

"המאמץ החסר" – שילוב הממד "הרך" במעשה הצבאי בישראל

דודי סימן טוב ודוד שטרנברג

מאמר זה בוחן מהו הרעיון של "לוחמה רכה" וכיצד ניתן ונכון לשלבו במסגרת מאמצי המערכה של צה"ל. בתוך כך, הוא מונה את החסמים הארגוניים, התפיסתיים והתרבותיים הניצבים בפני מהלך כזה ואת השינויים הנדרשים בעקרונות הפעולה של צה"ל: מיסוד קווי המאמץ "הרכים"; שינוי תפיסת הזמן של הפעולה הצבאית; מעבר ממבנה של מערכות סגורות למערכות פתוחות ומקושרות עם הסביבה האזרחית; בניית מנגנון מודיעין ומבצעים תומך. במונחים מעשיים, הדרך לקידום "הלוחמה הרכה" בצה"ל דורשת התמקדות בארבעה יתרונות יחסיים: חדשנות טכנולוגית; מערכת היחסים עם ארצות הברית; ניצול יתרונות הקוטר במערכת הביטחון; הישענות על רכישת ידע אזרחי דרך מערך המילואים, או יצירת מנגנונים אחרים לזרימת ידע ויכולות "רכות" למערכת הביטחון.

מילות מפתח: לוחמה רכה, השפעה, תודעה, אסטרטגיית צה"ל, לוחמה משפטית, לוחמה כלכלית, לוחמה פסיכולוגית.

מבוא

בספרו **התועלת שבכוח** קבע הגנרל הבריטי רופרט סמית' כי השינוי בשדה המערכה הנוכחי הפך את המלחמה "בין אנשים" למלחמה "בתוך אנשים"¹. כוונתו הייתה שבעולם המודרני, בו יש חשיבות הולכת וגוברת לתקשורת, לדעת קהל ולשיקולים גלובליים, מושגים כמו "הכרעה" ו"ניצחון" תלויים בתפיסה ובהכרה של קהלים

1 רופרט סמית', **התועלת שבכוח – אמנות המלחמה בעולם המודרני**, מערכות, תל אביב, 2013.

דודי סימן טוב הוא חוקר במכון למחקרי ביטחון לאומי. דוד שטרנברג הוא בוגר התוכנית למדיניות ציבורית באוניברסיטת הרווארד.

רלוונטיים שאינם בהכרח חלק ישיר מהמערכה הצבאית. זאת, בניגוד למלחמות הקלאסיות שבהן המנוצח היה זה שהכריע בשדה הקרב.

ברקע לשינוי זה ניצבות שתי מגמות על המאפיינות את הסביבה הגלובלית המודרנית: הראשונה היא מהפכת המידע, המביאה לעלייה בקצב שינוי המידע, זמינותו ודפוסי צריכתו, ויותר מכך – גורמת לכך שהוא חוצה גבולות וריבונות. במסגרת זו, החיבוריות התודעתית והרשתיות הטכנולוגית מעצימות את יכולת הפרט, ובה בשעה מגבירות את הפגיעות המערכתית של מדינות ושל חברות. המגמה השנייה כוללת את התמורות שחלו בשדה המדיני-דיפלומטי: בשני העשורים האחרונים אנו עדים לגידול במשקלם של ארגונים לא ממשלתיים, לעלייה במשקלה של דעת הקהל בקבלת החלטות ביטחוניות, בהיווצרות ערכאות בין-לאומיות, בהסתעפות דיני הלחימה, ובשיח ער על זכויות האדם כקריטריון מרכזי לבחינת הלגיטימיות והחוקיות של הפעלת כוח צבאי.

שתי המשמעויות המרכזיות של תמורות אלו הן: קושי של המדינות לשלוט במידע ולעצב את הנרטיב והלגיטימציה של הפעולה, והחלשת האפקטיביות של אסטרטגיות עוצמה קטלניות במטרה להשיג יעדים אסטרטגיים. יצוין, כי הפעלת עוצמה קטלנית גבתה במקרים רבים מחירים מדיניים מצבאות מדינתיים, עד שרבים העדיפו לא לעשות בה שימוש.

על רקע זה, ולצד הרצון לפתח כלי השפעה שאינם צבאיים אלא רעיוניים, תרבותיים וכלכליים, עלתה במערב הגישה של "עוצמה רכה", כבסיס למדיניות הביטחון והחוץ של מעצמות ומדינות רבות. המושג "עוצמה רכה" (Soft Power) מתייחס ליכולת לשכנע אחרים לפעול כרצונך מבלי להפעיל כוח פיזי, והתבסס על שימוש במשאבים ויכולות שאינם קטלניים, כגון: משאבים כלכליים, משפטיים, דיפלומטיים, תרבותיים ואידיאולוגיים.²

הבעיה של "העוצמה הרכה" היא הצורך שלה להתמודד גם עם השתנות האויב וגם עם השתנות סביבת הלחימה. בעימותים של העת הנוכחית נוצר חוסר איזון בין צבאות מדינתיים מסורתיים ובין שחקנים חדשים עמם הם צריכים להתמודד. בעוד שהראשונים מאופיינים בקשיחות בירוקרטית, תפיסתית ומשאבית, האחרונים מגלמים מרכיבים של גמישות, חדשנות ויכולת הסתגלות המאפשרות ניצול מיטבי של השדה האסטרטגי החדש. עם זאת, הדיכוטומיה בין השניים אינה גזרת גורל, ובמספר צבאות מדינתיים ניכרת חתירה לסגל תפיסה ויכולת פעולה בתחום של הפעלת כלים לא קטלניים, שלצורך מאמר זה נכנה אותם כלים "רכים".

מאמר זה בוחן מהו הרעיון של "לוחמה רכה" וכיצד ניתן ונכון לשלבו במסגרת מאמצי המערכה הצבאיים. הפרק הראשון במאמר הוא תיאורטי ובווחן את מקור המושג ואת מרכיביו וכן מביא מספר דוגמאות לגורמים שאימצו את ההיגיון "הרך"

2 Joseph Nye, "Soft Power", *Foreign Policy*, no. 80 (1990), pp. 153-171.

כחלק מרכזי באסטרטגיית הפעולה שלהם. הפרק השני מציג את זווית הראייה הישראלית בכול הקשור לצורך לאמץ את ההיגיון של מבצעי השפעה. הפרק השלישי מנתח את האתגרים והחסמים העומדים בפני הטמעת ההיגיון "הרך" בתפיסת ההפעלה של צה"ל. הפרק האחרון מציג את עקרונות המענה לאתגרים אלה ומביא המלצות לכיווני פעולה עתידיים.

