

# האם השכיל צה"ל להפיק את לקחי מלחמותיו וליישמם?

משהו בסיסי היה לקוי בדרך שבה טיפל צה"ל בכל שלביו של תהליך הפקת הלקחים מהמלחמות – החל מאיסוף המידע העובדתי ועד היישום בשטח. צה"ל חזר ועשה בתחום זה מאמץ גדול ו"רועש" אחרי כל מלחמה, אבל בכל פעם השתבש התהליך, לא הגיע למיצוי ולבסוף דעך בקול ענות חלושה בטרם נשא את הפירות הראויים. מאמר זה כולל שורה של המלצות לתיקון המצב הזה

## אל"ם (מילי) יעקב צור

### מבוא

באחרונה עסקתי – יחד עם עמיתי, אל"ם (מילי) אבי שדמי – בסוגיה של הפקת הלקחים בצה"ל ממלחמות העבר. הייתה זו משימה שהטילה עלינו מפא"ת, והיא הוגדרה לנו ב"גבולות גזרה" צרים למדי, לאמור: כיצד השפיעו לקחי המלחמות על הפיתוח ועל ההצטיידות באמל"ח בתחום לוחמת היבשה. עבודה זו סיימנו לא מכבר וסיכמנו אותה במסמך מפורט, שהופץ לגורמים הנוגעים בדבר בתוך מערכת הביטחון.

במאמר זה ברצוני לדון בשאלה של הפקת הלקחים בצה"ל ה"יבשתי" – ובעיקר בדרך יישום – במבט יותר רחב.

לצורך בני צוע המשימה דלעיל חיטטנו בארכיונים, קראנו מסמכים רבים ושוי

דחחנו עם מפקדים מן העבר כדי להבין מה היו תהליכי הפקת הלקחים בכלל, כיצד התנהלו ומה היו תוצאותיהם בפועל. התחלנו במלחמת ששת הימים

(1967), עברנו דרך מלחמת יום הכיפורים (1973) וסיימנו במלחמת של"ג (1982) ובתהליכים שבאו בעקבותיה. מה שגילינו תוך כדי העבודה, הפתיע אותנו ועורר בליבנו הרבה שאלות ותהיות. לא רק העובדות עצמן הדאיגו, אלא גם התבטאויות ביקורתיות מאוד מפי אנשי צבא בכירים לשעבר ביחס לתהליכי הפקת הלקחים שנהגו בצה"ל.

לפיכך חשתי שלא יהיה זה נכון להסתפק בתחום הצר של

אותה עבודה ולהתעלם מכל שאר ההיבטים של הנושא. מצאתי שראוי לכתוב את המאמר הזה כמסמך שאינו מסווג – ולכן גם זמין לעיון – כדי להעלות את הנושא לדיון פתוח בצה"ל ומחוצה לו.

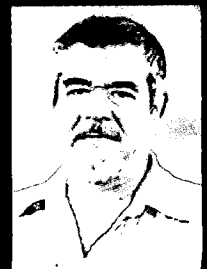
הערה לאופן הצגת הדברים: מאחר שהרביתי להסתמך על מקורות חשובים שמצאנו בכתובים, החלטתי להביא הרבה דברים בשם אומרם, כלומר לא להסתפק בהפניית הקורא אל המקור, עליידי "מראה מקום", אלא לצטט

קטעים מעניינים מתוך המקורות בצורה ישירה.

בסיכומו של המאמר הבאתי כמה רעיונות כיצד ניתן לשפר את פני הדברים – רעיונות שהם זהים, פחות או יותר, להמלצות שניתנו בעבודה המקורית שביצענו לפי הזמנת מפא"ת.

כדי להפיק לקחים ממלחמה או ממבצע בצורה מיטבית חייב הצבא – כל צבא – לעשות זאת באופן מעמיק ומקצועי ביותר, לא למהר ולא "לעגל פינות", גם אם מדובר בתהליך קשה, מייגע ולרוב גם מעורר מחלוקת, מכאיב ופוגע

יועץ לטכנולוגיה,  
למחקר ולפיתוח



מעניין ומפתיע שכמעט עד סוף שנות ה-90 כלל לא נכלל במילון המונחים הצבאיים של צה"ל המושג לקח צבאי. המונח הזה הופיע בפעם הראשונה במילון החדש - המילון למונחי צה"ל - שיצא לאור על ידי אג"ם-תה"ד בשנת 1998. שם נאמר: **"לקח צבאי (Military Lesson Learned) - מסקנה שהופקה מניתוח אירוע צבאי, ושהוחלט לממשה כדי לתקן ליקוי, למלא חסר או לחזק יתרון. הלקח מבוסס על אירועי העבר, ותכלית הפקתו ויישומו היא העירכות לעתיד... לתהליך הפקת הלקחים ארבעה שלבים עיקריים, ואלה הם: תחקור האירוע, ניתוח הממצאים והסקת המסקנות; זיהוי הלקחים, הגדרתם וסיווגם; יישום הלקחים והטמעתם; מעקב אחר יישום הלקחים... לא כל מסקנה מאירוע או מתופעה צבאיים היא לקח".**



"ההיגיון הפשוט אומר, שלא נוכל לצפות לבניית דוקטרינה אמיתית של המלחמה, אלא מלקחים אמיתיים, והלקחים לא יוכלו להיות אמיתיים, אלא אם החיפוש אחריהם ייעשה מתוך ניסיון נחוש ואובייקטיבי לחלוטין להגיע עד חקר האמת - גם אם זו תפגע בגאווה או תכאיב לידידיו..."

מסורת רבת שנים התפתחה בצה"ל, ולפיה ריכוז הפעילות של הפקת הלקחים אחרי מלחמות מוטל על מה"ד. כך היה אחרי מלחמת ששת הימים, אחרי מלחמת יום הכיפורים ואחרי מלחמת של"ג. ראש מה"ד ואנשיו (בעיקר במה"ד/תו"ל) עסקו בביצוע המשימה הקשה הזאת שוב ושוב, וזאת נוסף על משימותיהם השוטפות, שהיו רבות וכבדות כשלעצמן, במיוחד בתקופות שאחרי המלחמות. מתברר שהפקת הלקחים לא הייתה משימה רשמית של מה"ד. היא לא נכללה (לפחות עד סוף שנות ה-90) בפקודות המטכ"ל או בהוראות הפיקוד העליון (הפ"ע) במסגרת של תפקידי מה"ד ולא הופיעה כנושא הנתון לאחריותו בפקודת הארגון של הגוף הזה.

