

לקראת מלחמת לבנון השלישית

ההכרח בשינוי עמוק בתחום היוזמה בדרג הטקטי

היוזמה ואיתה התחבולה, ההעזה והתעוזה הן שיחרצו את גורל המערכה הבאה. צה"ל לא הצטיין בתחומים האלה ב"צוק איתן". חובה עלינו לחולל שינוי עמוק



הרמטכ"ל בעת "צוק איתן", רא"ל בני גנץ, בהתייעצות עם שניים מפקודיו: אל"ם עופר וינטר (מח"ט גבעתי באותה העת) ואלוף סמי תורג'מן (מפקד פיקוד דרום באותה העת) | אם יש עקרון מלחמה אחד שבנוגע אליו אין מחלוקת בדברי הימים של צבאות העולם הרי שזהו עקרון היוזמה



תא"ל (מיל) משה (צ'יקו) תמיר | "בשל חוסר נכונות לספוג תקלות, דווקא בלחילה נגד אויב לא קונוונציונלי, הדורשת גמישות מחשבתית וחופש פעולה בדרגים המבצעים, מצאנו את עצמנו מחמיצים את היתרון הגדול ביותר של צה"ל בכל סוג של התמודדות - איכות מפקדי השדה"

מלמטה ששינו מצב או יצרו הזדמנות אמיתית. חבורת המח"טים במבצע "חומת מגן" היא דוגמה בולטת וכמעט יחידה בדור אחרון לנקיטת יוזמה וליחס ראוי בין נותני הפקודה לאנשי המעשה. אולם במבצעים האחרונים - ובמיוחד במבצע "צוק איתן" - לא הייתה יוזמה מלמטה.⁴ לא ניסינו לעשות מעבר למצופה, לכוון למטרה, לפרוץ כיוון חדש או לעצב מציאות אחרת. יוזמה הפכה לפעילות יוזמה, ותחבולה הפכה לעוצמת אש ללא נטילת סיכונים חריגים וללא פריצת מסגרות. טענתי העיקרית היא אפוא שאנחנו, המח"טים והמג"דים, לא יוזמים, לא ממשיגים נכון את היוזמה ולא בונים תרבות ומרחב המאפשרים יוזמה לכפופים. במאמר הזה ברצוני לפתח דיון סביב המושג "יוזמה" ולהצביע על ירידה ברמת היוזמה העולה מלמטה הן בעיתות שגרה ובבט"ש והן בעיתות מלחמה. כמו כן אנסה להצביע על כמה תחומים שמשפיעים על היוזמה באופן דרמטי: התפיסה של פיקוד משימה, סוגיית המשמעת והצייתנות, הנכונות ליטול סיכונים והתחום של פיתוח מפקדים. לבסוף אעלה כמה המלצות.

האם פעילות יוזמה היא יוזמה?

באחד התחקירים המבצעיים התעוררה השאלה מהי יוזמה. האם מפקד שפועל התקפית במרחב אבטחה בגזרתו הוא יוזם, או שמא יוזמה היא רק פעולה התקפית שאותה הוגה ומוציא לפועל מפקד בלי שנדרש לעשות זאת על ידי הממונים עליו? במילים אחרות: האם בעקרון המלחמה "יוזמה" הכוונה היא לעשייה מעבר למצופה, לקביעה עצמאית של משימות לאור המטרה ולמימושן, או שמדובר רק בעשיית הנדרש כהלכה ובעמידה במשימות ככתבן וכלשונו? כך מגדיר המילון למונחי צה"ל את המילה "יוזמה":

"יוזמה היא קביעה או שינוי של תנאי הקרב באמצעות פעולה החותרת לאכוף את רצונו של הלוחם על האויב... עשיית מעשה לפי שיקול דעת העושה ובאחריותו האישית, גם אם לא נאמר לעשותו, כדי לעמוד בציווי של דבקות במשימה לאור המטרה. היוזמה נדרשת בכל עת מכל חייל".⁵

"לא בתותחים ניצחנו וגם לא בטנקים... כי אם ביוזמה של המפקדים" (יצחק שדה)

תבוא

"אמר רבי שמואל בר נחמני אמר רבי יונתן: בצלאל על שם חוכמתו נקרא. בשעה שאמר לו הקב"ה למשה: לך אמור לו לבצלאל עשה לי משכן ארון וכלים, הלך משה והפך, ואמר לו: עשה ארון וכלים ומשכן. אמר לו [בצלאל למשה]: משה רבנו, מנהגו של עולם - אדם בונה בית ואחר כך מכניס לתוכו כלים, ואתה אומר: עשה לי ארון וכלים ומשכן! כלים שאני עושה - להיכן אכניסם? שמא כך אמר לך הקב"ה: עשה משכן, ארון וכלים. אמר לו [משה לבצלאל]: שמא בצלאל היית יודעת!"

