



V קצין צה"ל בוחן מפת שלל ב"עופרת יצוקה" | הלמידה היא תהליך שאינו מפסיק לרגע. היא מחויבת המציאות גם - ובעיקר - תוך כדי הלחימה

סא"ל (מיל') ד"ר גיל-עד אריאלי
מפקד צוותי הפקת לקחים בזרוע היבשה. בעבר סגן מפקד יחידה מיוחדת



הלמידה תוך כדי הלחימה ב"עופרת יצוקה"

במצע "עופרת יצוקה" הפעיל צה"ל מנגנוני למידה רבים הן במסגרת היחידות הלוחמות והן במסגרת גופים חיצוניים שסייעו להן. המנגנונים האלה הקלו על הכוחות הלוחמים להשיג את יעדיהם ולחסוך בחיי אדם

בעזה ואת המנגנונים הקיימים בזרוע היבשה בצה"ל כדי לתמוך במאמצי הלמידה האלה תוך כדי לחימה ובמאמצים להפיק לקחים וליישם כבר במהלך המבצע.

מודל ללמידה תוך כדי לחימה והמנגנונים התומכים בו שיושמו במלחמת לבנון השנייה ומוסדו לאחריה הם הבסיס המקצועי למאמרו הזה. המנגנונים האלה תוארו במאמר קודם שלי, שראה אור בגיליון 412 של מערכות,³ שם הוצגה תשתית תיאורטית ומושגית רחבה על תהליכי למידה, על ידע ועל ניהול ידע מבצעי.⁴ המאמר הנוכחי נכתב מהנחת המוצא שהקורא מכיר את התשתית התיאורטית המוצגת במאמר הבסיסי "למידה תוך כדי לחימה" (ומפציר במי שאינו בקי להקדים ולקרוא אותו). מהבחינה הזאת המאמר הנוכחי הוא המשך רציף, אף שניתן לקרואו בנפרד.

המאמר הנוכחי נכתב עם השלמת התחקיר בזרוע היבשה העוסק בלמידה תוך כדי הלחימה במבצע "עופרת יצוקה".⁵ התחקיר חשף פערים בין מנגנוני למידה קיימים תוך כדי לחימה שקיימים בזרוע היבשה לבין מידת הכרתם והטמעתם. בין היתר הוא חשף שטכניקות ותרגולות ללמידה תוך לחימה לא היו תמיד מוכרות למפקדים, והיה צורך ללמד אותם את הטכניקות ואת התרגולות האלה בימי הלחימה הראשונים ולבצע תיאום בין מפקדות הכוחות לנציגים של מנגנוני הלמידה.

היו מפקדים שההתודעות שלהם למנגנוני הלמידה הייתה לא פחות מאשר "התגלות" מוצלחת, אף שמדובר היה למעשה בסך הכול ביישום פק"לים קיימים. טכניקות ללמידה בקרב הכוחות ולתמיכה בלמידה, שתוארו כולם במאמר שאזכר, מוסדו בשנתיים מאז מלחמת לבנון השנייה ובאו לידי ביטוי ב"עופרת יצוקה". הפער הזה בין קיומם של מנגנוני הלמידה לבין מידת ההיכרות איתם בצה"ל היה המאיץ לפרסום המאמר הנוכחי ב"מערכות". זהו כלי נוסף להטמעת הידע בקרב קציני צה"ל לצד הספר התורתי "למידה תוך כדי לחימה וניהול הידע ביבשה". מובן שהמאמר אינו מחליף מאמצים מקבילים שנעשים

מבוא

הלמידה היא חלק עיקרי מהכנת הכוח הצבאי ללחימה. עוסקים בכך מפקדים ויחידות בכל הרמות - מהרמה האישית ועד ללמידה ארגונית בהכנת יחידה למשימותיה ולהעלאת כשירותה. אף שגם הלמידה הארגונית מתחילה מהפרט (במיוחד כאשר מדובר במפקד) ומושפעת מיכולת הלמידה שלו ומגישתו ללמידה, הרי המאמר הזה עוסק רק בלמידה שבתוך יחידות לוחמות ביבשה ובלמידה של יחידות אלה מאלה.

הלמידה היא תהליך שאינו מפסיק לרגע. היא מחויבת המציאות גם - ובעיקר - תוך כדי הלחימה. היכולת ללמידה תוך כדי לחימה היא כלי עיקרי לגמישות והיא אחת הכשירויות החיוניות הנדרשות ממפקדים ומיחידות. היכולת הזאת נבנית במסגרת בניין הכוח ויכולה להסתייע במנגנונים של בונה הכוח - מפקדת זרוע היבשה.

היכולת הזאת חשובה בעיקר בסדרת הקרבות הראשונים במלחמה ובימי הלחימה הראשונים, כאשר בניין הכוח והכנתו למלחמה פוגשים את המציאות - את "חיכוך הקרב" - ומחייבים התאמה למציאות (ולכל הפחות את בחינת ההתאמה). על בסיס המפגש הזה מיישמים לקחים ותובנות בכוחות שכבר לוחמים ומונעים מכוחות שטרם נכנסו למערכה להיות מופתעים או לחזור על טעויות שכבר עשו כוחות שנמצאים בלחימה.