רק בסוף 1987 הוחלט במה"ד ביוזמה "מקומית" (כנראה מתוך העיסוק המתמשך בלקחי מלחמת של"ג) להכין תיק יסוד לנושא "הפקת לקחים", אבל ההחלטה הזאת לא מומשה בפועל, לפחות לא עד תחילת 1990. המסקנה המצערת היא שבמרבית שנותיו של צה"ל - ובוודאי בכל המלחמות שעמד בהן - לא היה בו גוף מקצועי מוגדר, שהפקת לקחי מלחמה הייתה באחריותו הקבועה והמוצהרת, ושהיה ערוך מראש ומאורגן בהתאם. אחרי כל מבצע חשוב או מלחמה "גדולה" התארגנו מחדש - בחופזה ותחת לחץ - ובכל פעם "המציאו את הגלגל" אד-הוק.

בביקורת שערך מבקר המדינה ב-1990 בנושא "תהליך הפקת הלקחים מתרגילי מפקדות בכירות של כוחות היבשה"

הוא כנראה לא שבע נחת מהממצאים. בדו"ח שלו חרג המבקר מהנושא הצר והרחיב את התייחסותו להפקת לקחים בצה"ל בכלל, כולל לקחי מלחמה. בדו"ח הזה (דו"ח המבקר מס' 40, 1990) נאמר:

**"לא מוסדו סטנדרטים מקצועיים להפקת לקחים ולאישורם. אין מתכונת אחידה לניסוח ולהצגת לקח, שתקל על מציע הלקח לבסס את מסקנתו, למאשר הלקח - לבחון את בסיס המסקנה, ולמבצע הלקח - להוציאו אל הפועל ככתבו, כלשונו וכרוחו".**

המבקר המליץ, בין השאר, להטיל על מה"ד אחריות למסד ולכוון את הפקת הלקחים **"הן מתרגילים והן ממלחמות".**

בעקבות המלצת המבקר הודיע לו עוזר ראש אג"ם כי הוטל על מה"ד לבצע עבודת מטה להגדרת המושג "לקח", וכי במה"ד עוסקים בשיטתיות בהפקת לקחים מתוך הבנה שהנושא דורש בחינה ומיסוד. באג"ב (לשעבר מה"ד) הייתה לאחר מכן (בעיקר אחרי מלחמת המפרץ, כשהרמטכ"ל הטיל עליו שוב אחריות להפקת לקחים) פעילות מסוימת של עבודת מטה, שהניבה אי אלה תוצרי ביניים, אולם גם כ-10 שנים לאחר מכן (ר"שנה אחרי מלחמת העצמאות) עדיין לא הייתה בצה"ל פקודה מאושרת, שלמה וכוללנית המחייבת את כולם בנושא חשוב זה.

**כיצד יש להפיק לקחים**

כדי להפיק לקחים ממלחמה או ממבצע בצורה מיטבית חייב הצבא - כל צבא - לעשות זאת באופן מעמיק ומקצועי ביותר, לא למהר ולא "לעגל פינות", גם אם מדובר בתהליך קשה, מייגע ולרוב גם מעורר מחלוקת, מכאיב ופוגע. רבים כבר התייחסו לשאלת החשיבות העצומה של לקחי מלחמה ולקשיים הגלומים בהפקתם וביישומם. ההיסטוריון הצבאי סר לידל-הארט (מחשבות על המלחמה, עמ' 175) כתב ב-1932:

**"ההיגיון הפשוט אומר, שלא נוכל לצפות לבניית דוקטרינה אמיתית של המלחמה, אלא מלקחים אמיתיים, והלקחים לא יוכלו להיות אמיתיים, אלא אם החיפוש אחריהם ייעשה מתוך ניסיון נחוש ואובייקטיבי לחלוטין להגיע עד חקר האמת - גם אם זו תפגע בגאווה או תכאיב לידידיו. אין ספק שבכך טמונה התשובה האמיתית לשאלה**

האם השכיל צה"ל להפיק את לקחי מלחמותיו וליישמם?

379 378

מדוע לא הובנו ולא יושמו נכונה לקהיהן של מלחמה אחרי מלחמה".

אלוף משה בר-כוכבא, שבתפקידו האחרון עסק בתרגול מפקדות ובלקחיהם, כתב (מרכבות הפלדה, 1987, עמ' 562): "איתור הלקחים והפקתם מחייבים היערכות ארגונית של המערכת כולה, איסוף יסודי של הנתונים, מחקר מקצועי ומהימן, עיבוד מקיף, אובייקטיבי ומאוזן תוך הסתמכות על עובדות מדויקות על המלחמה ועל תמונת מצב נכונה של

כוחותינו ושל האויב... יישום הלקחים והטמעתם מצריכים מדעות לחשיבות הנושא. ובנוסף, הם דורשים פקודת ביצוע מהרמה הצבאית הבכירה ביותר, תוך קביעת מסגרת זמן והישגיות. העניין דורש אמצעים ומשאבים רבים, זמן ממושך וחומר תורתי כתוב. העקיבות של המערכת הבכירה בצבא להטמיע את הלקחים - למרות העומס בעבודה השוטפת - תסייע לתהליך...". אלוף בר-כוכבא מצר על הליקויים בהפקת הלקחים וביישומם בצה"ל ומדגיש את הצורך, שעליו עמד אחר כך גם מבקר המדינה (ראו לעיל) ב"פיתוח שיטה צבאית-מדעית כתובה, שתונחל לכל דרגי הפיקוד בצה"ל". זאת נוסף על השיפור הדרוש בתיעוד, בתחקור ובתהליך ההפקה עצמו. ולסיכום: "על צה"ל לפתח גישה ארגונית חדישה לטיפול בנושא הלקחים...". כך סבור גם תא"ל (מיל) ד"ר שמעון נווה במאמרו "האם הופקו לקחים בלוחמת היבשה?" (מערכות 1993, 332): "המתעלם מהפקת לקחים חוטא בבזבז משאב יקר, שאמצעים רבים הוצאו להשיגו...".

הפקה מתמדת של לקחים מכל פעילות של הכוחות המזוינים הינה חלק בלתי נפרד של הפעילות הצבאית... בהעדר מסגרת תודעתית מקצועית קבועה, נעשה ניתוח המלחמות ללא שיטה ובכלים לא נכונים, והוא מתבדר".

