

# הכשל החשיבתי של הצבאות בעימותים נמוכי עצימות

החשיבה הצבאית המקובלת תופסת את המלחמה ואת הצבא כ"מערכות פשוטות", המתנהלות על-פי לוגיקת-על אחת. מאמר זה בוחן את השלכותיה של תפיסה זו כאשר היא מיושמת בעימותים נמוכי עצימות. המאמר, שנכתב לפני כשנתיים, היה מאז לאחת מאבני הפינה התפיסתיות לפרויקט המתנהל בפיקוד המרכז לפיתוח דרכי התמודדות עם עימותים נמוכי עצימות

ד"ר צבי לניר

## הבעיה

צה"ל הוא צבא שמתכוון למלחמות קצרות כוללות ואינטנסיביות (High Intensity Conflict), אך רוב שנותיו הוא נלחם מלחמה שונה - מלחמה מתארכת נמוכת עצימות (Low Intensity Conflict). צה"ל מתמודד זה שנים בשתי חזיתות של לחימה נמוכת עצימות - האחת בגבול הלבנון והאחרת ביהודה ובשומרון וברצועת עזה. כל אחת מהן שונה במאפייניה. אך מעבר לשונות זו - הראויה כשלעצמה לבחינה מעמיקה, שלא נעשתה עד כה - קיים דמיון רב: בשתי החזיתות הצבא שקוע בניהול טקטי של מערכות נמוכות עצימות.

ההתמודדות הצבאית בלבנון עם החיזבאללה נתפסת על-ידי הצבא כמרוץ בין שני צדדים על שכלול שיטות הפעולה, גיונם והשגת רמות ביצוע משופרות בתחום הטקטיקה של המלחמה הזעירה. החיזבאללה הגיע להישגים מאוד מרשימים בתחרות זו, אך גם צה"ל הוכיח יכולת רבה בשכלול מתמיד של שיטות הפעולה שלו. כללית, מצליח הצבא לשמור על הפער הטקטי בינו לבין החיזבאללה ואף להגדיל אותו. כשבוחנים את הזירה הלבנונית מנקודת המבט של ההישגים הטקטיים, צה"ל הוא בסך הכול הצד המנצח, אולם ההרגשה הכללית היא שאין הוא מצליח לתרגם את הצבר הניצחונות הטקטיים להישגים מערכתיים, ושהנסיגה מלבנון ללא הישג צבאי מערכתי היא רק עניין של זמן. בחזית ההתמודדות עם הפלסטינים בשטחי יהודה,

שומרון ורצועת עזה הצליחו צה"ל ושירותי הביטחון לחשוף פעילות חבלנית ולסכל חלק ניכר ממנה - גם נוכח הקשיים ההולכים וגוברים עם העברת שטחים לסמכותה של הרשות הפלסטינית. אך צה"ל, שירותי הביטחון וגורמי הממשל האזרחי אינם מצליחים להשפיע על עיצובם של כיווני ההתפתחות המערכתיים. צה"ל הוא רק גורם שמגיב על אירועים, כשאלה מתרחשים. מבחינה זו התחושה גם ביחס ליהודה ושומרון היא של ניהול קרב מאסף, ושם לא יתרחש שינוי מהותי, יהיה זה בבחינת סיפור עם סוף ידוע מראש.

בכך נראה שצה"ל אינו שונה מארגונים צבאיים רבים אחרים, שנלחמו נגד ארגוני "שחרור לאומי" ולא הגיעו לתוצאות, שהן מהותית טובות יותר. ההיסטוריה של התמודדות צבאות עם התופעה של עימותים נמוכי עצימות (עני"ע) מצביעה על כך שכמעט בכל אותם מקרים, שבהם לא הצליחו כוחות הביטחון לחסל את הגרילה בשלב הראשון שלה - "שלב הטרור" (שני השלבים שלאחר מכן הם "שלב בסיס הגרילה" ו"שלב מלחמת השחרור העממית") - והגרילה הצליחה להשיג תמיכה ולהטמיע את עצמה באוכלוסייה, הובסו הצבאות מערכתית. זאת גם באותם מקרים שבהם היו להם הישגים טקטיים מרשימים. בכל אותם מקרים ההסבר העיקרי לכישלון הרחיק את הבעיה מ"מגרש המשחקים" של הצבא. תמיד ניתן להסביר זאת באילוצים המדיניים-אסטרטגיים ובכך שהעימותים נמוכי העצימות הם בעיקר תופעה פוליטית ולא צבאית. ניתן "להאשים" במצב את הגורמים הפוליטיים ולהמשיך להסתתר תחת הסיסמא ש"מיטרתו של הצבא היא לאפשר לפוליטיקאים את חופש התמרון למציאת פתרונות מדיניים לבעיה" - סיסמא שהיא מעין הצדקה לכך שלצבא אין תפיסה מערכתית משל עצמו.

ראש מכון "פרקסיס" לפיתוח תהליכי החשיבה והלמידה. עוסק בפיתוח תיאוריות, תהליכים וכלים לחשיבה אסטרטגית ומערכתית





ואפילו תופעת המלחמה נתפסים כמערכות. המלחמה מתוארת כמתנהלת בין שתי מערכות המתנגשות זו בזו. תפיסה זו מושרשת מתחילת ההיסטוריה הצבאית, וחשיבותה הלכה וגדלה ככל שהצבאות גדלו, והבעיות הצבאיות חייבו תיאום מערכתי מסועף יותר.

אולם טענתי היא, שאף שלצבאות יש תפיסה מערכתית מאוד מפותחת ומסועפת, מדובר בתפיסה שניתן לאפיינה כ"מערכתית פשוטה". המאפיין הראשון של "מערכת פשוטה" (בשונה מ"מערכת סבוכה" שתואר בהמשך) הוא פעולתה על-פי לוגיקת-על אחת, המתקיימת בצורה מדרגית בכל המערכת - מקודקודה ועד בסיסה, מהאסטרטגיה ועד הטקטיקה. לוגיקת-על מדרגית זו היא הנותנת את התחושה שניתן לשלוט במערכת בעזרת תכנון ובקרת-על. היישום המדרגי אמור להיות מושג על-ידי מערכת הפיקוד והשליטה, שבאמצעותה יורדים התכנון והפקודות במורד הפירמידה המדרגית, והמידע והדיווחים נעים במעלה הפירמידה.

למרות היותו מערכת מורכבת וגדולה אמור הצבא להתנהל על-פי היגיון של "סדר-על" מרכזי אחד ולנצל מלחמות על-ידי מימושם של התכנון ושל הסדר המדרגיים האלה בהפעלת הכוח. תופעת המלחמה נתפסת כהתנגשות בין שתי מערכות הפועלות על-פי לוגיקה בסיסית זו. לפי גישה זאת, הצד שהתכנון שלו טוב יותר, ושדבקו בתוכניות נוכח כל הקשיים שמערים היריב היא גדולה יותר, הוא שינצח במלחמה - גם באותם מקרים שבהם אין לו עדיפות כמותית מובהקת על יריבו. זהו דימוי מאולץ, שכן המלחמה, בהיותה תופעה חברתית במהותה, נושאת בצורה בלתי נמנעת אופי של "מערכת סבוכה" בלתי נשלטת ובלתי ניתנת להסבר מלא באמצעות לוגיקת-על וסדר מדרגי. החשיבה הצבאית מכירה בקיומו של "אי-סדר" במלחמה, אך הצבאות מנסים להדביר את הנטייה לחוסר שליטה במערכות בעת מלחמה באמצעות ריכוז והפעלה של עוצמות גדולות ביחידות מוגדרות של זמן ושל מרחב.

