



לכל הכוחות ומיצוי טכנולוגיות דיגיטליות יבססו את ערוץ התקשורת היעיל ביותר.

נכונים וחשובים ככל שיהיו מסריו בהקשרים מבניים של בניין הכוח וניתוח "המגמות הגלובליות המשפיעות על סביבתה האסטרטגית והמבצעית של ארצות הברית, [ה]מתכתבים עם השאלות שהנטינגטון הבין כמרכזיות בכל הקשור לרלוונטיות ארגונים צבאיים" (גרוס, 2020) – ספק אם אלו המסרים הרלוונטיים ביותר שמקרגור ביקש להעביר.

הנחה זו מסתמכת בראש ובראשונה על שתי התרעותיו המפורשות של גרוס עצמו, שלפיהן יש להביא בחשבון את "הזמן הרב שעבר מאז כתיבת הספר ועד היום", [ולכן] על הקורא הישראלי לבחון בביקורתיות אם האתגרים שמקרגור תיאר כאתגרים שעומדים בפני צבא ארצות הברית בתחילת העשור הקודם דומים לאלה שעומדים על "ל מתמודד ב־2020 (גרוס, 2020). מקרגור עצמו מחזיק בתפיסות עדכניות יותר, המוצגות בספרו Margin of Victory (Macgregor, 2016), שבו הוא מספק חמש דוגמאות היסטוריות הקושרות בין בניין כוח צופה פני עתיד לבין ניצחונות בשדה הקרב. עובדה זו מחזקת גם היא את הטענה, שאילו הכוונה הייתה להחיל את תורת המלחמה של מקרגור על צה"ל ועל מפקדיו, ניתן היה לספק לשם כך ספרות מעודכנת לאין שיעור. מכאן גם עולה שהמסקנות הטקטיות והאסטרטגיות שנוסחו בספרו הנסקר לפני שני עשורים אינן בהכרח המסר החשוב ביותר, ודאי שלא הבלעדי.

הסטת הזרקור לבחינת תפיסת העולם של מקרגור היא החשובה כאן, ומדגימה תפיסה על־זמנית על ציר הזמן, שאינה מאבדת מהרלוונטיות שלה גם בתחרות מול פיתוחים טכנולוגיים, יעילים ככל שיהיו. תפיסת עולם זו מתקפת את הקביעה שלפיה המוטיבציה לשינוי טומנת בחובה צורך בהבנת השינויים ואימוץ היכולת לקעקע הנחות יסוד, כבסיס לביצוע כל שינוי.

העובדה שהמחבר בוחר לפתוח כל פרק בציטוט אינה מקרית. מלבד תרומתן של המובאות למבנה הספר, השאובות משדות שונים, הן מייצרות מעין ספרון של ניתוח אינטר־דיסציפלינרי בתוך הספר, המתכתב היטב עם המוטיב המרכזי שבו מקרגור מתמקד. עיקרו הוא שינוי תכליתי המחייב את יישום עקרונות החדשנות כרכיב מרכזי להובלת ניצחון. מקרגור מאמץ באופן לא טריוויאלי תובנות מזירות שונות, מכיוון שיש בהן לדעתו כדי לייעל את הזירה הצבאית.

הספר נפתח בציטוט מדבריו של מייסד פורטל האינטרנט לייקוס, בוב דייוויס: "בשנים האחרונות יישמנו טכנולוגיה כמעט בלי לשים לב לשינויים שהיא דורשת



לקרוא בין השורות

דגלס א' מקרגור, **השתנות תחת אש: מהפכה בצורת הלחימה של אמריקה**
תרגם מאנגלית: ברוך קורות
הוצאת מודן ומשרד הביטחון, 2007, 372 עמודים

אור ברק

קולונל בדימוס ד"ר דגלס מקרגור הוא מהקולות הבולטים הקוראים זה שנים להשתנות רדיקלית בכוחות האמריקאיים בכלל, ובכוחות היבשה בפרט. הוראת הרמטכ"ל אביב כוכבי לקציניו מדרגת סגן־אלוף ומעלה לקרוא את ספרו של מקרגור **השתנות תחת אש** עוררה שיח חוקרים שהאיר קשת רחבה של מסרים המשתקפים מבעד לשורות הספר.