יצוין כי המאמצים "הרכים" אינם נחלת הצבא לבדו וכי גופים ממשלתיים אחרים בישראל נדרשים לעשות בהם שימוש כחלק מתפיסת הביטחון ומדיניות החוץ של ישראל, בין השאר כדי להקל על פעולתו של צה"ל. מאמר זה לא יעסוק במכלול המאמץ הלאומי, הגם שהצבא נדרש לפתח יחסי גומלין הדוקים בכדי למצות את הפוטנציאל המשותף של המגזר הביטחוני, הממשלתי והפרטי לקידום האינטרסים של ישראל.

רקע תיאורטי

שורשי הפעולה "הרכה" מעוגנים בתוך מאגר היסטורי מוכר של תפיסות וכלים מדיניים ואסטרטגיים. ואולם, הניסיון לפתח כלים "רכים" קונה משנה חשיבות בשל השינוי העמוק באופי העימותים ואתגרים חדשים שנוצרו לצבאות בעידן המודרני. כך, למשל, קשה לתקוף ארגוני טרור וגרילה המסתתרים בתוך אוכלוסייה אזרחית, גם בשל הקושי המודיעיני והמבצעי לאתרם ולפגוע בהם, אך בעיקר בשל החשש מפגיעה באזרחים בלתי מעורבים, שעלולה להביא ל"ניצחון פירוס". דוגמה אחרת היא הצורך בהתמודדות עם התעצמות ארגוני טרור וארגונים סמי-צבאיים. מדובר במהלכים המתבצעים בשגרה, וכרוכים לעיתים קרובות בהפעלת לחץ מדיני או כלכלי. דוגמה נוספת עולה מעולם הסייבר המתפתח, שם הלוחמה אינה מכוונת בהכרח לרובד התשתית הפיזיקלית (מערכות הנשק של האויב), אלא גם לאפקטים ברובד של "המרחב הסמנטי", הכוללים הונאה, בלבול, שיתוק, מבוכה וכיוצא באלה. כדי להשפיע על מרחב סמנטי זה יש צורך בכלי תכנון ופעולה חדשים.³

מקורות המחשבה הצבאית בנושא "הלוחמה הרכה" נטועים היטב בעשייה הביטחונית-צבאית מזה מספר רב של עשורים. כך, למשל, לארצות הברית יש היסטוריה נכבדה של מבצעי חתרנות ופעולות ללוחמה פסיכולוגית וכלכלית. ברמה האסטרטגית, פרדיגמת "הכוח הרך" של ארצות הברית, הקיימת מאז שנות השבעים של המאה העשרים, מצאה את גלגלה גם לדוקטרינות מודרניות, כגון "העוצמה החכמה" של ממשל אובמה, שהובילה להפעלת סנקציות פיננסיות אפקטיביות על איראן ועל רוסיה.

M.C. Libicki, *Conquest in Cyberspace: National Security and Information Warfare* 3 (New York: Cambridge University Press, 2007).

לאור זאת הקימה ארצות הברית פיקוד ייעודי לסייבר ויצרה דיסציפלינה וארגון תומך למבצעי מידע.⁴ היכולת לשפוט את יעילותה של פעילות זו הינה מוגבלת לפי שעה, אולם בכול מקרה היא משולבת במאמצים הצבאיים המרכזיים של ארצות הברית. יתר על כן, נראה כי חשיבותם של מאמצים אלה צפויה אף לגבור, נוכח ההערכה כי מקומה של "הלוחמה הרכה" עתיד לגדול בשנים הקרובות.⁵ המושג "עוצמה רכה" (Soft Power), כפי שהוגדר בראשית הדרך, מתייחס כאמור ליכולת לשכנע אחרים לפעול כרצונך מבלי להפעיל נגדם כוח פיזי. הכוונה המקורית שעמדה בבסיס המושג הייתה הנחלת רעיונות ותפיסות דמוקרטיות וליברליות באמצעות כלים תרבותיים וכלכליים (ברוח "תיאוריית קשתות הזהב" של תומס פרידמן, שטען כי הגלובליזציה מונעת אלימות בין מדינות).⁶ כוונה מקורית זו משתקפת עד היום בחשש של יריבי ארצות הברית במזרח מפני מה שהם רואים כאיום המרכזי ליציבותם. כך, למשל, רוסיה, סין ואיראן חוששות מיכולותיה הכלכליות, התקשורתיות והתרבותיות של וושינגטון "לתדלק" כוחות פנימיים ולהביא ל"מהפכות קטיפה".

מחקר שנערך לאחרונה על ידי מכון RAND עבור הצבא האמריקאי גורס כי החלוקה הדיכוטומית המסורתית בין "רך" ל"קשה" דורשת עידון וחידוד. המחקר מציע המשגה של תווך ביניים בין הפעלת כוחות צבאיים ובין השפעת כוחות "רכים" בלבד, המבוססת על דיפלומטיה חיובית ובעלת ראייה ארוכת טווח. מרחב חדש זה מכונה במחקר (P2C) Power to Coerce, והוא כולל שלל צעדים, כגון סנקציות כלכליות, סיוע צבאי לכוחות אופוזיציה, לוחמה קיברנטית התקפית, לוחמה פסיכולוגית ועוד.⁷

לצד ארצות הברית, התפיסות "הרכות" דומיננטיות בהווה התרבותית-פילוסופית ובדוקטרינות הצבאיות של מדינות נוספות, ובהן רוסיה וסין. במקרה הרוסי, הביטוי לכך בשנים האחרונות הוא בהפעלה מופגנת של "לוחמה היברידית", כפי שהיא מכונה במערב, במספר זירות, כגון בפלישה לחצי האי קרים, בסכסוך הרחב יותר עם אוקראינה ובהתערבות הצבאית הרוסית בסוריה. שיטת פעולה רוסית זו נדונה רבות בחוגים ביטחוניים ואקדמיים, והמאפיין הבולט בה הוא שילוב של הפעלת כוח צבאי עם חתרנות פוליטית, כפייה כלכלית וקמפינים תודעתיים. במסגרת זו בולטות פעולות סייבר התקפיות (למשל, בגיאורגיה, באסטוניה, באוקראינה, ולאחרונה ייתכן גם בארצות הברית), שימוש בכוחות שאינם מזוהים עם המדינה

4 "Information Operations", *Joint Publication*, 3-13, 2016.

