

# "בין הקטבים": תרבות החדשנות הישראלית בין חיזוי להסתגלות

דימה אדמסקי<sup>1</sup>

בעשור האחרון אנו עדים לשינוי בתרבות האסטרטגית של צה"ל - מעבר לגישה של חדשנות באמצעות חיזוי. מאמר זה מצביע על השינוי ודן בגורמים שאפשרו אותו, כמקרה בוחן מעניין לשינוי מפתיע של תרבות אסטרטגית. המאמר מציע שלושה גורמים לשינוי: בשלות תפיסתית-מחשבתית בדרג הבכיר; סוכני שינוי שנחשפו לרעיונות על חשיבה מערכתית ושינויים באופי המלחמה; קבוצה של "עצמאים" המפיצה התנהלות חדשנית. כתב העת "בין הקטבים" הוא מסגרת המאפשרת ביטוי לקהילה הצבאית ולרעיונות של שינויים צבאיים.

## רקע

השינוי הבולט ביותר מבין השינויים המעטים אך המשמעותיים שאירעו בתרבות האסטרטגית הישראלית במהלך העשור האחרון הוא המעבר של צה"ל לגישה של חדשנות באמצעות חיזוי. מעבר זה עומד בניגוד מוחלט לנטייתו המסורתית של צה"ל לחדשנות באמצעות הסתגלות - מודל פעולה ששימש כמעט כברירת המחדל הצה"לית לאורך כל השנים. השינוי זכה להתייחסותם של מומחים באקדמיה בארץ ובחו"ל, אשר הבחינו בחריגתו של צה"ל מהמסורת האסטרטגית שלו. "בין הקטבים", כתב העת של צה"ל לאומנות המערכה, מהווה הן ביטוי לשינוי בגישה הישראלית כלפי החדשנות הצבאית והן גורם המאפשר אותה. מאמר זה נכתב במסגרת הדין על החדשנות הצבאית ונועד לבחון את תפקידו של "בין הקטבים" בגישה הנוכחית של צה"ל כלפי חדשנות זו. המאמר עוסק בנושא החדשנות הצבאית בשלושה שלבים: ראשית, הוא מציב את

<sup>1</sup> פרופ' דמיטרי (דימה) אדמסקי הוא ראש המסלול למצטיינים באסטרטגיה וקבלת החלטות בבית הספר לאודר לממשל, דיפלומטיה ואסטרטגיה במרכז הבינתחומי הרצליה. תרגום מאנגלית: סמל רבקה רייסלר. (המאמר נכתב במקור עבור קהל מקצועי זר.)

שינוי הגישה הצה"לית בהקשר הרחב יותר של הספרות התיאורטית העוסקת בתרבות אסטרטגית ובחדשנות צבאית; שנית, הוא ממחיש את תפקידו של "בין הקטבים" בשינוי הנוכחי העובר על צה"ל ודן בגורמים להצלחתו ובהשלכותיו האפשריות; שלישית, המאמר משלב את הדיון התיאורטי עם הדיון האמפירי ומציע מספר הסברים לשינוי המתהווה. פרק המסקנות מכיל מספר המלצות לעתיד עבור "בין הקטבים".

### תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית

ספרות היחסים הבין-לאומיים מגדירה "תרבות אסטרטגית" כ"מערכת של ערכים, אמונות, הנחות, נרטיבים ומסורות המשפיעים, ולעיתים אף משנים ממש, את הגישה (המטרות, האמצעים ודרכי הפעולה) של קהילה אסטרטגית מסוימת כלפי שאלות הנוגעות למלחמה ולשלום". נתח נכבד מהמחקרים שנערכו בנושא זה עסק בשוני בין התרבויות הצבאיות של מדינות שונות ובייחודיות של אומנות המערכה של כל לאום.



לוח משחק של "סיכון". תרומתה המעשית העיקרית של תיאוריית התרבות האסטרטגית היא ביכולתה לאבחן את שונותו של שחקן אסטרטגי מתחרה ולהציג תובנות ושאלות לרוונטיות באשר לדרכי הפעולה העכשוויות והפוטנציאליות שלו.<sup>2</sup> (Geof Wilson, Fliker)

חוקרי יחסים בין-לאומיים ומומחים בתחום זה משתמשים בתיאוריית התרבות האסטרטגית כמסגרת אנליטית, בעיקר בתחומי המחקר המודיעיני והתכנון האסטרטגי.

<sup>2</sup> Flickr, <http://tinyurl.com/y4mwtsgc>.

תרומתה העיקרית של תיאוריה זו היא בהצלחתה להסביר תבניות אסטרטגיות, מבצעיות וטקטיות המאפיינות את התנהלותו של שחקן אסטרטגי מסוים. בלעדי תיאוריה זו, אותן תבניות עשויות להיראות אנטי־אינטואיטיביות, חסרות היגיון ושגויות מיסודן, במיוחד כאשר מסתכלים עליהן מנקודת מבט פוזיטיביסטית,<sup>3</sup> מציאותית ואוניברסלית. תרומתה המעשית העיקרית של תיאוריית התרבות האסטרטגית היא ביכולתה לאבחן את שונותו של שחקן אסטרטגי מתחרה ולהציג תובנות ושאלות רלוונטיות באשר לדרכי הפעולה העכשוויות והפוטנציאליות שלו.