מקרגור הקדיש את חייו האינטלקטואליים לעיסוק במשבר הפרדיגמטי שבו נתון צבא ארצות הברית ובדרכים להיחלץ ממנו, ופרס את משנתו בספר שראה אור לראשונה באנגלית בשנת 2003, ותורגם לעברית כעבור ארבע שנים.

חזונו של קצין השריון לשעבר כולל הקמת יחידות טקטיות רב־זרועיות, שישלבו כוחות ופיקוד תוך הסתמכות על מערך טכנולוגי חדיש.

בספר, המחולק לעשרה פרקים ונספח, עומד המחבר על הנחיצות בשינויים מבניים מהותיים לשם ייעול הצבאות המודרניים. חזונו של קצין השריון לשעבר כולל הקמת יחידות טקטיות רב־זרועיות,¹ שישלבו כוחות ופיקוד תוך הסתמכות על מערך טכנולוגי חדיש. מבנה זה, על פי מקרגור, ימקסם את יכולותיהם של כוחות הקרקע לפעול עם כוחות האוויר והים. פיקוד משותף

הפעולות שייכללו ויודגשו בתכנון המבצעים ובביצועם. מכאן מתבקשת המסקנה כי "חשיבה מבוססת אפקטים היא, בפשטות, דרך אחרת לתכנון מהניצחון – אחורה" (עמ' 103). הנחת היסוד המקורית שמדגים מקגרור מחייבת את הכוח הבין-זרועי בהבנת המטרה הסופית (ניצחון) תוך כדי התקדמותו אליה. הוא סבור כי "השגת אפקטים שיובילו לניצחון" (עמ' 119) היא מה שג'יי-אף-סי פולר מכנה "גמישות של המוח" (Fuller, 2000, p. 399).

הפרק החמישי, הדין בתפיסות ובארכיטקטורות ללוחמה בין-זרועית של חילות משלוח, נפתח בציטוט מדבריו של לוטננט-ג'נרל ג'יימס גאבין משנת 1947: "אנו, החיילים המקצועיים, מתמהמהים באופן מסורתי להכיר בשינויים ולאמץ אותם" (עמ' 125). אין ספק שמקגרור יכול היה למצוא ציטוט עדכני יותר מזה של גאבין, שנפטר כעשור לפני כתיבת הספר. אלא שבדומה למסריו הרעיוניים של מקגרור, גם הציטוט הנבחר מביע מסר על-זמני. בהמשך הפרק מתכתב מקגרור עם הציטוט שבחר ומעיד כי "התכונה הבולטת והשלטת בימינו היא טכנולוגיית המידע, שהמרכיב החשוב ביותר שלה הוא המינוף שהיא מעניקה לאינטליגנציה האנושית להתבונן, להבין ולהסתגל להתפתחויות בזמן אמת" (עמ' 125). במילים אחרות, מקגרור ממליץ לקוראיו לא להיות מופתעים מכך ש"אופי הפיקוד והשליטה בלוחמת היבשה משתנה בכל פעם שמשתנה הטכנולוגיה... [כי], אם אנחנו רוצים למנף את היכולת [הטכנולוגית], עלינו לאמץ את צורת החשיבה החדשה הזאת ולהבין אותה. אם לא נעשה זאת, לעולם לא נממש את הפוטנציאל הטמון בטכנולוגיית מידע" (עמ' 150).

הציטוט של גאבין – שבו בחר מקגרור לפתוח את הפרק השישי (הדין בהתארגנות לקראת לוחמה גלובלית בין-זרועית של חילות משלוח) "ארגונים שנועדו להילחם את המלחמה האחרונה בצורה טובה יותר לא ינצחו את המלחמה הבאה!" (עמ' 159) – מתמקד (כמו מקגרור וכמו כוכבי) ב"ניצחון" עצמו. הוא מעביר את המסר שלפיו החשיבה היצירתית הלא-קונוונציונלית, שיכולה להפוך הנחות יסוד על ראשן במקרה הצורך – טומנת בחובה את החומרים שמהם מורכב הניצחון.

