

# סיוע תחזוקתי לכוח לתגובה מהירה של נאט"ו

בריג'יד ריצ'ארד אוליוור

## רקע

עם הקמתו, ניתנה לכוח לתגובה מהירה (ARCC) של נאט"ו יכולת מבצעית מוגבלת, במסגרת האפשרויות לנהל משברים בנאט"ו. על הכוח להיות מבצעי במלואו עד 1995. מפקדת ARCC עמדה ביכולת מוגבלת זו מיד עם הקמתה כתוצאה מהישגים של קבוצת עבודה רב-לאומית, שהתמקמה בבילפלד בשנת 1991. הקבוצה גיבשה מדיניות עבור הכוח לתגובה מהירה של נאט"ו ברמת מפקדת הכוח, תוך התייעצות עם המפקדה העליונה של כוחות בעלות-הברית באירופה (SHAPE), עם המפקדות הכפופות העיקריות ועם מפקדת קורפוס 1 הבריטי, שהיא מפקדת הכוח לתגובה מהירה. כן התייעצו עם המדינות ועם הדיוויזיות, שהוקצו לכוח. קבוצת העבודה הכינה כמה ניירות עמדה, ובהם נייר עמדה על תחזוקה, המהווה מסגרת לתפיסת התחזוקה.

לפני שנבחן את תפיסת התחזוקה, ואת סיבוכיה בסביבה רב-לאומית, חשוב להסביר כיצד משתלב התכנון בתחום הזה עם עבודה אחרת, שנעשתה במרוצת השנה שחלפה. על הכוח לתגובה מהירה הוטלו ארבעה תפקידים נרחבים. בימי שלום על נאט"ו להפגין את נחישות החלטתה עלידי החזקת כוח, המסוגל לתגבר את מערך ההגנה העיקרי של הברית וכוחות לאומים שונים בשטח, בכל זמן ובכל מקום. ככוח לתגובה מהירה צריך להיות מסוגל להיכנס ללחימה ברמת הכוח כולו, אם יידרש, אבל גם לקבל על עצמו תפקידים נלווים, כמו שמירה על השלום והשכנת שלום.<sup>1</sup> משימת התכנון היא להתכונן לפרוס עד ארבע דיוויזיות ויחידות של הכוח, בכל רחבי פיקוד אירופה, במבצעים צבאיים בתמיכה לאפשרויות ניהול משברים בידי מפקד הפיקוד.

הוקצו לכוח לתגובה מהירה עשר דיוויזיות. הדיוויזיות הללו יהיו לאומיות, דיוויזיות-מסגרת, או רב-לאומיות.<sup>2</sup> החטיבות השונות כוללות את כל קשת האפשרויות, החל מחטיבות קלות וכלה בחטיבות משוריינות, ומחטיבות קומנדו ועד חטיבות מוצנחות וחטיבות אלפיניות. רוב היחידות והעוצבות, המרכיבות את כוחות הכוח לתגובה מהירה, הגיעו ממדינות, התורמות עוצבות לדיוויזיות, ויחידות חשובות ומיוחדות באו ממדינות אחרות; בסך הכל אפוא משתתפות בכוח שלוש-עשרה מדינות.

הממד הרב-לאומי בשילוב עם הדרשה, כי הכוח יפעל בכל רחבי פיקוד אירופה, ואולי יעסוק גם בלחימה ברמת חריפות גבוהה ברמת הכוח כולו, מציבים בפני אנשי התחזוקה בנאט"ו נסיבות שונות מאוד, בהשוואה לתכניות ההגנה הכלליות המיושנות.