לא קלה הייתה מלאכת הקמת המשכן. כשיגש בצלאל למלאכה, עשה את מה שציווה אותו האלוהים. ואיך ידע? משה ציווה אותו מפי האל, אבל בצלאל עשה הפוך וכיוון לדעת האל. למה? כי הוא יודע, הוא בעל המלאכה, הוא בנקודת החיכוך.¹

אם יש עקרון מלחמה אחד שבנוגע אליו אין מחלוקת בדברי הימים של צבאות העולם הרי שזהו עקרון היוזמה:² הצורך הבסיסי לכפות את רצונו על האויב, לפסוע צעד אחד לפניו, לתכנן תחבולות ולנצל הזדמנות תלוי ביוזמה שנטועה בהכרה עמוקה בכך שגורל המערכה תלוי בנו ורק בנו. הדבר נכון במלחמה, אך לא רק. גם בשגרה האפורה והיומיומית אין סיכוי להשתנות ארגונית ולפריצת דרכים חדשות ללא יוזמה, ללא נטילת אחריות מרחיבה וביטחון ביכולת להשפיע.

במרוצת שנות הפיקוד בצה"ל הולך וגדל הקושי של המפקדים להביא לידי ביטוי את משקלם הסגולי האישי בנוגע לצורך לשנות, לעצב ולהשפיע. מעצם השתייכותם לארגון רב עוצמה על שלל נהליו ואילווציו נוצרת נטייה ל"יישור קו" המביאה באופן טבעי לעמעום ההבנה עד כמה העניינים באמת תלויים בכל אחד ואחת. אם נוסיף על כך תקופות ארוכות של יציבות ביטחונית ושל מבצעים מוגבלים, שמביאות לירידה בחריפותה ובבהירותה של המחשבה הצבאית, אין זה מפליא שמקבלים בסופו של דבר מפקדים שהם סוג של "ילדים טובים" או "טכנאים טקטיים" ומצב שבו מסך ברזל של ממש מפריד בין נותן הפקודה לבין מבצעה, וגבולות האחריות מתכנסים לגבולות הפקודה שהתקבלה.³

בסביבה מבצעית מודרנית, המשתנה חדשות לבקרים, הולכים וגדלים העומסים על הדרג הטקטי. הישגים מבצעיים שלא תמיד ברורים, אויב נעלם וקושי לשלוט בכוחות בשטחים סגורים מחייבים כושר יוזמה גבוה מאוד. יתר על כן, האויב מפתח יוזמה התקפית ללא הרף כדי לשבש ולשתק את היכולת ההתקפית של צה"ל ולהעצים את מרחב האי-ודאות בלחמה. במלחמת לבנון השלישית - וכך גם ברצועת עזה - תהיה היוזמה הטקטית מלמטה תנאי הכרחי לעמידה במשימות ולהובלת המערכה. במילים אחרות: במערכה הבאה יצטרך הדרג הלוחם הטקטי לפעול בתנאים קשים של אי-ודאות שיחייבו אותו לפעול לא רק במסגרת הפקודה שקיבל, אלא לנקוט יוזמה לאור המציאות המתהווה.

חرف זאת, בשנים האחרונות הולך ומאבד צה"ל את היוזמה בדרגי המח"ט, המג"ד והמ"פ. פעמים אחדות בלבד ראינו גילויי יוזמה

אל"ם רומן גופמן
מפקד חטיבת עצינן



צה"ל בכל סוג של התמודדות - איכות מפקדי השדה"⁸.