הפרק השביעי נפתח בציטוט של ההיסטוריון דונלד קגן: "בשנת 1940 לא היה הצי הבריטי מסוגל לעשות דבר [...] הגורם המרתיע הוודאי היחיד מול כל מנהיג גרמני שלא היה מטורף, היה הוודאות שבנוכחות של צבא גדול דיו בחזית המערבית [...] צבא בהיקף כזה שהבריטים פרסו בחזית בסופו של דבר – מאוחר מכדי להרתיע מפני מלחמה, אבל בדיוק בזמן כדי למנוע תבוסה" (עמ' 201). את אותו רעיון מביע מקגרור, שקובע מפורשות כי "בניגוד לדימויי ההצלחה המוקרנים

מהארגונים שלנו [...] העניקו סמכויות לעובדים שלכם. שנו את התהליך. תרמו לתכליתיות של הארגון" (עמ' 19). ציטוט זה ממחיש את הרעיון שמקגרור מבקש להשתית בפרק, המתמקד בכך שהעוצמה הצבאית כבר אינה מבוססת על גיוס המוני של כוח אדם, ומבססת תזה עדכנית בנוגע להתקפות מדויקות באמצעות יכולות מודיעיניות מרושתות, שמספקות זרימה והפצה מהירה של מודיעין (עמ' 22).

ציטוט מדברי הפילוסוף פיטר דרוקר, אבי תורת הניהול המודרנית, פותח את פרק 2: "ניסינו להחליף את המטרה במסות. ניסינו להחזיר לידנו עוצמת מגן צבאית על-ידי הפיכתה למשהו ענקי, מגושם ומורכב. זה אף פעם לא מצליח" (עמ' 27). הציטוט מדגיש את הרעיון ששינויים מתרחשים כל העת. ככל שנזדרז לזהות אותם ונסתגל אליהם ביתר מהירות – הסיכוי שלנו לנצח רב יותר. כך לדוגמה הוא מביא בחשבון נשק להשמדה המונית כמשהו מוחשי (ולא unthinkable), עומד על ההבדל שבין הרעיון הישן של יעול כוח המוני לבין הרעיון של שימוש במשאבים מצומצמים יותר וקובע שצריך צוותים קטלניים וקטנים, ולא צבאות המוניים שנועדו לניצחון טריטוריאלי ולכיבוש (עמ' 28).

הפרק השלישי, שבו מתייחס מקגרור לאיומים הפוטנציאליים בעולם, נפתח בדבריה של יושבת-ראש התוכנית ליוזמה מנהיגותית של אוניברסיטת הרווארד, רוזאבת' מוסקאנטר, שמטרתה המפורשת היא פיתוח כוח מנהיגותי חדש המותאם לשינויים הגלובליים, באמצעות אסטרטגיות של חדשנות ומנהיגות לשינוי. לדבריה, "ההסתייגות של בני המקום מפני מהגרים מגבילה את האפשרויות. היא נועלת את מוחותיהם של אנשים מפני רעיונות חדשים, שמקורם מחוץ לקבוצה מצומצמת שלהם" (עמ' 65). גישה זו מהדהדת את קביעותיו של מקגרור, שלפיהן "במקום שמתכנני הביטחון ימשיכו לנסות ולחזות את העתיד, אנחנו צריכים לנסות לעצב אותו" (עמ' 68). הניסיון להפיח רוח חיים מחודשת בתפיסות הרדומות, מדגיש מקגרור מפורשות, "אינו מתחיל להצביע על חשיבה יצירתית... פתרונות למצבים שהיו בעבר, רק יגרמו לנו שנחיה מחדש את העבר" (עמ' 88).

הפרק הרביעי נפתח בציטוט מפי אדמירל אדוארד ג'אמבסטאני, מפקד פיקוד הכוחות הבין-זרועיים של ארצות הברית: "היבטים מסוימים של ההשתנות כרוכים אמנם במערכות חדשות ובטכנולוגיה עילית, אבל האתגר של ההשתנות הוא לדעתי אינטלקטואלי בעיקרו" (עמ' 95). הציטוט תואם את קביעותיו של מקגרור בפרק, המתייחס לחשיבה מבוססת אפקטים.² חשיבה זו משנה את הצורה שבה אנו רואים את האויב, את עצמנו ואת

של מקגרור, המוצא לנכון להדגים את רעיונותיו גם באמצעות "המקרה הישראלי": "אחרי שהצלחו [הישראלים] בשנת 1967 וגברו בצורה מבריקה על כל הצבאות הערביים שהקיפו אותם, נח צה"ל על זרי הדפנה שלו" (עמ' 289). אולם באותה נשימה הוא מציין: "אין כמעט ספק שצה"ל היה סופג פחות אבדות ונמנע מהמפלות הראשונות אילו הרחיב את חשיבתו ואת התפתחותו מעבר לשנת 1967" (עמ' 289).