הפקת לקחים במהלך מלחמה מאפשרת לכוחות הלוחמים ללמוד על שינויים בשדה הקרב שלא נחזו בתהליך בניין הכוח ולהתאים את עצמם אליהם. למידה תוך כדי לחימה אינה עוסקת במניעת ההפתעה הראשונה, אלא בניסיון למנוע מכוחות נוספים להיות מופתעים שוב ושוב. מדריך השדה של צבא ארה"ב ללחימה בכוחות בלתי סדירים קובע שלחימה היא למעשה "תחרות למידה",¹ שבה שני הצדדים מתחרים ביניהם מי ילמד מהר יותר וטוב יותר את יריבו.² המאמר הזה מנתח את הלמידה שהתקיימה בתוך היחידות הלוחמות ביבשה ובלמידה של היחידות אלה מאלה תוך כדי הלחימה במבצע "עופרת יצוקה"



ושייעשו לעדכוני תורה בנושא, לקריאתה ולהעמקת ההטמעה בהכשרות המפקדים.

מאפייניו המיוחדים של מבצע "עופרת יצוקה" מחייבים זהירות בהפקת הלקחים בכל התחומים ובתוכם גם הלמידה בעת הלחימה. לכן בסוף הניתוח יוצגו גם ההסתייגויות המתחייבות.

קביעת נקודת הייחוס ותיחום המאמר

את תחום הלמידה בממד הצבאי ניתן לחלק לצורכי הניתוח ללמידה בתוך היחידה וללמידה בין היחידות. ללמידה בתוך הכוח במהלך הלחימה אחראים המפקדים. היכולת הזאת נרכשת, בין השאר, בהכשרות. הלמידה בין היחידות מטופלת באמצעות מנגנונים תומכים אשר ממוקדים בידע טקטי רלוונטי לכוחות, אולם יש להם קשב גם להפקת לקחים, תובנות וידע רלוונטי בראייה רחבה שאינה מוגבלת לגזרת לחימה ספציפית.

בזרוע היבשה עוסקים בכתיבת התורה ובהכשרת הכוחות ללמידה תוך כדי לחימה, ובשנתיים האחרונות עסקו בזרוע גם בבניין המנגנון התומך בלמידה בזמן אמת בכוחות ובהתווייתה של שיטת הפעולה של המנגנון הזה. במרכז המנגנון הזה נמצא גוף של זרוע היבשה ושל חילות היבשה שנקרא המכלול להפקת לקחים.

במלחמת לבנון השנייה הופעל לראשונה המכלול להפקת לקחים. בגוף הזה משולבים מחלקות של זרוע היבשה ושל חילות היבשה – בהובלת מחלקת

בימים הראשונים של הלחימה התבססה הלמידה על כינוסים לא פורמליים שנערכו על פי הצורך. בחלק מהכוחות התמסדו הכינוסים



ת"ל - והוא עוסק בהעברת ידע בין הגזרות ובתמיכה בפעילות להפקת לקחים ולהטמעתם שנעשתה בתוך היחידות.⁶ זו תהיה נקודת הייחוס שלנו בבואנו לבחון את שנעשה במבצע "עופרת יצוקה".

המנגנונים ללמידה תוך כדי לחימה נבנו לפני מלחמת לבנון השנייה ויושמו במהלכה. הם תוחקרו לאחריה לעומק, והמסקנות שהוסקו נחשבות ללקחים חיוניים שאותם יש לשמר ולהטמיע לשם שמירה על הכשירות. נכתבה והוטמעה תורה (ספר ניהול הידע ביבשה העוסק בלמידה תוך כדי לחימה בדרג הטקטי, עד רמת האוגדה), נבנה ואושר פק"ל להפקת לקחים, ובוצעה עבודת תוא"ר (תכנון וארגון) לנושא. כן הוכשרו מפקדים בתחום הלמידה תוך כדי לחימה (למשל במכללה לפ"ם), וניתנה הכשרה בנושא הזה לקצינים לניהול ידע מבצעי ולבטיחות בחלק מהיחידות. אולם עד למבצע לא הסתיימו כל תהליכי המיסוד וההטמעה. המאמר בוחן שלושה היבטים שהם חלקים משלימים במודל ללמידה תוך כדי לחימה:

- למידה תוך כדי לחימה בתוך הכוחות במסגרת הפו"ש (מנוהל הקרב ועד ניהול הקרב).
- המנגנונים התומכים בהפקת הלקחים ובהטמעתם.
- למידה בכוחות (בדגש על יחידות המילואים) קודם כניסתן ללחימה על בסיס לקחי יחידות שכבר נכנסו ללחימה.

המאמר הזה אינו עוסק ביצירת ידע מבצעי חדש ובפיתוח יכולות מבצעיות תוך כדי לחימה, לא במנגנונים לבחינת פרדיגמות מבצעיות תוך כדי לחימה ולא במתודולוגיות ליהוי מגמות בצבר לקחים - נושאים המצדיקים מאמרים נפרדים - ומסתפק בתיאור המנגנונים הבסיסיים ללמידה תוך כדי לחימה כפי שיושמו במבצע "עופרת יצוקה" כדי לסייע לקורא הצבאי בתהליך ההטמעה וההפנמה וביישום.