5 *The DCDC Global Strategic Trends Programme 2007-2036*,

http://www.cuttingthroughthematrix.com/articles/strat_trends_23jan07.pdf.

6 תומס פרידמן, **הלקסוס ועץ הזית**, הד ארצי, אור יהודה, 2000.

7 David Gompert and Hans Binnendijk, *The Power to Coerce* (RAND Corporation, 2016).

(למשל, בהסתננות כוחות לפעולות גרילה באוקראינה), מתקפות דיסאינפורמציה ותעמולה נרחבות (למשל, בגיאורגיה ובאוקראינה) ועוד.

המחשה של קווי פעולה אלה ניכרת במהלכי הלחימה הרוסית בסוריה. מהלכים אלה כוללים פעולות מתמשכות ובהן: זריעת בלבול לגבי יעדי המעורבות (למשל, בהצהרה על לחימה נגד טרור או בהכרזות על "נסיגה" ו"תום הלחימה", תוך קניית מראית עין של לגיטימציה בין-לאומית); קיום ערוצי הידברות עם ארצות הברית והפסקות אש הומניטריות; הפעלת כוחות לא סדירים (באמצעות איראן וחזבאללה); העצמה של דימוי הכוח בסדרת פעולות מתקשרות, ובהן שיגורים ממפציצים ושיגורים של טילי שיוט משטח רוסיה, תמרוני שיט ימיים, פריסת מערכות הגנה אווירית ארוכות טווח ויצירת מצגי דיסאינפורמציה לגבי הישגים. למרות שקיים ויכוח האם אכן מדובר במודל רוסי חדש,⁸ אין להתעלם מהמסד התרבותי-צבאי התומך באפשרות זאת, ובכלל זה תפיסות כגון "השליטה הרפלקסיבית", הרואה מקום מרכזי בפעולה הצבאית ליצירת מהלכים פרובוקטיביים המכוונים להפיק תגובות מתוכננות מצד היריב ותיעולו למרחבים אותם מבקש המתכנן האסטרטגי להשיג.⁹ ביטויים מפורשים לדוקטרינה הרוסית ניתן למצוא במאמר משנת 2013 של רמטכ"ל צבא רוסיה, גרסימוב,¹⁰ כשברקע לו ניתן לראות תהליכים מסבירים אפשריים, ובהם פנייה של הרוסים לעשות שימוש בשיטות המחפות על חולשותיהם בתחום הקונבנציונלי ועל אורך הנשימה המוגבל שלהם במשאבים. בנוסף לכך, רוסיה למדה בעשור האחרון היטב את משמעות הפעלתה של "עוצמה רכה" על ידי המערב, וכן רכשה ניסיון בעימותים שלה-עצמה, למשל באסטוניה. כל אלה מחזקים את הרושם כי מדובר בשינוי תפיסתי ומעשי רחב בדוקטרינת הלחימה הרוסית.

שילוב של הפעלת כוח "רך" ניתן לראות גם בתפיסת "שלוש הלוחמות" הסינית. תפיסה זו גורסת את הצורך בהפעלה משולבת של שלושה סוגי לוחמה – יחסי ציבור, לוחמה פסיכולוגית ולוחמה משפטית – לשם השגת מטרות אסטרטגיות. מדריך רשמי בנושא זה פורסם על ידי המטכ"ל הסיני עוד ב-2005, וסימני הטמעתה של התפיסה בולטים מאוד בכתבים צבאיים סיניים מרכזיים מהשנים האחרונות. ניתן ללמוד מכתבים אלה כי "שלוש הלוחמות" נועדו הן לפעולה בשגרה והן לפעולה בעת מלחמה, וכוללות שורת תכליות, בהן: שליטה בדעת הקהל, פגיעה בנחישות היריב ובתקשורת האסטרטגית שלו, יצירת סכסוך בקרב האויב והטלת

8 Michael Kofman and Matthew Rojansky, "A Closer Look at Russia's 'Hybrid War'", *Kennan Cable Wilson Center*, no.7, April 2015.

9 דימה אדמסקי, "אומנות אופרטיבית קיברנטית: מבט מזווית לימודי האסטרטגיה ומפרספקטיבה השוואית", **עשתונות**, מס' 11, המכללה לביטחון לאומי, אוגוסט 2015.

10 מקס פישר, "חוקי המלחמה החדשים של רוסיה", **הארץ** (תרגום מ"ניו יורק טיימס"), 28 ביולי 2016, <http://www.haaretz.co.il/news/world/europe/premium-1.3020671>

מגבלות משפטיות עליו. עדות לקו פעולה זה ניתן לראות בצורה ברורה בפרשת הסכסוך עם הפיליפינים בים סין הדרומי, שם הפעילו הסינים מערכת של כלים דיפלומטיים, משפטיים ותודעתיים במאבקם על הלגיטימציה לשליטה בנכסים טריטוריאליים המצויים בסכסוך.¹¹

גם צבאות באזור המזרח התיכון מיישמים תפיסה זו. רמז לכך ניתן לראות בהצהרת איראן מ-2013 על הקמת מפקדות ל"מלחמה רכה", שיתכן והביאה לשינוי מבנה במטה הכללי של צבא איראן, וזאת מתוך הכרה כי העולם הווירטואלי הוא "כלי הנשק החשוב, המורכב והנוח ביותר של האויב".¹² ההיערכות האיראנית ללוחמה "רכה", לפחות כפי שהיא עולה מהודעה זאת, הינה הגנתית, כתגובה לעוצמה המערבית, אך היא מלמדת על היערכות ארגונית צבאית בתחום חדש זה, שייטכן וכוללת גם נגזרות התקפיות.