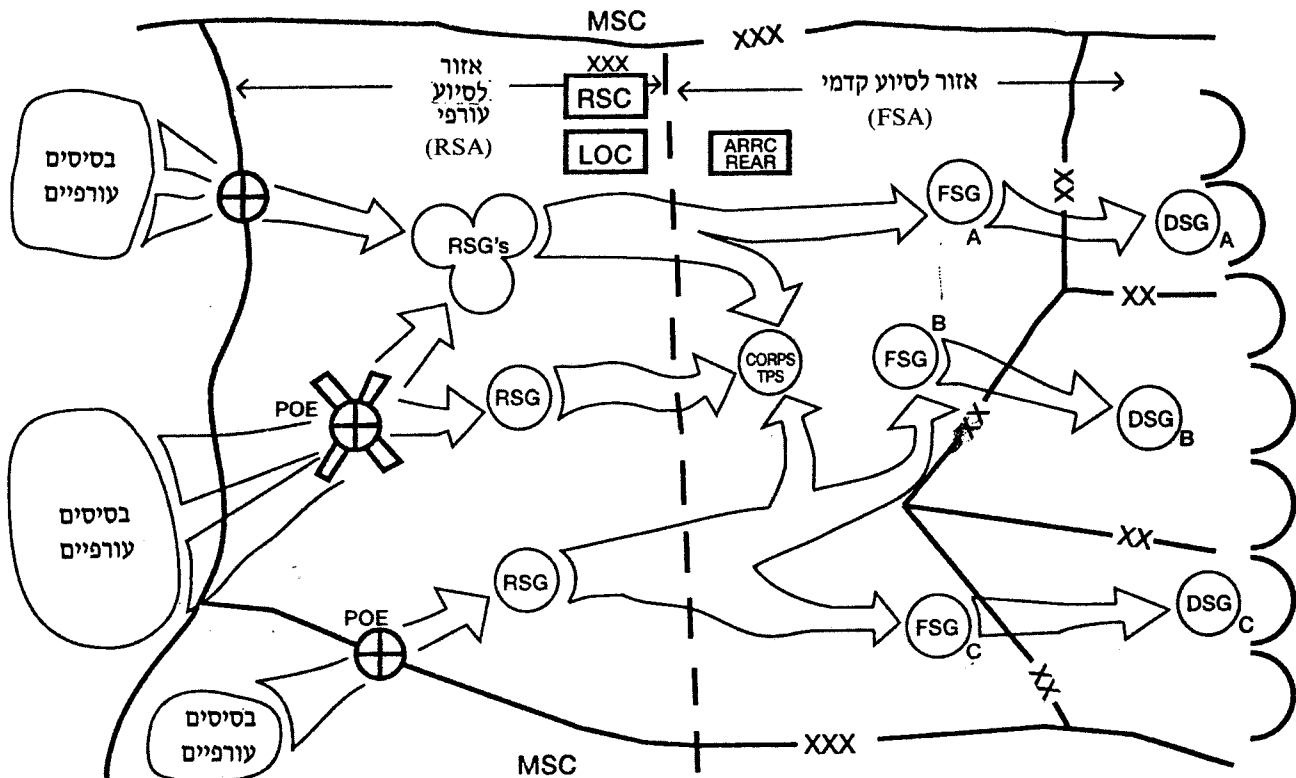
יש עניין מיוחד בשלושה מעקרונות התחזוקה. ראשית, מדינות נאט"ו ורשויות הברית נושאות כיום באחריות קיבוצית לסיוע תחזוקתי למבצעים הרב-לאומיים של נאט"ו. קודם לכן הוטלה האחריות אך ורק על המדינות עצמן. אם המדינות סבורות, כי כעת יש ביכולתן לצמצם

\* סגן ראש המטה לתחזוקה בכוח לתגובה מהירה. עובד ממאמר, שפורסם בדצמבר 1992 בכתב-העת הבריטי RUSI Journal.

1. למשל, ביוגוסלוויה לשעבר.

2. דיוויזיות לאומיות כוללות עוצבות ויחידות, המשתייכות למדינה אחת בלבד; דיוויזיות מסגרת יכללו, בדרך כלל, כוחות משתי מדינות, כשאת מהן תורמת כוח גדול יותר; דיוויזיות רב-לאומיות הן דיוויזיות, שבהן שלוש מדינות או יותר תורמות לעוצבה תרומה שווה.