אחד ממפקדיי אמר לי פעם שמח"ט גזרתי יודע טוב יותר לאין ערוך מהכפופים לו איך להגן בגזרתו. במקום אחר למדתי שבמקום לעשות הערכת מצב עושים בקרת מצב ושפיקוד משימה חשוב למראית עין בלבד וצריך לשמש רק הכנה למלחמות גדולות. לדעתי, אין דבר יותר שגוי מזה. גם במציאות של ביטחון שוטף ושל מבצעים מוגבלים, בנקודת החיכוך בין "כחול" ל"אדום", מצוי מידע איכותי המאפשר ל"בעל המלאכה" הנמצא במוקד החיכוך להבין נכון יותר את המציאות. אין תחליף לידע ולאינטואיציה של הרמות הנמוכות. המפקדים ברמות האלה מבהירים למפקד הממונה את תמונת המצב וממליצים לו על דרכי הפעולה האפשריות.⁹ דוגמה מצוינת לכך ניתן למצוא במבצע "שובו אחים", כאשר מח"ט עצינן, אל"ם עמית ימין, בחר לשנות את מרחב החיפוש ואת שיטת החיפוש אחר שלושת הנערים החטופים בעקבות הערכת המצב החטיבתית וההמלצות מלמטה. השינוי הזה - שהביא לסיום המבצע - נגד את התפיסה שהייתה מקובלת באותה העת ואת המודיעין שהיה מונח בפני מפקדי המבצע.

שיעור מרתק בנושא הזה לימד אותי אחד ממפקדיי. לאחר שסיימתי להציג לו תוכנית למבצע רחב היקף, שהערך המבצעי שלו לא היה מספיק ברור, הוא אמר לי:

"אף על פי שאינני מבין עד הסוף את התועלת המבצעית, אני מאשר את התוכנית, ובוא נלמד מה זה ייתן".

תוצאות המבצע היו הפתעה חיובית לכולנו. עצם אישור המבצע מלמד על הבנה עמוקה של הערך הרב שיש לרמות הנמוכות ולהשפעתן על עיצוב המציאות. אחת הדרכים החשובות להתמודד עם אידאולוגיות היוזמה ופעלתנות טקטית המוכיחות שלעיתים, בניגוד למקובל, דווקא "סוף מחשבה במעשה תחילה", בייחוד מול אויב שעושה כל שביכולתו כדי לא להתגלות.

האם פיקוד משימה וחופש פעולה הם תנאי הכרחי ליוזמה? האם ייתכן שנזדכח על האחריות לזיום בטענה ש"המפקד לא מרשה"? בתחקירי מבצע "צוק איתן" קראתי לתופעה הזאת "הַנְרָ שְׂכָבָה". רוצה לומר, אחרי כמה פעמים שבהם חשו המפקדים כי משיבים את פניהם ריקם, הם הפסיקו לחלוטין לזיום. מתברר שנחישות, כושר שכנוע וזיהוי העיתוי הנכון להצגת היוזמה לרמה הממונה חשובים לא פחות מהיוזמה עצמה. שיעור חשוב בנושא הזה אנחנו למדים מאורד וינגייט

במילון אבן-שושן ההגדרה ל"יוזמה" היא חדה הרבה יותר: **"התעוררות לפעולה חדשה, העזה וכושר ליצירת דברים חדשים"**.⁶

על פי עקרונות המלחמה המונח יוזמה כולל גם הרחבה של גבולות המשימה מעבר למצופה, בתנאי שהיא משרתת את המטרה:

"מפקד יזום את הרחבת המשימה ואת התוכנית הנובעת ממנה מעבר למה שנקבע על ידי הרמה הממונה, אם הוא משוכנע שהדבר עולה בקנה אחד עם המטרה".⁷

אם כך, בהגדרת היוזמה לא יהיה זה נכון להסתפק ב"גבולות הגזרה" של המצופה מהמפקד בפעילות מבצעית או בשדה הקרב; חשוב שנכוון להרבה יותר מכך.

לאור האמור לעיל אני מציע לחלק את המונח "יוזמה" לשתי רמות: יוזמה מהמעלה הראשונה ויוזמה מהמעלה השנייה. ביוזמה מהמעלה הראשונה ההנחה היא שנוכח תלאות הקרב, המכשולים השונים והשינויים בדרך למימוש המשימה חובה על המפקד לזיום מהלכים. זהו תנאי הכרחי להצלחה ולעמידה במצופה ממנו בשדה הקרב.

ביוזמה מהמעלה השנייה ישנה חתירה אל מעבר למצופה. מדובר במהלך פורץ דרך שכרוך בנטילת אחריות אישית בכל הנוגע לראיית המטרה ולעיצוב מצב חדש. לדעתי, היוזמה מהמעלה השנייה היא זאת שעמדה לנגד עיני האבות המייסדים של צה"ל. היא זאת שמקרבת אותנו אל הניצחון בשדה הקרב, ולכן ראוי שתחזור להיות המצפן בעשייה המבצעית ובבניין הכוח.