כמו כל תופעה תרבותית, פוליטית או ארגונית, תרבות אסטרטגית מעידה על מידה גבוהה של המשכיות יותר מאשר על שינויים. לפי התיאוריה, המנטליות האסטרטגית, סגנונות החשיבה, התבניות ההתנהגותיות והאינסטינקטים הארגוניים המותנים ושאינם מותנים נשמרים בדרך כלל לאורך זמן. שימור זה הוא שהופך את התרבות והמסורת למה שהן ומקנה להן חשיבות ותוקף היסטורי. לרוב, תרבות אסטרטגית אינה משתנה; התיאוריה אמנם מכירה באפשרות שיתרחשו שינויים בתרבות האסטרטגית בתנאים מסוימים, אך שינויים אלה הם נדירים ביותר ומהווים חריגה מן הכלל. השינויים התרבותיים, הגורמים להם והשלכותיהם הם הנושא הזוכה להתייחסות המועטה ביותר בספרות התיאורטית של היחסים הבין־לאומיים. מתוך ארבעת הדורות הספרותיים שעסקו בתרבות אסטרטגית, מאז פיתוחה של התיאוריה בשנות השמונים המוקדמות של המאה העשרים, רק הדור האחרון החל לעסוק בעניין זה באופן שיטתי.

במהלך העשור האחרון נצפו שלושה שינויים עיקריים בגישה הישראלית בעניינים צבאיים: ראשית, צה"ל החל להשקיע אנרגיה ארגונית רבה בפיתוח תפיסות הפעלה, בבניין כוח ובארגון כוח בעלי אופי הגנתי, וזאת בניגוד לאופיין המסורתי ההתקפי של ההגות וההתנהלות האסטרטגית הצה"לית. אמנם, הגישה הצה"לית עודנה מתאפיינת בהתקפיות, אך ההשקעה בהגנה היא כיום חסרת תקדים ביחס למסורת הצבאית הישראלית, לדפוס החשיבה המקובלים בצה"ל ולאיינסטינקטים התרבותיים המוטמעים בו.

שנית, צה"ל החל לשים דגש תפיסתי ומעשי רב יותר על הרתעה באמצעות מניעה. מגמה זו מנוגדת לנטייתו המסורתית ליצור הרתעה באמצעות ענישה: הרתעה באמצעות מניעה מבוססת על פעולות בעלות אופי הגנתי, בעוד שהרתעה באמצעות ענישה מבוססת על פעולות תגמול התקפיות.<sup>4</sup>

השינוי השלישי הוא העניין שמפגין צה"ל לאחרונה באימוץ גישת החדשנות באמצעות חיזוי, דבר העומד בניגוד לנטייתו המסורתית לחדשנות באמצעות הסתגלות. שני השינויים הראשונים בתרבות האסטרטגית הישראלית זכו לתשומת לב מחקרית רבה, בעוד ששינוי הגישה בחדשנות הצבאית נותר מחוץ לאור הזרקורים, ועל כן יעמוד במרכזו של מאמר זה.

<sup>3</sup> פוזיטיביזם - מגמה מחשבתית הסוברת כי הטבע כולו פתוח לחקירה אובייקטיבית מלאה של האדם באמצעות המדע.

<sup>4</sup> להרחבה על שני סוגי ההרתעה ראו: דימה אדמסקי ויוסי בידץ, "התפתחות הגישה הישראלית להרתעה - דיון ביקורתי בהיבטיה התיאורטיים והפרקטיים", **עשתונות** 8 (צה"ל: המכללה לביטחון לאומי, אוקטובר 2014).

## שתי הגישות השונות לחדשנות

הספרות המקצועית טוענת כי ארגונים צבאיים מפתחים תיאוריות ניצחון שונות ומתאימים את עצמם אליהן באמצעות שתי גישות משלימות.<sup>5</sup> הגישה הראשונה היא חדשנות באמצעות חיזוי. חדשנות זו היא פרי עמלם של התיאורטיקנים הצבאיים, שתפקידם לבחון את השינויים המתהווים באופייה של המלחמה ולגזור מהם את מאפייני שדה הקרב העתידי, בעיקר בעיתות שלום ובמסגרת "המערכה שבין המלחמות" (מב"ם). ההוגים הצבאיים נדרשים לתרגם את תובנותיהם לכדי תפיסות הפעלה חדשניות, תוכניות רכש ומבנים ארגוניים חדשים. כדי להעניק לאותם הוגים התבוננות ארוכת טווח ומדויקת ככל הניתן באשר לסביבה האסטרטגית המתהווה, החדשנות באמצעות חיזוי מצריכה ראייה פנורמית וכוללת של המגמות המשפיעות על כלל רכיבי המערכת הצבאית, כמו גם יכולת התבוננת עצמית הוליסטית והבנה מעמיקה של האויב ויכולותיו. חדשנות מסוג זה מתבססת על הסקה דדוקטיבית.<sup>6</sup> היא מחלחלת בארגון מלמעלה למטה ודורשת דמיון רב, חשיבה מערכתית והבנה הוליסטית של המציאות. על כן, חדשנות זו מתקיימת בדרך כלל בדרגים הגבוהים ביותר של הארגון הצבאי.

הגישה החלופית מוגדרת בספרות המקצועית כחדשנות באמצעות הסתגלות, והארגון הצבאי משתמש בה בעיקר בעיתות מלחמה. גישה זו מתבססת על פער הרלוונטיות הקיים בארגון הצבאי, כלומר הפער בין האופן שבו הארגון התכונן למלחמתו העתידית ובין התמודדותו עם שדה הקרב כפי שהוא במציאות. ההיכרות והידע הנדרשים לחדשנות באמצעות הסתגלות מופקים מלמטה למעלה, דרך החיכוך הטקטי-מבצעי בשדה הקרב. החיכוך מאפשר את תהליך הלמידה, ובסופו של דבר גם מוביל לאימוץ תפיסות הפעלה, בניין כוח ומבנים ארגוניים מותאמים וטובים יותר. חדשנות מסוג זה מתבססת על הסקה אינדוקטיבית.<sup>7</sup> מכיוון שמדובר בחדשנות שהיא תגובתית באופייה, היא מכונה "חדשנות באמצעות הסתגלות".

