

# חידושים צבאיים: עקרונות וזיכרונות



# על אף שצבאות חייבים להתחדש ולהשתכלל נוכח אימים חדשים, הרי בגלל המחיר הכבד שהם משלמים על כישלונותיהם, הם נוטים להירתע מחידושים שתועלתם לא תמיד מזדקרת מיד לעין. יתרונו של צה"ל טמון בכך שהוא לא יכלום קצינים הנחושים ליזום שינויים, ובלבד שהחידוש לא ירבה בלבול ולא יהיה בניגוד לעקרונות המלחמה המוכרים

שאינן הם בטוחים בהצלחתם תמורת ויתור על אמצעים שמוכרים להם וכאלה שכבר הוכיחו את עצמם במלחמות העבר. לכן החוקרים לא אמורים להיות מופתעים ממצא שיוכיח כי אנשי צבא, הרגילים לסכן חיים בקרב, מהססים יותר מאשר אנשי עסקים להחליט על שינויים. הרי דם וחיי אדם חשובים יותר מכסף - גם מהרבה מאוד כסף.

מחקר כזה מעניין גם בהיבט ההיסטורי משום שאין תבנית המבוססת על ניתוח אירועי העבר המבטיחה הצלחה. ניתן להצביע על הצלחות ועל כישלונות שאפילו בדיעבד אין יכולת להצביע באופן ברור על הסיבות שהובילו אליהם לכאן או לכאן. עוד לא נמצאה הדרך להבטיח כי אמצעי שפותח בעת רגיעה אכן יענה על הציפיות במלחמה. ייתכן שדווקא בעניין הזה הטכנולוגיה המודרנית לסייע לשיפור התחזית. ייתכן שהתפתחות יכולת הסימולציה בעת האחרונה נותנת בסיס טוב יותר להערכות של צבאות מודרניים בנוגע לתפקודם של כלי נשק מתקדמים, של שיטות פעולה חדשות או של ארגון שונה של יחידות הצבא, על אף שעל חלק ממגבלות המעבר בין סימולציה למציאות לא ניתן להתגבר גם בעזרת הכלים החדשים.

## החוקרים לא אמורים להיות מופתעים ממצא שיוכיח כי אנשי צבא, הרגילים לסכן חיים בקרב, מהססים יותר מאשר אנשי עסקים להחליט על שינויים. הרי דם וחיי אדם חשובים יותר מכסף



### התפתחות הידע הצבאי

נראה שהידע הצבאי, כמו רוב הידע האנושי, מתפתח בשני ערוצים: הערוץ הראשון הוא ערוץ ההתפתחות האבולוציונית: כל דור עומד על כתפי קודמו ורואה רחוק יותר לא משום שהוא טוב מקודמו - אלא משום שהבסיס שעליו הוא עומד גבוה משל קודמו. על חברה שרוצה להשיג את ההתקדמות בדרך הזאת לקיים שני מנגנונים:

- מנגנון אחד הוא מנגנון הלימוד משגיאות ומהצלחות. ללא תחקור והבנה של מה שהיה, של הסיבות לכישלונות ושל הסיבות הצלחות, לא ניתן לדעת מה לעשות בהמשך הדרך כדי להימנע מטעויות דומות ואיך להשתפר בעקבות הצלחה. התכלית היא להבין את העבר כדי להשתפר בעתיד.
- המנגנון השני עוסק ביישום הלקחים ובהנחלתם לרוחבו ולעומקו של אותו הארגון, שהרי אין טעם בלקחים שאינם הופכים לנחלת הכלל ומשמשים בסיס לפעולתו בעתיד.

חידושים צבאיים רבים בהיסטוריה מקורם בתהליכים איטיים, מעין טבעיים אלה, של לימוד והפקת לקחים, עקב בצד אגודל. רוב ניתוחי הקרבות מובילים לתהליך מעין זה של לימוד ההיסטוריה כדי להבין מה יביא בסבירות גבוהה יותר לתוצאות טובות יותר בעתיד. חלק מהמסקנות הוא בעל אופי של לימוד ישיר. כך, למשל, ניתוח של הסתערות מארב שנכשלה - משום שחיילים במארב נפגעו מאש שירו עמיתיהם בכוח - הביא למבנה שונה של פקודת ההסתערות כדי לוודא שכל הכוח ער ומבין את המצב לפני שחלק מהכוח מתרומם ממקומו. לעומת זאת יש לקחים שהם פרי הכללה שנובעת מניסיון מצטבר ארוך. כך, למשל, ההבנה שאין הגנה ללא עומק היא פרי ניסיון של אלפי קרבות ושל מאות שנות מלחמה שבמהלכם