למידה בתוך היחידות ובקרב המפקדים

מפקדים ויחידות עסקו ועוסקים תמיד בלמידה במסגרת הכנת הכוח ללחימה. הלמידה ובעיקר הלמידה תוך כדי לחימה הן חלק חשוב מהמנהיגות.⁷ אף על פי כן זו אינה פעולה המובנת מאליה, וכן אין זה מובן מאליה שהמפקדים יכירו את התורה ואת הטכניקות הקרביות ללמידה תוך כדי לחימה. גם שילובן בתהליכי הפיקוד והשליטה ובנוהלי הקרב מצריך תרגול ואימון, וודאי שצריך להרגיל את הכוחות בכל הרמות - עד רמת המ"כ והמט"ק - לתהליכים של למידה, של הפקת לקחים ושל שיפור לקראת הפעילות המבצעית הבאה.

ביצוע הכשרות לתחומים "רכים" כמו למידה מחייב משך הטמעה ארוך יחסית. זו יכולה להתממש רק אם היא הופכת להיות חלק מהחינוך הצבאי המקצועי, דהיינו אם היא משולבת בהכשרות היסוד. מערך הפקת הלקחים שנועד לתמוך ביחידות ולסייע בהעברת הידע הרלוונטי בין יחידות ובין גזרות ומפעילי כוח שונים מתבסס קודם כל על תהליכים פנימיים להפקת לקחים ביחידות, על הכשרת מפקדים ועל קיום בעלי תפקידים ביחידות לנושא. זהו הבסיס לרשת הלמידה. חלק מהתשתית האנושית לרשת הלמידה בתוך היחידות וביניהן הוא בעלי תפקידים ייעודיים לניהול ידע מבצעי, לשיתופו וללמידתו. אלה קיימים בדרג הטקטי מרמת הגדוד (מנהי"ג - מנהל ידע גדודי) ועד רמת האוגדה ומסייעים למפקדים ביישום טכניקות ללמידה בכוחות תוך כדי לחימה.

בימים הראשונים של הלחימה התבססה הלמידה על כינוסים לא פורמליים שנערכו על פי הצורך. בחלק מהכוחות התמסדו הכינוסים. למשל, מפקד גדוד שריון דיווח שהמ"פים והמ"מים נפגשו לפחות פעם ביומיים לעדכונים הדדיים, לסקירת לקחים, להטמעתם ולסיכום האופן שבו ניתן לשפר את הביצועים בהמשך. בעקבות המפגשים האלה היה כל מ"מ עובר בעמדות וחוזר באוזניהם של מפקדי המשנה - עד רמת המט"ק - על דגשים ועל עובדות שעלו בכינוסים.

יתר על כן, הייתה קיימת הבנה ביחידות ובמפקדות - הבנה שהייתה מגובה תורתית - בצורך להעביר ידע פנימי מהלחימה החוצה, ושזהו חלק מהמשימה של הכוח הלוחם. למשל מג"ד צנחנים, שייחס חשיבות רבה להפצת תחקיר מאירוע היתקלות שעלו ממנו לקחים משמעותיים, וידא שהמידע מועבר לדרג אחורי יותר ושם מודפס ונשלח בתפוצה המתאימה. אותו המג"ד גם מתאר את יעילות המנהי"ג שפעל במתכונת של "עקוב לאחור" ועסק בקבלת הלקחים מכוחות הגדוד ובהפצתם ממנו החוצה. היו רצון, צורך ומודעות גבוהה של המפקדים בכל הרמות ללמידה וליישום לקחים תוך כדי הלחימה.

הטמעת התורה, הטכניקות והתרגולות ללמידה בתהליכי הפו"ש עדיין חלקית ובנויה בעיקר על יוזמות של מפקדים. מנגנוני הלמידה מרמת הגדוד עד רמת האוגדה פעלו בנפרד, והייתה היכרות חלקית בלבד בין העושים במלאכה ברמות השונות. יתר על כן, ההיכרות הזאת נוצרה רק בזמן אמת ולא קודם לכן.

טכניקות קרביות ותרגולות ללמידה תוך כדי לחימה שיושמו ברמת החטיבה וברמת הגדוד כללו מפגשים "אורכיים" מח"ט-מג"ד-מ"פ, מאו"ג-מח"ט-מג"ד, מג"ד-מ"פ-מ"מ, עצירות יומיות ללמידה בחטיבות, כינוס מ"פ-ים יומי. פורומי למידה ומפגשי למידה ברמות השונות ביחידות הלוחמות בוצעו מתוך מודעות והתמקדות בהפקת לקחים ובלמידה "עד כאן", לעיתים מתוך ניצול נוכחות של מפקדים לעדכון הדדי על תובנות ועל למידה.

עצירות למידה גדודיות או "שעות קשר גדודיות" - נוהל ברשת שלפיו מועברים לקחים והנחיות לכל הצוותים ושומעים מכולם לקחים ותובנות - מחייבות תרגול גם באימונים. לקחים הועברו גם באמצעי קשר שונים ישירות בין מג"דים - במקרים מסוימים אף משתי חטיבות חי"ר שונות.