לכל אחת מגישות אלו יתרונות וחסרונות. שימוש בגישת החדשנות באמצעות חיזוי מעידה על העדפה ממסדית ואינטלקטואלית לדמיין את התרחיש העתידי הסביר ביותר. גישה זו דורשת בעיקר שמירה על אווירה אינטלקטואלית מסוימת ועל בחינה שיטתית ומתמדת של השינויים המתהווים בשדה הקרב, וזאת על ידי מספר קטן יחסית של חוקרים ומומחים. זיהוי מוצלח של המגמות העיקריות שיעצבו את המציאות בטווח הרחוק עשוי להבטיח את מוכנותו של הארגון הצבאי למגוון תרחישים בשדה הקרב העתידי. עם זאת, חדשנות באמצעות חיזוי טומנת בחובה גם סיכון רב ופוחתת בפני הארגון פתח לטעויות רבות. מכיוון שהגעה לוודאות מוחלטת אינה אפשרית, גישה זו תוכל לספק לארגון הצבאי תמונה חלקית ומעורפלת בלבד באשר לאתגרים הנשקפים לו בעתיד.

<sup>5</sup> לסקירה ספרותית של הנושא ראו: Dmitry (Dima) Adamsky and Kjell Inge Bjerga, *Contemporary Military Innovations: Between Anticipation and Adaptation* (London: Routledge, 2012).

<sup>6</sup> דדוקציה היא הסקת מסקנות מן הכלל אל הפרט.

<sup>7</sup> אינדוקציה היא התהליך ההפוך מדדוקציה, והיא הסקת מסקנות מן המקרה הפרטי אל הכלל.

לעומת זאת, בגישת החדשנות באמצעות הסתגלות לא קיים אלמנט של חוסר ודאות. מכיוון שחדשנות מסוג זה מתקיימת תוך כדי לחימה, מבחן המציאות מדגיש מהר מאוד את חוסר ההתאמה בין המבנה הצבאי ובין דרישות שדה הקרב. גישה זאת מבהירה מהו הגישור הנדרש בין המלחמה התיאורטית שהארגון הצבאי התכונן אליה ובין זו הניטשת בשטח. מגרעותיה של גישת החדשנות באמצעות הסתגלות נובעות מאופייה התגובתי ומהיותה נתונה להפתעות מצד האויב, ובעיקר בשל אילוצה את הארגון הצבאי להשתנות תוך כדי לחימה, בעוד שדה הקרב חושף את חולשותיו לעיני היריב. למידה, הגעה לתובנות וצבירת ידע חדש בגישה זו כרוכות בהכרח באובדן ובפגיעה בחיי אדם.



ציור שמן של האמן לודוויג אלסהולץ (Elsholtz), שבמרכזו מצביא פרוסיה, גבהרד לברכט פון בליכר, בשדה הקרב. בגישת החדשנות באמצעות הסתגלות, מבחן המציאות מדגיש מהר מאוד את חוסר ההתאמה בין המבנה הצבאי ובין דרישות שדה הקרב<sup>8</sup>

היעילות הצבאית תלויה בשימור האיזון הבריא בין שני סוגי החדשנות ובשילוב ההרמוני ביניהם. להקצנה עלולות להיות תוצאות הרוות אסון. התמקדות יתרה בעתידנות צבאית עלולה לתעתע בארגון הצבאי ולהשיג את התוצאה ההפוכה; היא עלולה להוביל לפיתוח גישה אסטרטגית הממוקדת בטכנולוגיה בלבד ולשגייה באשליה של חסינות, העשויים

<sup>8</sup> [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Marshal\\_Blucher\\_on\\_the\\_Battlefield\\_by\\_Ludwig\\_Elsholtz.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Marshal_Blucher_on_the_Battlefield_by_Ludwig_Elsholtz.jpg)

לפגוע ביכולת הבקרה העצמית של הארגון בשדה הקרב. מצד שני, השקעה מועטה מדי בחיזוי יכולה לחבל לא פחות ביכולת הצבאית. ארגונים צבאיים נדרשים להשקיע אנרגיה מחשבתית משמעותית ובלתי פוסקת בהתבוננות ובהבנה מעמיקים של שדה הקרב העתידי. הבעייתיות וחוסר הדיוק המאפיינים את החיזוי בעניינים צבאיים לא אמורים להרתיע חוקרים ממאמץ אינטלקטואלי זה. אף שהקסם הטמון בניסיון לדמיין את המלחמה הבאה עשוי להטות את מסקנותיהם של העוסקים במלאכה, ההכנות הפיזיות והמחשבתיות לקראתה חייבות להתחיל טרם הלחימה עצמה. בסביבה הביטחונית של ימינו, ארגון צבאי שלא יפעל כך עלול למצוא את עצמו לא רלוונטי אל מול האיומים המתהווים.

שתי גישות אלו לחדשנות אינן עומדות לבדן. אידיאלית, ההגות הצבאית אמורה להתפתח כתהליך דיאלקטי ומעגלי: בראשית הדרך, ההוגים הצבאיים הדוקטיביים מניחים את היסודות לתיאוריית ניצחון חדשה בגישת החיזוי. כאשר תיאוריה זו נפגשת עם מציאות שאינה בהכרח מותאמת אליה, בדמות המלחמה בשטח, הארגון הצבאי עובר לגישת ההסתגלות. הכוחות הלוחמים בשטח נעזרים בגישה זו כדי להתמודד עם המציאות המפתיעה ומוצאים מגוון של פתרונות לבעיות שבהן הם נתקלים. בסופו של דבר, הפתרונות החדשניים הטובים ביותר מוצאים את דרכם לדרגים הגבוהים של כותבי הדוקטרינה, שם הם מקבלים תוקף כהנחות יסוד של התיאוריה הצבאית. תיאוריה זו, בתורה, נאלצת לעמוד שוב במבחן המציאות המבצעית, וחוזר חלילה.