### מבוא: מדוע קשה לצבאות לאמץ חידושים ושינויים

חקירת האופן שבו מתחדשים חידושים צבאיים מאוד מעניינת ומרתקת, ויש ללמוד ממנה הרבה על התרבות הארגונית של הצבא. צבא, בדרך כלל, מעצם היותו ארגון היררכי אינו מקל על היווצרותם של שינויים הבאים מלמטה, מתוך השורות, אך מפתיע לראות שגם כאשר השינויים מונחתים מלמעלה לא תמיד מתבצעים הם במהירות ובאופן חלק. הדוגמה המעניינת לכך היא ניסיונו הכושל של הנשיא קנדי לשנות את תפיסת הלחימה של הצבא האמריקני מראש הפירמידה. לאחר שהתמנה לנשיא ולמד לדעת שאין לצבא ארה"ב תשובות מתאימות לאתגרי הלחימה בווייטנאם, הוא ניסה להכריח את ראשי הצבא להעדיף הפעלה של כוחות מיוחדים על פני שימוש בדיוויזיות הכבדות ולחשוב במונחים של לחימה בגרילה ולא רק בכלים של מלחמה קלסית נוסח מלחמת העולם השנייה - ונכשל.

נדמה שחלק מהקושי של צבאות ושל מפקדים לקבל שינויים הוא דווקא בהיבט הפסיכולוגי, הנובע מתחושת האחריות המיוחדת של העוסקים בתחום הצבאי. אלה חושבים לא פעם שכל טעות שהם עושים תעלה בדם, אם לא ב"אובדן הממלכה". אין שום ארגון שעיסוקו כה קריטי, ואשר לטעויות שהוא עושה השלכות כה קשות. לכן אין פלא שראשי הארגון מהססים לאמץ חידושים

**אלוף (מיל') יעקב עמידרו**  
לשעבר מפקד המכללות הצבאיות וכיום סגן נשיא מכון לנדר - מרכז אקדמי בירושלים



הכרחי שאין לצינו כלל. התפקיד האמיתי של תרגיל גדול אסור לו להיות רק שמירת הכשירות (מלבד תרגילים שזאת תכליתם היחידה, והם בעלי אופי טכני במהותם). כל תרגיל גדול צריך לשרת את קידומו של נושא או את בדיקתו של רעיון חדש. כל מי שהצבא הוציא על תרגולו הרבה כסף חייב לענות לעצמו ולאחרים על השאלה במה קידם התרגיל המדובר את היחידה (או את המפקדה) מעבר לכשירות עצמה. לכן עדיף תרגיל שבוחן מעט דברים חשובים וחדשים על פני תרגיל שנושאי התרגול שלו רבים, אך לא מהותיים או שהם כבר מוכרים מן העבר.

ברור שהקביעות האלה נכונות כאשר מדובר ברמות הבכירות ביותר, מאוגדה ומעלה, ואין הן תופסות ברמה הטקטית והטכנולוגית. שם המיומנות האישית והיחידתית היא המעלה העיקרית של יחידה טובה לעומת יחידה פחות טובה, שם יש טעם רב והכרח בחזרות אין-סופיות של החיילים על תפקידם האישי, על תפקיד היחידה ועל מצרף היכולות האלה בראייה יחידתית. לעומת זאת בתרגילים גדולים יש להשתמש כדי לקפוץ את קפיצת המדרגה - בין השאר מפני שבעקבות השינויים המהירים בטכנולוגיה המודרנית ובתנאי שדות הקרב הצפויים בעתיד צריך הצבא להיות קשוב יותר לשינויים הנדרשים.