ראינו, אפוא, כי השינויים הגוברים בסביבה האסטרטגית בשנים האחרונות הביאו להופעתה של הגדרה חדשה למושג "עוצמה רכה" בשיח האסטרטגי והאופרטיבי, שהינה אמנם המשך למצבים מוכרים, אך בעוצמה, גיוון ותחכום חדשים. אלה שמים את הדגש על "מהפכת המידע" והסייבר, על יעדים כלכליים ועל הפעלת מבצעי מידע. לפי הגישה החדשה, מאמץ מוצלח של "לוחמה רכה" משלב אמצעים גלויים וחשאיים וממנף עליונות מודיעינית והיכרות עמוקה עם היריב כדי למקד מאמצי משנה בתחום התודעה ודעת הקהל ולשבש ולהשפיע על קבלת החלטות, וכול זאת לצד מהלכים צבאיים קינטיים מסורתיים.

הזווית הישראלית

ההיסטוריה הצבאית הישראלית רוויה בצלקות מניסיונות להשפיע באופן "רך" – למשל, אלה שנסובו סביב מבצע "שלום הגליל" ב-1982 ומערכת היחסים המורכבת עם הפלגים הנוצריים בלבנון. ההכרזות של ראשי צה"ל בתחילת האינתיפאדה השנייה, לפיה ניצחון הוא בבחינת "צריבת התודעה" של הפלסטינים כי הם מפסידים במערכה, וכן המהלכים שאמורים היו ליצור אפקט תודעתי במלחמת לבנון השנייה (כמו הנפת הדגל בבינת ג'בייל), יצרו ספקנות בצה"ל כלפי צעדים "רכים" ותודעתיים.

למרות זאת, התבוננות על העשור האחרון מראה כי ישראל וצה"ל חוו סדרה של התנסויות משמעותיות, המעלות את הצורך ברתימת יכולות "רכות" למעשה הצבאי. בין התנסויות אלו היו אירועים שהמחישו את המחיר הנגזר מהזנחת הממד

11 Elsa Kania, "The PLA's Latest Strategic Thinking on the Three Warfares", *Jamestown Foundation China Brief*, 16, no. 13, August 22, 2016.

12 תרגום הידיעה באתר של טל פבל, 26 באוקטובר 2013: "איראן מקימה מפקדות אזוריות ל"מלחמה רכה", <http://middleeastnet.com/>.

"הרך", לעומת השימוש הענף שעושה בו היריב. דוגמאות לכך הם משט הספינה "מרמה" לרצועת עזה ודו"ח גולדסטון, ומנגד אירועים המלמדים על ההזדמנות הטמונה בכלים "רכים", כגון מבצעי דיפלומטיה מוצלחים שנעשו כלפי איראן. ישראל מתמודדת עם סדרת אתגרים ייחודיים, המעלים את הצורך בכלי פעולה "רכים". ראשית, צה"ל הוא בין הצבאות המערביים היחידים שהתנסה בהפעלת תמרון משמעותי ואש בסביבה אורבנית מורכבת. זאת, מול אויבים אסימטריים שהסתתרו בקרב האוכלוסייה ואיימו באש על העורף ועל תשתיות אסטרטגיות בישראל. צה"ל נאלץ להתמודד עם אוכלוסייה גדולה של בלתי מעורבים ועם אתגרים שביקשו לקזז מהיתרונות האסטרטגיים שלו, כגון לחימה בתווך התת-קרקעי. המשמעות של כל אלה היא קושי מהותי להציג הכרעה ברורה במונחים קינטיים, במיוחד כאשר נזק אגבי הנגרם שלא במתכוון מנוצל על ידי היריב ממונף להגברת הלחץ על חופש הפעולה המבצעי והמדיני של ישראל ולקיזוז הישגיה.

שנית, ההיקף הרחב של הזירות הגיאוגרפיות ואופי האתגרים עמם ישראל נאלצת להתמודד מביאים לכך שחסרים לה משאבים מספיקים כדי לתמוך במערכות צבאיות נרחבות ובזירות שונות. כלים "רכים" יכולים לסייע במקרה כזה על ידי העצמת הישגים פיזיים, מהלכי הונאה (לטובת כילוי משאבי היריב או יצירת הפתעה שתקל על מימוש התוכנית האופרטיבית), שליטה במרחב ההסלמה ויצירת חלופות מבצעיות אטרקטיביות.

שלישית, מכיוון שישראל מתמודדת גם עם סיכונים מתהווים וגם עם סיכונים המרוחקים מגבולותיה, החלופות "הרכות" עשויות לתת מענה לסוגיות של מניעה ועיצוב. מדובר, למשל, בצמצום הפצה ופיתוח של אמצעי לחימה בטרם יגיעו לשדה הקרב, וזאת באמצעים מדיניים וכלכליים, או לחילופין, בעיצוב של תנאי מערכה, כגון יחס של אוכלוסייה באזורים מסוימים כלפי ישראל.

כפי שהוצג קודם לכן, המִשגת העוצמה "הרכה" שאובה מניסיון, תנאים ויכולות של עולם מעצמתי, כמו הפעלת סנקציות, תזוזת כוחות צבא במטרה לאותת על כוונות, או שימוש מסיבי בכלי תקשורת. אולם, למרות השונות בין נקודת המבט של מעצמה לזו של מדינה, דומה שגם מדינות כמו ישראל יכולות לאמץ מודל היברידי העושה שימוש בכלים ממוקדים יותר ומותאמים למידותיה, כגון כלי לוחמה תקשורתית, פיננסית או קיברנטית, שתכליתם העצמת המרכיב הצבאי ויצירת תנאים מיטביים למימושו.