למידה במפקדות וביניהן תוך כדי לחימה

מפקדי החטיבות עסקו בלמידה תוך כדי הלחימה הן בתוך מפקדות החטיבות והן במסגרת פעולתה של המפקדה הקדמית. מפקדי החטיבות שמרו על קשר ישיר ביניהם ופעלו לקיום למידה בערוץ הפיקודי כפי שתואר בפסקה הקודמת. במפקדה הקדמית הייתה הלמידה בשני ערוצים: העברת ידע בין יחידות וקשר עם המנגנונים הייעודיים ללמידה. הלמידה בין המפקדות הקדמיות של החטיבות השונות נעשתה באמצעות מפגשים, בהתוועדויות טלוויזיוניות וגם באמצעות למידה של נציגים. (חשובים במיוחד היו הנציגים של חטיבות המילואים שהסתובבו במפקדות הקדמיות כדי ללמוד). התוועדויות טלוויזיוניות נערכו גם בין מפקדת האוגדה לחטיבות. ההתוועדויות האלה כללו, בין היתר, לקחים שהעלו מפקדים ומנהלי לחימה (מנל"חיים) - בעיקר מאירועים חריגים - הערות והארות של מפקד האוגדה ושל קציני המטה בתחומיהם. מדובר בכלי חשוב, ויש למסדו. נכון יהיה להקצות מקום וזמן בכינוסים ובהתוועדויות האלה ללמידה ולהפקת לקחים מהלחימה. כמו כן יש להפיק מהם תמצית לקחים כתובה, ולאחר שמפקד האוגדה נותן לה תוקף, יש להפיצה ליחידות.

מעריך הלמידה באוגדת עזה תוך כדי הלחימה ראוי לעיון מיוחד. מפקדת האוגדה הייתה חלוצה בתחום של מיסוד הלמידה בכך שהיה קיים בה מאז 2001 גוף לניהול ידע מבצעי בבט"ש. בראש הגוף הזה הועמדה קצינת הפקת לקחים הכפופה לקה"ד. התפקיד שלה עוגן בתקן. אוגדות אחרות אימצו את

כוחות צה"ל בפעילות קרקעית כרצועת עזה ב"עופרת יצוקה" | הייתה קיימת הבנה ביחידות ובמפקדות בצורך להעביר ידע פנימי מהלחימה החוצה, ושזהו חלק מהמשימה של הכוח הלוחם

המודל הזה - בעזרת חניכה של זרוע היבשה - על בסיס פק"ל כתוב וסדור. הגוף הזה היה קיים באוגדת עזה עד 2006, אך מאז ועד למבצע "עופרת יצוקה" לא אוישו התפקידים במפקדת האוגדה, והעשייה בתחום הזה דעכה.

גם כאשר אישר סגן הרמטכ"ל תקן של אל"ם במילואים בכל מפקדות האוגדות לנושא הזה, לא הוקצה התקן הזה לאוגדות המרחביות מתוך ההשקפה שבהיותה אוגדה המצויה כל העת בעשייה בתחום הביטחון השוטף יש בה קצין סדיר המופקד על הנושא, ואין לה צורך בקצין בכיר במילואים שיעסוק בכך. עם תחילת הלחימה הורגש הצורך בנושא תפקיד בכיר במפקדת האוגדה שיעסוק בלמידה, ומפקד האוגדה מינה את אחד ממנהלי הלחימה (אל"ם גבע ראפ) לתפקיד. מבצע "עופרת יצוקה" הדגיש אפוא את הצורך להקים מחדש באוגדת עזה מערך לניהול ידע מבצעי שיעסוק בלמידה מתוך הפעילות המבצעית השוטפת וישמש תשתית לעת חירום.

באמצעות המינוי האמור של בכיר במפקדה לנושא הלמידה תמכה מפקדת אוגדת עזה בלמידה בקרב הכוחות, והוחל במיסוד תהליכי למידה תוך כדי לחימה גם במכלולים של מפקדת האוגדה עצמה.⁸ לתוצרי הלמידה בגופים האלה יש משמעות רבה במיוחד במתאר שבו פועלות כמה אוגדות או אם יש צורך להעביר את הלקחים לאוגדות אחרות.

מעריך הפקת הלקחים תוך כדי לחימה

מעריך הפקת הלקחים תוך כדי לחימה הוא מעריך משולב בכל הרמות - הזרוע, החיל והיחידות - וייעודו להעביר מידע בין יחידות ולתמוך בתהליכי הלמידה. המעריך מוקם בעיתות חירום על בסיס בעלי תפקידים קיימים במפקדת זרוע היבשה ובמפקדות חילות היבשה. נקודת הייחוס במאמר הזה למנגנון למידה מערכתית בדרג הטקטי הייתה מנגנון הפקת הלקחים שהפעילו מחלקת תו"ל והחילות במלחמת לבנון השנייה בבא"פ (בסיס אימונים פיקודי) אליקים. הסיבה: אף שצוותי תחקור הופעלו גם לפני כן, הייתה זו הפעם הראשונה שבה הם פעלו על פי המודל הסדור והפק"ל שנבנו לצורך הזה. עם תחילתו של מבצע "עופרת יצוקה" נפתח מכלול הפקת הלקחים במפקדת





האוגדה, של מכלול הפקת הלקחים ושל יחידות שביקשו להסתייע - על פי צי"חי הלמידה שלהן.

הצוותים הוצמדו ליחידות הסדירות וליחידות המילואים. כמה מהם שימשו נציגים חיליים מול המפקדים, ואחרים שימשו צוותים מקצועיים להכנסת אמל"ח חדש באימונים לפני לחימה, צוותים לריכוז תובנות מהלחימה וכן צוותים של מבק"א (המרכז לבקרת איכות) ושל מחלקת ההדרכה.