תא"ל ד"ר יצחק בן-ישראל (כיום ראש מפא"ת בדרגת אלוף) כתב במאמרו "לקחים טכנולוגיים" (מערכות 332, 1993): "הפקת לקחים ממלחמות העבר היא עניין מסובך, מורכב וכרוך בכשלים לוגיים מרובים. אחרי הכול, מלחמות העבר מתייחסות למה שכבר היה, ואילו ה'לקחים' אמורים להתייחס למה שעשוי להיות בעתיד. עם זאת מדובר בתהליך בלתי נמנע... הדרך היחידה האפשרית להגדלת הידע היא

ללמוד מטעויות".

קבועי הזמן הכרוכים בהפקת לקחים ממלחמה וביישומם זוכים גם הם להתייחסות. אלוף בן-ישראל הוסיף וכתב: "כאשר עוסקים בהשפעת מלחמה על טכנולוגיה, צריך לזכור תמיד את קבוע הזמן, האופייני לפיתוח טכנולוגיה חדשה, ל"תרגומה" למערכת נשק ולהטמעתה בצבא. קבוע הזמן הזה הוא, בדרך כלל, כ-15-20 שנה... היכולת ליישם שינויים טכנולוגיים בין מלחמות מוגבלת איפוא ביותר".

## האלוף משה בר-כוכבא



"איתור הלקחים והפקתם דורשים פקודת ביצוע מהרמה הצבאית הגבוהה ביותר, תוך קביעת מסגרת זמן והישגיות"

גם אלוף בר-כוכבא מתייחס בספרו לערך הזמן בהפקת לקחים. לדעתו, איתור והפקה של לקחים ברמה המטכ"לית רצוי שיתחילו "כמה חודשים אחרי המלחמה" כדי לאפשר הכנות מוקדמות מקצועיות וראויות. "הפקת הלקחים ברמה המטכ"לית עשויה להימשך כשנה-שנתיים" - כלומר מדובר בפעילות יסודית ומעמיקה. "בהמשך יהיה צורך בשתיים-ארבע שנים נוספות ליישום הלקחים והטמעתם. ממדי הזמן האלה רצויים ומאפשרים להתרחק מספיק בזמן מהאירועים על מנת לקבל פרספקטיבה היסטורית". אך יחד עם זאת, "פרקי זמן ארוכים יותר בטיפול בהפקת הלקחים אינם רצויים".

סר לידל-הארט מעדיף להזדרז יותר. לדעתו, "אנשים שהועמדו על השטויות שעשו מייד לאחר שקרה מה שקרה, עשויים ליישם את הלקחים. אבל הזמן החולף מאפשר לטעויות שנעשו בזמן להפוך להרגל נוקשה, ואת הקרום החדש הזה אפשר לשבור רק בכוחם של כדורים...".

מה עוד שהאנשים בעלי הסמכויות במערכת הצבאית מתחלפים בתדירות גבוהה, ובני "הדור החדש" לא תמיד מודעים ללקחי העבר ולא מכבדים אותם כראוי להם.

## כיצד טופל בצה"ל נושא הלקחים

מהחומר שקשור למלחמות שאותן חקרנו קיבלנו את הרושם שבכל פעם מחדש "התנפלו" בצה"ל על נושא "הפקת הלקחים" במין הסתערות מחץ. עוד בטרם שכנו הדי המלחמה, כבר הופעל מכבש הזמן על כל דרגי הפיקוד למהר ולהפיק לקחים. הדבר לא עשוי להטריד, אילו מדובר היה רק בשלב של איסוף העדויות וגיבוש העובדות והנתונים. אולם

אין דרך חזרה.

בכל אופן ראוי שיקשיבו בצה"ל לדבריו של מבקר המדינה, שנאמרו לפני כעשר שנים, ושבהם הוא מציע **"להשתית את הפקת הלקחים על סטנדרטים מקצועיים ולבסס את השיטה להפקת לקחים על עקרונות המלחמה... לגבש מתכונת אחידה לניסוח הלקחים ולהצגתם ולכנס אותם בקטלוג לפי בחינות מיון שונות. המתכונת אינה עניין צורני בלבד, אלא עניין שבמהות. היא אמורה לבטא ולהמחיש קיומו של תהליך מחשבתי סדור, התואם את הגדרת הלקח, והמוביל בצורה לוגית משלב איתור הבעיה עד שלב מציאת הפתרון"**.

חוששני שמסר זה טרם נקלט בצה"ל עד היום הזה. חשוב להעיר גם על הטיב או על הרמה המקצועית של הלקחים המופיעים במסמכים. הרושם של המעיין בחומר אינו חיובי. ראוי לצטט כאן קטעים מתוך "מכשולים בדרך הפקת הלקחים" – מסמך של מטכ"ל/אגה"ב, מחלקת תו"ל ומפקדות, שכתב החוקר שמואל אבנרי (שגם ערך את "מקבץ העדויות בנושא תו"ל" שהוזכר לעיל), ואשר פורסם ב־1991. באותה עת (כפי שנאמר לעיל) קבע הרמטכ"ל שאגה"ב (לשעבר מה"ד) יהיה הגוף האחראי על הפקת לקחים בכלל צה"ל (כאמור, הדבר לא מוסד אז בצורה רשמית ומסודרת), ואנשי אגה"ב אכן ניגשו לטפל בלקחי מלחמת המפרץ. לצורך זה הם חזרו אחורה ובחנו מחדש את החומר הרב הקשור בלקחי מלחמת של"ג. אחדים מהממצאים היו קשים ומדאיגים. במבוא למסמך "מכשולים בדרך הפקת הלקחים" נאמר: **"ניסיון לערוך סדר בכליל החומר הזה במטרה להיבנות ממנו מגלה שחלק ניכר מהמסקנות הכלולות בו אינן מתקשרות בהכרח לאירועי המלחמה, ושלקחים רבים אינם נבנים על יסוד ליבון מוקדם של מהלכי הקרבות והשתלשלותם המדוקדקת. יתרה מזו, בכל הנוגע למהלכים ולאירועים עומדת תמונת המלחמה עד עצם היום הזה, כשחלקים ממנה מעורפלים, מקוטעים ואף מסולפים. בהעדר בסיס עובדתי מוצק תלויים גם הלקחים על בלימה"**.

זאת ועוד, **"נושאים מרכזיים ביותר בתחום הלחימה בשל"ג לא הגיעו לכלל דיון וסיכום, בעוד נושאים רבים אחרים, שהועלו על הכתב, מתאפיינים במגמתיות ובחד-צדדיות, לוקים בהעדר מיקוד, אינם ערוכים באופן שיטתי, ואין הם מצטרפים למסגרת אחת, שתוכל לשמש בסיס איתן לדיון תורתי ולהפקת לקחים"**.