יוזמה ופיקוד משימה

בעת הפעלת כוח בבט"ש קיים תמיד מתח בין פיקוד פרטני לבין פיקוד משימה. עוצמת היוזמה מלמטה נגזרת באופן כמעט מלא מהמתח הזה: ככל שהפיקוד הוא יותר פרטני, כך עוצמת היוזמה מלמטה צפויה להיות חלשה יותר, וההיפך. שני המשתנים הבולטים במשוואה הזאת הם מחיר הטעות בהקשר של עמידה במשימה לאור המטרה וכן הגישה הרווחת שהדרג הפיקוד יודע יותר טוב מהדרג המבצע מהי תמונת המצב ומה נדרש לעשות.

הסוגיה של מחיר הטעות היא נושא מורכב שראוי כי ינוהל לפי שיקול דעתו והערכת המצב של כל מפקד הנמצא במרחב הלחימה שאותה הוא מנהל. אולם הטענה ש"המפקד הממונה יודע יותר טוב" היא שגויה ביסודה ודורשת בירור. תא"ל ("מיל") משה ("צ'קו") תמיד מתאר את התופעה הזאת ואת מחיריה בהקשר של הלחימה נגד טרור וגרילה ברצועת הביטחון בדרום לבנון:

"המרווחים בין אירועי הלחימה והיקפם המצומצם בדרך כלל איפשרו למפקדים בכירים להתערב בניהול הקרב של היחידות הכפופות להם, לעיתים עד כדי נטרול עצמאות המפקדים הפועלים בשטח... כך קרה שבשל חוסר נכונות לספוג תקלות, דווקא בלחימה נגד אויב לא קונוונציונלי, הדורשת גמישות מחשבתית וחופש פעולה בדרגים המבצעים, מצאנו את עצמנו מחמיצים את היתרון הגדול ביותר של

אנחנו, המח"טים והמג"דים, לא יוזמים, לא ממשיגים נכון את היוזמה

ולא בונים תרבות ומרחב המאפשרים יוזמה לכפופים

שלח חטיבה מוקטנת לכמה פטרולים בעומק השטח הבנוי והוכיח שניתן לכבוש את העיר במהלך אחד מהיר. התוצאה: כל הצבא בא בעקבותיו, והעיר נכבשה בתוך ימים ספורים.¹²

מפיהם של כמה מפקדים בכירים בצה"ל למדתי כי "הדרך הבטוחה להכשיל את מפקדך היא למלא את כל הפקודות שהוא נותן לך". האמירה הזאת מזוהה מפני צייתנות מסוכנת מתוך הבנה שהמפקד אינו יודע הכול כל הזמן, ואילו המפקדים הכפופים אחראים למניעת כישלונות. מפקדי משנה יכולים להעלות פתרונות שהם אפקטיביים יותר מהפקודות שהם קיבלו ועליהם למצוא דרך אחראית וראויה לממשם. כשמשנה דיין נכנס לתפקיד הרמטכ"ל הוא כבר ידע:

"כשאשב במפקדה יקשה עליי לקבוע, ולעיתים אף להשפיע, איך יילחמו יחידות... יהיה עלי לחיות מפיהם. הם, המפקדים שבשדה, יאמרו לי מה אפשר לעשות ומה לא".¹³

אנחנו נדרשים לבחינה מחודשת של היחס משמעת-יזומה ולהשאיר "שוליים" שמאפשרים למפקדים, בעת הצורך, לפעול על גבול הפקודות ולמצות נטילת סיכונים ואחריות אישית. מובן שיש לתת גיבוי מלא למפקדים שפועלים באותם השוליים שעל גבול הפקודות שהרי לא כל יזומה מצליחה.

קל הרבה יותר להיות צייתן מאשר יוזם, ועל אף שיש מרחב יזומה לא מבוטל גם במסגרת כללי המשמעת, עלינו לדרוש מעצמנו וליצור תנאים לפקודינו שבהינתן מצב מבצעי מתאים אנחנו והם נקבל החלטות מהמעלה השנייה.

