

1 יוני 2020



## הסדנא למצביאות מערכתית

מפקד מב"ל — אלוף איתי ווירוב  
מד"ר מב"ל — השגרירה מירב צפרי אודיז

### תיאטרון המצביאות

המצביא כמחזאי, מפיק, במאי, שחקן, צופה ומבקר  
כתב הערכה לעבודה שנתית במב"ל  
(רומן גופמן (ר.ג.) — אודי שילה)

### ראשית ואחרית — תמצית הדברים

- בראשית שנת הלמודים 2019 - 2020 (תשע"ט-תש"פ) במכללה לבטחון לאומי נתבקשתי על ידי אודי שילה ורומן גופמן לשמש להם כמנחה בעבודה שנתית שכותרתה — **תיאטרון המצביאות: מרחב הלמידה וההשפעה של המצביא על הקברניט**. נעתרתי לבקשתם (על אף שאיני רגיל להשתלב בפעילות מב"ל) משום סמיכות הנושא לליבת העשייה שלי וכן, מחמת הערכתי היתרה ליכולת המבקשים.
- בסדרת פגישות קצרה, הגדירו הכותבים את גבולות הנושא, את שיטת הדיון וכן את מסגרות הייחוס לבניית טיעוניהם. מכאן ואילך עסקו השניים בכתיבת העבודה ללא כל מעורבות נוספת שלי, עד להשלמת המשימה שנטלו על עצמם. במקרה של ר.ג., היו פני הדברים שונים במעט. מאחר ובמקביל לתחילת כתיבת העבודה הוא יזם מולי דיאלוג (במובן הסוקרטי, הוא שימש כפרוטגוניסט ואנכי כאנטגוניסט), שנפרש על פני השנה כולה, ובמהלכו לימד-עצמו את היחסים בין **מצביאות** (**στρατήγηση** - סטרטגמה)<sup>1</sup> ובין **האחדות** (טריאדה מערכתית) **מערכת הגשמה** — **אסטרטגיה תחבולנית** — **התערבות אופרטיבית**. כיוון שהשית על עצמו, תהליך למידה דיאלוגי, המכונן תדירות השתנויות רב-ממדיות, הושפעה כתיבת העבודה מן ההתפתחויות בציר המקביל, ביותר ממובן אחד.
- לאור איכות התוצר, ולאור אופן ההתנהלות המשותף של השניים במהלך היצירה — בחרתי לתת לעבודה את הציון **מעולה** (100. במספרים)

<sup>1</sup> למושג היווני סטרטגמה, אשר הומצא על ידי סוקרטס בדיאלוג שקיים עם פריקלס הבן בשנת 406 לפנה"ס, שתי מובנים הקשורים זה בזה. במובן אחד משמעות המושג תחבולה, תחבולנות ובינה תחבולנית. במובן השני משמעות המושג התחום המגדיר תפקוד מצביאים אמעיים. מכאן כמובן, לפחות מנקודת המבט של המקור, קיימת זיקה הגיונית הדוקה בין מצביאות ואסטרטגיה כתחבולנות. יתר על כן, **מערכת**, ביוונית, (**σύστημα** - סיסטמה) היא הדקדוק התבוני של יצירת הגיון אסטרטגי, בהקשרים מתהווים וכמו כן אופן ההתנהלות הדינמי של מצביאים (הגשמה מערכתית). אסטרטגיה תחבולנית (**στρατήγηση** - סטרטגמה), הינה המנגנון באמצעותו יוצר המצביא דרגות חופש המאפשרות לו להשתנות, בהתאמה לתפישה ההגיונית של המציאות. ומערכת (אופרציה וביוונית, **στρατεία** - סטרטיאה) הינה הגילום הצורני (תצורה חד-פעמית) של יישום ההגיון האסטרטגי.

