

המשכיות וחדשנות

אחת הנקודות החשובות ביותר בשאלת בניית הכוח בצה"ל היא שאלת האיזון. הכוונה היא לאיזון בתוך הכוח עצמו, לאיזון הנכון בין האיכות והכמות וכן למתן תוכן ממשי למושגים של איכות וכמות. פעמים רבות שאל צה"ל את עצמו האם הוא צועד בדרך הנכונה בבניית הסד"כ. התשובה היא חיובית. הקריטריונים והמדדים שצה"ל קבע לעצמו הם נכונים. צה"ל ילך ויתחזק תוך כדי בניית כוחו, ובוודאי עם סיומה של הבניה. ההנחה הבסיסית של המופקדים על בניית צה"ל היא שצה"ל מבוסס על מינהל תקין — מינהל יוצר ולא מינהל הקופא על שמריו. מינהל תקין מאפשר לצבא להמשיך לגדול ולהתפתח בהתאם לצרכיו האובייקטיביים ובהתאם להשקפותיו הסובייקטיביות, ויחד עם זאת מאפשר לו להתבסס במה שיש לו, ולא להיות שטחי; לא בתוצאות הסופיות ולא באף אחד מהשלבים בדרך אל השגת התוצאות האלה.

אם עושים השוואה ציורית, ניתן לתאר מינהל תקין כטיל בליסטי. הטיל הבליסטי מקבל תאוצה חזקה מאוד על-ידי דלק מרוכז. תאוצה זו צריכה להעביר אותו מרחק גדול. על הטיל להגיע למטרה מסוימת מאוד ומדויקת מאוד, כאשר תוך כדי מעופו פועלים עליו כוחות רבים, מבפנים ומבחוץ. מבחנו של הטיל הוא בכושר ההתגברות שלו על תקלות והפרעות — פנימיות וחיצוניות — כמו מזג אוויר, רוחות או השפעות אחרות. טיל טוב ממשיך להתקדם אל המטרה, למרות כל הפרעות. הוא בנוי ומבוסס על הנחה שיהיו בו תקלות והוא מתגבר עליהן בעצמו תוך כדי התקדמות. לעיתים קורה שבגלל סיבות שונות אין הטיל מסוגל לאתר את התקלות ולהתגבר עליהן בעצמו. לצורך זה קיים גוף משלח העוקב אחרי מעוף הטיל, ואם הוא מבחין בסטייה מהמסלול ובתקלות מסוימות במערכות פנימיות, הוא משדר שידורי אזהרה, ולעיתים מתערב באופן ישיר ומתקן את הסטיות מבחוץ, אך אינו מפסיק את מעוף הטיל. הטיל המקבל את האזהרות והתיקונים ממשיך לטפל בהם תוך כדי התקדמות אל המטרה העיקרית. מעט מאוד טילים מגיעים לפגיעה מדויקת במאה אחוזים במטרה, וחלקם לא מגיעים אליה כלל. אולם רק כאשר הסטייה של הטיל גדולה מאוד וניתן לראות שלא יגיע למטרה, רק אז מפעילים מנגנון של התפוצצות עצמית. אסור שתקבל החלטה של התפוצצות עצמית בגלל תקלות חולפות ומשניות שתגרום לטיל להפסיק להתקדם אל עבר המטרה אליה כוון ושאליה הוא צריך להגיע.

ביקורת

צה"ל מיישם את תכונותיו של טיל בליסטי טוב ויש לקוות כי הוא מצליח בכך. למעשה הצליח צה"ל להתקרב אל מרבית המטרות החיוניות שאותן הציב לעצמו ואליהן הוא חתר להגיע. ואם פה ושם לא הגיע אל המטרה במדויק, הדבר טבעי ונורמאלי. יתר על כן, בכל דרך יש תקלות, אך מרביתן התגלו על-ידי קציני הצבא בעבודה השוטפת ובביקורות פנימיות. גם כאשר מודלקות נורות אדומות מבחוץ — ממבקר מערכת הביטחון או ממבקר המדינה — מתייחס אליהן צה"ל במלוא הרצינות ומתקן את רוב הליקויים במהירות. לעיתים, מהירות התיקון ותוצאותיו מעוררות את התפעלותם של הגורמים המבקרים, משום שאלו היו למעלה מציפיותיהם. מינהל תקין הוא זה המסוגל לקבוע לעצמו את המטרה, ולהתקדם אליה ללא הפסק בידיעה ברורה שתהיינה תקלות, אך גם בידיעה שכאשר הן קורות, הוא יוכל להתגבר עליהן מבפנים.