נטילת סיכונים

"אתה זהיר מדי ובכך אתה מסכן את הנחתים!" הטיח מייג'ר ג'נרל ג'יימס מאטיס, מפקד אוגדת מרינס ב-2003 (ולימים מפקד פיקוד המרכז של צבא ארה"ב) באחד המח"טים שלו, קולונל ג'וזף דאודי, ובצעד יוצא דופן - תוך כדי מלחמה - הדיח אותו מתפקידו על זהירות יתר ועל היעדר תוקפנות.¹⁴

החשש מסיכונים והרצון להיות זהירים בקרב ובפעילות מבצעית משפיעים על היכולת ליזום, לתחבל ולהעז. בשנים האחרונות קשה מאוד למצוא תחבולה בתכנונים אופרטיביים ובביצוע המבצעי של צה"ל. איננו רוצים להסתבך וליטול סיכונים. הפכנו לזהירים מאוד.

במבצע "צוק איתן" היינו זהירים מדי. מג"דים העידו על כך שהשיקול המרכזי להימנעות מיזומה, מתחבולה ומפעילות התקפית מסוגים שונים היה הרצון לפעול בזהירות ולשמור על ביטחון כוחותינו. "לא רציתי לסבך את החטיבה בקרבות מיותרים", היה משפט ששמעתי שוב ושוב ממג"דים. וכך העדפנו טיפול באש על פני פטרול או סריקה - גם אם בסופו של דבר זה היה מהלך פחות אפקטיבי. לראיה: במהלך המבצע היו מעט מאוד פטרולים וסוירים לאיסוף קרבי במרחבים

במאמציו לקבל את אישורו של הפיקוד הבריטי הבכיר בארץ ישראל להקמת פלוגות הלילה. אחרי שווינגייט הבין כי אין לו שום סיכוי, שכן התוכנית נתקלה בהתנגדות סביב שולחנו של המפקד העליון, גנרל ויוול, הוא החליט לעשות מעשה. לאחר איסוף מודיעין קצר ולימוד תנועותיו של הגנרל הוא נעמד על הכביש ביציאה מירושלים וחסם בגופו את רכבו. המפקד העליון, שראה קצין בריטי צעיר עומד באמצע הכביש, עצר את רכבו ושאל אותו למעשיו:

"אני יודע שכבוד המפקד נוסע לתל-אביב. גם אני צריך להגיע לשם, ובדרך, כדי שלא תשתעמם, אני אציג לך משהו שעשוי לעניינך".
התוכנית אושרה.¹⁰

משמעת, צייתנות ונטילת אחריות

אחד האתגרים המשמעותיים ביותר בפיתוחה ובמימושה של יזומה הוא המתח המובנה בינה לבין המשמעת. איך מכשירים מפקד ממושמע שברגע האמת יידע להתנגד לפקודה שלדעתו היא שגויה? כיצד מחנכים מפקד להביע את עמדתו ואף לסטות מהפקודות שקיבל? איך נגשר על ההכרח לשמור מסגרת צבאית בריאה מול הצורך בפיתוח יזומה, במיוחד מהמעלה השנייה? על המורכבות הזאת כבר עמד בשעתו דוד בן-גוריון בהרצאתו "על היוזמה בצבא" שאותה נשא בפני סגל הפיקוד באוקטובר 1951.¹¹ בבסיס המסר של ראש הממשלה ושר הביטחון - על אף שזה לא נכתב כך מפורשות - עומדת ההפרדה בין משמעת לצייתנות. בן-גוריון מנסה להצביע על הנקודה שבה למשמעת כבר אין תכלית הגיונית, והיא עלולה להפך לרועץ.

אחד המג"דים שלחם במבצע "צוק איתן" סיפר לי שמצא את עצמו על גבול המת"ב (מרחב תקיפה באש) ובידו מידע מוצק על כך שפתח של מנהרה התקפית מצוי בבית שממוקם 25 מטר מעבר לקו השחור (גבול המת"ב). מאחר שמשימתו הייתה לאתר את פתח המנהרה, הוא ביקש פעמיים - ולא קיבל - אישור לחצות את הקו. לאחר התלבטות הוא הסתובב והלך. הוא לא היה היחיד. בדיעבד התברר שבמפקדה לא הבינו את תמונת המצב וכי לא הייתה שום סיבה לא לאשר את הפעולה.