כל המעיין בחומר המקורי של לקחי אותה המלחמה אינו יכול אלא להסכים, לצערי, עם דבריו הנוקבים של שמואל אבנרי: **"בספרות הענפה של חקר מלחמת של"ג נמצא ערב**

תמוה הוא שגם מה שאמור להיות תהליך סדור, הכולל לימוד, מיון, דיון, ליבון, ניתוח ומחקר, שרק בעקבותיו מופקים ה"לקחים" המזוקקים – גם זה נעשה בלחץ גדול ובלוח זמנים קצר שאינו מתקבל על הדעת.

שנים רבות אחרי מלחמת של"ג פירסם מטכ"ל/אגה"ב "מקבץ עדויות בנושאי תו"ל", ואז, מתוך הסתכלות אחורה ובטווח זמן ארוך, כותב רמ"ח תו"ל: **"לקחים מוטעים ממלחמות מופקים לא אחת כתוצאה מזריזות יתר 'להדביק' למלחמה את לקחיה בטרם הובררו כל העובדות, ובטרם לובנו הבעיות המרכזיות שהתגלעו בלחימה"**.

חוששני שכאן טמונה מכשלה אמיתית: נחפזים מאוד לסיים את "הפקת לקחי צה"ל", מגיעים בתהליך הזה לשלב שבו כולם מותשים לחלוטין, ואז, פתאום, מופנה כל העניין של המפקדים וכל המרץ והתושייה שלהם לדברים אחרים, חשובים גם הם ללא ספק. הלקחים, לפחות חלקם, שאינם מגיעים לכלל בשלות וגיבוש אמיתי, מתמסמסים לאיטם, נשכחים מהלב ונותרים כמסמכים נעולים בכספות. אחר כך מכה בנו התופעה של חוסר ההמשכיות ושל חוסר ההקפדה על שמירת "הזיכרון הארגוני".

באחד מסיכומי מה"ד על לקחי של"ג (עוזר ראש מה"ד לתו"ל, 18.12.1983) נאמר במפורש: **"בשל חילופי המשמרות ברמות הפיקוד**

**השונות נאלצנו לבטל מספר כינוסים, ולא הגענו למיצוי סופי של התוכנית הבסיסית שהצבנו לפנינו... יש חשיבות רבה לכך שהנושאים שלא נידונו עדיין לא יידונו מסדר היום ויזכו לדיון ממצה ומסכם... קיימים כמה אירועי קרב מרכזיים, שעדיין לא נבחנו במסגרת כינוסי צה"ל, ותהיה תועלת רבה בבחינתם במתכונת זו..."** נדמה שדברים אלה נותרו ללא תגובה.

דור שלם של מפקדים מחליף אצלנו תפקידים, באופן טבעי, זמן מה אחרי המלחמה. הרמטכ"לים שהנהיגו את צה"ל במלחמותיו התחלפו זמן קצר מאוד אחרי כל אחת משלוש המלחמות שסקרנו, וכך גם רבים מקציני המטה הבכירים (שלא לדבר על שרי הביטחון). למפקדים החדשים ברמות השונות יש כנראה (וזו השערה) פחות מחויבות לתהליך כולו וגם ללקחים שכבר נוסחו. הם מחפשים "כיוונים ויעדים חדשים", "רוח רעננה" וסבורים שצריך "להסתכל קדימה ולא אחורה, אל המלחמה", וש"מספיק לחטט בפצעים" ועוד כיוצא באלה דברים. אין כאן התכחשות, אבל גם אין התלהבות לבצע מה שכבר סוכם, ואין דבקות במשימה של יישום הלקחים בפועל. יש מפקדים "חדשים", שפשוט אינם מודעים לסיבות ולרקע של ההחלטות, ויש כאלה שסתם פוסלים את דעת קודמיהם. גם זה תורם ל"קבירת" חלק מהנושאים בכספות ואחר כך בארכיונים, שמהם כבר

**"נושאים מרכזיים ביותר בתחום הלחימה בשל"ג לא הגיעו לכלל דיון וסיכום, בעוד נושאים רבים אחרים, שהועלו על הכתב, מתאפיינים במגמתיות ובחד-צדדיות, לוקים בהעדר מיקוד, אינם ערוכים באופן שיטתי, ואין הם מצטרפים למסגרת אחת, שתוכל לשמש בסיס איתן לדיון תורתי ולהפקת לקחים"**

רב של משפטים המוצגים כ'לקחים', בעוד שאין הם אלא ציוני עובדות, חזרות על כללים תורתיים וכיוצא באלה מובנים שאינם ראויים להיקרא 'לקחים'... ביניהם ובין לקחים של ממש עדיין מפרידה דרך ארוכה של ניתוח, של בחינת האירועים על-פי התר"ל ועקרונות המלחמה, של גיבוש הערכות ושל הוצאת מסקנות – כל אותם שלבים שמן הראוי שירכיבו את תהליך הפקת הלקחים".

לדעה זו אכן כיוון מבקר המדינה, אשר קבע (בדו"ח מס' 40, 1990): "שילובן הבלתי מבוקר של התבטאויות שאינן לקחים אל תוך אכסניות מובהקות של לקחים גורם להטעיה ועלול לשבש תהליכי עבודה".

במסמך אגה"ב שלעיל מובעת ביקורת גם על הטיב ועל הדיוק של העדויות ושל הנתונים שנאספו על הלחימה וגם על כך שתהליך הפקת הלקחים בוצע, ברובו, במסגרות המצומצמות של היחידות ושל החילות ("שריון לחוד, חי"ר וצנחנים לחוד, תותחנים לחוד"...) במקום בחתך של הקרבות ובמבט רחב על הקרב המשולב, הרב-חילי.

תהליך הפקת הלקחים ממלחמת של"ג – על תוצאותיו (שהן עגומות למדי, לדעתי) – דעך והתמסס במשך הזמן. בסופו של דבר לא פורסם ולא הופץ בצה"ל המסמך המסכם והמלא של לקחי המלחמה, שהוכן על-ידי מה"ד. הוא נגנז לפי החלטת הרמטכ"ל בסוף שנת 1983, והידע שרוכז בו אינו זמין למפקדי צה"ל עד היום הזה.