קיימות שתי שיטות במינהל. לפי השיטה הראשונה, לאחר שקובעים את המטרה מכינים תכנית מפורטת, ובעקבותיה ניגשים לביצוע. לפי השיטה השנייה קובעים מה רוצים ומתחילים מייד להניע את המערכת. היא מקבלת תאוצה משלה, ואז — תוך כדי ההתקדמות, משלימים את הפרטים. בחלק גדול מהמקרים נוקט צה"ל את דרך השיטה השנייה. למה הדבר דומה? לפצצה „חכמה" המשוגרת ממטוס מבלי שהיא רואה את המטרה ועל סמך נתונים כלליים בלבד. אם הכיוון הכללי של השיגור הוא נכון, אזי לאחר מספר קילומטרים, מאתרת הפצצה את המטרה וננעלת עליה. מאותו רגע היא מתקדמת בעקביות עד שהיא מגיעה אליה ומתפוצצת במדויק או לכל היותר בסטיות של מטרים בודדים. פעולת הפצצה ה„חכמה" היא, איפוא, זריקת פצצה אל מטרה הידועה באופן כללי בלבד מבלי שפרטים עליה מוכרים. ככל שמתקרבת הפצצה אל המטרה, כך מתבהרים פרטיה, עד שהיא פוגעת בה. צה"ל בונה עצמו במקרים רבים מאוד בדרכה של הפצצה ה„חכמה", כלומר תוך ראיית מטרותיו הכוללות, שעה שפרטי ההתקדמות מתגבשים תוך כדי ההתקדמות עצמה.

נשאלת השאלה האם כך ניתן לבנות צבא, מבלי להחטיא יותר מדי מטרות? הניסיון מוכיח כי תורות לחימה, פיתוח אמצעי לחימה, ארגון חדש לגופים לוחמים — את כל אלה אי אפשר לבנות בשיטה של ידיעה ותכנון של כל הפרטים מראש. יש לגבש בנושאים אלה מחשבה כוללת ולהתחיל להריץ את המערכת. עם זאת, יש מספר תנאים שבלעדיהם צה"ל לא היה מסוגל לפעול: אי אפשר היה לפעול בצורה זאת, אילו המנגנון הצה"לי היה איטי, מסורבל ובירוקרטי, אילו הנתונים שסופקו למערכת תוך כדי התקדמות לקראת המטרה היו מסולפים ובלתי מדויקים.

צה"ל לא יכול היה להמשיך ולבנות את עצמו, לארגן מחדש גופים חדשים, לשנות עוצבות ותורות לחימה, לולא קיבל כל הזמן תהודה נכונה, בזמן אמיתי ומיידי, כדי שיוכל לתקן את עצמו תוך כדי ההתקדמות. קיימים עדיין, ללא ספק, נושאים שבהם צה"ל לא התקדם מספיק. נושאים אלה ידועים ולאיש אין אשליות ואיש אינו עוסק בהונאה עצמית. להיפך, המינהל התקין בודק עצמו מבפנים מדי פעם, על-ידי דיונים מחשבתיים, תרגילים ומבצעים.

מקוריות

טבעו של צבא שהוא לוחם. אך צה"ל שלאחר מלחמת יום-הכיפורים עסק במלאכת שיקום, בניה והתפתחות אפורים. במצבים כאלה מתעוררות ביקורות על איבוד תנופה ויוזמה, על קיפאון מחשבתי וחוסר דמיון. מבצע „יהונתן” מוכיח כי טועים הטוענים טענות אלו. צה"ל ממשיך במקוריותו, ומבצע „יהונתן” הוכיח כי במינהל תקין לא רק שאין סתירה בין שגרה ובין מעוף, אלא שתשתית של הכנות שגרתיות לכאורה, יוצרת בסיס איתן ומוצק שממנו ניתן להוציא את המיוחד ביתר קלות. צבא טוב אינו צריך להוכיח עצמו בלחימה תמיד, כשם שטיבה של קופסת גפרורים טובה אינו צריך להיות מוכח על-ידי הדלקת כל הגפרורים שבה. צבא מוכיח שהוא טוב על-ידי בניה אחראית ומוסדית של היסודות הארגוניים והתפעוליים, על-ידי השתלמויות מפקדים וטיפול ציוד הלחימה וחופש הפעולה והדמיון. מבצע „יהונתן” הוא ביטוי פומבי ובולט ליעילותה של שיטה זו. הוכחות יומיומיות „אפורות” יותר לכך הן יחידות צה"ל האחרות, בסיני, בגולן ובבקעת הירדן, המקיימות בצורתן הן את יעדיו של צה"ל. כושר ביצוען ביום פקודה יהיה תלוי, במידה רבה, בעבודות השגרה היומיומיות, במערכת האימונים ובעניינים ארגוניים ומינהליים שוטפים.