בה בעת נראה לי נכון להדגיש שכיום, יותר מכל תקופה אחרת, על הצבא לוודא שאין הוא שבוי בתפיסה של "שינוי לשם שינוי" רק עקב תחושת מצוקה הנובעת מכך שלא לכל הבעיות יש תשובות ברורות או משום שהוא חשוף ללחצים חיצוניים "להראות התחדשות". בחברה שבה לתקשורת יש השפעה גדולה קיימת הסכנה שרצונם של מנהיגי הצבא להיחשב בציבור לחדשנים ולמי שהשפיעו על הצבא יביאו אותם לתרבות של שינוי לשם שינוי. החשש שלי מבוסס על ההיסטוריה של צה"ל. היו לנו מפקדים כאלה. להלן אנסה להדגיש כמה לקחים פרטיים על בסיס של ניסיון אישי כדי לקדם את הבנת הנושא בכללותו. כדי להבהיר את כוונתי אתאר שני אירועים שהייתה בהם קפיצת מדרגה - האחד על בסיס טכנולוגיה חדשה שהכנסתה הביאה למהפך והאחר שינוי ארגוני שלא היה קשור בטכנולוגיה אלא בהבנת צורך חדש שלא קיבל מענה נכון.

## על הצבא לוודא שאין הוא שבוי בתפיסה של "שינוי לשם שינוי" רק עקב תחושת מצוקה הנובעת מכך שלא לכל הבעיות יש תשובות ברורות או משום שהוא חשוף ללחצים חיצוניים "להראות התחדשות"



### ממודיעין קלסי למודיעין לייצור מטרות

ב-1984, כשהייתי רמ"ח בקרה באמ"ן, התבקשתי על ידי ראש אמ"ן לסייע לפיקוד הדרום להכין תרגיל גדול. היה זה יותר מחמש שנים אחרי שסיימתי תפקיד של קמ"ן אוגדה משורינית. במידה רבה היה התרגיל הזדמנות בעבורי "לחזור לעניינים" לקראת התפקיד הבא שבו רציתי - קמ"ן פיקוד. התייצבותי בפיקוד הדרום לוותה בהפתעה בעבורי, משום שהתברר לי שבתחום המחשוב לא השתנה כמעט מאומה מאז עזבתי את האוגדה. בתוך הפיקוד הכל עבר בין מחשבים, אך לשדה הקרב עבר המידע בטלפון, בפקס או בטלפרינטר - כמו במלחמת יום הכיפורים 11 שנה קודם לכן.

תמהתי ושאלתי את "המומחים" בפיקוד מדוע נעצרים "הביטים" בפיקוד, מדוע לא מועבר הכול למפקדות בשדה הקרב בתקשורת בין מחשבים, מדוע זה טוב בין יחידות האיסוף לפיקוד או בין החמ"לים בפיקוד, אבל לא טוב לשדה?

תשובה אמיתית לא הייתה ביהם, והחלטתי לנסות לעשות מהפכה בתוך חודש, קרי עד תחילת התרגיל.

פניתי למפקד יחידת המחשוב של אמ"ן, שהיה מאוחר יותר מפקד ממר"מ, תא"ל אלי גונן, ותשובתי הייתה קצרה וברורה: אם חיל הקשר (השם הישן והנכון למי שאחראי בצבא על Communication) יספק את אמצעי הקשר הנאותים - אני אעשה את השאר.

החלטתי לא לעצור באותו השלב ופניתי לקצין הקשר הפיקודי, וזה העביר מיד את האחריות לקצין קשר ראשי - היחיד, לטענתו, היכול להקצות אמצעים. לא אהבתי את העברת המקל לכיור יותר, אבל ידעתי שיש לי סיכוי דווקא מול הקצין הבכיר יותר כי הכרתי היטב את קצין הקשר הראשי מתקופת המרדפים

נראה שוב ושוב כי ברוב המקרים שבהם לא נערכו צבאות בעומק אלא בקו חזק לפנים - נפרצה ההגנה ולעיתים רבות קרסה בשל כך. (קרבות צה"ל ב-1973 ברמת הגולן ובסיני היו תזכורת נוספת לכך שהכלל הזה נכון ומשמעותי).

הערוץ השני הוא קפיצה נחשנית ולא התקדמות איטית. בדרך כלל הוא נובע מהיווצרות צורך חריג או חדש, מאיומים שלא היו מוכרים קודם לכן, מכישלון גדול, משינוי של ממש בתנאים של סביבת המלחמה או כאשר התפתחות טכנולוגית יוצרת אפשרות שונה באופן מהותי.