המלחמה והצבאות נתפסים כ"מערכות פשוטות" גם במובן זה שכל התופעות המתרחשות במסגרתם נשפטות במונחים דיכוטומיים של "או או". הכול חייב להיות מוגדר בבירור - החל מתפיסת ההוויה הצבאית, המחולקת לעצמים בעלי קווי תיחום ברורים ונבדלים זה מזה, וכלה בשיפוט התוצאות של הפעילות הצבאית.<sup>3</sup> הצבא תופס את עצמו כמערכת מדרגית, שמורכבותה הולכת וגדלה ככל שעולים במדרג, כאשר כל מדרג מתוחם בקווים ברורים.<sup>4</sup> ראייה זאת מקנה את הנוחות של דימוי

זוהי עמדה, שעם כל היותה מוצדקת כשלעצמה, מעניקה לצבא נוחות חשיבתית בלתי נסבלת. כביכול אנחנו, אנשי הצבא, נדאג לטקטיקה, אך האחריות המערכתית היא שלכם, הפוליטיקאים. זוהי אפשרות, שבהקשר של ניהול מלחמה כוללת הייתה גורמת לכל בעל מקצוע בתחום הצבאי לזעוק שמדובר באבסורד גמור. בכל זאת הצבא משלים עם גישה זאת ביחס לעימותים נמוכי עצימות.

שורש הבעיה הוא בכך שהצבאות מנסים להפעיל לוגיקה, שתוגדר להלן כ"לוגיקה של מערכות פשוטות", על המציאות של העימותים נמוכי העצימות - מציאות שהיא במהותה מציאות של "מערכות סבוכות".

הבנת טיעון זה מחייבת תחילה להסביר למה אנו מתכוונים בלוגיקה של "מערכות פשוטות" ולחשוף את נטייתם של הצבאות לתפוס את עצמם, את המלחמה ואת פעילותם בה כ"מערכות פשוטות". זה ייעשה בפרק הראשון. בפרק השני תיעשה הכרה עם מושג "המערכת הסבוכה", ובפרק השלישי יתוארו העימות נמוך העצימות כ"מערכת סבוכה" וההשלכות של התעלמות הצבאות ממהות זו. לבסוף יוסבר חוסר הסיכוי להצליח בעימות נמוך עצימות באמצעות לוגיקה של "מערכת פשוטה".

### הצבא והמסגור החשיבתי של "מערכת פשוטה"

כל תחום וכל מקצוע נוטים לפתח לעצמם "מערכת מושגית מפרשת" משלהם. כל הפועלים במסגרת התחום או המקצוע אמורים לפרש את התופעות, שבהן עוסק התחום, על-פי "המערכת המושגית המפרשת" הזאת.

לתחום המלחמה ולמקצוע הצבאי יש "מערכת מושגית מפרשת" מאוד מפותחת ומאוד מעוגנת.<sup>1</sup> זו נלמדת ומוטמעת בבתי-הספר הצבאיים ומיושמת הלכה למעשה בכל הפעילות הצבאית. היא מעוגנת בעוצמה כה רבה בתודעתם של אנשי הצבא, עד כי הם חושבים בהתאם להנחות היסוד שלה, בלי שהם ערים לקיומה ובלי שהם מודעים לכך שזהו מבנה חשיבתי לפירוש המציאות.

לרוב אין הם תופסים שמבנה חשיבתי זה אינו זהה עם המציאות, ושבנסיבות מסוימות הוא אף עשוי לתת לה פירוש מוטעה.<sup>2</sup>

טענתי העיקרית בהקשר זה היא שהחשיבה הצבאית המקובלת מפרשת את המציאות כאילו הייתה "מערכת פשוטה". בקביעה זאת גלומות שתי טענות משנה. האחת, שהחשיבה הצבאית תופסת את המלחמה ואת הצבא כמערכות, והאחרת, שמערכות אלה נתפסות כ"פשוטות".

החשיבה המערכתית מלווה ומפרשת את ההוויה הצבאית בכל רמותיה והיבטיה. כלי נשק, המבנה הצבאי



עצור שמעו ילדה!!!

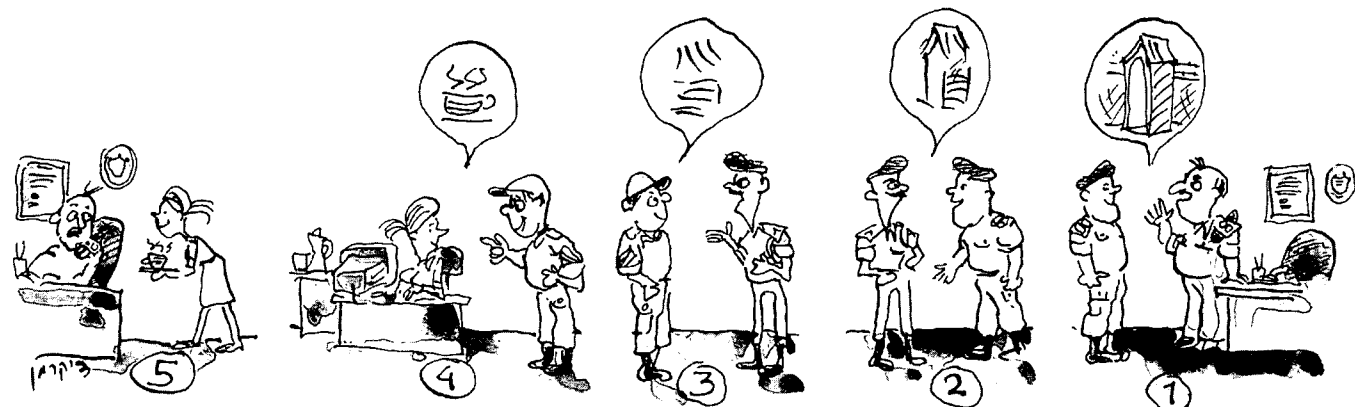
המערכתית והרמה האסטרטגית. ההנחה היא שיש הקבלה מלאה בין הדרג לבין בעיות החשיבה. מכאן שציון הדרג מצביע אוטומטית על אופיין של הבעיות החשיבתיות, שעומן צריכים להתמודד הקצינים העומדים בראש אותו דרג - בעיות טקטיות, מערכתיות או אסטרטגיות. הפעילות במלחמה מתחלקת ומתפרשת בצורה קבועה על-פי ארבעה מצבי יסוד, הנבדלים זה מזה בצורה חדה, ושכל אחד מהם גבולות תיחום ברורים: הגנה, התקפה, נסיגה, התקדמות ורדיפה.

מאפיין אחר של חשיבה צבאית במונחים של "מערכות פשוטות" הוא היותה חשיבה של סיבתיות פשוטה. כל התופעות מוסברות במונחי "סיבה-תוצאה" ישירים.

הנטייה להסביר תופעות במונחים של "סיבה-תוצאה" היא המכוונת את החשיבה הצבאית של הקצינים בכל הרמות להתמקד בפיתוח היכולת לזהות מצבים. ההסבר לכך פשוט:

השלים המערכתית למבנה המורכב מבידדים, שכל אחד מהם הוא יישות נפרדת בעלת גבולות מוגדרים (כולל גבולות שמכות ואחריות), שמאפשרים להבחין היטב בין יישות ליישות בתוך המערכת. מכאן שניתן להתייחס למערכת כאל מורכבות הניתנת לפירוק לבידדים, כאשר את הבידדים ניתן לצרף בצורות שונות - כאילו היו אלה קוביות "לגו" - לכדי שלם מערכתי ולהפעילו על-ידי מחולל אחד וברור - זה של התכנון המרכזי והסדר הפיקודי ההיררכי.