בתחילת הלחימה הופצו לכוחות "חבילות ידע" שהוכנו מראש על בסיס אימונים ולקחי המודלים שהכוחות תירגלו בשנה שלפני המבצע. עם תחילת הלחימה הופצה "חבילת ידע" עדכנית - חוברת דקה ובה כלל הטכניקות והתרגולות הרלוונטיות לצוותי הקרב החטיבתיים (צק"חים) בעזה. הטמעת הלקחים בוצעה לא רק באוגדני תובנות ולקחים, אלא גם במבזקונים ויזואליים שכללו צילומים, שרטוטים והמחשות. הוצאו שישה אוגדני תובנות - חמישה לרמת

הזרוע בקסטינה, וגויסו אנשי המילואים של מחלקת תו"ל והחילות. נערך מפגש עם כלל מערך התחקור ובכללו צוותי ההלימה (הפקת לקחים, ידע מבצעי והטמעה). אלה כללו רע"נים מהחילות, קצינים לומדים מטעם החילות בצוותי הקרב החטיבתיים, קציני מחלקת תו"ל, קציני הפקת לקחים במילואים של מחלקת תו"ל, של מקחצ"ר ושל מקשנ"ר וכן קצינים ממחלקות בטיחות וממחלקות הדרכה. כלל המערך חובר לקהילת עשייה אחודה.

הקצינים הלומדים מטעם החילות שהוצמדו ליחידות היו בדרך כלל בוגרי החטיבות - מה שיצר לכידות וחיבור ידע לכלל רשת למידה של נציגים לאיסוף ולהטמעה בחטיבות. בשילוב ובתיאום מלא הצטרפו גם סגל המכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק) וחניכיה - חלקם לכוחות (בין בשיבוץ ביחידות או בתפקיד של קצינים לומדים) וחלקם יחד עם סגל המלט"ק בתפקיד של צוות למידה בלחימה באוגדת עזה. קהילת העשייה הזאת פעלה על פי הכוונתם של מפקד

היחידות ואוגדן שיש למפקדות. חומר חילי ומקצועי וכן נושאים ייחודיים הופצו במתכונת של מבזקי ידע - למשל על מנהרות, על הנחיותיהם של ארגונים הומניטריים ועוד.

דרך הפעולה של המכלול להפקת לקחים ביבשה

מכלול הפקת הלקחים פעל בצורה מלאה החל מ־27 בדצמבר 2008 במחנה קסטינה. המכלול פעל לפי פק"ל החירום של מחלקת תו"ל ותפיסות - פק"ל שאותו אישר רמ"ח תו"ל ותפיסות לפני המבצע במסגרת ארגונו של מערך הפקת הלקחים בחירום. הפק"ל הזה הסדיר, בין היתר, את השילוב של החילות ושל המחלקות במפקדת הזרוע בפעילות המכלול. הפקת הלקחים בנוגע לדרך פעולת המכלול לאור הפק"ל הקיים נעשתה גם היא בתהליך של למידה ושל שיפור.

במהלך המבצע פעלו צוותי התחקור הזרועיים בנפרד מצוותי התחקור החיליים - מה שגרם להצפת השטח בצוותים ובחומרים. פרום הלמידה היומי הפגיש את הצוותים הזרועיים והחיליים, אך לעיתים הוציאו מפקדות החילות חומרים רב־חיליים שלא דרך המכלול, וכך נוצרו חזרות. למשל, לקחים שהופיעו באוגדן חילי הופיעו לעיתים גם באוגדן מקיף של הזרוע. דוגמה נוספת לצורך בשילוב הצוותים הזרועיים והחיליים היא הפעילות לתחקור הפצועים. הפעילות הזאת מחייבת הכשרת כוח אדם ייעודי וטיפול בסנכרון ובתיאום ההגעה לתחקור הפצועים.

מערכי הפקת הלקחים - הן של הזרוע והן של החילות - עיצבו דפוסי עבודה שהתגבשו תוך כדי הלחימה. הדפוסים האלה הושתתו ברובם על תפיסת ניהול הידע ביבשה שהייתה מוטמעת בזרוע זה כמה שנים ואשר קבעה שתחום הלמידה תוך כדי לחימה הוא פעילות מרכזית. השינוי התפיסתי הזה היה משמעותי ביכולת לממש מנגנון סיוע ללמידה בין הקרבות ובהכנה ללחימה על בסיס לקחים.

היו אירועים מובהקים בלחימה שבהם הטמעת לקחים, תובנות וידע מנעו פגיעה אפשרית בחיי אדם. למשל, מבזקון ויזואלי (ראו צילום המבזקון בעמוד הבא) תיאר ניסיון לפגוע בחיילים או לחטוף אותם באמצעות בובה ממולכדת. המידע על כך הוטמע בכוחות מיד לאחר האירוע. כמה ימים לאחר מכן זוהו בגזרה אחרת בובות בחלונות בתים בשני אירועים שונים. הכוחות, שהכירו את המקרה הקודם,⁹ ירו עליהן, ומיד זוהו פיצוצים משניים באותם הבתים. ניתן להניח שהימנעות מכניסה לבתים לאור הכרת "אירוע הבובה" הקודם מנעה אפשרות לניסיון חטיפה או לפגיעה בכוחות.