### "הפקת לקחים כרוכה בידיעה

דאית ובאימות הזיכרון ההיסטורי" – כתב אלוף טל (בספרו תורת הביטחון במבחן הזמן, עמ' 120).

וכבר אמרנו למעלה שהתנאי להפקה נכונה של לקחים הוא ידיעה טובה, אמיתית ומפורטת של כל העובדות שנוגעות למהלך הקרבות. אולם אלוף ישראל טל – בדבריו לחניכי המכללה לביטחון לאומי על "לקחי מלחמות ברמה הלאומית" (יולי 1986) – הוסיף וציין כי לדעתו הופקו בצה"ל כראוי רק לקחי מלחמת העצמאות ולקחי מלחמת סיני (1956). אחת הסיבות לכך היא שבאותה תקופה "לא הסתירו אינפורמציה. הייתה גישה לאינפורמציה, וכולם יכלו לדעת מה היה במלחמה – גם את הדברים הניעמים וגם את הדברים הלא נעימים".

אלוף טל סבור שגם במלחמת ששת הימים "מבחינת התכנים הכול היה גלוי בכל הדרגים". אולם מאז מלחמת יום הכיפורים "המטה הכללי והנהלת משרד הביטחון חוסמים כל גישה לאינפורמציה על יום הכיפורים – עד כדי

כך שניתן להצביע בעליל על הנזקים שנגרמים ועל כך שגם ברמה של תפיסת הביטחון הלאומי וגם ברמה של תורת הלחימה הצבאית וההיגוי הצבאי בהחלט נגרמים נזקים ממדרגה ראשונה בלי להתחשב בלקחים ובלי לדעת את הלקחים". זאת אף שלדעתו לא הייתה מלחמה כל כך מתועדת כמו המלחמה הזאת, אבל המידע עצמו וגם המחקר שבוצע על אודותיו "נעול, ואין לו תפוצה בדרגי צה"ל השונים". מסקנתו היא ש"עוד לא הייתה לנו מלחמה שכל כך לא למדו את הלקחים שלה", ומסקנה זו נראית חמורה שבעתיים, מפני שהוא מאשים בגלוי את "המנהיגות המדינית והצבאית מאז יום כיפור ועד היום",

שאינה מאפשרת לדעת את העובדות ולהפיק את הלקחים. אלוף טל מטיל ספק גם בכל הנוגע להפקת הלקחים ממלחמת של"ג ("אולי מלחמת לבנון מתחרה ביום הכיפורים").

לדעתו של אלוף טל על לקחי יום הכיפורים מסכים גם תא"ל ד"ר נווה (מערכות 332): "אירועי המלחמה לא נבדקו, וצה"ל לא הפיק לקחים מכישלון המגננה ברמת-הגולן ובסיני ולא עשה כל שינויים תורתיים בתחום זה". וכך גם אלוף בר-כוכבא (מרכבות הפלדה, עמוד 562): "ככל שהתרחקנו ממלחמת יום הכיפורים, כן הלכה וגברה ההזנחה בתחום החיוני הזה: לקחים חשובים לא עודכנו וזנחנו". בהרצאתו במב"ל נתן אלוף טל הסבר – פסימי מאוד – לשורש המצב הזה: "לימוד לקחי מלחמה הוא מעבר מערפל הקרב, הרווי אדי אבק שריפה, לערפל ההיסטוריה הצבאית,

הכבד ממנו, והרווי אדי רעל. אני מתכוון ליצרים ולתאוות ולמריבות. בשפה אחרת – למלחמות הגנרלים".

עד כמה שהדבר מצער, הרי כאשר צריך להפיק לקחים מאירועים שאינם בגדר הצלחה (ובמיוחד אז ראוי להפיק לקחים!) הרי רבים נוטים לא לדייק בנתונים. כמו שאומר אלוף טל (בספרו "תורת הביטחון במבחן הזמן", עמ' 120): "בתנאי מפלה וכישלון פועל יצר ההגנה העצמית, שאף הוא מטבע האדם, הגורם ליחיד לשקוד על טשטוש חלקו ועל העצמת חלקו של הזולת".

הערך של "קדושת האמת בתחקיר" – משמע חשיפה מלאה של העובדות גם כשאינן נוחות – לא היה כנראה ערך עליון בכלל יחידות צה"ל. הדבר בלט אחרי מלחמת יום הכיפורים, ובמיוחד כאשר אימתה של ועדת אגרנט נפלה על הצבא ושיבשה את חשיפת האמת לאמיתה.

רב-אלוף מוטה גור, שהיה רמטכ"ל אחרי אותה מלחמה, ושלפי עדות פקודיו היה מודע מאוד להפקה וליישום של

## תא"ל אורי בן-ארי



"לאחר מלחמת ששת הימים היו בתוכנו שחזו את שדה הקרב העתידי... אמרו זאת, אבל שיכרון ההצלחה פגם בכושר החשיבה. מפקדי השריון היו עיוורים"

ששת הימים, ימשיך להיות כזה, וגם האויבים מפיקים לקחים מהתבוסה שלהם ופועלים בהתאם. נראה שצה"ל התעלם מלקחים רבים שצריך היה להפיק גם בתחום הטכנולוגי וגם בתחומים האופרטיבי והאסטרטגי. האופוריה או "הלם הניצחון" מנעו ניתוח אובייקטיבי של תוצאות המלחמה, וכך לא תוקנו השגיאות, לא בוצעה ההתאמה לקראת "המלחמה הבאה", ונשתמרה וטופחה המתכונת של "מלחמת הניצחון", שכבר לא התאימה לתנאים החדשים של מלחמת יום הכיפורים בשנת 1973 – תנאים שאת חלקם לפחות ניתן היה לחזות מראש.

לפי עדותו של תא"ל אורי בן-ארי (מעריב, 10.10.1986):  
**"לאחר מלחמת ששת הימים היו בתוכנו שחזו את שדה הקרב העתידי... אמרו זאת, אבל שיכרון ההצלחה פגם בכושר החשיבה. מפקדי השריון היו עיוורים".**

אל"ם יעקב חיסדאי סבור גם הוא ש"כושר החשיבה" של קציני צה"ל נחלש עם הזמן: **"הליקוי הראשון הבולט לעין בנייתוח לקחי מלחמת יום הכיפורים הוא הירידה ברמת החשיבה הצבאית"**, וזאת בעיקר בגלל **"תחושת העוצמה והביטחון העצמי אחרי מלחמת ששת הימים"** ובגלל **"העדר פתיחות לביקורת"** (מכתב לשר הביטחון, 1975). חבל שכך היו פני הדברים, וחבל שאלה שחשבו אחרת לא הרימו קול גדול, כפי שהיה ראוי. זכור מקרהו של אלוף בר-כוכבא, אשר ניסה לקדם את נושא הטיפול בהפקת הלקחים בצה"ל, ועשה זאת אולי בדרכו המחוספסת מדי, בעקשנות ואפילו במידה של חוצפה. סופו שננזף על-ידי הרמטכ"ל ופרש מצה"ל במחאה קולנית, על כך שמנהיגות הצבא מנסה, לדעתו, לנטרל את מערך הפקת הלקחים, שהוא עמד בראשו.