דוגמה מעניינת ליזומה מהמעלה השנייה ולנטילת אחריות בלי לערער על המשמעת ניתן למצוא במלחמת עיראק השנייה ב-2003. בעת הגעת הכוחות האמריקניים לפאתי בגדאד גיבשו מפקד קורפוס 5, גנרל ויליאם סקוט ולאס, ומטהו תוכנית לכיתור העיר ולהתשת כוח המגן העיראקי כדי ליצור תנאים לכיבושה בלי להסתבך בלחימה קשה בתוך שטחים בנויים. אולם בעוד שהפיקוד הבכיר אימץ בהתלהבות את התוכנית, היא כלל לא נראתה למפקד האוגדה, מייג'ר ג'נרל בפורד בלאונט. הוא חשב שהגישה שלפיה יש להמתין להתפוררות האויב תעביד את היוזמה לידי העיראקים ותעניק להם זמן לחיזוק ההגנה. לאחר שקיבל אישור להוציא אל הפועל פטרול מקומי, הוא

הסוגיה של מחיר הטעות היא נושא מורכב שראוי כי ינוהל לפי שיקול

דעתו והערכת המצב של כל מפקד הנמצא במרחב הלחימה שאותה

הוא מנהל

הרמטכ"ל משה דיין בתדרוך קצינים במלחמת סיני | כשאשב במפקדה יקשה עליי לקבוע ולעיתים אף להשפיע, איך יילחמו יחידות... יהיה עלי לחיות מפיהם. הם, המפקדים שבשדה, יאמרו לי מה אפשר לעשות ומה לא"



"ילדים טובים"

למעשה, אף פעם לא היינו "ילדים טובים", ויעיד על כך שמנו הלאומי, ישראל, שניתן לנו דווקא בזכות המאבק:

"וַיִּוְתֶר יַעֲקֹב לְבָדוֹ, וַיֹּאבֵק אִישׁ עִמּוֹ עַד עֲלֹת הַשָּׁחַר. וַיֵּרָא כִּי לֹא יָכַל לוֹ וַיִּגַע בְּכַף יָרְכוֹ. וַתִּקַּע כַּף יָרֵךְ יַעֲקֹב בְּהֶאֱבָקוֹ עִמּוֹ. וַיֹּאמֶר: שְׁלַחֲנִי, כִּי עָלָה הַשָּׁחַר, וַיֹּאמֶר: לֹא אֲשַׁלְּחֶךָ כִּי אִם בְּרַכְתִּנִּי. וַיֹּאמֶר אֵלָיו: מַה שָּׁמַךְ, וַיֹּאמֶר: יַעֲקֹב. וַיֹּאמֶר: לֹא יַעֲקֹב יֹאמֵר עוֹד שָׁמַךְ כִּי אִם יִשְׂרָאֵל, כִּי שָׂרִית עִם אֱלֹהִים וְעַם אַנְשִׁים, וַתֹּכַל"¹⁵.

על כל פנים, מיימוש היוזמה - החל מזהויו ההזדמנות, עבור דרך התכנון וכלה בביצוע - מחייב תכונות אופי מיוחדות מאוד שבעייתות שגרה יש רבים שרואים בהן תכונות חריגות שמאיימות על הארגון. חדשנות, תעוזה, העזה, חוצפה ו"ממזרות" מאתגרות מאוד את המערכת הצבאית ואת הרמות הממונות. קשה להן לפתח מפקדים "בעייתיים", שמסרבים "ליישר קו", ולפקד עליהם.

כדי לפתח את המפקדים האלה ולפקד עליהם - בלי לוותר על האיזון ועל הצבת הגבולות - נדרש שיעור קומה פיקודי גבוה ביותר. צבאות רבים בעולם זיהו את המתח הזה שבין משמעת ליוזמה, וצבא רוסיה אף החליט לתת לאתגר מענה מעשי מרחיק לכת: הוא נוהג להפריד בין מפקדים לעיתות מלחמה למפקדים לעיתות שלום כדי שבשעת הצורך ניתן יהיה להחליף ביניהם. את המפקדים לעיתות מלחמה נוהגים להציב בעיתות שגרה בתפקידים צדדיים כדי להפחית את נוקי ה"חוצפה" וה"ממזרות שלהם"¹⁶.