בשיח הצבאי קנתה לה זה מכבר ההכרה בחשיבותו של מרחב פעולה זה. מסמך **אסטרטגיית צה"ל** משנת 2015 קובע כי פעולת האויב "בממדים שאינם צבאיים-קינטיים [...] מתוך מרחבי אוכלוסייה, או במרחב התת-קרקעי והתקשורתית", מאפשרת לו לראות את עצמו "מצליח לקזז בכך מהישגי ישראל במערכה". המסמך

גורס כי הפתרון לבעיה זו טמון "בגישה רב־ממדית, תוך כדי מערכה ובין מערכות, הכוללת מתקפות סייבר ומאמץ תודעתי ומשפטי"¹³. גם השיח האקדמי בישראל מעלה את הטענה לפיה אין די במאמצים צבאיים מסורתיים וכי על ישראל לפתח גישה רב־תחומית ולשלב באסטרטגיה האזורית שלה מרכיבים מדיניים, תקשורתיים, כלכליים, משפטיים, סייבר, סיוע הומניטרי לבעלי ברית ועוד.¹⁴ יש בכך המשך ישיר להבחנות של "פורום הרצליה" משנת 2010, שקרא להציב את איום "המלחמה הרכה" בסדר עדיפות גבוה ולהיערך אליה באמצעות הקמת גופים ממלכתיים שזו תהיה משימתם העיקרית. אמנם, המסמך של הפורום האמור דן בהיבטים הגנתיים בלבד שעל ישראל לאמץ מול "הלוחמה הרכה" (המדינית או המשפטית) שמופעלת נגדה, אולם דומה כי כיום ראוי לבחון גם אימוץ של הגיונות התקפיים לצד אלה ההגנתיים.¹⁵

אתגרי "הלוחמה הרכה" בתפיסת ההפעלה של צה"ל ובתוכניותיו המבצעיות

אין די בהבנה אסטרטגית כדי להביא לשינוי אופרטיבי בעשייה הצה"לית. שינוי כזה מחייב בירור ופיתוח בקרב אלה הנוגעים בעומק המעשה הצבאי ותרגום העקרונות ה"רכים" לפרקטיקות מבצעיות, הן ארגוניות והן מקצועיות. מספר חסמים משמעותיים ניצבים בפני שילוב של היגיון וכלים "רכים" בחשיבה הצה"לית בכלל ובתוכניות האופרטיביות במיוחד.

קבוצת החסמים הראשונה נוגעת לעניינים תפיסתיים־ארגוניים. בראש אלה עומד התפר בין פעולות של "לוחמה רכה" ובין המאמץ המבצעי. המפקד המבצעי, שבדרך כלל חסר ניסיון בתחומים שאינם קשורים בהפעלת כוחות צבאיים, מתקשה לשזור את הגיונות "הלוחמה הרכה" בתכנוניו המבצעיים, במיוחד כאשר במרבית המקרים, הגדרת ההישג הנדרש והקריטריונים להערכת ההצלחה במאמץ "רך" אינם חדים וברורים. מכאן נוצר עיוות בראיית חשיבותה של "הלוחמה הרכה" במנגנון קבלת ההחלטות. זאת ועוד, פעולה בעלת אופי קינטי (למשל, סיכול ממוקד או הרס מנהרה) תיחשב לרוב משמעותית ואטרקטיבית יותר מאשר פעולה "רכה", שקשה יותר להעריך את האפקט שלה. משמעות הדברים היא שבמרבית המקרים, הנכונות הבסיסית של מפקדים להקדיש קשב לפעולה "רכה", להקצות לה משאבי

13 אסטרטגיית צה"ל, לשכת הרמטכ"ל, אתר צה"ל, 2015, עמ' 12.

14 אודי דקל ועומר עינב, "הצורך בעדכון תפיסת הביטחון הלאומית – אסטרטגיית השפעה רב־תחומית", מבט על, 13 באוגוסט 2015.

15 שמואל בר, שמואל בכר ורחל מכטיגר, המלחמה הרכה נגד ישראל – מניעים ומנופים להתמודדות עם הבעיה, נייר עבודה לקראת פורום הרצליה, 2010, http://www.herzliyaconference.org/_Uploads/3036HateHeb.pdf

איסוף, להסתכן בחשיפת מידע רגיש, להשקיע שעות אדם או להעדיף את הסיכון שבה על פני חלופה קינטית, תהיה נמוכה.

יתר על כן, מכיוון שחלק גדול מהתחומים "הרכים" הוא נחלתם של מומחים דיסציפלינריים, נוצרת הטיה ארגונית נוספת. הדובר, הפרקליט הצבאי, גורם קשרי החוץ, הקמ"ן או גורמי הלוחמה הפסיכולוגית מהווים לרוב "קופסה שחורה" הנספחת לחשיבה האופרטיבית אותה מוביל המפקד. כל עוד מדובר באוסף דיסציפלינות הנתפס כנבדל מהמקצוע הצבאי, ברירת המחדל היא להטיל את התכנון "הרך" על גורמי המקצוע כמאמץ צדדי. זאת ועוד, גופי הפעולה המקצועיים העוסקים ב"לוחמה רכה" פחות נכונים לוותר על המונופול המקצועי שלהם וליצור שלם ארגוני שגורע, לכאורה, ממעמדם. לבסוף, על העניין התפיסתי-ארגוני מעיב גם היעדרו בצבאות של "בית גידול" טבעי לאנשי תוכן בעולמות "הרכים". משפך, המחשבה, הניסיון ודרך הפעולה, ההולכים ומשתכללים בסביבה האזרחית, גדלים באופן מבודד, חלש ואנכרוניסטי בחממה הצבאית.

קבוצת החסמים השנייה, והמשמעותית יותר, נוגעת לתרבות הצבאית-ישראלית ולא תוס הצה"ל.¹⁶ תרבות זו מעריכה, בראש ובראשונה, פעולה על פני דיבור, תוצאות והישגים מוחשיים על פני תהליכים, ומכאן שאופק הזמן שלה הוא לרוב קצר. עדות לכך ניתן למצוא בדיאלקטיקה הבעייתית אותה צה"ל מנהל מזה עשור ויותר עם בית המדרש של החשיבה המערכתית סביב קיומו או אי-קיומו של "אינטלקטואליזם" במערכת הצבאית וסביב חשיבותו.¹⁷ מכאן, אך טבעי הוא שהתרבות הצבאית הבסיסית מסויגת מכול השקעה ברכיבים גלויים, בתעמולה, במעשים ציבוריים או במבצעים שקשה יותר להעריך את תרומתם ואת הצלחתם. נראה שבתרבות האסטרטגית הישראלית, קידום מהלך עמוק ומקיף, שאינו רק פעולה של יחידות ייעודיות או השקעה במאמצים מרוכזים, אלא מאמץ כולל ומשולב, דורש תחושת משבר עמוקה, שאינה קיימת כיום.