תת-המסר הרעיוני של מקגרור בדבר שמרנותם של רוב מפקדי הצבא וקביעתו כי "המוח הצבאי השמרני מתכנן, מתאמן ועורך חזרות בקפדנות כדי להקטין את רמת הסיכון ככל האפשר" (עמ' 347) מזהיר מפני מצב שבו צבא יעדיף "טכנולוגיה שמרנית", גם במחיר של "טכנולוגיה פחות מתקדמת". במובן זה, דבריו עולים בקנה אחד עם קביעותיו של תת-אלוף (מיל') שמעון נווה, שהקים את המרכז לחקר תורת המערכה (מלת"ם) ועמד בראשו, ואשר נתפס, כמו מקגרור, כהוגה פורץ דרך וכמעורר מחלוקת בתחום אומנות המערכה. המחבר אף מביא מדבריו של נווה, שהתייחס לגישה טוכצ'בסקי לטכנולוגיה צבאית ולבניין הכוח, אשר "נבעה מגישה שיטתית שהייתה מכוונת לחבר לתמרון המערכתי המתקדם כל טכנולוגיה רלוונטית או גורם טקטי שניתן לנצל ביישומו" (עמ' 315).

מן הדמויות הייחודיות שבחר המחבר לצטט בכל אחד מפרקי ספרו משתקפת דמותו שלו. ההתרשמות מדמות המחבר מצביעה בבירור על האופן שבו הוא מקדש את החשיבה העצמאית כערך עליון. גישתו זו באה לידי ביטוי באמירתו המפורסמת לחייליו בכל שיחת פתיחה עימם: "אם אתם כמו הבובה הזו", היה מקגרור פותח את דבריו, "אני לא צריך אתכם ביחידה שלי. אני צריך חיילים שיכולים לחשוב בעצמם" (שפיידר, 2019). "השתנות תחת אש" אינו ספר של אסטרטגיה צבאית, אף כי הוא עוסק בנושאים אסטרטגיים. ניתן לראות בו במידה רבה יצירה של פילוסופיה צבאית, המתמקדת במושג ההשתנות" (שפיידר, 2019). קביעה זו מצטרפת לקביעתו הנשנית של מקגרור עצמו, הטוען כי התכונה החשובה ביותר למפקדים היא החשיבה העצמאית (שפיידר, 2019). תמצית זו, החובקת בתוכה אוסף של מסרים אלמותיים המזוקקים מתוך הספר הנדון, היא ש"מדגישה את החיוניות של לימוד המפקדים כיצד לחשוב בניגוד למה לחשוב" (עמ' 244), והיא היא, לתפיסתו של מקגרור, המפתח.

לפיכך אפשר להסיק כי בהחלטתו של הרמטכ"ל כוכבי להמליץ דווקא על הספר הזה, הוא קיווה למצוא את אותם מפקדים שיזהו את ההבחנות האינטלקטואליות המחייבות את הקורא לתור אחר תובנות המובעות מבעד

על מסכי הקולנוע של הוליווד, הניצחון בקרב אינו מקרי. הוא גם אינו פועל יוצא של השראה פתאומית או מזל טיפשי" (עמ' 202).

את הפרק השמיני בוחר המחבר לפתוח במסר של הפסיכולוג הבריטי נורמן דיקסון: "איזו אירוניה! אחד המקצועות השמרניים ביותר נקרא לעסוק בפעילויות המחייבות את היפוכן הגמור של תכונות שכליות שמרניות. זה בערך כמו לצפות שהאפיפיור ינהל מרפאה יעילה לפיקוח על הילודה" (עמ' 221). המסר תומך בקביעתו של מקגרור: "אם נשאל את השאלות הנכונות, יופיעו התשובות הנכונות" (עמ' 239). המטאפורה של מקגרור בהמשך הפרק, שלפיה "אין כל היגיון להכניס פרות למרוץ הסוסים של קנטקי כשהניצחון מצריך סוסי מרוץ" (עמ' 239), מתכתבת גם היא עם המסר שפותח את הפרק, כי הדגש כאן אינו על שינוי כזה או אחר אלא על היכולת לבצע שינוי כזה או אחר.

"אם אתם כמו הבובה הזו", היה מקגרור פותח את דבריו, "אני לא צריך אתכם ביחידה שלי. אני צריך חיילים שיכולים לחשוב בעצמם".