זוהי המשמעות של יישום המנגנון התומך בלמידה תוך כדי לחימה. ללא מנגנון מערכתי מסייע קלושים הסיכויים שכוחות ישמעו כבר במהלך הלחימה על אירועים ועל לקחים מיחידות שאינן במרחב הפעולה ובמרחב ההתעניינות שלהם.

מסקנות ולקחים בנוגע למנגנוני הלמידה ב"עופרת יצוקה"

גופים רבים עוסקים בנושא הלמידה בעת חירום - מכלול הפקת הלקחים, צוותים זרועיים, צוותים חיליים, גופי ניהול הידע ביחידות הלוחמות, בסיסי האימונים, יחידות המילואים - ולכן יש צורך במנגנון אחוד שיהיה אחראי להפצת החומר ולאחידותו.^{10, 11, 12} מנגנון מרכזי כזה מצמצם את כמות החומר (הצוותים בשטח) ומונע כפילויות וסתירות. הגורם המתאם המרכזי (אם כי לא הריכוזי בנוגע לתכנים המקצועיים) שצריך להיות אחראי לסנכרון המלא של כלל הצוותים ושל כלל החומרים המופצים הוא המכלול הזרועי להפקת הלקחים שבראשו יעמוד רמ"ח תו"ל ותפיסות.¹³

נדרשת הפעלה גמישה ומודולרית של המכלול ושל הצוותים - בתיאום (בהתאם למתווה ולריבוי גזרות אפשרי) עם מפעיל הכוח ברמה הטקטית (אוגדה) מהרגע

הראשון, כולל בערוצים מקצועיים מקבילים (חילות מול מכלולים באוגדה). הצורך במערך ניהול ידע מבצעי ביחידות בפעילות המתמשכת של הביטחון השוטף - מערך שישמש גם תשתית לעת חירום^{14, 15} - עולה מהדיווחים של כל היחידות (אוגדות, חטיבות סדירות וחטיבות המילואים).

הפעלת אנשי המילואים במסגרת צוותי הפקת הלקחים על ידי מחלקת תו"ל ותפיסות חשובה ואינה באה לידי ביטוי רק בהגדלת הסד"כ. מדובר באמצעי לשימור ידע בעת חילופי כוח אדם בזרוע לאורך השנים ובאמצעי לשימור היכולת לתת מענה לפעולה במלחמה כוללת בכמה זירות במצב שבו רבים מבעלי התפקידים במחלקת תו"ל (כמו גם במחלקות אחרות ובחילות) נושאים גם מינוי חירום ביחידות ולכן עלולים שלא להיות זמינים למערך הלמידה. לכן יש צורך להפעיל את צוותי המילואים בעיתות שגרה בתרגילים ובאימונים כדי לאמנם להטמיע תו"ל ולהפיק לקחים ולמעשה כדי להכשירם לעיתות חירום.

העשייה הזאת משתלבת גם בתרגול היחידות בלמידה תוך כדי לחימה - בין היתר באמצעות שילוב מכוון של הנושא הזה במתווה התרגילים באמצעות המנהלת. לכך יש להוסיף השתלמות חד־שנתית שהיא הכרחית לכשירותם למשימה ולהיכרות אישית של כלל העוסקים באופן ייעודי במשימת הלמידה תוך כדי לחימה.

הופקו לקחים לשיפור הכתיבה עצמה על בסיס הנתונים שנאספו מאירועים. הלקחים האלה עוסקים בצורך לשייך מידע למקור יצירתו, להקפיד על מתן הקשר לחומר המופץ ולאזן באופן קפדני בין הצורך להעביר בדחיפות ידע חדש לבין הצורך לתקף אותו. (התיקוף כולל אישור, בדיקה תורתית ומקצועית, התאמה אופרטיבית ובירור פרטי המקרה לעומק). עם זאת הערך המוסף של העברת הידע בזמן קצר לכוחות אחרים הוא עצום, שכן יש לכך השלכה ישירה על היכולת להצליח במשימה ולשמירה על חיי אדם, ולכן חשובים השיקולים

הכנת חטיבות המילואים ללחימה כולה הטמעת הידע הקיים, כולל לקחים שצפו תוך כדי הלחימה וכן באימונים במל"י