זה מפליא ומדאיג שגם אחרי שהובן – בדיעבד – הכישלון בהפקת הלקחים ממלחמת ששת הימים, לא התעשת צה"ל ולא התארגן כראוי אחרי מלחמת יום הכיפורים, אלא נהג כפי שנהג. יתרה מכך, בהזדמנות שלאחר מכן – מלחמת של"ג – התמונה של הפקת הלקחים אינה מעודדת יותר. למעשה עד היום אין סימנים ברורים לכך שצה"ל למד והפנים את הלקחים של הפקת הלקחים.

**התכונות האישיות הדרושות למפיקי לקחים**  
 בראשית המאמר הבאתי את הגדרת "הלך הצבאי" לפי מילון צה"ל החדש. קצינים בצה"ל התייחסו לא פעם לנושא וניסו לתת לו הגדרות והבהרות מעניינות משל עצמם כמו:  
 ● **"הפקת לקחים היא תהליך אקומולטיבי של מסה ומעש, המצטבר רבדים רבדים, והלקח הנכון הוא, לא פעם,**

הלקחים, סיפר לחניכי המכללה לביטחון לאומי (הרצאה על מלחמת יום הכיפורים: לקחים ובניית הכוח, 1985): **"אחד האילוצים המרכזיים שלי כרמטכ"ל היה למתן את השפעת ועדת אגרנט ואת השפעת הציבור ולקבל החלטות ענייניות, דבר – שאני מודה – לא היה פשוט... אני הייתי צריך להבהיר בלשון מאוד ברורה וחד-משמעית, שאם אני אשמע באיזשהו דיון את המונח 'ועדת אגרנט', אז פשוט הקצין יודח מתפקידו... הייתה לזה השלכה חריפה מאוד, שצריך היה לנטרל אותה, כדי שאפשר יהיה מחדש לדבר במונחים פחות או יותר ריאליים".**

סר לידל הארט אמר פעם: **"צבא לומד רק מתבוסה"**. מתברר שגם מתבוסה לא תמיד משכילים בצבא להפיק לקח אמיתי, אף שיש דוגמאות היסטוריות – מצבאות אחרים – שהמציאות של התבוסה ממש כפתה עליהם להפיק לקחים כראוי, וזה כולל את צבאות ערב אחרי תבוסתם ב-1967.

אם נחזור לדבריו של אלוף טל לעיל, שאחרי המלחמות ב-1956 וב-1967 הפיקו לקחים ראויים, הרי גם על כך נמצאו חולקים. המלחמות האלה הסתיימו בניצחון צבאי שאינו שנוי במחלוקת, וזו אולי הייתה הבעיה. מצאנו עדות של קצין צעיר (באותם הימים. מאוחר יותר הוא מילא תפקיד בכיר במודיעין) על כך שהתלונן ב-1958 בפני קצין בכיר על ש"לא הפקנו לקחים ממצע קדש". התשובה שקיבל הייתה (באנגלית דווקא) **"You can't argue a victory"** כלומר, אי-אפשר להתווכח עם הניצחון, ואין טעם לנסות להפיק לקחים (לקחי מלחמה – האם יש, האם זה נחוץ, פרסום פנימי של אמ"ן, אוגוסט 1989).

לעומת זאת מצאנו גישה שונה ללקחי מלחמת סיני במאמרו של יוסף נבו על המערכה הזאת. (חישול צה"ל למשימותיו, "סקירה חודשית", יוני 1973). הוא מפרט את דבר הקמתו של צוות מטכ"לי בין-חילי, שעליו הוטלה המשימה למצות את לקחי המלחמה ולתכנן מחדש את סד"כ צה"ל. מתברר שחברי הצוות הזה השכילו להמליץ על הכנת צה"ל לקראת "המלחמה הבאה", שעתידיה הייתה להיות – כך צפו – שונה לחלוטין במהותה. הצוות גיבש לשם כך מספר הנחות יסוד (המפורטות במאמר) ואשר ברבות הימים אכן הוכחו נכונות במלחמת ששת הימים. ניתן לומר כי רבים סבורים שיישום נכון של לקחי 1956 אכן היה ביסוד ההצלחה ב-1967.

אולם צה"ל נכשל כישלון חרוץ בהפקת הלקחים מהמלחמה ב-1967, או יותר נכון, הוא נכשל בהבנתם העמוקה והרחבה, משמע: לא כל מה שהיה טוב למלחמת

## האלוף ישראל טל



**"המטה הכללי והנהלת משרד הביטחון חוסמים כל גישה על אינפורמציה ליום הכיפורים – עד כדי כך שניתן להצביע בעליל על הנזקים שנגרמים"**

**פועל יוצא של השגוי ולהיפך**" (תא"ל דב תמרי, מערכות 315-316).

● **"לקחים ניתן לאפיין כניסוח מכוון עתיד של פעילות מתקנת, שמטרתה הבטחת השגת הייעוד באיטרציה הבאה"** [בפעם הבאה שאותה פעולה חוזרת על עצמה - י"צ]" (אלם ד"ר ורד, צה"ל אחר).

לעניין הזה - של החשיבות הגדולה של המבט אל העתיד - מתייחס גם מאמרו של אל"ם יצחק בן-ישראל (היום אלוף) "הלוגיקה של הפקת לקחים צבאיים" (מערכות 305, 1986). הוא מציג (בין השאר) עמדה, הנתמכת בדרך כלל על-ידי הוגים בעלי רקע יותר אקדמאי ופחות צבאי, אשר גורסת כי **"מלחמות העבר הן עניין להיסטוריונים ואינן רלוונטיות (או כמעט שאינן רלוונטיות) למלחמות שיתרחשו בעתיד... לא ניתן להפיק לקחים ישירים ממלחמות העבר, משום שכל מלחמה היא חד-פעמית".** כלומר, יש להיזהר מאוד שלא **"להתכונן למלחמות העבר"**.

