדתם של מחקרים התפתחותיים-ביקורתיים (גנאלוגיות) על ידי מפקדים שאינם היסטוריונים מקצועיים (גנאלוגיות מעשיות) נעוץ בהיעדרו של תיעוד. קושי זה קשור בעובדה שצה"ל ממעט לכתוב מסמכי תפיסה בהירים ומכוננים, ועוד יותר מכך ממעט לתעד את תהליכי החשיבה שלו. המשמעות היא שגנאלוגיות הן אתגר קשה למדי להכנה, יחסית לכלי מעשי הנחוץ לפיתוח דיון תפיסתי של המפקד.

על הפער הזה אנו מנסים לגשר באמצעות תיעוד תהליכי הלמידה הנוכחיים של צה"ל. לתיעוד הזה ערך כפול: הראשון הוא, כאמור, לאפשר לחוקרים עתידיים להבין לא רק את התפיסה שגישבו מפקדים לפנייהם, אלא גם את מכלול השיקולים וההקשר הייחודי שהביאו לגיבושה של תפיסה זו; השני הוא העמדת מקרי ייחוס ישראליים לתהליכי פיתוח תפיסה. כפי שאנו משתמשים בקרבות העבר כמקרי ייחוס ללמידה צבאית מקצועית בהווה, כך עשויים תהליכי הלמידה של העבר להציג שיטות למידה, תכנים מעוררי השראה ותכסיסים לוגיים שסיפקו למפקדים ההוגים של העתיד בסיס איתן יותר למסעות האינטלקטואליים שלהם. לצערנו, הביוגרפיות של המפקדים הבכירים בצה"ל ממוקדות לרוב במלחמות שבהן השתתפו ובתיאור אירועים מרכזיים, והמידע הכלול בהן על תהליכים בין מלחמות הוא מועט יחסית. יוצא דופן לחיוב הוא ספרו של אלוף (מיל') גיורא איילנד, ראש אמ"ץ וראש אג"ת לשעבר, בו הוא מציג ומנתח תהליכים.¹⁹ אנו מנסים להעשיר את הבסיס החשוב הזה.

¹⁸ לילך שובל, "הרמטכ"ל הנכנס כוכבי בדרישה דרמטית מצמרת צה"ל: עצבו את המתכון לניצחון", ישראל היום, 23 בפברואר 2019, <https://www.israelhayom.co.il/article/635423>.

¹⁹ גיורא איילנד, לא נרדם בלילות (הוצאת ידיעות אחרונות - ספרי חמד, 2018).

בארצות הברית קיים רקע עשיר יותר והרגל טוב יותר לפיתוח ידע היסטורי לגבי תהליכי למידה. דוגמאות להמחשה הן:

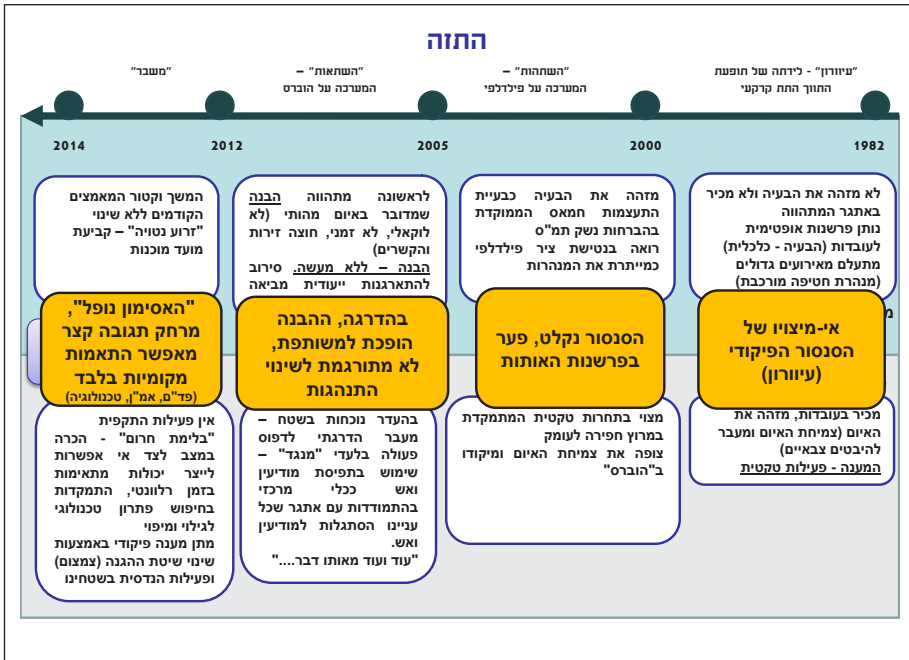
John L. Romjue, *From Active Defense to AirLand Battle: the Development of Army Doctrine 1973-1982* (Fort Monroe, VA.: Historical Office, U.S Army TRADOC, 1984); Major Charles M. Kyle, *RMA to ONA: The Saga of an Effects-based Operation* (Fort Leavenworth, Kansas: School of Advanced Military Studies, United States Army Command and General Staff College, 2008).