מאחר שמהות הצבא מחייבת אותו להיות שמרני - כפי שצוין קודם לכן - יש חשיבות רבה לתפקידים של המפקדים משום שהם אלה שיכולים וחיבים להוביל שינויים - כשיש בהם צורך או שבעולה ההזדמנות להנהיגם.<sup>1</sup>

כאמור, צבא הוא ארגון שמעצם מהותו אינו ש לאמץ חידושים, בעיקר אם עליו להקריב לשם כך אמצעים קיימים או תוכניות התעצמות ברורות ומוכרות. בספרות קיימת ההנחה שרק החלפת שרשרת פיקוד אחת באחרת יכולה להביא לשינוי. אך בעצם החלפת הפיקוד אין די. כדי שהשינוי יקרה צריכים להתמלא עוד שני תנאים: שהשכבה הפיקודית החדשה נחשפה לחשיבה חדשה או לאמצעים חדשים (או לשניהם), ושיש בה נכונות לקדם את החידושים האלה בתוך שורות הצבא.

יש אפוא אמת בטענה שהטמעת חידושים קשורה לשינויים בצמרת הצבא ובשורות הפיקוד, ויש כנראה אמת בהנחה שלימוד נעשה בדרך איטית של עקב בצד אגודל, אבל בה בעת נכון כנראה לטעון שמדי פעם יש חידוש שמשנה את מיקום העקומה ולא רק את הזווית. מפקדים בצבא חייבים לעמוד בתנאי הרף של היותם מפקדים בעלי ידע, קרי כאלה אשר שולטים בידע הקיים, ולכן יכולים להתקדם לאורך גרף מגמת השיפור, אך בכך אין די. בה בעת עליהם לחפש את "המדרגה" שביצועה יעלה את עקומת הידע למקום אחר, לאותה קפיצה חיונית. זה המבחן האמיתי לאיכות הקצין, ליכולת המפקד ולכישרון המנהיגות שיש לחפש בצבא.

לפני שנים רבות, בעודי קצין צעיר יחסית, נתקלתי לא פעם באמירה לא מקצועית שסיכמה תרגילים גדולים. מעל הבמה בסיומו של תרגיל ארוך ויקר היו עומדים מפקדים בכירים ומצויינים בסיפוק שאחד מהישיגי התרגיל הוא שבעקבותיו היחידה שלהם מוכנה טוב יותר לאתגרי המלחמה. לא אהבתי זאת משום שאחרי הוצאות כה גדולות היה צריך להיות ברור שהם מוכנים טוב יותר, הרי זאת דרישת מינימום שאין להיות גאה שהושגה. זה סף



בבקעה, ואכן הוא נענה מיד. חזרתי למפקד יחידת המחשוב באמ"ן והסברתי לו שזאת הזדמנות של פעם בחיים. אם המערכת תעבוד ולו יממה אחת במהלך התרגיל, נוכיח שיש לגורמי המחשוב משהו רציני ביד, ואין ספק שאפשר יהיה לעבוד להפצה של כל החומר המודיעיני במחשבים מהמטכ"ל ועד האוגדה, לפחות.

אלי לא הבטיח, אבל קיים. אנשיו הצליחו לייצב מערכת שעבדה מרגע פתיחת התרגיל ועד סיומו. המחשבים והתוכנה לא איכזבו. ברוח, בגשם (שהפתיע את כולם בנגב), באבק ובסערת החול - לא נפסקה העברת המידע אף לא לשעה קלה. הכל עבד כמו בספרים, שלא נכתבו אף פעם, כי לא הייתה דרישה מבצעית (דמ"צ), ולכן גם לא היה שום אפיון של מערכת האמורה לענות על שאלות ועל צרכים, שהרי אלה מעולם לא הוגדרו.

מאותו תרגיל אי אפשר היה לעצור את המהלך - מהבחינה הטכנית. אבל לצערי התברר לי כחצי שנה לאחר מכן שהבעיה אינה רק טכנולוגית.

שוב נשלחתי לסייע בהכנת תרגיל - הפעם בפיקוד הצפון, שם תירגלה מפקדת כוחות השדה ("האבא" של מפקדת זרוע היבשה) בראשותו של אלוף אמיר דרורי.