אף שהדוגמה של צבא רוסיה אינה רלוונטית לצה"ל, יש בה כדי להעביר מסר ברור: אסור לנו לוותר לעצמנו ולהדיח את כל המפקדים ה"בעייתיים" במעלה הדרך. יש להיענות לאתגר הפיקודי העומד בפנינו ולהטמיע איזונים וקווים אדומים בלי לדרוס סגולות חיוניות לשעת הקרב. אנחנו לא צריכים "ילדים טובים", אלא מפקדים מבצעיים אפקטיביים, שיש בידם להוביל את אנשיהם לקרב, להגיד למפקדם "אתה טועה!" ובעת הצורך ליטול אחריות אישית ולקבל החלטה.

המלצות מרכזיות

1. נדרש שינוי תרבותי ותפיסתי עמוק: הפיכת היוזמה מהמעלה השנייה למצפן ברור לעשייה מבצעית ולבניין הכוח. אני גם ממליץ לבחון מחדש את ההגדרה הצבאית שניתנת למונח "יוזמה".
2. יש להרחיב את המרחב למיצוי ולפיתוח של פיקוד משימה ושל יוזמה בבט"ש ובאימונים.
3. יש להשאיר "שוליים" בהנחיות ובפקודות כדי לאפשר למפקדים הכפופים לנקוט פעולה עצמאית ולהפעיל אחריות ושיקול דעת.
4. יש לעודד את המפקדים הכפופים ליטול סיכונים כדי לאפשר יוזמה ותחבולה ובמקביל לתת להם גיבוי נרחב לאור ההבנה שלא כל יוזמה מצליחה.
5. נדרשת מהפכה בתחום התחקירים בסוגיות פיקודיות כמו יוזמה, תחבולה, העזה, התמודדות עם הפתעה ועם כישלון. למשל, לאחר "צוק איתן" המפקדים כמעט שלא יתיקרו את התחומים האלה.
6. יש לעודד הבעת עמדה עצמאית וניסיונות שכנוע לקידום יוזמות גם במציאות של חופש פעולה מוגבל.
7. יש לאבחן ולפתח מפקדים בעלי תכונות אופי חריגות בתחומי היוזמה, התחבולה וההעזה.

ההערות למאמר מופיעות בסוף הגיליון.

שעליהם לא היה מודיעין מדויק - מרחבים שלאחר זמן התברר שהיו חשובים, והיה צורך לחזור אליהם בשלב מאוחר יותר. יתר על כן, כוחותינו היו לרוב סטטיים, גבולות הגזרה לא הורחבו, וקווי המגע נתקבעו והיו ברורים לאויב. האויב לא חש נרדף, אולי רק באמצעות האש מנגד. במקרים אחדים תוכניות מבצעיות שונו זמן קצר לפני שעת ה"ש" כדי להחליף תחבולה בזהירות מחשש להסתבכות.

נטילת סיכונים בבט"ש הכרחית כדי ליזום, לתחבל ולהעז בדיק כמו במלחמה. אחד הסממנים להיעדר נכונות ליטול סיכונים בבט"ש הוא ההעדפה הברורה לקבע כוחות בקרקע כדי לסגור כל נקודת תורפה. אנחנו מעדיפים פתרון מקסימלי לכל בעיה, גם אם זו קטנה יחסית, ולא משאירים עתודות ליוזמה, לתחבולה ולפעילות שהיא מעבר לנדרש. המגמה הזאת מביאה לתפיסות שלפיהן יש להעדיף את התגובה על פני היוזמה, שכן לצד בעיות מבצעיות גלויות יש עוד מספר דומה של בעיות נסתרות ועוד כמה בעיות שטרם נוצרו. אבל האמת היא שנכון ליטול סיכון בנוגע לבעיה קיימת כדי לשחרר משאבים לחשיפת מגמות ובעיות חדשות.

נראה לי שנטילת סיכונים בלחימה ובבט"ש מתחברת לרוב אצל המפקדים לתהליך ניהול הסיכונים בתחום הבטיחות בשגרה ובאימונים - תחום שבו ההחלטה מתקבלת במרחב שונה לחלוטין שאין בו אויב פעיל, יוזם ונוטל סיכונים. כל אימון כרוך בסיכון מסוים, בין היתר כי יש בו תנועה ואש. להחלטה להפחית למינימום סיכונים באימונים יכולות אולי להיות השלכות עתידיות על מוכנות הכוח לתנאי קרב, אבל אין לה השלכות מיידידות. לעומת זאת החלטה דומה בלחימה אפשר שתהיה מסוכנת יותר מהסיכון עצמו.