## תפיסת התחזוקה של הכוח לתגובה מהירה



מקרא:

RSC	– פיקוד לסיוע עורפי	POE	– נקודת כניסה	RSG	– קבוצה לסיוע עורפי
MSC	– יחידה כפופה עיקרית	TPS	– מפקדה לתכנון טקטי	DSG	– קבוצת סיוע דיוויזיונית

העקרונות וההסברים, הנלווים למדיניות, מסייעים מאוד במערכת הרב-לאומית, אם כי אין ספק, פרשנות המפורטת תעורר ויכוחים בחדשים הבאים. אולם, תפיסת התחזוקה של הכוח לתגובה מהירה חייבת להתחשב גם בעקרונות הבסיסיים של תכנון תחזוקה: ביקוש (כמה?), משך (לכמה זמן?), מרחק (אורך צירי התחזוקה באזור) והיעד. בשלב הזה איננו יודעים אף לא אחד מהגורמים האלה, ולכן מתייחסים למסגרת של תפיסת תחזוקה בשלב התפתחותה.

### תפיסת התחזוקה

השטח מחולק ל"אזור סיוע קדמי" (GSA) ול"אזור סיוע עורפי" (RSA). מניחים, כי למפקד הכוח לתגובה מהירה תהיה מידת אחריות גדולה באזור הקדמי, בעוד שבאזור העורפי הוא יקבע סדרי עדיפויות. באזור העורפי יפקד

את רמת הסיוע התחזוקתי, תחת המטרייה הקיבוצית, מבהיר העיקרון השני, כי המדינות חייבות להבטיח, כל אחת לכשעצמה, או בהסדרים לשיתוף פעולה, את אספקת משאבי התחזוקה לאחזקת כוחותיהן.

העיקרון השלישי מכיר בצורך, כי מפקד נאט"ו, ברמה המתאימה, יקבל סמכויות מספיקות על משאבי התחזוקה, שיאפשרו את פריסת כוחותיו ואת תחזוקתם ביעילות. הצהרת המדיניות מרחיבה את הדיבור בנקודה זו, ומסבירה, כי למפקדי נאט"ו יש סמכות לחלק מחדש משאבי תחזוקה מסוימים, שהקצו המדינות, לתחזוקת כוחות, הנמצאים תחת פיקודם. מפקד בנאט"ו יזדקק גם לסמכות לקבוע מה לדרוש מהמדינה המארחת, וליזום משאומתן דרצדי ורב-צדדי, וכאשר הדבר מתאים – לסכם בשם המדינות, ששלחו את הכוחות, את סידורי הסיוע של המדינה המארחת, כפוף, כמובן, להסכמתן מראש.

זהה גמיש, וניתן להתאימו לדרישות המיוחדות של תכנית מבצעית נתונה במרחב פיקוד אירופה.

## אתגרי תחזוקה

מתכוונים לפתח את הכוח לתגובה מהירה לכוח לוחם ברמה המערכתית. ארגון התחזוקה חייב להתאים את עצמו לשאיפה זו, ולאפשר לכוח ללחום כקורפוס, ולא כאוסף של עוצבות לוחמות שונות זו מזו. תפיסת התחזוקה עונה על דרישה זו וגם על האפשרויות השונות לנהל משברים, ומקנה לו מגוון אינ-סופי של תצורות כוח, כדי שלא יהיה הבדל ניכר בטיב הביצוע בין עוצבות הכוח. כן מאפשרת התפיסה להטיל על העוצבות הלוחמות משימות עצמאיות במסגרת הכוללת של מבנה כוח התגובה. כך, תוקנה לכוח גמישות ניכרת, שיוצרת בעיות.