כיווני חשיבה עתידיים לצה"ל

השינויים הנדרשים בעקרונות הפעלה של צה"ל צריכים להתקיים בשלושה ממדים. השינוי הראשון צריך להתרחש במרחבי הפעולה של הצבא. כאן מתחייב פיתוח אפיקי פעולה "רכים" חדשים, כחלק מהיכולת הצבאית הבסיסית. השינוי השני נדרש בממד הזמן של הפעולה הצבאית. ממד זה לא צריך להיות מחולק יותר ל"מלחמה" ול"התכוננות למלחמה", אלא לבוא לפני המערכה ולהימשך

16 דימה אדמסקי, **תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית**, מערכות, תל אביב, 2010, עמ' 184.

17 דודי קמחי, "המהפכה האינטלקטואלית בצה"ל", **מערכות**, גיליון 464, דצמבר 2015, עמ' 14-25.

גם אחריה. השינוי השלישי נדרש להיעשות במבנה המערכת הצבאית – ממבנה פעולה שנע ממערכות סגורות, היררכיות והומוגניות, למערכות פתוחות ורשתיות, המתקשרות עם הסביבה האזרחית.

ההתקדמות בכיוון הרצוי והנדרש עוברת דרך בניית תפיסת הפעלה שתתמקד בארבעה יתרונות יחסיים של צה"ל ומדינת ישראל: חדשנות טכנולוגית; הישענות על מערכת היחסים המיוחדת עם ארצות הברית; ניצול יתרונות לקוטן של מערכת הביטחון, קהילת המודיעין והמערכת הממשלתית; הישענות על רכישת ידע אזרחי – דרך מערך המילואים ודרך פיתוח שיטות התקשרות גמישות לגופים רלוונטיים עם המגזר האזרחי.

מרחבי הפעולה – מהקינסי ל"רך"

הפעילות התודעתית, הדיפלומטית, הכלכלית והמשפטית בזירה "הרכה" כוללת באופן טבעי מעגל רחב של שותפים במישור הלאומי והבין-לאומי. במקרה הישראלי, קהילה זו מונה משרדי ממשלה שונים, כמו גם את קהילת המודיעין, מערכי הסברה וגורמים פרטיים. גופים אלה הם בעלי הידע המקצועי, הניסיון ורשת הקשרים הנדרשים להניע פעולות. הם גם פועלים במרחבים בין-לאומיים מול גופים מדינתיים, ארגונים בין-לאומיים, החברה האזרחית, מוסדות ומנגנוני תקשורת וכלכלה ועוד. אל מול אלה עולה השאלה מה תפקידו הייחודי של צה"ל בהקשר של פיתוח ידע וכלים אופרטיביים "רכים".

לצה"ל שתי עוצמות מרכזיות מעבר להיבטים צבאיים-ביטחוניים:

- הוא יכול להיות מקור מרכזי לנתונים, למידע ולידע הנחוצים לקיום כל מערכה "רכה". הדבר נובע ראשית מהיותו יעד מרכזי של היריב (למשל, לקעקוע הלגיטימציה, חופש הפעולה שלו ודימויו בישראל ובעולם), ושנית – מהיותו מחולל ראשי של אירועים בכל זירות הלחימה.
- הוא מחזיק זרועות ביצוע חזקות ורלוונטיות רבות – מודיעיניות, קשרי חוץ צבאיים, תקשורתיות, משפטיות ועוד. מנגנונים אלה עשויים להיות מסד לפעולה בקנה מידה לאומי.

יחד עם זאת יצוין כי דווקא בתחומי הפעולה ה"רכים" ישנה הובלה של גופים אזרחיים – ממשלתיים ופרטיים – וצה"ל נדרש להתחבר אליהם בדרכים שונות ויצירתיות. לפיכך, על צה"ל ליצור יכולות חדשות או להגביר יכולות קיימות כדי לקדם את אפשרויותיו בממד "הרך", וזאת בתחומים הבאים:

- **לוחמה תודעתית-תקשורתית-פסיכולוגית** – סוג לוחמה זה מנצל את המישור התקשורתי הפומבי, החשאי והבין-לאומי להעברת מסרים שנועדו להשפיע על קהלי יעד נרחבים מובחנים, ובהם ציבורים של האויב, הזירה האזורית, הזירה הבין-לאומית והזירה הפנימית. זאת, לשם קידום מגוון רחב של תכליות, ובכללן

- הרתעה, החלשה, הונאה, התססה ועוד. לוחמה כזאת יכולה להיות ממוקדת באדם מסוים, בארגון, בקבוצות חברתיות, בציבורים ובקהילות.
- **לוחמה מדינית-משפטית** – זו מושתתת על המערכת הדיפלומטית הבין-לאומית וגיוסה באמצעות מסגרות של שיתוף פעולה דיפלומטי, צבאי וחוקי, במישורים הבין-לאומי, הפומבי והחשאי. לוחמה משפטית יכולה להיות בממד הגנתי, במטרה להתמודד עם תביעות משפטיות נגד ישראל, אולם עליה להיות גם בעלת פוטנציאל למאמץ התקפי, שיתבע משפטית גורמים הפועלים נגד ישראל או ישדל מוסדות בין-לאומיים לפעול נגדם.¹⁸
 - **לוחמה כלכלית** – לוחמה מסוג זה מושתתת על פגיעה במשאביו ובנכסיו של האויב במטרה להחליש הן את בניין כוחו, הן את יכולת הפעולה שלו והן את נכונותו להמשיך ולפעול. בהקשר זה מוכרות היטב בשנים האחרונות בארץ ובעולם פעולות מגוונות שנעשו אל מול מדינות סוררות (איראן, סוריה, צפון קוריאה ועוד), כמו גם אל מול ארגוני טרור שונים ובראשם המדינה האסלאמית.
 - **לוחמת סייבר** – לוחמה זו מאופיינת על ידי ניצול התווך הקיברנטי להישגים שונים: קינטיים, תודעתיים, איסופיים ועוד. המרחב הקיברנטי מזמן בחובו הזדמנויות "רכות" למימוש "לוחמה רכה" ויכול להיות משולב בממדים אחרים, כמו תקשורת או כלכלה, או להופיע בנפרד (לצורך הדיון, נוציא את תחום התקיפה הקיברנטית על אמל"ח או תשתיות אל מחוץ לגבולותיו של מאמר זה).