ארגונים צבאיים מוצאים איזונים שונים בין שתי הגישות לחדשנות ומפתחים נטייה לאחת מהן: חיזוי או הסתגלות. ניתן לזהות נטייה זו באמצעות בחינה היסטורית של החדשנות במדינה מסוימת. ארגונים צבאיים בעלי יכולת התבוננות פנימית, ביקורתית ומערכתית יכולים לאבחן את נטייתם להקצנה לצד כזה או אחר. הכרה זו היא הצעד הראשון בתהליך מציאת האיזון הנכון יותר, שבכוחו להביא להתייעלות ארגונית משמעותית. השינוי שעובר צה"ל בעשור האחרון מהווה דוגמה מוצלחת לתהליך מסוג זה.

### **"בין הקטבים" - בין חיזוי להסתגלות**

קיים הבדל בגישתן של תרבויות אסטרטגיות שונות כלפי תהליכי שינוי צבאיים, וביכולתן לייצר חדשנות באמצעות הסתגלות או באמצעות חיזוי. צה"ל הפגין לאורך ההיסטוריה שלו נטייה חזקה לחדשנות באמצעות הסתגלות, שהשתקפה בפעולות בעלות אופי תגובתי ומצטבר. השימוש בגישה החלופית היה נדיר ויצא מן הכלל, מה שהוכיח את הכלל. מבחינה היסטורית, הנטייה התרבותית החזקה של ישראל לגישת ההסתגלות, הפכה אותה לגישה הצה"לית הכמעט בלעדית לחדשנות: האלתור הפך להיות סימן ההיכר של המצוינות הטקטית, המבצעית והאסטרטגית של צה"ל. תוצר הלוואי של תופעה זו היה הזנחה יחסית של הבחינה התיאורטית המדוקדקת של שדה הקרב, של פיתוח תפיסות צבאיות ושל המשגת השינויים הצבאיים המתרחשים באזור. אי-התעסקותו של צה"ל



בעניינים אלה הביאה מספר חוקרים ישראלים להגדיר את התרבות הצבאית הישראלית כאנטי-אינטלקטואלית.<sup>9</sup>

מבלי לגרוע מיתרונותיה הברורים של ההסתגלות תוך כדי לחימה בכלל,<sup>10</sup> ובמקרה הישראלי בפרט,<sup>11</sup> יש לגישה זו גם חסרונות. מומחים מסכימים שהרתיעה המסורתית של צה"ל מפני בחינת אופייה המשתנה של המלחמה באופן מערכתי ומפני בחינה אסטרטגית של המהפכות המתהוות בעניינים צבאיים, פוגעת ביכולתו לגבש הערכת נטו (Net Assessment),<sup>12</sup> לתכנן אסטרטגיה ארוכת טווח<sup>13</sup> ולערך שינויים באמצעות חיזוי, הן בארגון הכוח, הן בבניין הכוח והן בתפיסות המבצעיות.

על אף האמור, ראיות אמפיריות מהעשור האחרון מעידות על חריגה של צה"ל מדפוס פעולתו המסורתית. הקהילה האסטרטגית הישראלית בכלל, וצה"ל בפרט, מפגינים לאחרונה נטייה חזקה כלפי חדשנות באמצעות חיזוי. יש דוגמאות בשפע לשינוי זה: המאמצים החוזרים והנשנים של צה"ל וגופי ממשל ישראליים נוספים לעדכן ולשכתב את תפיסת הביטחון הלאומית - מגמה שהחלה לצבור תאוצה מאז ועדת דן מרידור בשנת 2006; פרסום מסמך האסטרטגיה הראשון בתולדות צה"ל בשנת 2015,<sup>14</sup> כחלק מתרבות כתיבה של מסמכי תפיסה, שהייתה זרה לישראל עד לאחרונה;<sup>15</sup> שינויי תפיסה ומבנה מהותיים שנערכו לאחרונה במספר אגפים עיקריים במטכ"ל, מתוך הסתכלות אסטרטגית ארוכת טווח ("מעשה אמ"ן" באגף המודיעין, "אסטרטגיית הזינוק" באגף התכנון, "יבשה באופק" במז"י, ו"צה"ל 2030" בהובלת סגן הרמטכ"ל לשעבר). כל אלה הם דוגמאות לניסיון מערכתי ומוצלח של צה"ל להשתפר ברמה התכנונית והתפיסית.<sup>16</sup> אי-פיתוחם של תחומים אלה עד כה נבעה לרוב מבחירתו של צה"ל לנקוט גישה הסתגלותית-תגובתית ולפעול אד-הוק, מתוך הסתכלות קצרת טווח. מנגד, אימוצה לאחרונה של גישת החיזוי מעיד על הסתכלות ארוכת טווח ומאפשר לצה"ל לפתח תפיסות הרלוונטיות לסביבה הצבאית המתהווה.

כיצד מתקשר "בין הקטבים" לנטייה חדשה זו של צה"ל? ייסודו של כתב העת בשנת

<sup>9</sup> ראו לדוגמה: Avi Kober, *Practical Soldiers: Israel's Military Thought and Its Formative Factors* (London: Brill Academic Press, 2015).

<sup>10</sup> ראו לדוגמה: Williamson Murray, *Military Adaptation in War* (Cambridge: Cambridge University Press, 2011).