הקמ"ן היה ידידי הטוב אל"ם יעקב שחם, ועל בסיס הוראת ראש אמ"ן התבקשתי לנצל את התרגיל המתוכנן כדי לתרגל גם את הפיקוד ואת המטכ"ל. שמחתי לראות שלאחר ההצלחה בדרום הוכנסו מחשבים גם למפקדות השדה. אומנם לא בפריסה רחבה כמו שחשבתי שנקון שתהיה, אבל הקרח נשבר.

על פי הנהוג באותה העת, המידע אמור היה לזרום מיחידות האיסוף לפיקוד וממנו למפקדות השדה השונות. אלא שבשונה מן העבר הכל נעשה בקשר בין מחשבים.

לי הייתה טראומה. במלחמת יום הכיפורים הייתי בחפ"ק אוגדה 162 שלחמה מלחמה ארוכה בסיני, בלא שקיבלנו במשך רוב הזמן מודיעין מרמה ממונה - שלא לדבר על תוצאות פענוח של גיחות הצילום שבוצעו בכל יום. בדרך כלל כל המידע שהיה בידינו היה זה שאספנו בכוחות עצמנו. מעט מאוד הגיע מיחידות האיסוף הפיקודיות או המטכ"ליות. אחרי מלחמת שלום הגליל (1982) מוניתי לחקור את עבודת המודיעין באוגדות וגיליתי שגם במלחמה הזאת זרם מעט מאוד מידע לאוגדות - אף על פי שהייתה זאת מלחמה בגזרה צרה שבה רוכזו כל אמצעי האיסוף של מדינת ישראל.

לאור מה שלמדתי בתרגיל בפיקוד הדרום כמה

חודשים קודם לכן החלטתי להציע הצעה נועזת - הצעה שהייתה מבוססת על ניצול העובדה שכל המפקדות ויחידות האיסוף כבר פעלו על רשת מחשבים אחת הודות ליחידת המחשוב באמ"ן ולחיל הקשר. הצעתי שכל המידע הרלוונטי למפקדות שתחת הפיקוד, קרי מפקדות הגייסות והאוגדות, יעבור ישירות אליהן במקביל להעברת המידע לפיקוד. כך יש סיכוי גדול יותר שהחומר החשוב למפקדות השדה יגיע אליהן במהירות גדולה יותר, שכן הפיקוד לא יהיה עוד גורם מעכב הפצה. אלא שכמו במקרים רבים התברר לי שהבעיה הקשה אינה בטכנולוגיה ובאימוצה כי אם בשינוי הנדרש מבני האדם ובעיקר מהמפקדים הבכירים. מפקד אחד הגייסות לא הסכים שהחומר המודיעיני יזרם ישירות לאוגדות שתחת פיקודו, בהסבירו לרמטכ"ל כי בהיותו מפקד האוגדות שתחת פיקוד הגיס עליו לדעת מהן מקבלות ומהן יודעות. על פי תפיסתו רק הוא יחליט איזה מידע מודיעיני הן יקבלו. זה חלק מהאחריות הפיקודית שלו וכלי שליטה בכוחותיו - כך אמר בדיון שהתפתח בנושא לאור הצעתי "המהפכנית".

## במלחמת יום הכיפורים הייתי בחפ"ק אוגדה 162 שלחמה בסיני, בלא שקיבלנו במשך רוב הזמן מודיעין מרמה ממונה - שלא לדבר על תוצאות פענוח של גיחות הצילום שבוצעו בכל יום



טענתי הייתה שאין לעצור שום מידע, והיותו מפקד הגיס מול האוגדות היא בעלת משמעות בנוגע לפעולת האוגדות ולא בנוגע למה שהן יודעות. מנהיגותו נובעת מחובת האוגדות להזדקק לאישורו לכל מעשה שהן עושות ולא מכך שהוא שולט במידע שלהן.

הרמטכ"ל משה לוי הכריע במקום: הוא הורה לנסות בתרגיל את השינוי שהצעתי. לאחר מכן אמר לי בשקט, לאוזני בלבד: בעוד שנה איש לא יבין על מה היה הוויכוח, ואיך אפשר היה לחשוב אחרת. וכך היה. הניסוי בוצע, ולכולם היה ברור שאסור לחזור אל תחלואי העבר, אלא להתרכז בשיפור המעבר הישיר והמהיר של כל מידע לכל מפקדה, ללא התחשבות בהיררכיה הפיקודית, שעליה יש לשמור מכל משמר בכל הנוגע לתהליך המבצעי, לפקודות ולביצוע.