זמן הפעולה – ממאמץ עצים למאמץ מתמשך

- עניין שני הדורש שינוי הינו תפיסת הזמן. העשייה הצבאית צריכה לעבור מחלוקה לשני מצבי היסוד הקלאסיים – "מלחמה" ו"התכוננות למלחמה" – למבט רחב ומורכב יותר של ממד הזמן, הכולל את:¹⁹
- **המאמץ המתמשך** כולל את הפעולות המתקיימות בשגרה, שמטרתן היא מניעת העימות. מאמץ זה מכוון לתכליות כגון הרתעה, עיכוב תהליכי הסלמה, יצירת השפעה ומינופה, העצמת נכסיות או שינוי מציאות בעייתית.
 - **המאמץ המעצב** פועל גם הוא בזמן שגרה, ותכליתו היא לצפות את פני העימותים העתידיים, ליצור את התנאים המיטביים לניצחון בהם ולעצב את שדה המערכה העתידי. דוגמה לכך היא קידום הבנות בין-לאומיות לאפשרות של הפעלת חימוש מסוים או של תצורת לחימה, החיוניים למאמצי התמרון הצה"ליים.

18 נועם נוימן, "לוחמת משפט – איומים והזדמנויות", **מערכות**, גיליון 449, יוני 2013, עמ' 22.

19 גור ליש, "עיקרי תפיסת הביטחון של המל"ל", **עשתונות**, מס' 10, המכללה לביטחון לאומי, יולי 2015, עמ' 41.

- **המאמץ המקדים** חותר למקסם את התנאים לניצחון במערכה כפי שהם מופיעים בתוכנית האופרטיבית הקיימת. כך, למשל, ניתן לכלול במאמץ המקדים היבטי הונאה אופרטיבית, הנבנים לאורך זמן ומחלישים את תפיסת האויב לגבי יכולת או כוונת פעולה מסוימת של צה"ל.
- **המאמץ המלווה והאוחר** כולל את הפעולות המלוות את המערכה ואת תוצאותיה. משעה שהמערכה נכנסת לפעולה, התוכניות המבצעיות משתנות. תגובת האויב יוצרת מציאות חדשה הדורשת תכנון חוזר, מגלה עובדות חדשות ויוצרת תוצאות שלא נצפו מראש. לפיכך, נדרשת יכולת תגובה גם בהיבטים "רכים". דוגמאות לתגובות כאלו הן השפעה על תודעת האויב לגבי הישגיו, סיוע "רך" לעיצוב מנגנוני סיום יעילים, וריכוך השפעות שליליות על חופש הפעולה העתידי של צה"ל. גם לאחר המלחמה עולות לדיון סוגיות מדיניות ומשפטיות, שעליהן נדרשת "הלוחמה הרכה" להגיב או ליזום.

מבנה המערכת ויחסה לסביבה: ממערכת סגורה לפתוחה

ההתארגנות הנדרשת לצורך הפעלת מאמצים "רכים" במעשה הצבאי מאתגרת את צה"ל, שנבנה בעבר לפעילות קטלנית, בעוד שהמאמצים "הרכים" שעשה תוחמו לפעולה התקשורתית של דובר צה"ל, שהדגש העיקרי בעשייתו היה מול הציבור הישראלי. כאמור, צה"ל אינו מהווה בית גידול טבעי למאמצים "רכים", משום שהאנשים שחונכו לפעול בשדות אלה, ופועלים בהם, אינם קציני צבא טיפוסיים. לפיכך, המסקנה המתבקשת היא שמבנה הפעולה בממדים "הרכים" צריך להיות פתוח ושטוח – כזה שאינו פועל בין קצות הפירמידות הביורוקרטיות, אלא מתקיים כמרחב משותף.

משמעות הדברים היא שכדי ליצור מאמצים "רכים" משמעותיים, צה"ל זקוק למודל פעולה אחר. מודל כזה יצטרך ליצור רשת פעולה יומיומית בשלושה מעגלים: במעגל הצבאי, בו נדרשת יכולת לשלב בין מפקדות הכוח הרלוונטיות וגורמי הביצוע; אל מול רשויות המדינה, על ידי תיאום, סנכרון ורתימה של שותפים מרכזיים במשרדי הממשלה וברשויות האחרות; קידום שיתוף פעולה, דיאלוג ויכולת הפעלת שותפים, כגון מכוני מחקר, מלכ"רים, ספקי שירותים, מדינות מפתח, גורמי או"ם, ארגונים אזרחיים וארגונים לא ממשלתיים.²⁰ רשת זו אמורה לספק לצבא ולשותפיו שני "גשרים" מהותיים: הראשון, יכולת לפעפע ידע רלוונטי מהזירה הביטחונית לטובת ייזום, תכנון וקידום פעילויות חשיפה והשפעה באמצעות פלטפורמות גלויות; השני, כזה שמאפשר הבנה של הזירה האזרחית, על ההזדמנויות והסיכונים הגלומים בה והיכולות המקצועיות והניסיון שרכשו העוסקים בה, לשם עיצוב פעולה צבאית מיטבית.

20 אתגר הדה-לגיטימציה של ישראל – יצירת חומת אש מדינית, מכון ראות, ינואר 2010.