האתגר הראשון הוא חיסכון עקב גודל. סידור המותרות של תכניות מתוזמנות היטב לפריסת יחידות תחזוקה, עם מוסדות הקשורים אליהן, על מנת להתמודד עם איום נתון, אינו ישים לכוח לתגובה מהירה. הדרישה לענות על מגוון של אפשרויות בכל רחבי פיקוד אירופה בעזרת כוח רב-לאומי מונעת השגת חיסכון דומה עקב גודל. מסגרת זו מחייבת מפקדות נוספות והקצאת יחידות תחזוקה של דרג שלישי מאחורי כל דיוויזיה, לפחות עד לשיפור התקנון (סטנדרטיזציה). אין ספק, הצורך באמצעים בדרג שלישי יגרום בשלבים הראשונים קשיים למדינות, המורגלות בצירי תחזוקה פנימיים, שאין להן ניסיון רב במבצעים מחוץ לגבולותיהן.

הדבר מתבטא היטב כאשר שוקלים את הצורך בקבוצה לסיוע קדמי, המותאמת לדיוויזיית שריון, המונה שלוש חטיבות – מצב, העלול להיחשב לגרוע ביותר. כך, משימותיה של קבוצה לסיוע קדמי הן:

- להחזיק עבור הדיוויזיה כמות מוכתבת של "ימי לחימה".
  - לתספק את הדיוויזיה.
  - לספק שלושה מתקנים רפואיים.
  - לספק סיוע בציוד.
  - לפקח על אמצעי תחזוקה, המצויים בצמצום.
- נוסף ללחימה, נדרשות קבוצות הסיוע ויחידות השירותים לספק:
- אבטחה והגנה.
  - סיוע הנדסי.
  - קשר.
  - סיוע בדרג שני.

המשימות האחרונות מחייבות יחידות להגנה אווירית, הנדסה, קשר וח"ר, בעוד שהמשימות הקודמות עלולות לדרוש עד שני בתי-חולים שדה, חטיבת אמבולנסים, שלוש חטיבות תובלה, חטיבת אספקה, גדוד חימוש ופלוגת משטרה צבאית.

קבוצה לסיוע קדמי, המסייעת לדיוויזיות-מסגרת, או לדיוויזיות רב-לאומיות, תיתקל בבעיות אחרות. האתגר השני נוגע לסידורים לפיקוד-ולשליטה ולהעברת

מפקד הכוח לתגובה מהירה באמצעות מפקדת פיקוד הסיוע העורפי (RSC). מפקדה זו שייכת לכוח לתגובה מהירה, ואינה מפקדה עצמאית. בראשה יעמוד סגן מפקד הכוח, שיקיים קשר הדוק עם גופים רבים, כמו המפקדה העליונה של כוחות בעלות הברית, המפקדות של היחידות הכפופות העיקריות (MSC), המדינות ששיגרו כוחות והמדינה המארחת, אם נזכיר רק חלק מהם, ויבטיח את ביצוע סדרי העדיפויות, שקבע מפקד הכוח. במסגרת אזור הסיוע הקדמי ייעשה התכנון התחזוקתי עבור הכוח בידי מפקדתו – אם כחלק בלתי-נפרד ממפקדת הכוח לתגובה מהירה, או כמפקדה עורפית נפרדת של הכוח.

יסוד חשוב בפעילות הנה רב-לאומיות הכוח. נוכח פעולה מתוך כעשרה בסיסים עורפיים תזדקק כל מדינה לנקודת כניסה (OPE) אחת לפחות ולמתקני תחזוקה סמוכים, שמהם תוכל לתפעל את צירי התחזוקה. המתקנים האלה ידועים **קבוצות לסיוע עורפי (RSG)**. תנאי השטח יכתבו את כמות נקודות הכניסה. יש להניח, כי כל מדינה תזדקק לגישה באוויר ובים. מכל מקום, אם הכוח לתגובה מהירה יסתייע במדינה, הסמוכה לאזור הפעילות, או בכוחות מהמדינה המארחת, הרי אחרי שהיחידות והמלאי נכנסו לגזרת הכוח לתגובה מהירה נקודת הכניסה תהיה צעד נוהלי בלבד. מפקדת הפיקוד לסיוע עורפי תהיה אחראית להקצאת נקודות כניסה וקרקעות לקבוצות לסיוע עורפי לאחר התייעצות עם כל הצדדים הנוגעים בדבר.