שנה מאוחר יותר (מאי 1986) התמניתי לקמ"ן פיקוד צפון - פיקוד שהיה במלחמה ברציפות מאז של"ג, לפחות. עם הגעתי למדתי שקודמי, אל"ם איתמר צ'יזיק, הכין תוכניות מעולות לבנינו החדש של מוצב הפיקוד הפיקודי, ולא הכנסתי בתוכניות כמעט שום שינוי. האחראים על הבינוי התפלאו. הם אמרו לי שכל קצין מטה ומפקד מכניס שינויים דרסטיים כאשר הוא מחליף את קודמו. לראשונה, הם אמרו, הם פגשו קצין מטה בפיקוד המקבל את תוכניות קודמו כמעט ללא שום שינוי (ביקשתי עוד חלוץ. זה הכול). הסברתי להם כי מי שחושב שהוא יודע הכול וכי קודמיו נופלים ממנו בחוכמה ובניסיון, לא יתקדם לעולם.

אלא שאז צצה עוד טראומה שלי ממלחמת יום הכיפורים. שם ראיתי כיצד מטוסים תוקפים מטרות חסרות ערך ונופלים, שם עמדתי ליד מפקדי ארטילריה שהפעילו אותה על שטח חשוד ללא מטרות כלל, שם ראיתי איך מתבזבז כוח אש ללא תכלית, והוא חסר בעת שיש בו צורך חיוני.

עוד קודם לכן נעשו שינויים לא מעטים כדי לקדם את תהליך ייצור המטרות בעקבות לקחי המלחמה. בין השאר נבנה חיל האוויר באופן שיוכל לספק לעצמו מטרות - כי הוא לא סמך על הפיקודים המרחביים ועל מפקדות השדה. אני חשבתי במונחים אחרים לחלוטין, במונחים של הטלת משימה חדשה על המודיעין, שעד אותה העת היה אחראי לספק את התמונה על היערכות האויב, על עוצמתו, על תוכניותיו ועל דרכי הפעולה שלו. הדבר נראה נכון יותר מתמיד דווקא באותה העת, כי צה"ל בנה יכולת של ממש לייצר אש הרבה יותר מדויקת מאשר במלחמות העבר, והעניין הזה של נשק מדויק קיבל דגש בכל תוכנית התעצמות חדשה של צה"ל. בתוך זמן קצר הצעתי במסמך שכלל שני עמודים כתובים ושרטוט על עמוד נוסף להקים במודיעין גוף שבאחריותו יהיה לספק מודיעין מדויק למטרות - לחיל האוויר, לחיל התותחנים ולכל מי שירצה ויכול לייצר אש מעבר לטווח התצפית הפרטית שלו.

כאמור, הגעתי למסקנה שונה מזאת שהייתה מקובלת עד אותה העת - שעל המודיעין לבחון את שדה הקרב בשתי צורות:

- למען התמרון - לשם כך על המודיעין לאבחן היכן ערוך האויב, מהן כוונותיו ותוכניותיו ומהו פוטנציאל הפעולה שלו. לשם כך יש לחקור את סד"כ האויב, את היערכותו, את תפיסת ההפעלה שלו ואת דרכי הפעולה העומדים בפניו.

● למען אמצעי האש - קרי, לציין מיקום מדויק של מטרות שפגיעה בהן תסייע להשגת מטרות המלחמה. לא תמיד המטרה היא להרוג באויב. לעיתים עדיף להרוס גשר חשוב המונע תנועה, אבל המידע יהיה תמיד במונחים מדויקים המאפשרים לאמצעי האש לפגוע במינימום מאמץ ולהשיג את היעדים הטובים ביותר. לשם כך יקבל כל גוף המפעיל אש את המידע למטרות לפי צרכי המיוחדים.

אט אט התברר כי כשמנתחים את המידע המודיעיני, יכול לעיתים אותו המידע לשמש את שני הצרכים, ולעיתים מחייבת כל נקודת מבט סוג שונה של מידע. ברור שאת התמונה הרחבה נותן המודיעין הקלסי שעוסק בהספקת המידע על האויב לצורך הצגת תמונת המצב והערכתו, אבל ברור שדיוק רב יותר מחייבת דווקא נקודת המבט השנייה.