הצבא הוא מערכת ארגונית בעלת לוגיקה אחידה, התקפה בכל הרמות - מערכת עם היגיון מסדר אחד. "המטרה" של הדרג הפוקד היא הוראה, שאין הדרג הכפוף רשאי או אמור לבחון אותה, אלא רק ליישם אותה. "המטרה", שתורגמה ל"משימה" הופכת אוטומטית ל"מטרה" של דרג נמוך יותר וכך הלאה בשרשרת ליניארית בכל שלבי המדרג של מה שנתפס כפירמידה



"המטרה", שתורגמה ל"משימה", הופכת אוטומטית ל"מטרה" של דרג נמוך יותר וכך הלאה בשרשרת ליניארית בכל שלבי המדרג של מה שנתפס כפירמידה הארגונית, שהיא גם הפירמידה של הסמכות והפירמידה של הידע והחשיבה

אם קיים מודל ברור וידוע מראש של הבעיה, וניתן לנסח את התופעות בו ביחסים פשוטים של "סיבה-תוצאה", אפשר להניח כי עיקר הבעיה החשיבתית היא של זיהוי. כשמוזהים את הסיבות, הרי הסקת התוצאות שלהן היא כבר עניין כמעט מכני.<sup>5</sup>

"הערכת המצב" - שהיא תהליך החשיבה המובנה של הצבאות לקראת הכנתם של תוכנית המערכה או של המבצע הצבאי במלחמה - משקפת היטב הנחות כאלה. אל הבעיה התכנונית מתייחסים כאל מורכבות, שקיימת סכמה היררכית קבועה של "סיבה-תוצאה", המורה כיצד לפרק אותה למרכיביה.

גם כאשר מדובר ברמות הגבוהות, שבהן הפיקוד כבר אינו יכול להישען על הזיהוי הישיר של המצבים, ונדרשת פעולה חשיבתית-פרשנית, נוהגים אנשי צבא לפרש את המציאות על-פי תבניות חשיבה במושגים קבועים,

הארגונית, שהיא גם הפירמידה של הסמכות והפירמידה של הידע והחשיבה הצבאיים מאורגנים גם הם מלמעלה כלפי מטה. במערכת הצבאית יש חסמים עמוקים לחשיבה דיאלוגית מלמטה כלפי מעלה.

האחידות בתודעה ובהבנת המצבים היא שם המשחק בהתנהלותה של המערכת הפשוטה. כל המערכת צריכה לפעול על-פי לוגיקה אחת, וזו - על מנת לאפשר את קיומה - חייבת להגדיר את המצבים בצורה פשוטה וככל הניתן גם בלתי משתנה.

**ההיסטוריה של התמודדות צבאות עם**

**התופעה של עימותים נמוכי עצימות מצביעה**

על כך שכמעט בכל אותם מקרים, שבהם

לא הצליחו כוחות הביטחון לחסל את

הגרילה בשלב הראשון שלה, והגרילה

הצליחה להשיג תמיכה ולהטמיע את עצמה

באוכלוסייה, הובסו הצבאות מערכתית

רמות הארגון מחולקות בצורה ליניארית קבועה על-פי סדר גודל ומורכבות: מחוליה, כיתה, מחלקה וכו' ועד לאוגדה, לגיס, לפיקוד ולמטכ"ל. עלייה בדרג משמעותה גם עלייה מקבילה ברמת המורכבות של הבעיות, שנהוג לחלקן לשלוש רמות לוגיות - הרמה הטקטית, הרמה



ניגודיות. הצבא תופס גם את יריבו במלחמה כפועל על-פי אותו היגיון בסיסי של "מערכות פשוטות", שבו הוא תופס את עצמו. ומאחר שכל הצבאות הסדירים חושבים ופועלים גם הם בהנחות יסוד דומות של "מערכות פשוטות", בדרך כלל אכן מתקיימת מקבילית של סימטרייה לוגית עקרונית בחשיבתם ובפעולותיהם של הצדדים היריבים. כך קורה שמלחמה כוללת מאפשרת ונותנת אישור לתפיסה הרואה במלחמה התמודדות בין שתי מערכות פשוטות, הפועלות ומתחרות באותו היגיון בסיסי של ריכוז הכוח בזמן ובמרחב להשגת ההכרעה.

### מהי "מערכת סבוכה"?

ייתכן שהקורא כבר השיג מספר הבנות על מהותה של "המערכת הסבוכה" באמצעות הנגדת מה שתואר בפרק הראשון כ"מערכת פשוטה". אף-על-פי-כן יש לגשת עתה לדיון, שיוביל להבנה מעמיקה של "המערכת הסבוכה", לפני שיוצג - בפרק השלישי - העימות נמוך העצימות כ"מערכת סבוכה".

מהי "מערכת סבוכה"? נדמיין לעצמנו נגני תזמורת סימפונית, שמגיעים לקונצרט בפארק, אך המנצח אינו מופיע. חברי התזמורת ממתנינים. בינתיים מתחזקת הרוח, ודפי התווים עפים ברוח.

## מאחר שכל הצבאות הסדירים חושבים ופועלים בהנחות יסוד דומות של "מערכות פשוטות", בדרך כלל אכן מתקיימת מקבילית של סימטרייה לוגית עקרונית בחשיבתם ובפעולותיהם של הצדדים היריבים

כתוצאה מכך נותרה התזמורת ללא מנצח וללא דפי תווים. הקהל וחברי התזמורת חשים שלא בנוח בהמתנה הארוכה, ואז לאחר זמן מה, מתחיל אחד הנגנים לנגן - ספק מוסיקה, ספק ניסוי כלים. נגנים נוספים מצטרפים. תחילה לא ברור אם גם הם עושים ניסוי כלים, או שהם מגיבים לצלילים ששמיע הנגן. בהדרגה אפשר להבחין כי קבוצת כלי ההקשה מגיבה לצלילים ששמיעה קבוצת כלי הקשת. לאט לאט מצטרפות כל קבוצות הנגנים לאותו דיאלוג, המתפתח לרבי-שיח מוסיקלי מאולתר. זהו שיח מוסיקלי ללא תכנון-על. הנגנים מגיבים לצלילים הנשמעים סביבם, המופקים על-ידי הנגנים וקבוצות הנגנים האחרים של התזמורת ובהתאם ללוגיקה המוסיקלית ה"מוקומית", כפי שהם חשים או מבינים אותה.

מה שנשמע ידמה תחילה לקופוניה, בלגאן חסר משמעות או מוסיקה לא מוכרת עם משמעות לא ברורה. אבל בהדרגה ניתן להבחין בדפוסים מוסיקליים המתפתחים ומשתזרים זה בזה ויוצרים מרקם סימפוני משמעותי. הנגנים וגם הקהל מבחינים כי מתפתחת סימפוניה סבוכה ועשירה, סימפוניה ללא מנצח

שמניחים כי קיימים יחסי "מסמן-מסומן" בינם לבין היישויות בשטח.

תרבות חשיבה זו שואפת ופועלת בהתמדה להשיג מעין יעילות חשיבתית, כאשר היותו של מושג פתוח לפירושים שונים נתפס כמציאות לא רצויה, והגדרת משמעותו של כל מושג כמסמן של מסומן מוגדר נתפסת כתנאי מוקדם לקיומה של לוגיקת חשיבה זו.