עקרונות לעיצוב תפיסת "הלוחמה הרכה" בצה"ל

ניתן לאפיין ארבעה יתרונות מרכזיים שיש לישראל, אותם נכון למנף כחלק מקידום תפיסת "הלוחמה הרכה" בצה"ל:

- **יכולות טכנולוגיות גבוהות**, במיוחד בעולם מערכות המידע, המדיה החדשה והרשתות החברתיות. דווקא בעולם כזה, על מורכבותו, משקלה הסגולי של ישראל והחדשנות הטבעית שלה יכולים לאפשר לה לפתח קווי מאמץ חדשים שיתמכו בפעולותיה הצבאיות. בעניין זה ניתן ליצור הקבלה בין המובילות העולמית שקנו להן יחידות צבא ישראליות, כגון 8200, בתחומי איסוף המודיעין, ובין יכולת עתידית לגבש מענה הולם בעולם ההשפעה (בלשונו של צבי האוזר, מזכיר הממשלה לשעבר: "יחידה 8300").²¹ יתרה מכך, המדיום המתעצם של הרשתות החברתיות יוצר אפשרויות ודרכי השפעה שלא היו קיימות בעבר, ומכאן – פוטנציאל רב לפעולות בממדים "רכים".
- **מערכת היחסים המיוחדת עם ארצות הברית** – זו עשויה לאפשר לישראל יכולת השפעה עקיפה על המערכה ועל הסביבה הבין-לאומית דרך שיתופי פעולה בתחום "הלוחמה הרכה" וחיבור יכולות משלימות.
- **היתרון לקוטן** – יתרון מרכזי של המערכת הביטחונית הישראלית הוא ביכולתה ליצור אינטגרציות קלות ומהירות בין סוכנויות לאומיות שונות. אמנם, גם בישראל קיימים מתחים תרבותיים-פוליטיים וטכניים בין הארגונים, המקשים על כך, אך דומה שמשקלו הדומיננטי של צה"ל, יחד עם הזריזות והגמישות היחסיות שלו, יכולים לאפשר לישראל פרויקט גבוה יותר בתחום "הלוחמה הרכה" מאשר למקבילותיה. כך, למשל, חיבור ארגוני (ולאו דווקא יצירת גוף אחד) ויצירת תפיסת הפעלה משותפת בין כלל הגופים העוסקים בנושא זה בצה"ל או בקהילת המודיעין הישראלית יכולים להוות "מכפיל כוח" לקידום מעשי של "הלוחמה הרכה".
- **אינטגרציה עם העולם האזרחי** – מרבית מומחי התוכן האזרחיים נגישים לצבא דרך מערך המילואים. לפיכך, מיצוי היחסים עם הסביבה האזרחית בישראל נותן סיכוי גבוה יותר ליצירת חיבוריות מוצלחת של ידע מקצועי אזרחי עם ידע צבאי. החיבור בין המגזר הביטחוני ובין המגזר האזרחי הפרטי יבטיח מיצוי טוב יותר של הידע האזרחי בעשייה הצבאית ויביא להפריה של הידע הצבאי ברעיונות, בכלים ובשיטות פעולה המפותחים במגזר האזרחי והממשלתי.

פעולה מערכתית אפקטיבית בכלים "רכים" מחייבת שני תנאי יסוד:

- **תפיסה מבצעית** – על המאמץ "הרך" להיות מחובר לרעיון המבצעי. מאמץ כזה לא יכול להצטרף בשלב מאוחר יותר, מאחר והוא נגזר לרוב מהיבטים אסטרטגיים

21 צבי האוזר, "יחידה 8300", YNET, 5 באפריל 2016.

הקשורים לנרטיב של המעשה הצבאי, למנגנוני הסיום שלו, למשאבים הלאומיים ולהבנת כוונות ויכולות האויב.

- **מודיעין תומך ומאפשר** – מימוש מאמצים "רכים" דורש פיתוח מודיעין תומך מסוג חדש, הבונה הבנה מערכתית על יעדים ונושאים חדשים: חברתיים, תרבותיים, כלכליים, תקשורתיים, ארגוניים ואישיים. הוא גם דורש הקצאה של חלק מהיכולות האופרטיביות של אמ"ן לטובתו (כגון איסוף מיוחד וקשרי חוץ חשאיים). בנוסף לכך, קיים צורך לפתח גישה ומנגנונים שיאפשרו פרסום מהיר ושימוש אופרטיבי במידע ובידע מודיעיניים. זאת, נוכח הנטייה הטבעית של ארגוני מודיעין, הפועלים בחשאיות ושומרים על מקורותיהם, לא לפרסמם.

סיכום

מאמר זה בחן את הרעיון של "לוחמה רכה" מנקודת מבט תיאורטית, צבאית ואסטרטגית, וכיצד הוא בא לידי ביטוי בעשייה האסטרטגית והאופרטיבית של מעצמות מרכזיות בעידן המידע והסייבר. במסגרת זו נבחנו הזווית הישראלית והאתגרים הייחודיים עמם מתמודד צה"ל, וכן הדרכים שבהן ניתן ונכון לשלב את המאמצים "הרכים" במסגרת מאמצי המערכה שלו.

בתוך כך נבחנו החסמים הארגוניים, התפיסתיים והתרבותיים העומדים בפני אימוץ גישה "רכה" באסטרטגיה של צה"ל ובתפיסת ההפעלה שלו, והוצגו השינויים העיקריים הנדרשים בעקרונות הפעולה הצבאיים במטרה להגביר את משקלו של הממד "הרך" בין שאר ממדי הפעולה של צה"ל. במסגרת זו שם המאמר דגש על מיסוד שיטות וכלים "רכים" שיופעלו לצד המאמצים הקטלניים, ובראשם לוחמה פסיכולוגית-תודעתית, לוחמה כלכלית ולוחמה משפטית; על שינוי תפיסת הזמן של הפעולה הצבאית; על מעבר ממבנה של מערכות סגורות למערכות פתוחות ומקושרות עם הסביבה האזרחית; ועל בניית מנגנון מודיעין ומבצעים תומך. במונחים מעשיים, הדרך לקידום הממד "הרך" בעשייה הצה"לית דורשת התמקדות בארבעה יתרונות יחסיים של צה"ל ומדינת ישראל: חדשנות טכנולוגית, מערכת היחסים עם ארצות הברית, ניצול יתרונות הקוטן במערכת הביטחון, והישענות על רכישת ידע אזרחי דרך מערך המילואים, או יצירת מנגנונים אחרים לזרימת ידע ויכולות "רכות".