בכל זאת, כיצד ניתן (וצריך) להפיק "לקחים נכונים"? הכותב מציג "מודל אחר": על מפיק הלקחים הצבאי להקדים ולהגות את התיאוריה ורק אחר כך לבחון אותה לאור המידע התצפיתי מהמלחמה. **"מפיק הלקחים הצבאי, כמו המדען, צריך להתחיל את המחקר מניסוח הבעיה המציקה לו ולבחון את כלל הפתרונות האפשריים... תהליך ההתכנסות ללקחים 'נכונים' הוא**

**איפוא תהליך של אלימינציה - הפרכת הלקחים השגויים תוך שימוש בניסיון הקרבי".** המשמעות היא **"שלקח אינו מסקנה מקרבות העבר, אלא השערה לגבי העתיד... לקח צבאי (כמוהו כתיאוריות מדעיות) טומן בחובו לא רק מידע על העבר, אלא גם תחזיות על העתיד".** אולם בכך יש דרישה לא פשוטה: **"כיוון שלקח הינו השערה, המתייחסת לעתיד, יש לבחון אותו גם לאור נתוני העתיד - כלומר מול נתונים ותחזיות החורגים מנתוני הקרבות המקוריים".**

צריך לזכור שהפקת לקחים היא תהליך מתמשך, דינמי ודו-צדדי, שמושפע לא רק מהשיקולים שלנו, אלא גם משיקוליו ומהתנהגותו של הצד שמנגד (האויב), שגם הוא מפיק את לקחיו במקביל. בסיכומו אומר בן-ישראל כי לשיטתו יש להטיל ספק בכל לקח ולראות בו השערה בלבד: **"אין דרך להפקת לקחים נכונים; יש רק דרך לסלק לקחים שגויים".**

זו גישה מקורית ומעניינת, אך נראה שכדי לממש אותה אנו זקוקים בצבא לאנשים בעלי יכולת אינטלקטואלית גבוהה, אנשים בעלי "רוח פילוסופית", והמחבר עצמו מצטט שם את סר לידל-הארט, שיועץ מניסיונו כי **"צבאות אינם מורכבים מפילוסופים - לא בצמרת ולא בתחתית הסולם".** ייתכן שאך טבעי הדבר, ואולי אף נכון הוא, שצבא אינו מורכב כולו מ"פילוסופים", אבל נראה שצבא טוב חייב לקיים בתוכו

שכבה מסוימת של מפקדים "פילוסופים" בעלי השפעה, שיישאו במטלה של החשיבה המעמיקה קדימה, של ההתחדשות וכמובן של הפקת הלקחים מהמלחמות ומהמבצעים.

בחיבורם המעניין של החוקרים האמריקנים אליוט כהן וחבריו על המהפכה הביטחונית הישראלית הם מנתחים בעין אוהדת את מבנהו האנושי של צה"ל ואת גישותיו לחידושים. אולם יש שם פרק ביקורתי למדי, הנושא את השם הלא מחמיא "אנטי אינטלקטואליזם", שבו הם טוענים ש**"שפעת הפיקחות הטקטית והמבצעית", המאפיינת את קציני צה"ל, "לא תורגמה לתעוזה אינטלקטואלית ולייחוס ערך גבוה למחשבה אינטלקטואלית בדרך כלל. בצבא השרוי במלחמה מתמדת הקידום אינו מושג בזכות הישגים בהשכלה, רהיטות דיבור או מוניטין אינטלקטואליים, אלא בזכות הצלחות מוכחות כמפקד בשדה... הישגיו של האינטלקטואל הצבאי מדיים אי-שם מאחור"** (סכינים, טנקים וטילים: המהפכה הביטחונית, הישראלית, מרכז ב"סא, אוניברסיטת בר-אילן, 1999, עמ' 57-58).

הבעיה היא שכדי להפיק ולהבין את "הלקחים הנכונים" מאירועי מלחמה לא ניתן, כנראה, להסתפק במפקדי שטח מנוסים, בעלי "תחושות בטן" מפותחות, אלא צריך גם מפקדים בעלי יכולת אינטלקטואלית מפותחת - רצוי נון-קונפורמיסטים שאינם הולכים בתלם - כאלה שמסוגלים להעמיק בחשיבה מופשטת וביקורתית ואמיצים דיים לפרסם את דברם ולעמוד על דעתם. כבר ציטטתי לעיל את מכתבו של אל"ם חיסדאי לשר הביטחון על הירידה ברמת החשיבה בצה"ל באופן כללי, אבל - כפי שראינו לעיל - לתהליך מתוחכם של הפקת לקחים דרושה רמת חשיבה גבוהה במיוחד. חיסדאי אינו טוען שהפסיקו לחשוב בצבא, **"אלא שהמאמץ המחשבתי הוסט לאפיקים ארגוניים וטכניים, והופסקו המאמצים בשלושה תחומים שהם ליבה ונשמתה של החשיבה: החשיבה המופשטת, החשיבה הביקורתית והחשיבה היוצרת".** אין ספק שהפקת לקחים מותנית בסוגים האלה של החשיבה, ובמיוחד ביכולת לחשוב באופן ביקורתי ולא לקבל מוסכמות כמובנות מאליהן. לדעת חיסדאי, **"העדר פתיחות לביקורת... מידה גדולה של הסכמיות והעדר ויכוח... הביאו לניווט של המחשבה הביקורתית בצה"ל".** ואם אכן כך הדבר, כיצד אפשר לצפות להפקת לקחים נועזת ומרחיקת ראות?

## סיכום: מה ניתן לעשות?

לא באתי לטעון כאן באופן גורף, שצה"ל ה"יבשתי" כלל לא הפיק לקחים ממלחמות. ודאי שאפשר להביא דוגמאות איך-ספור ללקחים שהופקו ויושמו. הטענה היא שמהו בסיסי לקוי אצלנו בדרך שבה טופל הנושא בכל שלבי התהליך -

**"שפעת הפיקחות הטקטית והמבצעית", המאפיינת את קציני צה"ל, "לא תורגמה לתעוזה אינטלקטואלית"**

● הרמות הבכירות ביותר בצבא חייבות להקצות משאבי זמן ותשומת לב אישית למעקב ולפיקוח על התהליך. עליהם החובה לקבוע את סדר החשיבות והעדיפות ליישום.