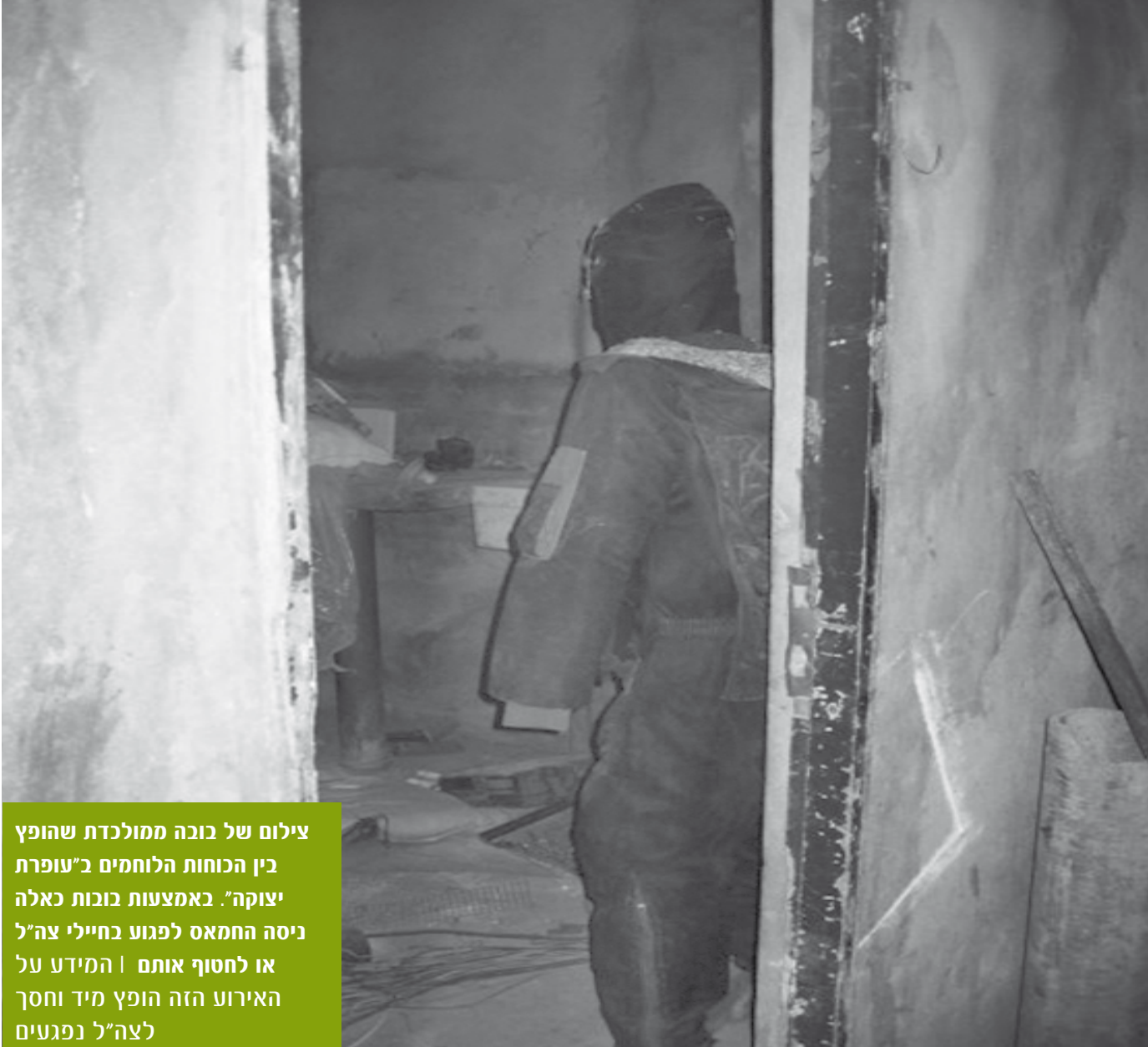
בניהול האימונים והמתחים, ואין כאן מקום ל"פתרון בית הספר". העיקרון הזה צריך להיות מיושם ברגישות ובמקצועיות בתיאום בין רמ"ח תו"ל ותפיסות, שמפקד על המכלול, לבין מפעיל הכוח. יש לבחון כל מקרה לגופו.

שימור מידע יחד עם ההקשר המדויק שלו מאפשר להבינו טוב יותר ולעשות בו שימוש מושכל יותר, אך כרוך בלא מעט קשיים ומתחים. אם מתעקשים לשמור על ההקשר עלולות להתעורר בעיות של שקיפות ושל דיוק כשמדובר באירועים שליליים או אף קשים ממש.

למידה בכוחות שנכנסו ללחימה - ובמיוחד ביחידות מילואים - על בסיס לקחי יחידות

הכנת חטיבות המילואים ללחימה כולה הטמעת הידע הקיים, כולל לקחים שצפו תוך כדי הלחימה וכן באימונים במל"י. מפקדים עברו במפקדות החטיבות שלחמו כדי ללמוד וגם חברו לכוחות בלחימה. ימי האימונים של חטיבות





צילום של בוכה ממולכת שחופץ בין הכוחות הלוחמים ב"עופרת יצוקה". באמצעות כובות כאלה ניסה החמאס לפגוע בחיילי צה"ל או לחטוף אותם | המידע על האירוע הזה הופץ מיד וחסך לצה"ל נפגעים