בצבאות יש עיסוק רב ב"יעולי" החשיבה על-ידי הפיכת מושגים למונחים בתהליך אובססיבי של חיפוש יחסי מסמן-מסומן בין המושג לבין מה שהוא מתייחס אליו. מבחינה זו ניתן לטעון כי תרבות החשיבה הצבאית היא תרבות של "מינוח" (במובן של הפיכת המושגים למונחים). המושגים, שניתנים לפירושים שונים, נתפסים רק כשלב מעבר חשיבתי לקראת שלב המינוח. למושגים אין ערך עצמאי. בניגוד לתרבויות ארגוניות אחרות, שבהן המושגים נתפסים כמעצבי מציאות, בתרבות הצבאית אין מקום לתפיסות המכירות בהשפעה שיכולה להיות להכרה על ההווה. תפיסות כאלה יש להן ערך רק כשקיימת תפיסה של רצף תהליכי או היסטורי. עולם החשיבה הצבאי הוא עולם של אירועים, לא של תהליכים. בהשקפת העולם, שבה נתפס הצבא כ"מערכת פשוטה", יש מקום לדוקטרינציה דרך תפיסות מונחיות ולא לעידוד שיטתי של החשיבה המפרשת באמצעות המושגים, מכיוון שזו עשויה לשנות גם את משמעויות המושגים עצמם ובכך גם את הנחות היסוד של ההווה הצבאית עצמה. השפה קיימת ככלי לתיאור המציאות. אך עיצוב המציאות אינו מתבצע באמצעות השפה. עיצוב המציאות מתבצע באמצעות הפעלת הכוח. אף שההיסטוריה הצבאית רצופה בדוגמאות לכך שגם בהווה של המלחמה יש חשיבות גדולה להמשגה כמעצבת את המציאות ולא רק כמשקפת אותה, הרי תרבות החשיבה הצבאית מתעלמת מכך.

המונחים הצבאיים, כמו גם הידע הצבאי, נקבעים וממוינים בתהליך מסודר של עבודת מטה על-ידי גופים מרכזיים, המופקדים על בניית הדיסציפלינה הצבאית. הידע והמונחים המבטאים אותו חד הם. גישה זו באה לידי ביטוי בחשיבות הגדולה שהצבאות מייחסים למילון המונחים הצבאיים. מה שאינו מופיע במילון - אינו קיים. אם רוצים להעלות מושג לפירוש המציאות, יש להראות תחילה שהוא קיים במילון המונחים הצבאיים ולהשתמש בו על פי הגדרתו במילון זה.<sup>6</sup>

דומני שאין עוד דיסציפלינה שיש לה שפת מונחים כה מפורטת כדיסציפלינה הצבאית. הכול ממוין בה ומוגדר בצורה חדה וברורה. על הקצין להפנים ידע ממוין זה ולעכל אותו ואת משמעויותיו ולפרש את כל המצבים על-פי המונחים והגדרותיהם. וכאשר הוא נתקל בהווה חדשה, הוא לוקח מונח מתוך ארסנל המושגים של המילון ומשתמש בו כדי להתניחס אליה, תוך שהוא נמשך לפרש את המציאות החדשה על-פי ההיגיון שמשקף המונח שהוא בחר.

הלוגיקה הצבאית היא סימטרית, ולא רק לגבי תפיסתה את המערכת הארגונית והתפעולית הצבאית כקוהרנטית וחסרת

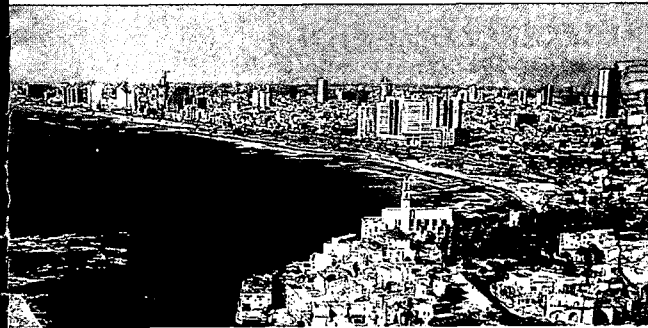
וללא דפי תווים. התזמורת פועלת כ"מערכת המארגנת ומשתנה מעצמה".

נוצרה "מערכת סבוכה". זוהי מערכת המארגנת את עצמה (Self Organizing System) ללא מנצח, היוצרת ומפתחת את עצמה (Self Evolving System) ללא פרטיטורה. המאפיין את "המערכת הסבוכה" הוא שמתקיימות בה מגמות שונות ואף נוגדות, הפועלות זו על זו, ובכך הן יוצרות שלמות מערכתית סבוכה בעלת מובן. ניתן לומר שהסיבוך המערכתי מתהווה על-ידי "שלמות ניגודית", הנוצרת בתוך המערכת בהעדרו של סדר-על המכתיב את חוקי הפעולה של המערכת. "ניגודיות משלימה" זו היא המקנה למערכת את האיכות המיוחדת של ארגון המפתח את עצמו מבחינה מערכתית.

לא ניתן לאתר גורם אחד המוביל וקובע את תהליך התפתחותה של המערכת הסבוכה. בתוך המערכת עצמה מתהווים תהליכים

מערכת של התנהגות אנושית. כל מערכת אנושית - מעצם היותה מפגש של שונים, המקיימים ביניהם צורות שונות של אינטראקציה ושל דיאלוג - נוטה באופן טבעי להתפתח ל"מערכת סבוכה".

כזו היא גם המלחמה, שכן כפי שהיטיב להגדיר זאת קלאוזוביץ בזמנו, המלחמה היא בעיקרה תופעה חברתית.<sup>7</sup> אולם עבור מי שמחפש את הסדר המערכתי בלוגיקה סיבתית פשוטה ובמונחים של "מערכת פשוטה", האיכות המיוחדת של "המערכת הסבוכה" תהיה סמויה מהעין. הוא לא "יראה" אותה, או לפחות הוא לא יזהה אותה כסדר, אלא כ"רעש", כ"אי-סדר", כ"בלגאן", כאנטרופיה. מי שמניח כי מערכות בהכרח מונעות על-ידי סדר מרכזי ולוגיקה מרכזית, לא יוכל להבחין בקיומו של הסדר ההקשרי המתפתח של "המערכת הסבוכה". מבחינה זו ניתן לטעון כי הוא יראה רק את הסדר הגלוי ההיררכי, שמתקיים או שמשתבש במערכת. מבחינתו הסדר שיוצר את



עיר היא מערכת סבוכה, שהתפתחותה והשתנותה מושפעות ממהותה כ"מערכת סבוכה" בעלת איכויות של מערכת המתפתחת בעצמה.

המערכת המארגנת את עצמה ומפתחת את עצמה הוא סדר סמוי.<sup>8</sup>

בניגוד ללוגיקה המדרגית-ליניארית של "המערכת הפשוטה", שהיא לוגיקה המאפשרת מצד אחד את הרדוקציה ומצד שני את הרקונסטרוקציה ליצירת היגיון ומבנה על-מערכתי, הרי לוגיקת הסדר הסמוי של "המערכת הסבוכה" היא של כוליות שאינה ניתנת לפירוק. בסדר זה הכול מוכל בהכול, בצורה שאינה ניתנת להפרדה. כל קטיגוריה מכילה בתוכה גם את הקטיגוריה הניגודית לצורך פירושה. בסדר זה החיפוש אחר סיבה לא יולך אותנו רחוק, שכן הסיבות שאנו מכירים מהסדר הראשון - אין בכוחן לחשוף את הסדר השני. מי שבוחנים את הדברים בלוגיקה של "סיבה-תוצאה" ושל מבנה היררכי ליניארי, לא יגלו את הסדר הסמוי. הדבר אמור הן לגבי הניסיונות האסטרטגיים לבחון את המערכת מלמעלה או מחוצה לה והן לגבי הניסיונות של בני-האדם ושל הקבוצות בתוך המערכת עצמה.