מחקר שתיעד תהליכי פיתוח ידע בצה"ל, כמו זה של דימה אדמסקי בעניין ה-RMA הישראלי, מאמצע שנות התשעים של המאה העשרים ועד אמצע העשור הראשון של המאה ה-21, עשה זאת על בסיס חומרים גלויים, ולכן מציג סיפור חלקי מאוד.²⁰ פרסומים פנימיים ברוח זו, שהופקו במרכז דדו בשנים האחרונות, כוללים לדוגמה: "תהליך פיתוח הידע לזירה הצפונית בין 2000-2006"; "תהליך פיתוח הידע בפיקוד הדרום ערב מבצע צוק איתן" (2014); "תהליך פיתוח הידע בזרוע היבשה" ("יבשה באופק"), ועוד. חשוב להדגיש כי מחקרי מרכז דדו אלה משלבים הן תיעוד והן ניתוח, שמטרתם הפקת לקחים לקראת תהליכים עתידיים. רובם הגדול של מחקרים אלה מסווגים, אך תמציתם מופיעה בחלק מהמאמרים שפורסמו ב"בין הקטבים".

היבט ייחודי שיש למאמרים המתפרסמים ב"בין הקטבים" הוא שרובם מאופיינים בכתיבה על ידי מובילי התהליכים עצמם - המפקדים (עם ההטיה המובנית הטמונה בכך), חלקם האחר נכתב על ידי הקצינים הבכירים שליוו את תהליך הלמידה, ומיעוטם הוא פרי מחקר היסטורי של מומחים. יש בכך תרומה גם לתרבות הכתיבה החסרה של בכירי צה"ל. ניתן למצוא ב"בין הקטבים" מאמרים רבים שבהם יש ניתוח ראשוני של תהליכי למידה. דוגמאות מרכזיות לסוג כזה של כתיבה הן: "מעשה אמ"ן" - שינוי קבוע במציאות משתנה", מאת ראש אמ"ן לשעבר אלוף אביב כוכבי ואל"ם ערן אורטל, המציג את תהליך ההשתנות באמ"ן בשנים 2011-2014 ("בין הקטבים" 2); "מהגנה טקטית נגד מטוסים להגנה אווירית מערכתית", מאת מפקד מערך ההגנה האווירית תא"ל שחר שוחט וניב פרידמן, המציג את התפתחות החשיבה וההתארגנות בנושא זה, תוך התמקדות בשנים 2011-2016 ("בין הקטבים" 4); "יבשה באופק - גיבוש תפיסת תמרון יבשתי", מאת מפקד זרוע היבשה לשעבר אלוף גיא צור, המציג את פיתוח התפיסה בזרוע היבשה בשנים 2013-2016 ("בין הקטבים" 6); "לחצוב מים מהסלע" - שינוי והשתנות במנגנוני המו"פ בצה"ל", מאת סא"ל אורי, הכולל ניתוח התפתחות מנגנוני המו"פ בצה"ל, תוך התמקדות בשנים האחרונות ("בין הקטבים" 7); "מה אפשר ללמוד מתהליך פיתוח תפיסת ההפעלה (2006)", מאת חוקרת מרכז דדו דנה פרייזר-סוויירי, המציג את תהליך פיתוח תפיסת ההפעלה של שנת 2006 בחמש השנים שקדמו לפרסומה ("בין הקטבים" 10); "לנצח ולהישאר בן אדם" - אתגרי פיקוד המרכז במערכת 'גודל השעה'", מאת מפקד פיקוד המרכז אלוף רוני נומה וסא"ל רום אלירז ("בין הקטבים" 15); "מערכת 'גודל השעה'".