לרעיון הזה של פיצול המאמץ המודיעיני ונטילת האחריות על "מודיעין למטרות" התנגדו כולם. חיל האוויר התנגד כי הוא רצה לשלוט במטרות שאותן יתקוף, וחיל המודיעין התנגד כי הוא פחד לקחת אחריות. אחד הקמ"נים הפיקודיים הגיב בכתב וטען שאני פותח "תיבת פנדורה", וקמ"ר נזף בי. אלוף הפיקוד, יוסי פלד, היה מוכן לתמוך בניסוי בתנאי שלא יפריע לפיקוד בתרגיל שעמד בפתח. הבטחתי שתהליך הערכת המצב לא ייפגע עקב העיסוק החדש והתעמקות המודיעין במטרות. למולי הרב היה תחת ידי אדם יקר ואיש מקצוע מעולה, קמ"ן הפיקוד לשעבר שהמשיך לשרת במילואים ועסק בתחום המטרות בצוות שהיה באג"ם הפיקוד. מינתי את אל"ם (כיום תא"ל) שייע בר מסדה לתפקיד מפקד התא החדש, ואחרי פחות מיממה בירכתי על מזלי הטוב: הוא עשה זאת טוב משחשבת, וודאי טוב ממני. הניסוי הצליח במהלך התרגיל להוכיח שיש תועלת רבה בשינוי, והוא הפך נחלת הכלל, כמעט.

כיום יש בכל מפקדה המכבדת את עצמה גורם מודיעיני שכל תפקידו הוא לתת מודיעין על מטרות לגורמי האש. היום מסייע חיל האוויר לתהליך במלוא כוחו, ובסך הכל מערך המודיעין הכין את עצמו טוב יותר לתקופה שאחרי שתי המלחמות בעיראק, תקופת החימוש המדויק.

## סיכום

אלה היו דוגמאות לזימות של דרג הפיקוד הבינוני: הראשונה - תוצאה של טכנולוגיה שבשלה, אלא שאיש לא היה נחוש לנצל אותה לקפיצת המדרגה המתבקשת, ולמזלי הייתי שם כדי לעשות זאת בדיוק בזמן; והשנייה היא הבחנה בצורך החיוני שנוצר עקב שינוי יכולת לאורך תקופה - צורך שניתן היה למלאו רק באמצעות שינוי בסמכויות, במבנה ובתפיסה. בתפקידים מסוימים, כגון קמ"ן פיקוד, ישנן אחריות רחבה כמו גם יכולת השפעה על מערכות פיקוד ותכנון מעבר לדרגה שעל הכתף. ניסיתי לנצל זאת כדי להשפיע על כלל גישת הצבא. כאן שיחק לי המזל בעיקר בשל הנכונות של מפקדי לקחת את הסיכון ובשל היכולת של פקודי להוציא אל הפועל באופן כמעט מושלם רעיון חדש. הרגשתי נוח עם שני השינויים ונאבקתי למימושם, בין השאר כי הם נשענו על אחד מהעקרונות היותר חשובים של שדה הקרב - העיקרון של העברת מרב המידע כלפי מטה לכוחות הלוחמים, כי רק ביזור המידע מאפשר לממש את תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה, שבלעדיו לא יצליח צבא מודרני במלחמותיו.

מהם הלקחים היותר כלליים משני המקרים הפרטיים האלה?

נדמה לי שהם מצביעים הן על יתרונותיו של צה"ל והן על חולשותיו. צה"ל הוא צבא מאוד לא נוקשה ומאורגן במובן הזה שכל מפקד בתחום אחריותו הוא "מלך". כל אחד יכול לשנות - ובלבד שהשינויים האלה לא יפריעו לאחרים. היעלה על הדעת שבצבא האמריקאי היה קצין קשר ראשי מקצה עורק למשהו אחר מזה שמוגדר בפקודות רק בעקבות שיחת טלפון ללא שום דיון? היכול להיווצר בצבא מסודר מצב שבו מנסים לראשונה העברת חומר מודיעיני לשדה ללא שום הגדרת צורך או כמה דיונים ארוכים אצל האחראי על ביטחון הקשר, למשל? היכול קצין ברמת קולונל לבצע ניסוי על בסיס שינוי ארגוני תוך לקיחת אחריות לתחום שלם שאיש ממפקדיו לא הגדיר לו? קרוב לוודאי שהתשובות לשאלות האלה יהיו שליליות ברוב צבאות העולם. המצב הזה מאפשר יוזמות וקידום נושאים באופן המאפשר לכל קצין עם יוזמה להשפיע על הצבא. אבל זה גם מצב המטיל אחריות כבדה. מאחר ש"כל ממזר מלך", חייב כל הנוקט יוזמה להיות בטוח שאין הוא מחולל נזק, חייב להיות פתוח לביקורת עצמית ולביקורת חיצונית, חייב - בעודו נאבק על דעתו - להיות קשוב לדעותיהם של אחרים שאינם חושבים כמוהו, להקפיד לשמור על עקרונות המלחמה ולא לפעול ללא בדיקה מעמיקה, בניגוד לתו"ל.