הוכחה נוספת ליכולתו של צה"ל היא בנייתו המהירה לאחר מלחמת יום-הכיפורים. צה"ל רכש כמויות גדולות של ציוד והקים עוצבות חדשות. במקביל, ולאור לקחיה של מלחמת יום-הכיפורים, הוא פיתח תורות לחימה חדשות שיענו על האתגרים שנוצרו והביא לידי ביטוי את דברי הנביא „כי מציון תצא תורה”. כתוצאה מההתעצמות — הן בתחום הציוד וכוח-האדם והן בתחום המחשבתי — הפך צה"ל מרכז ידע ותורת לחימה לצבאות בעולם כולו, המנסים להתבסס על הידע שבצה"ל. הם רוצים לדעת כיצד צה"ל מאורגן, איך חושבים בו ואיך פועלים בו. במקרים לא מעטים מנסים לחקות את צה"ל, ועובדה זו, יחד עם הערותיהם של מומחים צבאיים זרים, יכולה לשמש בקרה מבחוץ המאפשרת לצה"ל לבדוק את עצמו כל פעם מחדש ולתקן את הטעויות ואת הליקויים בהתאם להערות המושמעות ובהתאם לרעיונות

המתבססים על תפיסות עולם אחרות. מינהל תקין מקדיש, איפוא, תשומת לב רבה לנושאים ארגוניים ותורתיים קטנים, מבלי לפגוע בכושר הדמיון וההעזה. פעילותו מבוססת על שלושה תנאים: הגדרה ברורה של המטרה; קביעת תכנית כללית ותכנית עבודה מפורטת; קביעת קדימויות ברורות ונכונות להסתכן בשיבושים בנושאים אחרים. כאשר נותנים עדיפות לנושא מסוים, יש לדעת שבנושאים אחרים יתכנו תקלות ושיבושים בכל הנוגע להקצאת משאבים, בכוח-אדם ובאמצעים. בנושא לו ניתנת העדיפות, יש לערוך, תוך כדי ביצוע, בדיקות מחודשות ולהישמר לא להיות משועבדים לרעיון קבוע, ובעיקר לא לתכנית שנקבעה מראש. חייבת להיות משמעת בסיסית תוך כדי עבודת צוות; חייב שיהיה כושר אלתור בהתאם לשינויים מחשבתיים, אובייקטיביים, תקציביים וכדומה. ולבסוף, יש להקפיד שתהיה בקרה מבפנים ומבחוץ על כל המתבצע, וכתוצאה מכך שיקול מחדש של הקדימות שנקבעה בתחילה. בין שלושת התנאים הללו יש כביכול סתירה, אך סתירה לכאורה זו, היא שיוצרת את צה"ל בדמותו והיא המייחדת אותו מכל צבאות העולם. בצה"ל מתגלמת העובדה שאי אפשר לפעול רק בדפוסים אחידים וקבועים. יתר על כן, צה"ל אינו יכול להיות גם ביטוי של „המוח היהודי” וגם התגלמות של מורשת הצבא הבריטי. לא בכל מקרה ניתן ליטול את הטוב מכל צבאות העולם ולהפכו למתכון לצבא מעולה. הצבא הנורבגי אינו דומה לצבא האמריקני; האמריקני אינו דומה לרוסי; הרוסי אינו דומה למצרי והמצרי אינו דומה לצה"ל. לכן, כאשר מדובר בסתירה ובשילוב שבין הגורמים, יש לדבר עליהם באופן קונקרטי בהקשר של צה"ל כצבא יהודי המורכב מיהודים, על מאפייניו הידועים ולא על איזו שהיא אוטופיה, או מודל של צבא הבנוי על הטוב שבכל הצבאות בעולם, אולם צבא שאינו קיים, למעשה, במציאות.