<sup>11</sup> ראו לדוגמה: Meir Finkel, *On Flexibility* (Stanford: Stanford University Press, 2011); Eitan Shamir, *Transforming Command* (Stanford: Stanford University Press, 2011).

<sup>12</sup> ראו לדוגמה: Dima Adamsky, *The Culture of Military Innovation* (Stanford: Stanford University Press, 2010); עוזי ארד ולימור בן הר, "מל"ל - המאבק להקמתה של "המועצה לביטחון לאומי" וביסוסה בצמרת (דביר, 2016).

<sup>13</sup> Charles Freilich, *Zion's Dilemmas* (Ithaca: Cornell University Press, 2014); Charles Freilich, *Israeli National Security* (Oxford: Oxford University Press, 2018).

<sup>14</sup> לשכת הרמטכ"ל, "אסטרטגיית צה"ל (צה"ל: המטה הכללי, אוגוסט 2015).

<sup>15</sup> המאמץ המשמעותי הראשון שהושקע בכתיבת מסמכי תפיסה נעשה בשנת 2006 במסגרת מאמצי המטכ"ל לגבש תפיסת הפעלה צה"לית. ראו: דנה פרייזלר-סוויורי, "מה אפשר ללמוד מתהליך פיתוח תפיסת הפעלה (2006)", "בין הקטבים" 10 (צה"ל: מרכז דדו, מארס 2017), עמ' 9-50.

<sup>16</sup> מבקר המדינה, "ניהול תכניות המחקר והפיתוח במערכת הביטחון, דו"ח מבקר המדינה השנתי 69א (משרד מבקר המדינה ונציגי תלונות הציבור, אוקטובר 2018), עמ' 695-767.

2014 הוא תוצאה של תהליכי המטה השונים שהוזכרו לעיל ומהווה סימן ברור למעבר של צה"ל לחדשנות באמצעות חיזוי. לפי החזון של "בין הקטבים", אשר שורטט על ידי ראש צוות החשיבה במרכז דדו, אל"ם ערן אורטל, כתב העת שואף לפתח את הידע הצה"לי על התופעות האסטרטגיות־מבצעיות המתהוות, שהן רלוונטיות ובעלות ערך מעשי ומיידי לצרכים העכשוויים והעתידיים של הפיקוד הבכיר בצה"ל.

מאז נוסד, כל גיליון של "בין הקטבים" הוקדש לנושא אחר העומד בראש מעייניהם של המטכ"ל, אגפי צה"ל השונים ושלל חילותיו. כבר מן ההתחלה היה ברור ש"בין הקטבים" הוא יותר מעוד כתב עת צבאי מקצועי. "פרסום דגל" זה של הפיקוד הבכיר בצה"ל מעניק למפקדים מסגרת חשיבתית להעלאת שאלות מקצועיות מעמיקות, לבחינת אתגרים מהותיים ולהפצת חומר למחשבה, אשר ממלא תפקיד מכריע בעיצוב מענים מבצעיים. השפעתו הרבה של "בין הקטבים" על מערכת הביטחון, אותה צבר בתוך שנים ספורות, ראויה לציון. כתב העת הפך לפלטפורמה אינטלקטואלית לקיום שיח משמעותי ומקצועי בין מפקדים בכירים וקצינים מכלל זרועות צה"ל, וכן לגיבוש, חידוד ושיתוף תפיסותיהם המבצעיות. שיח זה ופיתוח הידע שמאפשר "בין הקטבים" עומדים ביסוד התהליכים המטכ"ליים והתוכניות הרב־שנתיות של צה"ל מאז שנת 2014.



גיליונות "בין הקטבים". כל גיליון של "בין הקטבים" מוקדש לנושא אחר, העומד בראש מעייני המטכ"ל, אגפי צה"ל השונים ושלל חילותיו.

כל גיליון של "בין הקטבים" מכיל לפחות מאמר אחד של קצין בדרגת אלוף. לפעמים אף מתווספים אליו קטעי כתיבה פרי עטם של הרמטכ"ל או סגנו. הקורא שישכיל לנתח את גיליונות כתב העת ייווכח כי הם עוסקים באופן תיאורטי ובלתי מסווג בנושאים, בתהליכים המבצעיים ובתהליכי הלמידה האחרונים, הנוכחיים או האפשריים, העומדים



בשורש פועלם של כותביהם. אין בצה"ל אח ורע לתדירות כתיבה גבוהה כל כך מצד מפקדים כה בכירים, העולה בהרבה אף על זו של כתב העת "מערכות". החלטתם של אותם בכירים לפרסם את מאמריהם דווקא ב"בין הקטבים" מלמדת על רוח התקופה הקיימת בצה"ל, אשר מעודדת פיתוח ידע במישורים שונים של שדה הקרב המתהווה, וכן על מעמדו של כתב העת בעיני הכותבים - כפלטפורמה המתאימה והרלוונטית ביותר למטרה זו.

היותו של "בין הקטבים" אחד מפרסומי מרכז דדו מקנה לו יכולת השפעה ארגונית שאין שני לה בצה"ל. מרכז דדו הוא, מאז הקמתו בשנת 2007, הגוף המוביל של צה"ל לחשיבה צבאית בין-תחומית, ומהווה מקור עיקרי ובית גידול תפיסתי לפיתוח הידע המעשי בצה"ל. את אבני היסוד של המרכז הניח מפקדו הראשון, תא"ל איתי ברון, ויורשיו בתפקיד, תא"ל יורם חמו ותא"ל מאיר פינקל, המשיכו את דרכו. במרכז דדו נוצרים ומתאפשרים מאמצים למידה, המובילים קדימה את תהליכי החשיבה האסטרטגיים של צה"ל. המרכז מלווה זרועות, פיקודים מרחביים ואגפי מטכ"ל שונים בתהליכי פיתוח של תפיסות ארגוניות ומבצעיות חדשות המותאמות למציאות המתהווה בגזרתם, וזאת באמצעות הקוונת תכנים ומתודולוגיות, משחקי מלחמה וסימולציות. מרכז דדו מתפקד גם כמרכז לימודי עבור הצמרת הפיקודית הבכירה בצה"ל ונטל חלק בהכנתה לקראת תפקידים שונים במטכ"ל באמצעות סמינרים, סדנאות חשיבה ומגוון פעילויות העשרה. לבסוף, המרכז מהווה מכון מחקר בין-תחומי, המעסיק מומחים אזרחיים וצבאיים, אשר בוחנים וחוקרים יחד שלל נושאים הקשורים לתחומי פעילותו.