## מסגור הנושא — הקשייה (פרובלמטיזציה)

- הנושא מצביאות ככלל והזיקות בין מצביאים וקברניטים, בפרט, הינם עניינים חמקמקים וסוגיות עמומות.
- שתי דוגמאות קצרות ממחישות את בעייתיות הגישה לעניין ותפישתו:
- ספרו של אליוט כוהן, **הפיקוד העליון - אנשי צבא או מדינאים, מי ינהיג במלחמה**, מייצג את הפשטנות, הבינאריות והעקלקלות, אליהן מסוגלים להגיע מיטב המוחות השוכנים בהיכלות השן האקדמיים (מדעי המדינה ויחסים בין לאומיים) בהתייחסם לסוגיות של ניהוג אסטרטגי; פשטנות, משום שבחינת הדברים נעדרת תיאוריה מסדרת (מטעמים) והסיפור שהם מספרים משולל לחלוטין עלילה הגיונית מבנה; בינאריות, משום שהתנהלות מנגנון הפיקוד הלאומי, היא פועל יוצא של השאלה מי מחזיק בסמכות (שליטה נומינלית) ולא של דיאלוג; ועקלקלות, משום שבראייתם המעוותת אסטרטגיה מתחילה במלחמה, בעוד שבעיני מלחמה מגלמת כשלון אסטרטגי, או נקודת קצה של התנהלות נעדרת אסטרטגיה.
- לעומת זאת, ספרו של לייב ניקולאיביץ' טולסטוי (**מלחמה ושלום**), שאינו אלא רומן (אמנם בממדים מונומנטליים) ואין בו יומרות להדריך מנהיגים, עושה בדיוק את ההיפך. במקום הסברים פשטניים, הוא בוחן באורח מקשה (פרובלמטיזציה) את התנהלות המצביא האמצעי, מנקודות מבט מגוונות (תבונית, אידיאולוגית, פוליטית, ארגונית ומבצעית). במקום גישה בינארית, החותרת לחתוך בידי מי הסמכות הוא מתייחס למעשה הפיקוד הלאומי כהתנהלות מערכתית, רב-ממדית, רב-תחומית, בהגיון של ארגון עצמי. ושלישית, במקום הגישה המעוותת התופשת אסטרטגיה במושגים של התפרצות משבר, הוא מציע הגשמה מערכתית ( ) במשכים ארוכים החותרת ליתר את המלחמה בכל מאודה, משום שהיתרחשותה בפועל מסמנת כשל. יתר על כן, במקום להתמקד בשאלה העקרה 'מי ינהיג במלחמה?', מציע טולסטוי כותרת מערכתית המגלמת אחדות ניגודים, כמתח המזמין המשגה מערכתית שלמותית מן האמצע (*contraria sunt complementa*).
- בפועל, בעוד שמעטים (אם בכלל) טורחים לקרוא חיבורים כמו מלחמה ושלום, ספרו של אליוט כוהן ואין ספור שכמותו נלמדים כמשנה סדורה ברובן של המכללות לבטחון לאומי.
- במלים אחרות, לא רק שהאתגרים שמציבה הסוגייה אינם מכוסים בתיאוריה מסדרת, אלא שתכני הלימוד, שיטות הלימוד והמוסכמות המושגיות התקיפות מכשילים כל יוזמה לדיון ביקורתי בנושא.
- כפי שניתן ללמוד מן המציאות המתהווה (שכן, המציאות היא מורה הנבוכים למצביאים סקרנים) בימים הטרופים של ההווה (התהליכים הפוליטיים במדינת ישראל, התהליכים הפוליטיים ואיכות התפקוד של מנהיגים בעולם, משבר הקורונה העולמי, וכיו), מעולם לא נדרשו מנגנוני מדינה באופן דחוף יותר לתפישה מסדרת העשויה להבנות תהליכים לאומיים של פיקוד, למידה מערכתית, השתנות אסטרטגית והתערבות אופרטיבית.
- במובן הזה, נענו ר.ג. וא.ש. לאתגר משמעותי והשיתו על עצמם קשיים לא מבוטלים.

## התיאטרון כמטפורה — מערכת המושגים המסדרת

- כפי שנוכחנו זה מכבר, בחירת כותרת עשויה להיות מעשה סתמי של סמנטיקה, מעשה הונאה (מודע או לא-מודע), גילום עמוק של תפישת עולם, גישה מערכתית ומניעים של ביקורת עצמית. דומני שעל המקרה שלנו ניתן להחיל בוודאות את הקטיגוריה השלישית.
- המלה היוונית תיאטרון גזורה מאותו שורש ממנו גזורה המלה תיאוריה, שפירושה ביוונית לראות באמצעות השכל. המלה מצביאות מסגירה את נקודת המבט (פרספקטיבה מסדרת), שבאמצעותה מבנים הכותבים את פרשנותם. במובן הזה, הכותרת מסבירה לקורא התמים, שכותבי העבודה לא נקטו עמדה אובייקטיבית, אלא גבולות העניין, שלשמו מתקיים הדיון, מוגדרים על ידי המושג מצביא.
- התיאטרון, כידוע הוא חזיון המספק מרחב למידה ופרשנות, ביחס לחיים הממשיים, לכלל המשתתפים בו, החל בכתיבת העלילה, הפקת המחזה, הבימוי, המשחק וגומר בצפייה והערות המבקרים.
- מה שמשותף לכלל הפונקציות (המרכיבות) השותפות בחווייה התיאטרלית, על כלל היבטיה, הם שני מאפיינים. ראשית, כל פונקציה ממוקמת בתווך (אמצעי), הממצה מתח בין תפישה, או עניין הנוגעים למימד חיצוני לחזיון, ובין תכנים (טקסטואליים או ויזואליים), הנוגעים למימד הפנימי של המחזה. שנית, מיצוי התווך, או אמצוע המתח נעשה תמיד דרך מניפולציה פרשנית. ולכן, התיאטרון, או החזיון התיאטרלי הוא מרחב פוטנציאלי למיצוי תחבולנות. במובן הזה, השימוש במלה זירה, לציון כללי של התרחשות מערכתית, המחייבת פרשנות והנשלטת על ידי מניפולציה, מגלם השאלה רחבה נוספת של מושג התיאטרון לעולם התפקוד האסטרטגי.