● אחרי סיכום ואישורם של הלקחים בדרג הבכיר יובטח קיומו של מנגנון אשר יעקוב ויפקח (וידווח) על יישומם בפועל ולאורך זמן. זה יהיה מנגנון מקצועי ועצמאי, שיוכל לבלום ולנטרל את השפעת התופעה של חילופי האישים ברמות הפיקוד השונות.

● לשם יישום הלקחים המועדפים, כפי שנקבע על-ידי הדרג הבכיר בצבא, יש לקבוע לכל אחד מהם "אבא". מדובר באדם או בגוף צבאי שזו תהיה משימתם העיקרית, ויעמדו לרשותם האמצעים, הסמכויות וצינורות התקשורת, הדרושים לקידום עקבי של הנושא עד לביצוע המשימה.

● יש לשאוף לכך שמרב הלקחים יובאו לידיעת ציבור המפקדים הרחב ויפורסמו עד הרמות הנמוכות במינימום של צנזורה ובמינימום של שימוש בסיווגים ביטחוניים מיותרים, שגורמים ל"קבירת" מסמכי הלקחים בכספות. יש לוודא שהחומר יקוטלג ויוכנס למחשב כדי שיישמר במסגרת "הזיכרון הארגוני". צריך ללמד ולשנן את הלקחים ביחידות ובקורסים ולרענן אותם תקופתית לאורך זמן.

בנושאים הקשורים לחינוך ולהכשרה של מפקדים יש להשקיע לטווח ארוך, כדי שיהיו לצה"ל דורות של מפקדים, אשר נוסף על הכישרים הנדרשים המקובלים היום - כמו

## הטענה היא שמהו בסיסי לוקי אצלנו בדרך שבה טופל הנושא בכל שלבי התהליך - החל מאיסוף המידע העובדתי ועד היישום בשטח

מנהיגות ויכולת קרבית - הם יהיו גם:

■ בעלי השכלה כללית רחבה, יכולת אינטלקטואלית גבוהה, כושר חשיבה עצמאית, מופשטת, ביקורתית ויצירתית וכן בעלי הרגלים חיוביים בתחום הקריאה והלימוד העצמי.

■ בעלי השכלה וידע בתחום המקצוע הצבאי, כולל ידיעה טובה בהיסטוריה הצבאית, הכללית והישראלית.

■ בעלי יכולת ביטוי טובה בעל פה ובכתב, המסוגלים לנסח ולפרסם את דעותיהם בביטאונים הצבאיים ולהשתתף בדיונים סגורים או פתוחים, העוסקים בשאלות הקשורות לענייני הצבא בכלל וללקחי המלחמות בפרט.

מנהיגות צה"ל חייבת:

▲ לטפח בצבא תרבות של תחקירי אמת ללא פשרות.

▲ לטפח בצבא תרבות של הפקת לקחים כנה, אמיתית ונקייה מאינטרסים אישיים או מאינטרסים של היחידה או של החיל, גם כאשר התהליך עלול להיות כואב ואף פוגע.

▲ לשים דגש על היושרה (אינטגריטי) בחינוכו ובקידומו של כל מפקד, בכל רמה.

החל מאיסוף המידע העובדתי ועד היישום בשטח. צה"ל חזר ועשה מאמץ גדול ו"רועש" אחרי כל מלחמה, אבל בכל פעם השתבש התהליך, לא הגיע למיצוי ולבסוף דעך בקול ענות חלושה בטרם נשא את הפירות הראויים. תקצר כאן היריעה מלהביא שלל של דוגמאות, קטנות וגדולות, התומכות בטענה הזאת.

ובכן, האם ניתן לעשות משהו כדי לשפר את פני הדברים בצה"ל בנושא של הפקת הלקחים? התשובה היא חיובית: יש מה לעשות.

זה מתחיל בתחום הארגוני - שם ניתן לפעול מהר ובקלות יחסית - וממשיך בתחום החינוך, ההשכלה הכללית והצבאית ו"התרבות המקצועית" של המפקדים - שם התהליך אינו כה קל ומהיר, אבל בטווח הארוך ניתן להגיע גם בו להישגים.

אני מודע לכך שלפחות אחדות מההמלצות שלהלן עשויות להיראות כלליות למדי ורלוונטיות בתחום רחב של נושאים שבטיפולו של צבא. הרלוונטיות הנרחבת הזאת נובעת מעבודת המטה של הצבא, שהיא כנראה לקויה, ומכך שאין לצבא די אורך נשימה כדי לסיים כהלכה תהליכים הדורשים מאמץ לאורך זמן. גם אם חלק מהדברים הוא בחזקת "תמיד נכון" ולא דווקא לעניין של לקחי מלחמה, ראוי לחזור ולשנן אותם, ובמקרה שלפנינו יש לתת דגש מיוחד למטרה של הפקת לקחי המלחמות ויישומם.

נקודות עיקריות שצריך ואפשר לבצע בתחום של הפקת הלקחים:

● להגדיר את האחריות להפקת לקחים בצה"ל באופן קבוע, ברור וחד-משמעי - החל בלקחי מלחמות, מבצעים ותקריות וכלה בלקחי תרגילים ואימונים.

● להקים ולקיים (בכל זרוע ובמטכ"ל) גוף שמאורגן, מאויש ומתורגל בהתאם למשימה. יש לציידו בסמכויות, בנהלים בדוקים ובמתכונת מוגדרת לעבודתו (תורת הפקת הלקחים). כאשר אין פעילות מבצעית, יעסוק גוף זה בלקחי בט"ש, תרגילים ואימונים.

● לוודא ששלב איסוף הנתונים ותחקור הקרבות יהיה מקצועי, אמין, יסודי וללא פשרות. יש לצמצם עד למינימום את האופציות של "ערפל", טשטוש עובדות וטיפוח אגדות ומיתוסים. האיסוף והתחקור יבוצעו על-ידי אנשים ללא פניות אישיות וללא "אינטרסים", שעלולים לעוות את האמת. יש להצטייד גם באמצעים טכנולוגיים זמינים, שמקילים על המלאכה ושוללים אופציות של פיתוח גרסאות שונות לאותו אירוע עצמו.

● לימוד, ניתוח ועיבוד העובדות וכן תהליך החשיבה עד ליצירת "הלקח המזוקק" יופקדו בידי אנשים בעלי ניסיון, השכלה וכושר חשיבה ומחקר הולמים. התהליך מחייב הקצאת זמן, ואין לעשותו תחת "מכש" הלו"ז.