גם מי שמחולל את הסדר המערכתי הסבוך אינו מודע ברוב המקרים לקיומו ולמשמעויותיו הכוללות. הסיבה: הוא פועל על-פי מודלים חלקיים של הסיבה המיידית. עם זאת הוא משתתף בבנייתו ובעיצובו של הסדר המערכתי הסבוך. ניתן לומר שהסיבוכיות המערכתית היא ברמת הפשטה גבוהה יותר מאשר רמת הפעולה היוצרת אותה.

דינמיים רבים בעלי מגמות שונות, והתלכדותם יוצרת מעין "מושך מערכתי" חדש, המשנה את מגמת ההתפתחות של הסדר המערכתי. בשלבים שונים של תהליך התפתחותי זה ניתן להבחין באחד הנגנים או בקבוצת נגנים ש"מכתיבים" את הטון או את המלודיה המוליכה, ואילו יתר הנגנים מגיבים עליה, עד שמנגינה אחרת "עולה", ועימה ניתן להבחין בנדידת "המנהיגות" לנגן אחר או לקבוצת נגנים אחרת בתזמורת. אולם אף לא אחד ממנהיגים מוסיקליים אלה מכתוב את כיוון התפתחותה של הסימפוניה באותו מובן ובאותה דרך שאנו מניחים שהדברים מוכתבים ב"מערכת פשוטה".

הסדר וההיגיון של "המערכת הסבוכה" בהתהוותם נובעים תמיד מההקשר ולא מתכנון מוקדם. המצבים מתעצבים כשבני-אדם מגיבים זה כלפי זה וכלפי האתגרים המשותפים, ובכך הם יוצרים את ההקשר של עצמם. במובן זה ניתן לומר כי הם מגיבים על הקשר נתון, אך גם על הקשר המצוי תמיד בתהליך של התהוות (Pregiven As Well As Emergent). הקשר הוא לא רק קטיגוריה או זהות חברתית שבה מוצבים בני-אדם, אלא סדר התנהגות שהם מהווים חלק ממנו, מתייחסים אליו, מפרשים אותו ומשנים אותו. האופי הלא דטרמיניסטי של ההקשר החברתי הוא הפותח אותו לאין-סוף אפשרויות התפתחות. ניתן לעשות אנלוגיה בין התזמורת כ"מערכת סבוכה" לבין כל



בתוך הסדר הסמוי של העיר כמערכת חברתית יש לחפש את ההסברים לתופעות דוגמת דעיכתן וצמיחתן של שכונות והתחרותם של אזורים מוניציפליים נפרדים לגוש מטרופוליטני אחד, אף שמבחינת הסדר הגלוי הם עדיין משתייכים ליישויות עירוניות נפרדות. העיר מונעת רק באופן חלקי ביותר על-ידי התכנון האסטרטגי. עם זאת לא יהיה זה נכון לומר שלסדר הגלוי אין השפעה על ההתרחשויות בעיר. מינהל בירוקרטי הוא גורם חשוב בתוך "המערכת הסבוכה". הוא יכול להאיץ את המגמה ש"המערכת הסבוכה" עוררה (לדוגמה: "תל-אביב עיר ללא הפסקה"), לדחוף את "המערכת הסבוכה" לכיוונים שמאפשרים לה ליצור "מגמות חדשות", או, במקרים קיצוניים, לפגוע במרקם היוצר של "המערכת הסבוכה".

מי שהורגל לחשוב ולפעול לפי היגיון של "מערכת פשוטה", יתקשה להבחין בקיומה של "המערכת הסבוכה" ובקיומו של סדר מערכתי סבוכך המתרחש סביבו, גם כשהצלחתו מותנית בחשיפתו של סדר זה, הסמוי מבחינתו. גם נוכח עדויות חוזרות ונשנות כי הפעולות שהוא מפעיל עליה אינן אפקטיביות, הוא ימשיך לפעול בתוך "המערכת הסבוכה" באמצעות הלוגיקה הסיבתית-ליניארית של "סיבה-תוצאה". אל הסימנים המעידים על קיומו ועל מהותו של סדר מסוג אחר הוא יתייחס כאל "רעשים" בלבד, שכן את היגיון פעולתה של "המערכת הסבוכה" לא ניתן לתפוס באמצעות הפעלת הלוגיקה של "מערכת פשוטה" - גם אם יאסוף מידע רב עליה ויקיים מערכות שליטה ובקרה קפדניות על פעולותיו במסגרתה. הרי אלה כשלעצמם לא יסיעו לו להבחין בקיומו של הסדר המערכתי הסבוכך ואף יפריעו לו בכך. לכן הוא תמיד ימצא את עצמו נדחק לפעילות שהיא תגובתית במהותה.

לעומת זאת, מי שמתמודד עם הווייה של "מערכת סבוכה" על-ידי פיתוח מערכת חשיבה והמשגה התואמת את הגיונה, יוכל להפיק תועלת מיכולתו להבחין ב"מגמות" וב"מושכים המערכתיים" עוד בשלבי התהוותם ולהפוך ממגיב ליוזם.

התזמורת היוצרת סימפונייה אינה דוגמא מייצגת, שכן הנגנים יכולים להבחין בשתי רמות של משמעויות - רמת הפעולה, כשהם מגיבים לצלילים המופקים מכלי הנגינה של חבריהם לתזמורת, ורמת ההפשטה הגבוהה יותר של הסימפונייה המתהווה. זהו הישג המתאפשר במקרה זה במידה רבה בגלל ההיוון החוזר המיידני בין שתי רמות אלה בקרב הנגנים. בניגוד לדוגמא זו ניתן לומר שבדרך כלל אין המשתתפים ביצירתו של הסדר הסמוי מודעים ל"סימפונייה" שהם עצמם יוצרים.

עיר היא מערכת סבוכה, שהתפתחותה והשתנותה מושפעות ממהותה כ"מערכת סבוכה" בעלת איכויות של מערכת המתפתחת בעצמה - בני-האדם - בפעולותיהם היומיומיות הסיבתיות-תגובתיות - משתתפים ביצירתה של העיר כ"מערכת סבוכה", אך אין הם מודעים לכך, ובדרך כלל גם אין הם מודעים למגמות ול"מושכים" המתהווים בה.

הדוגמא של העיר מבליטה את נטייתה של "מערכת סבוכה" לסיבוכיות הולכת וגדלה. מי שמעיין בתצלומי אוויר או במפות של ערים מתקופות שונות אינו יכול שלא להתרשם מהסיבוכיות הדינמית ההולכת וגדלה של התפשטות עיר.<sup>9</sup>

העיר המודרנית גם מספקת לנו הזדמנות לבחון את סדר-העל הגלוי - שבמקרה זה מיוצג על-ידי העירייה, הפועלת לפי היגיון של "מערכת פשוטה" - ואת השפעתו על העיר כ"מערכת סבוכה". לכאורה ניתן לגלות בכל מקום בעיר את עקבות הסדר הגלוי, שאותו יזם הגוף התכנוני העליון - העירייה. מדובר בכבישים, בכיכרות, בגנים ציבוריים, במבני ציבור גדולים ובמערכות שירותים דוגמת מערכת הספקת המים ומערך הניקיון העירוני. ניתן לטעון כי הסדר המרכזי הוא שמאפשר את התנהלותה של העיר. יחד עם זאת, ההנחה שהסדר המרכזי הזה קובע או מייצג את ההווייה העירונית היא יומרנית מאוד. לעיר כ"מערכת סבוכה" יש כוח חיות, שהמערכת האדמיניסטרטיבית והלוגיקה שלה אינן מייצגות ואף אינן מבחינות בו, הגם שהן מתיימרות לשלוט בו ולכוון אותו לפי סדר-על בשם היעילות.