²⁰ דמיטרי אדמסקי, *תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית* (משרד הביטחון, 2012).

2015-2016 - למידה והתפתחות המענה המבצעי, מאת מפקד אוגדת איר"ש תא"ל ליאור כרמלי ("בין הקטבים" 15); "מבט"ש למשילות' - מסע השתנות ולמידה במערכת 'גודל השעה', מאת מפקד חטיבת עציון אל"ם רומן גופמן ("בין הקטבים" 15); "מיזוג מז"י ואט"ל - רטרוספקטיבה ומבט לעתיד", מאת מפקד זרוע היבשה אלוף קובי ברק, תא"ל זיו אבטליון ורס"ן אייל סאבא, המציג את החשיבה מאחורי תהליך המיזוג בין מז"י לאט"ל ("בין הקטבים" 16-17). אין במאמרים אלה כדי להחליף מחקר היסטורי סדור, אך הם משאירים בזיכרון הארגוני של צה"ל עדות לתהליכים שקרו ומספקים הֶכּוּוּנָה ראשונית למחקרי המשך.



שקף מסכם מתוך מחקר פנימי: הסתגלות צה"ל לאתגר תת-הקרקע ותפקידו של המטה הכללי²¹

סיכום והמלצות

"כלב זקן לא לומד תרגילים חדשים"

אנו נוטים לתפוס את העבר ככזה שמספק לנו דוגמאות טובות ורעות ללמידה עתידית, כאשר מידת הקרבה ההיסטורית לימינו ומידת הדמיון לבעיות בנות זמננו מכתיבות את הרלוונטיות של המקרה ההיסטורי. רוב המחקר ההיסטורי משמש אנשי צבא לצורך זה,

²¹ ערן אורטל ודביר פלג, "זה הקטן גדול יהיה": החמצת התהוויות במטה הכללי - איום המנהרות והתוון התת-קרקעי כמקרה מבחן (צה"ל: מרכז דדו, 2016).

ולפיכך הוא חיוני ומהווה בסיס למקצוע הצבאי. המחקר ההיסטורי מאתגר את החוקרים בעושר עצום של עובדות, שיש להתחקות אחריהן ולפתח על יסודן בסיס פרשני. המושג "כרייה יצירתית של העבר"²² הוא שונה. בגנאלוגיה אנו עוסקים במחקר של עצמנו. אנו חוקרים את עברנו לא כדי ללמוד את העבר אלא כדי להיחלץ ממלתעותיהם של ההרגלים הישנים בהם הוא לוכד אותנו, ולפעמים גם כדי לאתר את הרמזים הגלומים בו לגבי העתיד. חלק גדול מההיסטוריה של עצמנו אצור בזיכרון האישי והקרוב של השותפים לתהליכי הלמידה והחשיבה. כך היה ב"חץ הדעת" וב"יבשה באופק". אנו זוכרים את המבצעים והאירועים אותם אנו חוקרים, ומסוגלים להעשיר את התיעוד היבש בזיכרונות צבעוניים משלנו. חלק אחר של המורשת אבד מהזיכרון. כמה קציני שריון בצה"ל מכירים את הקשר התפיסתי ההדוק עם האנס גודריאן והנסיבות שנוצרו בגרמניה בין שתי מלחמות העולם? כמה מפקדים בחיל האוויר מבינים את ההשפעה העמוקה שיש לרעיונותיו של ג'וליו דואה על תפיסת הלוחמה האווירית היום?