האחריות להקמת קבוצות לסיוע עורפי ולאיושן מוטלת על המדינות, ולא על הכוח לתגובה מהירה. גודל היחידות והרכבן ישתנה בהתאם לתרומת כל מדינה לכוח. ראוי, כי קבוצות לסיוע עורפי ממדינות שונות יתמקמו במקום אחד, ויצמצמו את הדרישות לתשתית. אך צעד כזה טעון תיאום במפקדת הקבוצות לסיוע עורפי; מקווים, כי תהיה לה סמכות מספקת על כל הקבוצות העורפיות, אך הנושא טרם סוכם.

אם ננוע קדימה, לאזור לסיוע קדמי, נגיע למתקן התחזוקה הבא: **קבוצה לסיוע קדמי (FSG)**. תפקידה דומה לזה של הקבוצה העורפית. אלא שקבוצה קדמית תסייע אך ורק לדיוויזיה מסוימת, שנפרסה בשטח; מפקד הכוח לתגובה מהירה מקווה, כי סמכותו על הקבוצות הקדמיות תהיה גדולה מסמכותו על הקבוצות העורפיות, ושכל קבוצה קדמית תשקף את ההרכב הלאומי של הדיוויזיה (לאומית, מסגרת, או רב-לאומית), שהיא מסייעת לה.

יש לזכור את הקשיים, הנוצרים עקב הטבע הרב-לאומי והרב-תפקודי של הכוחות הללו, ואת פיזורם הרחב – אם רוצים לנצל את מלוא העוצמה הקרבית שלהם. בגזרות הדיוויזיוניות יש **קבוצות לסיוע דיוויזיוני (DSG)**, המגישות סיוע תחזוקתי אורגני.

לפנינו אפוא תפיסת תחזוקה, המורכבת מכמה מתקני תחזוקה, המשתרעים מנקודת הכניסה ועד המשתמשים ברמת הדיוויזיה, בלויית שורה של מפקדות תחזוקה של הכוח לתגובה מהירה לשליטה מתאימה בכל שלב. המבנה

האתגר הרביעי נוגע לקביעת קווים מנחים לתכנון התחזוקה, או אמדן הביקוש והמשך של כל מבצע. קשת האפשרויות להיווצרות משברים נרחבת למדי, וכנראה, הדרך הטובה ביותר להתמודד אתה היא במגוון של קווים מנחים לתכנון. כאשר כוח מתפרס במשימה של שמירה על השלום, אין צורך, למשל, לקחת שלושים ימי אספקה רפואית, בהתאם לכמות הנפגעים, הצפויה בסכסוך ברמת חריפות גבוהה. קווים מנחים למשך זמן העמידה ולהתשה חייבים להיות מציאותיים, להתאים לאפשרות המשבר, ולהשיג בכך חיסכון עקב גודל. אין בזה כדי לסייע למדינות, שצריכות להחליט על המלאי, שיחזיקו בימי שלום. המצב האידיאלי הוא לקבוע אותו לפי המקרה התובעני ביותר.

## תנועות

עד כה התרכזנו בסיוע ליחידות הלוחמות בכוח לתגובה מהירה, ובתחום הזה העבודה התקדמה יותר מבכל התחומים האחרים. גובשו מדיניות תנועות ומדיניות לסיוע של המדינה המארחת.