מחשבה מתחדשת

את צה"ל מאפיינים, איפוא, שלושה מרכיבים יסודיים: מחשבה מתחדשת תוך כדי ביצוע; משמעת; כושר אלתור. יש מקום לפרט בכל אחד מהנושאים האלה, בין השאר מכיוון שמחשבה מתחדשת ואלתור, למשל, אינם צועדים תמיד בד בבד עם המשמעת כפי שהיא נתפסת אצל חלק מהאנשים. למחשבה המתחדשת בצה"ל מספר רב של דוגמאות בתקופה האחרונה: אחת מהן היא הויכוח על הפעלת סיור במלחמה. ויכוח כזה התקיים בכל צבאות העולם, אך צה"ל הצליח להשתחרר מכבלי התפיסות של השנים האחרונות ולקבוע דפוס חדש של סיור המשלב בין הסיור ובין המודיעין. דוגמה אחרת היא ארגון מחדש של גוף ההנדסה בעוצבות צה"ל, נושא שהיווה מקור לויכוחים ולדיונים עמוקים ורחבים בצה"ל עד שהגיע לכלל

סיכום מוצלח. בנושא טילים נ"ט גיבש צה"ל תפיסה הגנתית חדשה המשלבת במערך ההגנה יחידות נ"ט חבירות, ומרגע שהוחלט על כך, לא עברו יותר משלושה חודשים והיא בוצעה. בתורה הצבאית, בתכנונים ובאימונים הגיע צה"ל למימוש מלא של שילוב בין-חילי בתרגילים. תוך כדי העבודה בשטח, ניתנו פתרונות לבעיות שונות שצצו. דוגמא נוספת למחשבה המתחדשת היא הגדלת מספרן של חטיבות החי"ר בצה"ל. על-ידי שינויי קריטריונים ושינוי מסגרות במבנה ובארגון יחידות ועוצבות, הצליח צה"ל לנצל את מאגר האנשים הקיים, וכתוצאה מכך יש עתה יכולת גדולה יותר לרכז מאמצים להכרעה ולחזק מערכים שיצטרכו לעמוד במאמצים התקפיים. בכך יוגדל כושר התמרון של אוגדות צה"ל ועוצמת צה"ל כולו. בין השינויים הבולטים — חיזוק השותפות של ההגנה המרחבית במערכת הלחימה הכוללת. הרעיון כבר עבר הרצה מתוך הנחה ודאית שתוך כדי הביצוע יהיו תקלות ויצוצו דברים בלתי צפויים. בסיכומו של דבר, ברור כי על הנכס הזה של מחשבה מתחדשת תוך כדי ביצוע לא ויתר צה"ל, ובצדק.

משמעת

המחשבה המתחדשת על-פי טבעה אינה צועדת תמיד בד בבד עם המשמעת. לא מעט דובר בצה"ל על הפרת המשמעת, אולם צה"ל הוא אחד הצבאות הממושמים ביותר בעולם. במהלך מלחמת יום-הכיפורים ביצע צה"ל פעולות מסוימות תוך עמידה בלוח-זמנים בלתי סביר שעורר התפעלות של גורמים זרים. זאת, בזכות המשמעת שכפה על עצמו. ניתן אמנם לטעון — ובמידה רבה של צדק — כי הדברים לא היו נעשים בהעדר פשרון, אולם הם גם ביטוי מובהק של משמעת טובה ובסיסית. כך, למשל, משמעת הרדיו וביטחון הקשר בצה"ל — שהיו נושאים שלא הקפידו בהם ולפיכך גרמו לנזקים — השתפרו לבלי הכר בעקבות הסכמה משותפת של הפיקוד הבכיר בצה"ל שיש לעשות מהלכים דרסטיים כדי לשנות את המצב. זוהי משמעת! גם בתחום הציוד שבמחשני החירום שלו, מצליח צה"ל — בזכות המשמעת — לשמור על איכות מצוינת של אחזקה ואחסנה העולה על זו של כל צבאות מערב אירופה. דוגמא כלל-לאומית של משמעת היא שאלת חלוקת הנטל לגבי שירות המילואים בצה"ל. בניגוד למסורת של 20 שנה, הצליח צה"ל, בהסתמך על משמעתו הלאומית של עם ישראל, לגייס, לאמן ולהכניס לתעסוקה מבצעית עשרות אלפי אנשים ליחידותיו השונות, מבלי שנתקל בבעיות משמעת בתחום זה. בתחום הקריאה למילואים וחלוקת משך הזמן בין התעסוקה המבצעית ובין האימונים, הצליח צה"ל להגיע למצב בו מושגים היעדים בזמן קצר ביותר. על-ידי ניצול נכון יותר של כל יום באימונים, חסך צה"ל זמן, כספים ושחיקת כלים מסוגים שונים, ומעל לכל — הושג איזון נאות