גם אנו מגיעים למסקנה שבסיס היסטורי עשיר ומוצק הוא תנאי להכשרת מפקדים איכותיים וכי נדרשת חזרה למחקר התפתחותי-ביקורתי - לגנאלוגיות. עלינו לעודד את גישת החשיבה הזו ולאפשר למפקדים בצה"ל הבנה טובה יותר שלה. אנו נדרשים להעשיר את הכשרות הקצונה הבכירה שלנו ברוח זו ולהעמיד לרשות המפקדים בסיסי נתונים נוחים יותר כדי שיוכלו ליישם את הגישה בפרקטיקה הפיקודית שלהם. הפרויקט שמשקף מעל דפי כתב העת "בין הקטבים" הוא צעד ראשון לקראת מציאת של צבא עשיר יותר מבחינה אינטלקטואלית, הוגה יותר, ביקורתי כלפי עצמו ויצירתי כלפי עתידו.

Colin S. Gray, *Strategy & Defense Planning: Meeting the Challenge of Uncertainty* (Oxford University Press, 2014)..²²

רשימת מקורות

- אדמסקי, דמיטרי. **תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית**. משרד הביטחון, 2012.
- אורטל, ערן, ודביר פלג. "זה הקטן גדול יהיה": החמצת התהוויות במטה הכללי - איום המנהרות והתווך התת קרקעי כמקרה מבחן". צה"ל: מרכז דדו, 2016.
- איילנד, גיורא. **לא נרדם בלילות**. הוצאת ידיעות אחרונות-ספרי חמד, 2018.
- בידץ, יוסי, ודימה אדמסקי. "התפתחות הגישה הישראלית להרתעה - דיון ביקורתי בהיבטיה התיאורטיים והפרקטיים". **עשתונות** 8, צה"ל, מרכז המחקר, המכללה לביטחון לאומי: הוצאת מערכות, ינואר 2013.
- ברון, איתי, וכרמית ולנסי. "המהפכה בעניינים צבאיים של הציר הרדיקלי". **מערכות** 432, הוצאת מערכות, אוגוסט 2010, עמ' 4-17.
- ברון, איתי. **המחקר המודיעיני: בירור המציאות בעידן של תמורות ושינויים**. המרכז למורשת המודיעין: המכון לחקר מודיעין ומדיניות, 2015, עמ' 32-33.
- "גנאלוגיה". **ויקיפדיה - האנציקלופדיה החופשית**, 13 באפריל 2018, <http://tinyurl.com/y6rrw97l>.
- חניה, ניסים. "תמורות במערכת הפיתוח והייצור הביטחונית הישראלית ומידת התאמתה לעידן הנוכחי". **בין הקטבים** 6, צה"ל: מרכז דדו, ינואר 2016.
- ידעי, תמיר, וערן אורטל. "פרדיגמת סבבי ההרתעה - דפוס אסטרטגי ודוקטרינה במבוי סתום". **עשתונות** 1, צה"ל, מרכז המחקר, המכללה לביטחון לאומי: הוצאת מערכות, ינואר 2013.
- כוכבי, אביב, וערן אורטל. "מעשה אמ"ן - שינוי קבוע במציאות משתנה". **בין הקטבים** 2, צה"ל: מרכז דדו, יולי 2014, עמ' 9-57.
- לניר, צבי. "פער רלוונטיות". *DOAlogue*, 6 במארס 2016, <http://tinyurl.com/y2wjuwth>.
- מאריי, ויליאמסון, וריצ'ארד הארט סינרייך (עורכים). **העבר כפתח דבר**. הוצאת מודן, 2015.
- סנג'י, פיטר. **הארגון הלומד - The Fifth Discipline**. הוצאת מטר, 2008.
- צור, גיא. "יבשה באופק - גיבוש תפיסת תמרון יבשתי". **בין הקטבים** 6, צה"ל: מרכז דדו, ינואר 2016, עמ' 89-114.
- קון, תומאס ס'. **המבנה של מהפכות מדעיות**. הוצאת ידיעות אחרונות, 2005.
- שלח, עפר. **האומץ לנצח**. הוצאת ידיעות ספרים, 2015.
- שובל, לילך. "הרמטכ"ל הנכנס כוכבי בדרישה דרמטית מצמרת צה"ל: עצבו את המתכון לניצחון". ישראל היום, 23 בפברואר 2019, <https://www.israelhayom.co.il/article/635423>.
- Gray, Colin S. *Strategy & Defense Planning: Meeting the Challenge of Uncertainty*. Oxford University Press, 2014.