- בחירת הכותבים להשתמש במלה מערכה (act במחזה: operation בהקשר אסטרטגי), לארגון הסדר הפנימי המתפתח של עבודתם כמערכת, ראוייה משום שהיא מטלטלת את הקורא בין המטפורה של התיאטרון ובין התנהלות אסטרטגית הנעשית באמצעות מערכות (systems) ומערכות (operations).

### מבנה העבודה — סדר העלילה (Plot)

- תנועת העבודה (כמערכת המגלמת גם את החקירה וגם את פרשנות הקורא) מתפתחת דרך שמונה מרכיבים; פרולוג, אפילוג ושש מערכות. במדה רבה, מבנה העבודה כסדר עלילה משקף הגיון דומה לחקירה מערכתית שמרכיביה הם: **מבוכה מכוננת — מערכת הבנייה — תפישת מערכת — מערכת הנגדה — מערכת אסטרטגיה — מערכה אופרטיבית.**
- **פרולוג** (ביוונית, חשיבה קדימה, או מעבר להווה, או המובן מאליו), המגלם את מקור ההשראה או התחל (primer), המצית של שרשרת החשיבה.
- **אפילוג** (ביוונית, חשיבה לאחור), המתאפשרת רק עם סיום ההרתפקאה המחקרית — מעין רפלקציה רטרואספקטיבית כוללת על המסע כמערכת.
- **מערכה ראשונה** מציגה את תכנית המסע, ומספקת תובנות שנועדו לאפשר התמצאות לנוסע ולקורא.
- **מערכה שנייה**, נועדה לעשות פרובלמטיזציה (הקשייה) של העניין הנבחן ולחולל בכך מעין מבוכה, המצדיקה חקירה יזומה חדשה.
- **מערכה שלישית**, נועדה לתאר את סביבת התפקוד העכשווית.
- **מערכה רביעית**, נועדה להעמיד, מסגרת תיאורית מסדרת ראשונה לכותבים, לקראת פרשנות מערכתית וקריאה ביקורתית של הראיונות עם הפרקטיקנים.
- **מערכה חמישית**, הכוללת שלושה ראיונות עם פרקטיקנים (שני חיילים ואזרח אחד) נועדה לשמש מעין הנגדה לתיאוריה הראשונית.
- **מערכה שישית**, מגלמת את התיאוריה המתקדמת לאחר התכה בעקבות הראיונות וההנגדה.

### תוצרי המחקר — המתח בין הבנה מערכתית (impression) והסבר אופרטיבי (expression)

- חקירה מערכתית מתאפיינת בתאימות הדוקה בין שיטת המחקר ומבנה החשיבה ובין תכני התובנות, אשר חותמות אותם. במובן הזה, עבודתם של ר.ג. וא.ש. מגלמת דרגת איכות חריגה, הן במבנה התפתחות הלמידה והן בתוצאותיה.
- העבודה היא פועל יוצא של נסיון נחשוני של שני הכותבים לחקור סוגיה מערכתית, המגלמת כשל מערכתי אוניברסלי. גם תהליך בירור הכשל (הנתיב) וגם התובנות המסבירות גישות לריפוי החוליים המוסדיים הן חדשניות ויצירתיות.
- מבחינה היוריסטית, העבודה משקפת נאמנה את עקלתון (ספירלה) הגילוי (תיאור—הקשייה—התכה), שבו הלכו הכותבים בתהליך החקירה והבחינה שלהם. יתרה מזו, הם מתווים, בהתחשבות חריגה, תנאים דומים לתנועת המחשבה של הקורא.
- להבדיל מן הבנליות של יתנועה מן הקל אל הכבד, מתווים תנאים של היגיון קוגניטיבי דומה עבור הקורא. הדין מתחיל תמיד בהצגת המובן והידוע, עובר להקשייה מאתגרת וחותרם בהתכה, הממנפת את ההבנה לדרגה גבוהה יותר.
- יתר על כן, במערכה השישית מעמידים הכותבים תיאוריה מערכתית, הכורכת לכדי שלמות מערכתית אחודה מכלול מושגים ותובנות אלטרנטיביים העשויים לשמש מסגרת להתלמודות עצמית של כל מגשים מערכתי בחווית התנהלות אסטרטגית בעולם מתהווה ומסובך.

בברכה

שמעון נוה