וכמעט מוחלט בין התעסוקה המבצעית ובין האימונים. מימד המשמעת שבדבר היא העובדה שהתפתחות זו התרחשה תוך פרק זמן קצר ביותר והניסיון שנרכש עד כה מוכיח את יעילותה הרבה. אחד התחומים המרכזיים בהם יש למשמעת מקום מרכזי, ואולי המרכזי ביותר הן התאונות. למרות ריבוי האימונים, למרות תפעול הצבא, ולמרות הבניה של יחידות נוספות, מסתמנת ירידה מתמדת גם בתחום הרגיש של תאונות — הן תאונות דרכים, הן תאונות עבודה והן תאונות אימונים. יש לזקוף זאת קודם כל לזכות המשמעת שלמרות שיש חריגות ממנה, הרי שדווקא בתחום זה, היא מוכיחה כי היא פועלת ומשפיעה. גם בתחום הכוונות איפשרה המשמעת קיום רמה גבוהה ובלתי פוסקת של חיילי הסדיר והמילואים. מאות מתרגילי הכוונות שעשה צה"ל במשך השנים זכו להצלחה גדולה, אחרים טופלו ותוקנו. זהו תהליך בלתי פוסק המשתפר והולך. משמעת בצה"ל פירושה גם היצמדות למערכת הזכויות והחובות של החייל — בסדיר ובמילואים — ואחת החובות היא הימנעות מהבעת דעות בכלי התקשורת. בעיה זו שבלטה במיוחד בתקופה שלאחר מלחמת יום-הכיפורים, פגעה במשמעת בצה"ל, ובשלוש השנים האחרונות הצליח צה"ל לעקרה משורותיו.

אלתור

כל הנושאים הקשורים במשמעת לא פגעו ביכולת האלתור של צה"ל. דוגמא אחת בולטת של כושר אלתור מקורה בפיתוח טנק ה"מרכבה". בזכות האלתור הצליח צה"ל להכניס שיפורים בטנקים נחותים, ולשקם — למעשה לייצר מחדש — טנקים שהיו כבר בחזקת גרוטאות. אלה הפכו לכלים לוחמים ברמה מעולה. מחשבה מתחדשת, משמעת ואלתור — שלושה אלה מאפיינים את צה"ל, וכפי שהתבהר לעיל אין, למעשה, סתירה ביניהם. אדרבא, שילובם יוצר מינהל תקין המאפשר להמשיך לבנות את כוחו של צה"ל בדמותו המיוחדת המאפיינת אותו כצבא יהודי בין כל צבאות העולם. צה"ל לא יצא למלחמה בארבע השנים האחרונות ויש לקוות כי לא יאלץ לעשות זאת גם להבא. אולם בכל מקרה, מנגנוני הבקרה הפנימיים וההיצוניים מורים כי הוא עומד בסטנדרטים שקבע לעצמו. האתגר שניצב בפניו הוא המשך בנייתו והתעצמותו: ככל שיתרחב ויתפתח, כך האחריות שתיפול על כל אחד מקציני צה"ל תהיה גדולה יותר ולפיכך ההתחדשות, המשמעת וכושר האלתור הם נושאים המוטלים כחובה על כל קצין בצה"ל. כך הוא יוכל להוציא אל הפועל תכניות התעצמות, הכשרה ואימונים ולהתקדם אל עבר מטרותיו החשובות באופן שגם אם תהיינה תקלות בדרך וסטייות קלות פה ושם, בסופו של דבר יושג היעד.