גם ההתרחשויות על חוף הים יכולות לשמש דוגמא ל"מערכת סבוכה".

להמחשת עניין זה אביא את הדוגמא הפשוטה הבאה: לפני שנים אחדות נהגתי לרוץ לאורך שפת הים של תל-אביב בשעות שונות של היום. חוף הים המוסדר של תל-אביב מחולק לגזרות, כאשר בכל גזרה יש בעל זיכיון להשכרת כיסאות נוח. בריצות שלי לאורך שפת הים עקבתי אחר נוהגיהם של בעלי הזיכיון. במהלך הזמן הבחנתי בחוקיות מסוימת בפעולותיהם. מדי ערב הם אוספים את כיסאות הנוח הפזורים בקטע החוף שבו יש להם זיכיון, עורמים אותם זה על גבי זה ונועלים אותם בשרשרת ובמנעול. בשעה מוקדמת מאוד בבוקר הם מגיעים לחוף, פותחים את הנעילה של כיסאות הנוח ומפזרים אותם שורות-שורות ברווחים שווים במקביל לשפת הים ולכל אורך גזרת הזיכיון שלהם. כשמגיעים האנשים לחוף, הם "מבלגנים" את הסדר של כיסאות הנוח.

ראשונים מגיעים הרוחצים הנאמנים, שבאים לטבול בים לפני צאתם לעבודה. אלה מושכים כיסאות נוח אחדים עד סמוך מאוד לקו המים, כדי שישמשו אותם על מנת לשים עליהם את

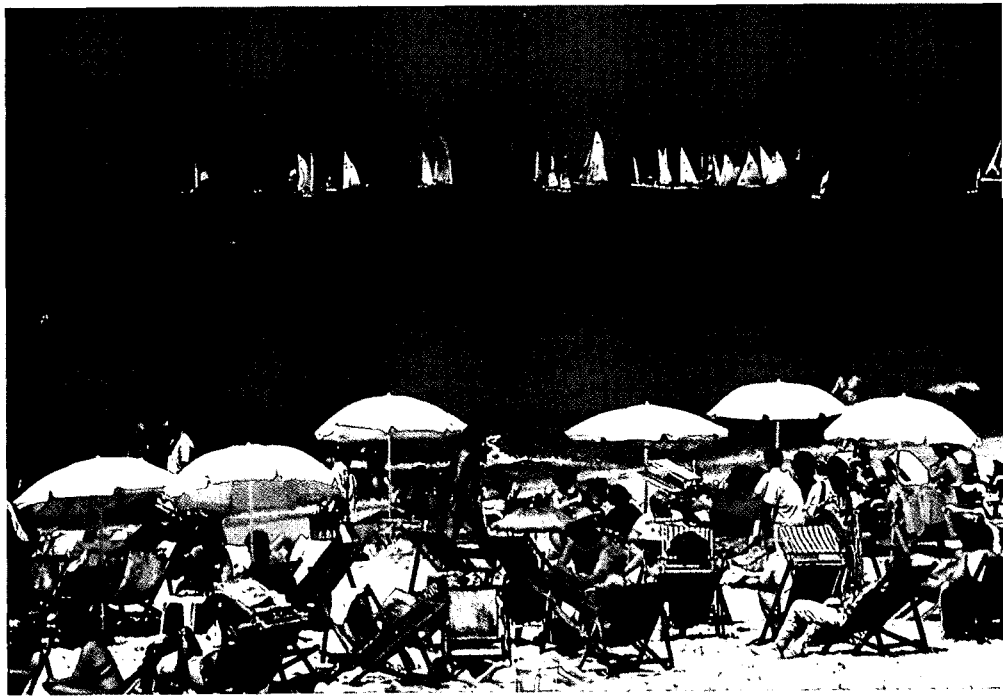
מגיעות לחוף הצעירות, שבאות לחוף בעיקר כדי להשתזף ולהיראות. אלה מרחיקות את כיסאות הנוח עוד יותר מקו המים ומפזרות אותם בדרך כלל בזוגות ובקבוצות כשהם מופנים לכיוונים האופטימליים מבחינת השיזוף והאפשרות להיראות. כשמופיעים על החוף שחקני המטקות, הם מתמקמים ליד קו המים, אך את כיסאות הנוח שלהם הם ממקמים בקו הראייה של הצעירות המשתזפות - לא רחוק מדי ולא קרוב מדי. משחקי הכדור שלהם גורמים לאמהות להזיז את כיסאות הנוח שלהם למקום אחר.

הייתי יכול להמשיך בתיאור התזוזות וההתאגדויות השונות של כיסאות הנוח, המתרחשות בחוף הים במהלך כל היום, אולם בשלב זה הקורא כבר הבין בוודאי את משמעותו של המתרחש בחוף הים. זוהי דוגמא פשוטה להתנהגותה של "מערכת סבוכה".

אך מנקודת המבט של בעל הזיכיון, שאין לו תיאוריה והבנה של הסדר הסמוי הזה, הדברים נראים כאי-סדר, והוא מתרוצץ כל היום בחוף בניסיון לאסוף את הכיסאות ו"לסדר" אותם. דרך אחת לדאוג ל"סדר" הרצוי היא לאסוף כל כיסא, שמי ששילם עבורו עזב את החוף, ולהחזירו לערמה שבקצה שטח הזיכיון. אולם בעל הזיכיון יודע שגישה זו תגרום לו הפסדים כספיים, שכן באי החוף מתעצלים לסחוב את הכיסאות מנקודת הריכוז, והם יעדיפו לוותר על השירות. על כן הוא מעדיף לסדר אותם שוב ושוב בפיזור מסוים בשטח, ופיזור זה נעשה על-פי הלוגיקה של סדר פשוט.

ניתן איפוא לומר שבעל הזיכיון לכיסאות נוח מנסה להתמודד עם "מערכת סבוכה" באמצעות לוגיקה של "מערכת פשוטה". בכל פעם שמתרחשת חריגה מהסדר המערכתי הפשוט שלו, הוא מנסה ל"סדר" אותו מחדש. הוא מכלה אנרגיה רבה בניסיונו המתמיד להתגבר על הנטייה של האנשים לפזר את כיסאות הנוח שלו במה שנראה לו כאי-סדר. אך אופי פעולתו הוא במובהק תגובתי. כל הזמן הוא מגיב. אין לו כל יכולת ליזום. אילו היה משהו מלמד אותו כיצד להבחין בין

"מערכת פשוטה" ל"מערכת סבוכה", ואילו היה עולה בידו להפנים את ההבנה כי הוא עוסק בהוויה של "מערכת סבוכה", הוא עשוי היה להכיר בקיומו של סדר סמוי ולהפוך ממי שהוא תמיד רק מגיב למי שיכול גם ליזום או לפחות לסגל לעצמו גישה צנועה יותר לגבי יכולת השליטה שלו על-ידי הפעלתנות התגובתית שלו. אילו היה משקיע פחות בניסיונות אין-סופיים לארגן את "אי-הסדר" ומצליח לסגל לעצמו גישה פרשנית אחרת, שהייתה מאפשרת לו להבחין בסדר הסמוי של "המגמות" ושל "המושכים" בקרב באי החוף, הוא היה יכול לפעול בגישה



מי שאינו מבין את הסדר הסמוי שעל חוף הים רואה בכך בלגאן אחד גדול.