אין לקדש שינוי לשם שינוי, אלא רק שינוי המביא לשיפור יכולתה של המערכת המדוברת לפעול טוב יותר. לעיתים יש צורך לערוך בדיקה השוואתית כדי לגבש עמדה. זה היה בעצם המצב ביחס לעיסוק המודיעין במטרות, שלא הפך נחלת הכלל באופן מיידי. לאחר הצלחת השיטה בפיקוד הצפון התברר שפיקודים אחרים אינם מגיעים לאותה היכולת ללא תא כזה, ואז קנו כולם את השינוי. כך, למשל, כשהציע צוות

הקומ"מ (קורס מערכה מתקדם) צורה חדשה של הערכת מצב למפקדות היותר בכירות, חשבתי שרב ניזקה של השיטה החדשה מתועלתה והצעתי לערוך ניסוי משווה: הם בדרכם ואני בראש צוות מקביל אעשה זאת בשיטה הישנה, שלדעתי מתאימה יותר. סירובם לניסוי כזה היה מבחינתי אור אדום שהטיל צל כבד על נכונותם להתמודד מקצועית עם הטענות שהם מובילים את המפקדות לעולם פוסט מודרניסטי עמום וחסר ערך בעבור החלטות צבאיות. עד היום אני חושב שהם הטעו את הצבא, אבל כדי לבדוק זאת צריך, גם היום, לערוך ניסוי השוואתי. טעו אז המפקדים הבכירים שקנו שיטת תכנון ונוהל קרב חדשה ללא שום ניסוי והשוואה. יוזמת המחשוב למודיעין השדה שאותה תיארתי הצליחה להפוך ללחם חוק ללא ניסוי השוואתי כי כולם השוו את המצב החדש למלחמה האחרונה, ומיד היה ברור שהמחשוב מציל את ההפצה של המודיעין מפני קריסה נוסח 1973 או 1982. גם השוואה להיסטוריה, ולא רק ניסוי, היא השוואה לגיטימית.

כמובן אסור שכל החידושים והתקדמות הצבא בתחומי הטכנולוגיה, הארגון ותורת הלחימה יהיו ספונטניים ותלויים ברעיון מבריק פחות או מבריק יותר של קצין פלוני אלמוני. על הצבא להמשיך לחשוב באופן שיטתי, עם עבודת מטה מסודרת ותהליכי בדיקה יסודיים כדי להתקדם. זאת הדרך העיקרית, הראשית והמועדפת. במקביל, כפי שהראיתי, יש מקום רב לזימות מקומיות, ויש לעודד צורת חשיבה יוזמת וחדשנית ונכונות לקחת סיכונים לא רק בקרב אלא גם בניין הכוח. לדעתי, לאותה יזמות ולאותה עיקשות לבצע יש לחנך את המפקדים, כל אחד בתחומו. זאת המדרגה שמעלה את עקומת הלמידה והשיפור של הצבא לרמה שונה. אם אנו רוצים להמשיך לזימות, להמשיך לקדם את יכולת הצבא - זאת ההתנהגות הראויה למפקדים, וראוי שבכך ייבחנו.

## הערה

1. הבנה מעמיקה על השמרנות הטבועה בארגון הצבאי בכלל, ללא קשר לחידושים הנובעים מהטכנולוגיה, אפשר לראות בספרו המצויין של סמואל הנטינגטון "החייל והמדינה". אף שהספר נכתב לפני יותר מ-50 שנה הוא חשוב ורלוונטי גם היום.

Samuel P. Huntington, **The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations**, Belknap Press of Harvard University Press, 1957