האחריות להבאת היחידות המוקצות לאזור הפעילות של הכוח לתגובה מהירה מוטלת על המדינה המשגרת. יש מדינות, שיש להן יכולת כזו, אך לרבות אין היכולת. מצפים, כי יעשו סידורים לשיתוף פעולה לפתרון הבעיה. משאבי התובלה, הדרושים לפריסת הכוח לתגובה מהירה בשטח, יהיו ניכרים, נמלי ההעמסה יהיה רבים, והם עשויים להיות בכל מרחב פיקוד אירופה; נקודות הכניסה יהיו מעטות. כן יש פוטנציאל גדול לעיכובים, לבלבול ולצפיפות. יש לנצל אפוא בצורה הטובה ביותר את השלב שלפני ההתפרסות לתיאום תכניות ולגיבושן. מקווים, כי בשלב הפריסה ימלא המרכז לתיאום התנועות של פיקוד אירופה תפקיד פעיל בתיאום התנועות. כן יש צורך במרכזים לתיאום תנועות ביחידות הכפופות העיקריות (MSC), שיסייעו בתהליך הזה, ויהיו חוליה מקשרת מקומית עם מפקדת הפיקוד לסיוע עורפי, שצריכה להיות מסוגלת לקלוט יחידות לאומיות עם הגעתן לאזור הפעולה. הפיקוד לסיוע עורפי יתאם מכאן ואילך את התנועה המבצעית של הכוחות האלה אל האזור לסיוע קדמי. על כל התנועות הזריות הללו להיות מתואמות עם גופי התנועות הצבאיים והאזרחיים של המדינה המארחת, מתוך הנחה מתמדת, שהם קיימים, ויכולים לסייע.

לאחר הפריסה, יהיה המרכז לתיאום תנועות של הכוח לתגובה מהירה אחראי לתנועה בצירי תנועה אחדים, עד לסד"כ של ארבע דיוויזיות. אורך הצירים האלה וטיבם ישנתנו, בהתאם לאופי שטח הפעילות. יהיו הנסיבות אשר יהיו, הכוח לתגובה מהירה יזדקק לגוף קשוח לתיאום תנועות. עדיין צריך לקבוע מי יהיה הגוף הזה, ואיזו מפקדה של נאט"ו תהיה אחראית לתובלת הכוח לתגובה מהירה. אלה תחומים, הטעונים הבהרה והחלטה בעתיד, אבל הניסיון, שנרכש בזמן האחרון בתובלת הכוחות, שהוקצו מהגזרה המרכזית של נאט"ו למבצע "סופת

סמכויות בסביבה רב-לאומית. במסגרת המוצעת תהיה התחזוקה בדרג השלישי באזור לסיוע עורפי לאומית, ובאזור לסיוע קדמי – רב-לאומית. כאן אנו נתקלים בדילמה מפני שאי אפשר ליצור תערובת של אחריות לאומית ורב-לאומית לתחזוקה ביחידה בגודל של קורפוס, ועדיין לשמור על יעילות ועל חיסכון עקב גודל. גם אי אפשר לצפות, כי מדינות ישאו באחריות מבלי סמכות להפעילה, מפני שמפקדת הכוח לתגובה מהירה תרצה לשלוט בצירי התחזוקה הפנימיים שלה, על מנת לאפשר למפקד הכוח להפעיל את כוחו כגוף אחד. הפתרון – המדינות ישאו באחריות באמצעות הספקת סיוע תחזוקתי, התואם את גודל הכוחות שהקצו, ובהספקת הציוד הדרוש לזירות הפעולה המתוכננות. הדרישות הרב-לאומיות של הכוח לתגובה מהירה חייבות לקבל עדיפות, וניתן להגיע לכך אם המדינות יסכימו, שלכוח לתגובה מהירה תהיה אותה רמת פיקוד ושלטה כמו לכוחות הלוחמים וליחידות הסיוע שלהן. אם נרחיב מעט את הטיעון הזה, נמצא, כי האצלת הסמכויות של הכוחות לסיוע תחזוקתי תתרחש כאשר מעבירים את הסמכות על היחידות הלוחמות ועל היחידות המסייעות.

במשך השנים השיגה נאט"ו התקדמות אטית, אך רצופה, בנושא המורכב של תקנון, וזה האתגר השלישי. רמות מזעריות ומוצלחות לתקנון תחזוקה רב-לאומית הן:

- ציוד – ברהפעלה גם על-ידי אחרים.
- אספקה קרבית – בתחליפין בין יחידות.
- נהלים – משותפים.