## מבחינת ההתנהגות האנושית על החוף אין משמעות לגבולות המוניציפליים של הסדר הגלוי

הבגדים. מאוחר יותר מגיעות שומרות טף ואמהות עם פעוטים. אלה מושכות את הכיסאות קצת רחוק יותר מקו המים ויוצרות מעגלים-מעגלים של כיסאות, כשהן יושבות בהם ומשוחחות, בעוד הפעוטים משחקים במרכז המעגל. בשעות הבוקר המאוחרות



התנגדות לישראל לבין תלות בה. הפתרון של "טרור" הפך לפשוט מכדי להכיל את השלמות הסיבוכית שנוצרה. התלות ההדדית היומיומית בין שתי המערכות - הישראלית והפלסטינית - חייבו התפתחות דרך חדשה של מאבק - דרך שתכליל בתוכה את הניגודים: מצד אחד מאבק בישראל ומצד שני תלות בה במישורים רבים. האינתיפאדה היא התשובה שהתפתחה ל"ניגודיות משלימה" זו.

האינתיפאדה גם לא הייתה יציר הלוגיקה והתכנון המרכזי של גורם כלשהו בשטחים. היא התפתחה מתגובות של אנשים ושל קבוצות אנשים, שפעלו על-פי לוגיקות מקומיות, ויוצריה עצמם הבינו את מהות האינתיפאדה כשלמות מערכתית רק בשלב מאוחר יותר. במילים אחרות: רק לאחר שהאינתיפאדה נוצרה, הבינו יוצריה את מה שהם יצרו.

בהתמודדות עם האינתיפאדה כ"מערכת סבוכה" לא יכול היה הצבא להשיג מלכתחילה את ההכרעה, שאותה ניסה להשיג באמצעות פעולה על "קצה הקרחון" של "הסדר הגלוי" שלה - הביטויים האלימים שלה: ההתפרעויות וזריקות האבנים. ההתמודדות עם התופעה חייבה יכולת ליצור הבנות רחבות ומעמיקות של "הסדר הסמוי" שלה כ"מערכת סבוכה" ולחשוף את ההיבטים השונים של "הניגודיות המשלימה", המאפיינים אותה על מנת לפעול עליהם, ובכך לעצב את המערכת.

אולם שפת החשיבה של הצבא ותהליך "הערכת המצב" שהצבא מורגל בו וחושב במסגרתו אינם

**הסדר וההיגיון של "המערכת הסבוכה" בהתהוותם נובעים תמיד מההקשר ולא מתכנון מוקדם. העיר המודרנית גם מספקת לנו הזדמנות לבחון את סדר-העל הגלוי - שבמקרה זה מיוצג על-ידי העירייה, הפועלת לפי היגיון של "מערכת פשוטה" - ואת השפעתו על העיר כ"מערכת סבוכה". זוהי דוגמא פשוטה להתנהגותה של**

### **"מערכת סבוכה"**

מתאימים לכך.

צבא הפועל במסגרת עימות נמוך עצימות בלוגיקה של "מערכת פשוטה" דומה לאותו בעל זיכרון להשכרת כיסאות נוח על חוף הים. הוא מקיים פעילויות רבות, אך הן תגובתיות במהותן, שכן מי שמנסה להשפיע על סדר סמוי של "מערכת סבוכה" באמצעות ההיגיון של "מערכת פשוטה", נדחק בהכרח לפעילות שהיא תגובתית במהותה על הסדר הגלוי שלה. יתר על כן, התפתחות הדברים נראית לו כהתפרצויות אקראיות של אירועים, והוא חושב במונחים של התכונות על מנת להגיב עליהם. גם פעולתו היוזמה של הצבא, למשל בגבול לבנון, מוכתבת על-פי אותה לוגיקה של "מערכת פשוטה". ההנחה היא שהצבר של הצלחות בפעולות צבאיות טקטיות יזומות הוא שיוליך לתוצאה המערכתית הרצויה. המשמעות העקרונית של גישה זו היא שהצבא פועל על הסדר הגלוי ואינו מגלה את הרגישות הנדרשת לסדר הסמוי של המערכת, שיקבע את כיווני התפתחותה העתידיים.

ביהודה ושומרון מנסים שירותי הביטחון - ובמידה רבה גם

שתואמת במידה רבה יותר את זרימת ההתרחשויות ב"מערכת הסבוכה" ולהפיק מכך רווח. הוא היה מגלה שהתופעות אינן מתארגנות על-פי גבולות הגזרה של הזיכרון שלו. מבחינת ההתנהגות האנושית על החוף אין משמעות לגבולות המוניציפליים של הסדר הגלוי. הוא גם יכול היה ליצור תובנות חדשות על מהות העסק שלו. לדוגמא, שהעסק שלו אינו השכרת כיסאות נוח, אלא השכרת אמצעים לקיום מפגשים אנושיים בחוף הים. משהיה מבין משמעותה של תובנה זאת לעומקה, הוא היה יכול לשנות את השירותים שהוא מספק, להגדיל את הרלוונטיות שלו לסדר הסמוי של "המערכת הסבוכה" ובכך גם להגדיל את רווחו.

### **העימות נמוך העצימות כ"מערכת סבוכה"**

בשלב זה, לאחר שהקורא התוודע למאפייניה של "המערכת הסבוכה" ובמה היא נבדלת מ"המערכת הפשוטה", ניתן לחזור ולבחון את העימות נמוך העצימות כמערכת כזאת ואת ההשלכות שיש לחשיבה הצבאית במונחי "המערכת הפשוטה" על ההתמודדות עם העימות נמוך העצימות כ"מערכת סבוכה".

אף שניתן לטעון - וכבר רמזתי על כך - כי למעשה כל מלחמה מתפתחת ל"מערכת סבוכה", הרי שעוצמת הכוחות והיקף המשאבים, המופעלים במלחמה כוללת, מאפשרים לכפות לזמן קצר יחסית את אי-התפתחותם של מאפייניה כ"מערכת סבוכה". לעומת זאת, בעימות נמוך עצימות לא ניתן להתעלם בשום שלב מכך שמדובר ב"מערכת סבוכה". כשבוחנים

את היריב בעימות נמוך עצימות במסגרת "מערכת סבוכה", יש להשתחרר מהניסיון הנואל להחיל על עימות זה את הנחות היסוד של הלוגיקה שהנחתה את החשיבה הצבאית במלחמה גבוהת עצימות.