"בין הקטבים" נתרם משלושת תחומי עיסוק עיקריים אלה של מרכז דדו. הקשר העמוק והישיר של המרכז עם הפיקוד האסטרטגי והמבצעי מבטיח כי השאלות המוצגות בכתב העת הן השאלות הרלוונטיות ביותר לצה"ל כולו. בנוסף, כותבי המאמרים ב"בין הקטבים" מגיעים מרקע הטרוגני, מתפקידים מגוונים ומזרועות שונות, וכך הם מביאים לכתב העת את נקודות המבט הייחודיות להם. ככלל, כל גיליון משלב פרספקטיבות מתחרות של חוקרים אזרחיים ושל אנשי צבא מן הדרגים הבינוניים ועד הדרגים הגבוהים ביותר. העיסוק בתחומי עניין משותפים ברמה בלתי מסווגת מאפשר דיון פתוח מנקודת מבט ביקורתית. זאת ועוד, צוות העריכה של "בין הקטבים" משלב בין בעלי תפקידים צבאיים ובין חוקרים אזרחיים כדי לוודא שהתוצאה תהיה איכותית, רלוונטית ומעשית, לצד עמידתה בסטנדרטים תיאורטיים-אקדמיים.

### **שינויים בתרבות אסטרטגית: בין תיאוריה לראיות אמפיריות**

מהי הסיבה לשינוי בתרבות האסטרטגית של צה"ל? מדוע הוא בוחר בשנים האחרונות לחרוג ממסורתו ארוכת השנים ולהתחיל לעסוק בחדשנות באמצעות חיזוי? מדוע העניק צה"ל ל"בין הקטבים", ממובילי שינוי זה, יכולת השפעה רבה יותר מאשר לכל פרסום אחר בתולדותיו?

לפי התיאוריה, שינויים בתרבות אסטרטגית הם נדירים אך אפשריים. הספרות המחקרית מציעה ככלל שלוש אפשרויות לשינויים: אפשרות אחת היא ששינוי יכול

להתרחש בתהליך מצטבר ואיטי מאוד, אשר בא לידי ביטוי רק כעבור זמן רב (עשרות ואף מאות שנים). תהליך זה מתרחש כאשר התפתחויות שונות בסביבה האסטרטגית מעצבות את נורמות וערכים חדשים בקהילה האסטרטגית.

התהליך ההפוך - שינוי מהיר ומהותי המתרחש תוך פרק זמן קצר ביותר - עשוי להתחולל כאשר קהילה אסטרטגית מסוימת יוזמת את השינוי באופן מכוון ומודע. זהו שינוי תרבותי עצמי, אותו יוזמים קהילות אסטרטגיות או ארגונים צבאיים בתגובה לשינוי גיאוגרפי פוליטי מהותי בסביבתם. השינויים שעברו צבאות גרמניה ויפן אחרי מלחמת העולם השנייה, כמו גם ברית ורשה לאחר התפרקות ברית המועצות, מהווים דוגמאות לכך. במקרים אלה החליטו הארגונים הצבאיים באופן מכוון לערוך שינוי מקיף בתרבות הלחימה, בערכים המקצועיים, באתוס ובמסורות הפיקוד שלהם.

סוג שלישי של שינוי תרבותי מתרחש כאשר גוף צבאי נוחל מפלה אסטרטגית ומבצעת בעקבות שינויים קטנים שחלו במאפייני תרבותו האסטרטגית. אר"ז תת-תרבויות מתחרות מתוך אותה קהילה אסטרטגית, שעד אותה עת נדחקו לשוליים ודוכאו על ידי התרבות הדומיננטית, מתחילות לפרוח. תתי-תרבויות מציעות פילוסופיות חלופיות, דרכי פעולה וערכים חדשים, ובמוקדם או במאוחר אחד מאלה הופך לתרבות הרוב, מה שמביא לכך שהיבטים מסוימים בתרבות האסטרטגית משתנים.

קטלוג מקרה הבוחן הישראלי על פי הגדרות אלו הוא נושא למחקר מעמיק אחר. עם זאת, גם מבלי לקשור את השינוי שעובר צה"ל בשנים האחרונות לעבר אימוץ גישת החדשנות באמצעות חיזוי, לפי אחת משלוש האפשרויות שנמנו לעיל, ניתן ליחס אותו לשלושה גורמים:

הגורם הראשון קשור להגעתו של הפיקוד הבכיר בצה"ל לכדי בשלות תפיסתית-מחשבתית. בעשרים השנים האחרונות מתמודד צה"ל עם המשבר התפיסתי הארוך ביותר מימיו. צה"ל הבין שאופייה המשתנה של המלחמה הפך את הפרדיגמה הצבאית המסורתית שלו למיושנת ולא רלוונטית וחיפש תיאוריית

ניצחון חדשה. חיפוש זה לווה בהיתקלויות מבצעיות חוזרות עם אויביו, והלמידה באמצעות החינוך רק הדגישה את הצורך בעריכת רפורמה מהותית ומעמיקה בנטייתו הבסיסיות ובאינסטינקטים הארגוניים שלו.<sup>17</sup> בתחילה נותר המשבר בתת-המודע הצה"לי. עם זאת, מאז תחילת שנות האלפיים החל צה"ל לתור באופן אקטיבי אחר דרכים לגיבוש תפיסות



תרשים המתאר את תחומי פעילותו של מרכז דדו. ההשפעה המצטברת של הבלבול התפיסתי הובילה לאימוץ מכוון ומודע של גישת החדשנות באמצעות חיזוי, כפי שמשקף משלל תחומי פעילותו של המרכז.