אפשרות, כי גם אחרים ישתמשו בציוד, ואפשרות להחליף אספקה קרבית בין יחידות הם יעדים, שנאט"ו קבעה לעצמה כבר לפני זמן רב. עוצבות רב-לאומיות ועוצבות מסגרת מגבירות את הצורך להשיג את היעדים האלה, ומקווים, כי הקמתן תחיש את ההתקדמות בעניין הזה.

הצורך בנהלים אחידים לתחזוקה ברמת הקורפוס הוא צורך חדש, בדיוק כפי שהוא חדש בדיוויזיה הרב-לאומית. הנהלים צריכים לעסוק ביותר מאשר ד"חות ודיווחים, ויש להרחיבם גם להגדרת מונחים, תפקידים ותחומי אחריות. דוגמה טובה לכך היא תפקידי המשטרה הצבאית הלאומית (אפילו שמות היחידות אינם זהים). בדיקה ראשונית העלתה, כי אפשר להטיל על המשטרה הצבאית אחריות (גם חלקית) לנושאים הללו: משמעת, פיקוח על צירים, אבטחת שטחים עורפיים, פיקוח על פליטים וטיפול בשבויי מלחמה. ניסוח פק"לים לטיפול בכל מצב אפשרי יחייב יותר מאשר ניצוץ של כשרון מעשי. בנוסף, לא יהיה אפשר לגבש את הנהלים האלה בן-לילה. כבר התחלנו במחקר בתחומים, שלא טופלו בקבוצת העבודה של הכוח לתגובה מהירה, וצפויים לנו דיונים בסמינרים שונים ותרגילים.

מפתחי נהלי תחזוקה רוצים, שהנהלים יהיו מבריקים דיים, ויתאימו לקצב הקרב. אחד הגורמים המכריעים בהשגת היעד הזה הוא הנהגת מערכת משותפת למידע.

מדבר" מעניק תקווה, כי אפשר לגבש את מדיניות התנועות של הכוח לתגובה מהירה במהירות יחסית.

## סיוע המדינה המארכת

עדיין איננו מוכנים לגבש את המדיניות של הכוח לתגובה מהירה לגבי המדינה המארכת. העיקרון – מפקד נאט"ו הוסמך על-ידי המדינות, ששיגרו כוחות, לסכם את סידורי הסיוע של המדינה המארכת – מועיל מאוד. כבר עתה ברור, כי קשה מאוד לקבוע מראש את הדרישות. ענייננו המרכזי יהיה, שהמדינה המארכת תבטיח צירי תנועה מאובטחים, לפחות באזור לסיוע עורפי, תעמיד לרשותנו נקודות כניסה זמינות ומתקני תובלה, ותספק סיוע תחזוקתי. כדי ליישם הסכמים בעניין הזה לפני שפורץ משבר, צריך לאמוד תחילה את היקף הכוח לעומת הדרישות. אמדן כזה יהיה קשה כל עוד לא יתקבלו מהמפקדה העליונה של כוחות בעלות הברית קווים מנחים לתכנון, או תכניות מגירה. כבר עתה ניתן לעשות הרבה במסגרת ההכנות, ובעיקר, להשיג נתונים על הכוחות שהוקצו, ולהכיר את אזורי הפעולה הפוטנציאליים.

## סיכום

העבודה החלוצית המצוינת, שנעשתה בקבוצת העבודה של הכוח לתגובה מהירה, העניקה למפקדתו עמדת זינוק. מעטות הדוגמאות בהיסטוריה, שבהן מפקדות צבאיות מקבלות יכולת מבצעית מוגבלת עם הקמתן. המעבר ליכולת מבצעית מלאה בתוך קצת יותר משנתיים מציג בפנינו אתגרים רבים.