כך, למשל, ברור לחלוטין שהאינתיפאדה לא הונחתה על-ידי גורם-על. את האינתיפאדה לא יזם ולא חולל מטה אש"ף באלג'יריה, אלא היא נוצרה מתוך מפגש של התרחשויות קטנות ובלתי מתוכננות בשטח, שהתלכדו לכלל "מגמה" מערכתית. אדרבא, ניתן לומר שהאינתיפאדה הייתה במידה רבה תשובה מתריסה של "המערכת הסבוכה" "בשטח" נוכח כישלון הגיונה של "המערכת הפשוטה", כפי שבאה לידי ביטוי באסטרטגיית הטרור של אש"ף, שלא הצליחה לתת מענה לבעיות ולמצוקות בשטח. וכשהאינתיפאדה כבר התפתחה לכדי "מושך מערכת", לא הצליח אש"ף באלג'יריה להכיל בהגיון הפעולה שלו, שהיה היגיון של "מערכת פשוטה", את הסיבוכיות שהתפתחה בשטח ואת עוצמות הארגונית הבלתי מאורגנות שהשתחררו בשטחים. בשטח נוצרו מרקמים סבוכים של "ניגודיות משלימה" - בין



טכנולוגיים הם חשובים, אך השגת יתרון בחשיבה חשובה בהתמודדות זו לעין ערוך יותר מאשר הפתרונות הטכנולוגיים. גם צבא שיש לו עליונות טכנולוגית מוחצת יפסיד בהתמודדות, אם ימשיך לנהל אותה בדפוסי החשיבה של "מערכות פשוטות".<sup>12</sup> השינוי הנדרש יורד לשורשי הנחות היסוד המפרשות הבסיסיות של החשיבה הצבאית, וזו משימה קשה ביותר. כיצד ניתן לשכנע צבא שבהגיון הפעולה הנוכחי שלו הוא נידון לכישלון, ושעל מנת להתמודד מערכתית בהצלחה עם התופעה עליו לפתח יכולות של חשיבה ושל פעולה על "מערכות סבוכות", כשמשמעות הדבר היא שבסופו של התהליך הצבא עצמו יצטרך לשנות את צביונו מ"מערכת פשוטה" ל"מערכת סבוכה"?

אין ספק שזה צפוי להיות תהליך ארוך וסבוך. בעוד המלחמה גבוהה העצימות זכתה במהלך מאות השנים האחרונות לטיפול תיאורטי רחב ומקיף, הרי העימות נמוך העצימות מתאפיין בהעדד מסגרת תיאורטית, וכפועל יוצא מכך בהעדד המשגה הולמת וכלים תפיסתיים לדין ולטיפול בבעיה. על כן הצעד הראשון צריך להיות פיתוחן של תיאוריה ושל המשגה מערכתית מתאימות, ומאמר זה נועד לשתף את הקורא בכיווני חשיבה אלה.

**מקורות**

1. צבי לניר, "דוקטרינות ומערכות מושגיות מפרשות", **מערכות** 355, 1988.
2. ש.ס. ראו גם צבי לניר, "ההפתעה הבסיסית והלמידה הבסיסית בצבא", **המכון לחקר החשיבה המערכתית ויישומה**, 1996.
3. צבי לניר, "מי צריך עקרונות מלחמה?", **מערכות** 342, 1992.
4. צבי לניר, "מאמנות אופרטיבית לחשיבה מערכתית", **מערכות** 353-352, 1997.
5. ש.ס.
6. צבי לניר, "על שפה, חשיבה ופיתוח התו"ל", **לניר - מערכות למידה והחלטה**, 1997.
7. Lanir, Z. "The Principles of War and Military Thinking" **The Journal of Strategic Studies** Vol 16, 1993.
8. על סדר גלוי וסדר סמוי במערכות - אם כי בהקשר שונה ובהסבר שונה - ראו אצל דייוויד בוהם:
9. פורטוגלי, י. **יחסים מוכללים - חברה ומרחב בסכסוך הישראלי-פלסטיני**, הוצאת הקיבוץ המאוחד, 1996.
10. צבי לניר, "מאמנות אופרטיבית לחשיבה מערכתית", ש.ס.
11. כהן א', "דעות באמריקה על המהפכה בעניינים הצבאיים", **מערכות** 355, 1997.

המנהל האזרחי - לפעול על מה שהוא לכאורה הסדר הסמוי. אולם גם הם מצליחים בכך רק טקטית, שכן גם להם חסרות התיאוריה, ההבנה והשפה המתאימות להתמודדות עם העימות נמוך העצימות כ"מערכת סבוכה".

החשיבה הצבאית, המדמה את עולם התופעות שלה ומפרשת אותו כ"מערכת פשוטה", היא יצירה מושגית פרשנית, וככל יצירה פרשנית היא עוצבה בהקשר היסטורי מסוים. היא והמושגים המפרשים שלה אינם מייצגים את "הסדר הטבעי" של הדברים, אלא את הייצוגים המנטליים שלהם, כפי שהתגבשו בהקשר של מלחמה כוללת. אך אנשי הצבא אינם ערים להבחנה זו. הם אינם מודעים לכך שאין מדובר באיזו אמת אולטימטיבית, שכן במשך הדורות הרבים, שבהם רווחה והעמיקה החשיבה הצבאית במונחי "מערכות פשוטות", היא קיבלה תוקף א־קוֹנ־טקסטואלי ובמידה מסוימת גם א־היסטורי.

ספק רב אם ייצוגים מנטליים אלה של תופעת המלחמה הם עדיין מייצגים מספקים של המלחמה הכוללת העכשווית. ניתן להעלות סימני שאלה כבדים אם במציאות העכשווית של מלחמות כוללות החשיבה הצבאית, התופסת את הוויית המלחמה כ"מערכת פשוטה", אינה בבחינת מכשול תודעתי בניהולה. חשיבה זו התאימה לצבאות שפעלו במערכים קוויים עם עומק מדרגי ובעולם תופעות שבו חזית, אגפים ועורף היו ברורים, ושבהם ההתקדמות הייתה תמיד מהחזית אל העומק. תפיסת "המערכת הפשוטה" תאמה מערכות לחימה אחודות של מבנים גדולים, שפעלו על-פי סכמות היררכיות קבועות של פיקוד ובקרה ובלוגיקה מדרגית וקווית. ספק אם כל אלה מתקיימים במציאות העכשווית של שדה הקרב של המלחמה הכוללת, שבה קווי התיחום הבין-חיליים קורסים, שבה ההבחנה בין שלוש רמות המלחמה - הטקטית, המערכתית והאסטרטגית - מאבדת ממשמעותה, והריכוזיות והביזוריות בפיקוד ובשליטה מתבררות גם הן כ"מתח ניגודי משלים", שאינו ניתן לביטול דווקא נוכח הטכנולוגיה המודרנית ומלחמת המידע.<sup>10</sup>

חשיבה הצבאית המסורתית מצויה במשבר פרדיגמטי. משבר זה קיים לא רק בעימותים נמוכי עצימות, אלא גם בתפיסתן ובניהולן של מערכות גבוהות עצימות.<sup>11</sup> אולם בהקשר של ענייננו במאמר זה חשוב להדגיש את הכשלים התודעתיים העמוקים, שהחשיבה הצבאית המסורתית - שגובשה בהקשר של מלחמות כוללות - גורמת כאשר מבצעים העברה בלתי זהירה של המשגות ודפוסי חשיבה, שגם הם, כאמור, כבר מיושנים, מתחום העימות גבוה העצימות לתחום העימות נמוך העצימות.

אחד מבטיוייו של כשל זה משתקף בתפיסה הישראלית הרואה את העימות נמוך העצימות דרך המשקפיים של מושג הבטי"ש. מושג זה משקף גישה מبدלת ומנתקת בין הסביבה הטקטית והממדים המכניים של ההתמודדות לבין מקורות ההיגיון הפוליטיים וההיבטים המערכתיים של הבעיה כ"מערכת סבוכה". לכן יש גם מי שעדיין ממשיכים לחפש "הכרעה במלחמה בטרור" באמצעות יתרונות ופתרונות טכנולוגיים. הם מצפים שאלה יתנו לצה"ל את היתרון הנחוץ בהתמודדות בלבנון. יתרונות