הפרק התשיעי נפתח בציטוט של ג'ים קולינס: "תחילה צרפו לצוות שלכם אנשים מוכשרים ובעלי מוטיבציה – לפי הכלל 'קודם כול מי, ואחר כך מה'... אם חברה יוצאת לדרכה עם האנשים הנכונים, היא תהיה מוכנה בצורה טובה יותר להוציא לפועל אסטרטגיה שונה כשהעולם ישתנה, ואם יהיו לה האנשים הנכונים – אלה שטבוע בהם דחף למצוינות – הבעיה כיצד להחדיר בהם מוטיבציה לא תהיה קיימת בדרך כלל" (עמ' 243). "הוראות הפעלה" המפורשות העולות ממנו דומות מאוד, גם ברמה הרעיונית וגם ברמה היישומית, להוראות שמקגרור מכתוב, ושעיקרן האמונה הבסיסית בפוטנציאל האדם ובערך המצוינות. הוא מציין זאת באופן מפורש וישיר בהמשך הפרק: "אני טוען כי המורשת התרבותית שלפיה 'גדול יותר הוא טוב יותר', היא בסיס שגוי לארגון הצבא בעידן המידע ללחימה ולאסטרטגיה מוסדית" (עמ' 244).

מסר של דונלד רמספלד, שהיה מזכיר ההגנה הצעיר ביותר (בשנות ה-70) ומזכיר ההגנה המבוגר ביותר (בשנות ה-2000), פותח את הפרק העשירי. "ההכנות לעתיד מחייבות אותנו לחשוב בצורה אחרת ולפתח סוגים חדשים של כוחות ויכולות [...] היכולת להסתגל תהיה חיונית בעולם שבו ההפתעה וחוסר הוודאות הם המאפיינים המגדירים את הסביבה הביטחונית החדשה שלנו" (עמ' 286). רעיון זה מתכתב עם החזון

שפייר, א' (2019, 9 בדצמבר). הקולונל האמריקני שיהפוך לגורו של קציני צה"ל. **מקור ראשון**. <https://www.makorrishon.co.il/magazine/189173/>

Fuller, J. F. C. (2000 [1956]). *Military history of the western world: From the American civil war to the end of world war II* Vol. III. Da Capo Press. 399.

Macgregor, A. Douglas (2016). *Margin of victory: Five battles that changed the face of modern world*. Naval Institute Press.

לקריאה נוספת

Macgregor, A. Douglas (2003). *Transformation under fire: Revolutionizing how America fights*. Praeger Publishers.

הערות

- 1 יחידות המבוססות על מידע וזמן ולא על מסות, התואמות את התפיסה המערכתית הבין-זרועית החדשה לגבי מבצעי תמרון ואש.
- 2 חשיבה מבוססת אפקטים (EBO – Effect-based Operations) – תהליך שמטרתו השגת תוצאה אסטרטגית באמצעות יישום המשלב את כל היכולות הצבאיות והלא-צבאיות ברמה הטקטית, המערכתית והאסטרטגית.

לשורות עצמן. בהמלצתו על קריאת ספר זה הוא ביקש לנתב את מפקדיו לחשיבה פורצת דרך וקיווה שהם לא יתמקדו, כולם כאחד, בטקטיקות, שחשובות ככל שיהיו – לא הן לבדן שיובילו לניצחון הבא.

ד"ר אור ברק היא עמיתת מחקר במרכז לחקר הביטחון הלאומי באוניברסיטת חיפה, מחברת הספר **פרס ישראל: הפוליטיקה מאחורי התהילה** (2018) וחוקרת בשנים האחרונות את נושא הניצחון על היבטיו השונים.

רשימת מקורות

- גרוס, ש' (2020). על הצורך להשתנות – על ספרו של דגלס א' מקגרגור, "השתנות תחת אש: מהפכה בצורת הלחימה של אמריקה". מרכז דדו, <https://tinyurl.com/ybxjozm2>
- כוכבי, א' (2011). להתאים את עצמנו לאתגרי ההווה והעתיד. **מבט מל"מ**, 58, 5.
- כוכבי א' ואורטל, ע' (2014). מעשה אמ"ן – שינוי קבוע במציאות משתנה. **בין הקטבים**, 2, 9-57.
- מקגרגור, דגלס א' (2007). **השתנות תחת אש: מהפכה בצורת הלחימה של אמריקה**. מודן ומשרד הביטחון.