## אויב המצוינות

(המשך מעמוד 43)

## מודל לטיפוח המצוינות

שתי גישות יכולות לטפל בחריגות:

- א. אשמה
- ב. אחריות

לדיכוי המצוינות אופיינית גישת האשמה, שנלווים אליה ענישה מרתיעה, עריפת ראשים, למען יראו ויראו, חיסול חריגות וכו'. אני מבקש להציע מודל חלופי – גישת האחריות. זו אסטרטגיה, שלא תשפוך את התינוק עם המים, אסטרטגיה שתטפל בחריגות, ולא תטפח אווירה נגד מצוינות, המפתחת אוריינטציה תפקודית של 'איך לא להיכשל בתפקיד'. האחריות הנה אסטרטגיה, שתטפל בחריגות, ותתמוך במגמת יסוד, שעוסקת בשאלה 'איך להצליח בתפקיד'.

## סיכום

האם אנחנו מודעים לערכי המערכת, שאנו מפתחים עכשיו, ולקשריהם להצלחה ולמצוינות? לאווירה נגד מצוינות כמה מאפיינים:

- אווירה, כי הכל בחזקת אשמים עד שיוכח אחרת
- חוסר סבלנות לאבחנות מעורנות במקרה של חריגה
- הצבא מגיב וחזק
- הצבא נותן מרחב מזערי לטעות עם מרחב קטן ביותר לספיגה
- הצבא חי בפחד מתמיד מפני אבדן שליטה
- הצבא מאמין, כי אם לא יגיב וחזק – תהיה התדרדרות ללא תקנה
- הרבה מאוד אנרגיה יקרה ומבוזבזת משקיעה המערכת בהתארגנות מתמדת להתקפה צפויה – מבפנים
- המערכת עסוקה בכיסוי – אך השמיכה קטנה, והרבה נלחמים עליה: אף אחד אינו רוצה, שיהיה לו קר ...

האווירה נגד מצוינות מעוותת תפיסות. כל טעות נתפסת בו כעבירה, המחייבת ענישה. כל נכשל נתפס כעברייך, החייב בדין. קיבוע הדרך חשוב בו יותר מהשגת המטרה, ושימור האמצעים חשוב בו יותר מהפקת תוצאות. כיוון שכן, ההנעה ליזום בסכנה. מפקד יוזם מסתכן, וסביר להניח, כי גם יטעה. אם יידע, כי המערכת מגיבה בחומרה ובעוצמה על טעויות – למה יסתכן ליזום? בשגרה כל אחד מתייצב מול פחד מרכזי – להיכשל. באווירה זו מתוסף לפחד הפנימי (להיכשל) פחד חיצוני – אם איכשל, אחטוף על זה חזק. הפרדוקס בשיטה זו הנו, כי ישרוד במערכת זה שיוכיח, כי פעל לפי הנהלים, גם אם השיג תוצאות רעות. מי שלקח אחריות, העז, החליט, ונכשל בביצוע – עלול לשלם מחיר יקר.

אנו מפתחים מנהיגות בקרקע עתירה בחיידקים נגד פיתוח מנהיגות. מנהיגות אמיתית צומחת כאשר מפסיקים לעסוק בריצוי הורים, ומתמקדים בגידול ילדים. אך אווירה של אדישות ושל דיכוי מצוינות אינה מאפשרת זאת. בשיטה זו לעולם ההורים אינם משאירים את ילדיהם לבדם – פיסית, או רגשית. ההורים דואגים, כי נוכחותם תורגש בכל רגע, ולא כבאים לתת, אלא כמי שבאים לקחת.

קשה להיות עץ בעולם של כבשים. קשה ומסוכן להסתובב עם ישבן חשוף כשהרוב הצמידו אליה לישבנם, ואלה הפכה לציוד חובה להישרדות.

אך אליה וקוץ בה .... הכבשה הולכת לאט, קופצת נמוך, ואינה מעזה לטפס גבוה. היא חרדה פן אחרי שמצאה פתרון כה מושלם – כל תנועה חריפה תגלה את אחוריה. כך, היא נשארת בביתה עם תה בלימון ועם הספרים הישנים....

הישגים חדשים ועולמות חדשים היא לא תגלה. אין ספק, בתור שווארמה יש לה עתיד מזהיר.