<sup>17</sup> ערן אורטל ותמיר ידעי, "פרדיגמת סבבי ההרתעה - דפוס אסטרטגי ודוקטרינה במבוי סתום", עשונות 1 (צה"ל: המכללה לביטחון לאומי, ינואר 2013).

חדשות, שיתאימו יותר לאופייה המשתנה של המלחמה, ולשנות את עצמו בהתאם לכך. נראה כי ההשפעה המצטברת של הבלבול התפיסתי היא שהובילה במהלך העשור האחרון לאימוץ מכוון ומודע של גישת החדשנות באמצעות חיזוי, כפי שממחישים שלל תחומי פעילותו של מרכז דדו בכלל וחזונו המחקרי של "בין הקטבים" בפרט.

הגורם השני להשתנות התרבות האסטרטגית של צה"ל קשור לסוציולוגיה של הפיקוד הצה"לי במהלך העשור האחרון. הדור של סוכני השינוי, שנחשפו כקצינים צעירים לרעיונות המלת"ם על חשיבה מערכתית ולאופייה המשתנה של המלחמה בשנות התשעים המאוחרות של המאה העשרים ובתחילת שנות האלפיים, היה קריטי לבחינתן המחודשת של מתודולוגיות ותפיסות בצה"ל ולהתאמתן לעידן הנוכחי. גם אם קצינים אלה התנגדו במידה מסוימת לרעיונותיו של המלת"ם, הם קיבלו ממנו הבנה בסיסית באשר ליתרונות של הגישה המערכתית ולחשיבות הלמידה וההשתנות התמידית. במקביל לכך, צה"ל העצים בשנות האלפיים את שיתוף הפעולה שלו עם הממסד הביטחוני האמריקאי, תוך היעזרות נרחבת במרכז דדו. גם גופי הביטחון האמריקאיים עברו באותה תקופה שינויים ארגוניים-תפיסתיים מעמיקים, במסגרת שינוי תפיסת ההגנה האמריקאית. תהליך זה הושפע מרעיונות "המהפכות בעניינים צבאיים" (RMA) והחדשנות הצבאית, שתפסו תאוצה הן ככלי מעשי והן כתת-תחום אקדמי של המחקר האסטרטגי, בזכות מומחים מטעם המשרד האמריקאי להערכת נטו ואנשי אקדמיה אמריקאים המזוהים עימו.<sup>18</sup>

דינמיקה זו הולידה תופעה, אותה מכנה סטיבן רוזן "תופעת העצמאים" (mavericks phenomenon) - קצינים אנרגטיים מהדרג הבינוני, המיישמים ומעודדים התנהלות חדשנית, כך שהם הופכים ליצרני ומפיצי ידע ולסוכני שינוי בתוך המערכת. נראה כי במהלך העשור האחרון החלה להיווצר מסה קריטית של "עצמאים" כאלה בחילות צה"ל ובאגפי המטכ"ל. כאשר מפקדים אלה הגיעו לדרגי ביניים ולעמדות מפתח בשלל חילות צה"ל, הם החלו ליצור את השינוי מלמטה למעלה, ללא כל הכוונה או הוראה לעשות זאת. הם החלו להשתמש בתיאוריות, במתודולוגיות ובניסיון המעשי האמריקאי כמסגרת הגותית והטמיעו אותם בחילות השונים בהם פיקדו ופעלו. כך, "העצמאים" תרמו תרומה משמעותית לעיצוב האווירה האינטלקטואלית בצה"ל, שבסופו של דבר הובילה לאימוץ גישת החדשנות באמצעות חיזוי.

לבסוף יש לציין את ההשפעה מלמעלה למטה של אותם "עצמאים". במהלך התקופה שנדונה לעיל, ובמיוחד לקראת מלחמת לבנון השנייה וגם בשנים שלאחריה, רמטכ"לי צה"ל וסגניהם הפגינו פתיחות יוצאת דופן כלפי רוח התקופה האינטלקטואלית וכלפי יוזמותיהם של "העצמאים". הזדהותם המודעת של אותם מפקדים בכירים עם המיזמים החדשניים, ותמיכתם האקטיבית ברעיונות תיאורטיים ותפיסתיים מגוונים, היו בעלות

<sup>18</sup> ראו לדוגמה: Stephen Peter Rosen, *Winning the Next War* (Cornell University Press, 1994); Allan Millett and Williamson Murray, *Military Effectiveness* (Cambridge University Press, 2010); Thomas Mahnken, *Technology and the American Way of War* (Columbia University Press, 2010); MacGregor Knox and Williamson Murray, *The Dynamics of Military Revolution 1300-2050* (Cambridge University Press, 2001).

השלכה מיידית ומהותית על הגישה והפתיחות לרעיונות אלה במורד שרשרת הפיקוד. המפקדים־ההוגים בצמרת הפיקודית הבכירה של צה"ל בעשור האחרון לא יכלו לחולל שינוי זה לבדם, אך לולא פועלם, השינוי לא יכול היה להתממש.

לסיכום אביא שלוש המלצות שבכוון לקדם את "בין הקטבים". ראשית, כתב העת יכול לשקול הטמעה של ביקורות עמיתים "עיוורת", כפי שנוהגים כתבי עת אקדמיים מובילים ברחבי העולם; שנית, על "בין הקטבים" לשקול שיתוף פעולה עם חוקרים רבים יותר מתחומי האסטרטגיה והיחסים הבין־לאומיים - ישראלים וחברי הקהילה הבין־לאומית - ולעודד אותם לכתוב מאמרים בנושאים הרלוונטיים לכתב העת; שלישית, על "בין הקטבים" לפתח את הדיון הביקורתי ולקחת אותו שלב אחד קדימה. ניתן לעשות זאת באמצעות עידוד כתיבתם של מאמרי תגובה וביקורת לאורך מספר גיליונות. בנוסף, מומלץ להזמין כותבים המחזיקים בדעות מנוגדות לפרסם את השקפותיהם הסותרות באותו גיליון של "בין הקטבים" כדי לשמור על הטרואגניות מחשבתית.

אינטראקציה אסטרטגית מולידה תחרות תמידית של למידה, דמיון תפיסתי ותחכום מבצעי. הצלחה בשדה הקרב העתידי תלויה ביכולתו של הארגון הצבאי להבין את אופייה הנוכחי של המלחמה, ולא פחות מכך - ביכולתו להתאים את עצמו להתפתחויות בלתי צפויות במהלך הלחימה. כך, החיזוי וההסתגלות מחזקים ומשלימים זה את זה. מכיוון שלהסתגלות מחיר גבוה יותר מאשר לחיזוי, לפחות מבחינת חיי אדם, מי שמנצח בתחרות החיזוי בעיתות שלום יצטרך להשקיע פחות בעריכת התאמות במהלך הלחימה עצמה.

אויבו המר ביותר של כל ארגון צבאי הוא קיפאון מחשבתי. מהפכות קודמות בעניינים צבאיים ומהפכת טכנולוגיות המידע בפרט מלמדות אותנו על החשיבות של מציאת איזון בין העתידנות הצבאית ובין הגמישות התפיסתית והארגונית. איזון כזה יבטיח חיזוי של אופייה המשתנה של המלחמה, בד בבד עם יכולת הסתגלות מהירה במידה וזו תידרש. קהילה צבאית תוכל לממש את מלוא הפוטנציאל החדשני שלה כאשר היא תצליח לחזות את המלחמה הבאה ולהתכונן אליה, תוך שמירה על גמישות ויכולת הסתגלות במהלך הלחימה, אם החיזוי יתברר כשגוי. "בין הקטבים" מבטיח שצה"ל יוצר חדשנות לא רק באמצעות הסתגלות, אלא גם באמצעות חיזוי, ומהווה גורם המאפשר שמירה על האיזון האופטימלי בין שני מרכיבים אלה - תנאי בלתי מספיק, אך הכרחי לניצחון במלחמה הבאה.

## רשימת מקורות

- אדמסקי, דימה, ויוסי בידץ. "התפתחות הגישה הישראלית להרתעה - דיון ביקורתי בהיבטיה התיאורטיים והפרקטיים". **עשתונות** 8. צה"ל: המכללה לביטחון לאומי, אוקטובר 2014.
- אורטל, ערן, ותמיר ידעי. "פרדיגמת סבבי ההרתעה - דפוס אסטרטגי ודוקטרינה במבוי סתום". **עשתונות** 1. צה"ל: המכללה לביטחון לאומי, ינואר 2013.
- ארד, עוזי, ולימור בן הר. **מל"ל - המאבק להקמתה של "המועצה לביטחון לאומי" וביסוסה בצמרת**. דביר, 2016.
- לשכת הרמטכ"ל. **אסטרטגיית צה"ל**. צה"ל: המטה הכללי, אוגוסט 2015.
- מבקר המדינה. **ניהול תכניות המחקר והפיתוח במערכת הביטחון**. דו"ח מבקר המדינה השנתי 69א. משרד מבקר המדינה ונציב תלונות הציבור, אוקטובר 2018, עמ' 695-767.
- פרייזר-סוויי, דנה. "מה אפשר ללמוד מתהליך פיתוח תפיסת הפעלה (2006)?" **בין הקטבים** 10. צה"ל: מרכז דדו, מארס 2017, עמ' 9-50.
- Adamsky, Dima, and Kjell Inge Bjerga. *Contemporary Military Innovations: Between Anticipation and Adaptation*. London: Routledge, 2012.
- Adamsky, Dima. *The Culture of Military Innovation*. Stanford: Stanford University Press, 2010.
- Finkel, Meir. *On Flexibility*. Stanford: Stanford University Press, 2011.
- Freilich, Charles. *Israeli National Security*. Oxford: Oxford University Press, 2018.
- Freilich, Charles. *Zion's Dilemmas*. Ithaca: Cornell University Press, 2014.
- Knox, MacGregor, and Williamson Murray. *The Dynamics of Military Revolution 1300-2050*. Cambridge University Press, 2001.
- Kober, Avi. *Practical Soldiers: Israel's Military Thought and Its Formative Factors*. London: Brill Academic Press, 2015.
- Mahnken, Thomas. *Technology and the American Way of War*. Columbia University Press, 2010.
- Millett, Allan, and Williamson Murray. *Military Effectiveness*. Cambridge University Press, 2010.
- Murray, Williamson. *Military Adaptation in War*. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.
- Rosen, Stephen Peter. *Winning the Next War*. Cornell University Press, 1994.
- Shamir, Eitan. *Transforming Command*. Stanford: Stanford University Press, 2011.