- יצירת חטיבות חונכות במילואים לגדוד הסדיר המזין אותן בכוח אדם - למשל חטיבת צנחנים במילואים חונכת גדוד צנחנים סדיר. מסידור כזה מרוויחים לא רק הקצינים הסדירים בגדוד אלא גם קציני המילואים החונכים.
- צוות איסוף לקחים פנים-חטיבתי שעוסק בלמידה במפקדות הקדמיות של חטיבות שכבר לחמו - לקראת כניסה ללחימה.
- בשל העשייה הנרחבת הזאת חשוב להטמיע באימונים ובהכשרות של מערך המילואים את התורה ואת הפק"לים ללמידה תוך כדי לחימה. יש ליצור היכרות - בין היתר באמצעות הכשרה משותפת - בין המערך באוגדות (חוליות הידע), בחטיבות המילואים (קה"דים) ובמכלול הפקת הלקחים לבין המערך והמנגנון ביחידות הסדירות כדי לאפשר סינרגיה ורשת למידה אמיתית בעיתות חירום. עודף העוסקים בתחום הזה - שלא כולם בו הם "דרג פועל אמיתי" - מחייב לשמור על כפילות בעבודה מול מפקדים ומפקדות ומול מערך מקצועי תומך ביחידות. זאת בדומה למערך קציני ניהול הידע המבצעי והבטיחות ביחידות הסדירות, שהעבודה מולם אינה חלופה להטמעה למפקדים.
- המענה למערך של יחידות המילואים בנוי משלושה מרכיבים עיקריים:
- שימור ושיפור השיטה והתהליך מול מל"י להכנת כוחות המילואים על המילואים במל"י הושפעו בזמן אמיתי מהלמידה בלחימה. הידיעה שהאימונים נבנו על לקחי לחימה עכשווית יצרה תחושת מסוגלות בכוחות¹⁶ ולכן היא מהותית בהשלכותיה הישירות על הלחימה, מעבר ללקחים הספציפיים. הלמידה תוך כדי לחימה השפיעה באופן מובהק על בניית האימונים ועל הכנת כוחות המילואים, ויש לשמרה ולהפוך אותה מודל לעיתות חירום למל"י ולכלל הגורמים המעורבים, כולל אימון מפקדות וכיוצא בזה.
- הלמידה במערך המילואים לפני מבצע "עופרת יצוקה" התבססה בעיקר על דפוס פעולה לא פורמלי ולא תורתי. מלחמת לבנון השנייה הניעה קביעת תקנים (שעדיין לא אוישו במלואם) להקמת חוליות שימור ידע באוגדות המילואים על פי הנחיית סגן הרמטכ"ל¹⁷ (את מבנה החוליות הגדירה מחלקת תו"ל בזרוע)¹⁸ ולהקמתו של מערך למידה בחטיבות המילואים בפיקוחה המקצועי של מחלקת הדרכה.
- נעשה שימוש גם במנגנונים נוספים ייחודיים למערך המילואים - ביוזמות של מפקדים ושל יחידות:
- חניכה על ידי מפקדים מנוסים (מג"דים קודמים) בתוך היחידות (הודות ליתירות בסד"כ המילואים של מפקדים הנשארים ביחידה גם לאחר שאין להם עוד תפקיד רשמי).

בסיס לקחים "טריים" ותובנות עדכניות כדי להכניס ללחימה ולהגביר את תחושת המסוגלות שלהם.

- בניית חוליות שימור ידע והפקת לקחים באוגדות בראשות אל"ם במילואים על פי הוראת סגן רמטכ"ל בנושא. לחוליות האלה יש כבר תקן והגדרת מבנה.¹⁹ עם זאת החוליות האלה אינן חלופה לקצין ניהול ידע מבצעי באוגדה מרחבית כמו אוגדת עזה העוסקת בלחימה שוטפת (ידע בט"ש).
- תוכנית הכשרה לקה"די חטיבות המילואים על בסיס הכשרת קציני הבטיחות וניהול הידע במשותף עם חוליות הידע באוגדה בהובלת מחלקת תו"ל ותפיסות לעבודה מול מכלול הפקת הלקחים בעיתות חירום. התוצר הוא מערך אחוד לסדיר, למילואים, לחילות, למחלקות, לכלל בעלי התפקידים הרלוונטיים בשגרה ובחירום להפקת לקחים, לקה"דים, לקציני הידע והבטיחות - מערך שהוא רשת למידה התומכת במפקדים וביחידות. מפקדי כוחות המילואים ייחסו חשיבות רבה ללמידה טרם כניסתם ללחימה. מפקד המרכז לאימון טקטי במל"י אמר שמבזקוני לקחים ולקחים בכלל מפעולת המכלול לא רק השפיעו על הכנת הכוחות אלא למעשה סייעו לבנות את האימונים באופן התואם את מאפייני הלחימה הצפויה. מפקד של גדס"ר מילואים ציין שבניגוד לתרגולי העבר שבהם תמיד דיברו על אפשרות של חטיפה, הרי לאור הדגשים והתובנות מהלמידה תוך כדי לחימה תירגל כל מג"ד בפועל את ההתמודדות עם הנושא הזה. אחד המג"דים סיפר שלקחים על מטענים שהתקבלו מכוחות שהשתתפו בלחימה הוטמעו והשפיעו על טכניקות הכניסה של הגדוד שלו לשטח עירוני. הוא תיאר כיצד הלקחים והידע מהלחימה השפיעו על האימון המכין וכיצד כתוצאה מהפנמת הלקחים נמצאו מטענים רבים.

כיוון שהחלק החשוב בלמידה תוך כדי לחימה מתבצע ביחידות ועל ידי המפקדים, חשובה ההטמעה בהכשרות היסוד



מפקד החטיבה הדרומית תיאר כיצד יישם לקחים של כוחות אחרים. במסגרת כל נוהל קרב הוא עבר על אוגדני התובנות והלקחים וסימן לעצמו בצבעים שונים תובנות רלוונטיות למבצעים שתיכנן. החטיבה הדרומית גם נעזרה במכלול הפקת הלקחים ובמלט"ק כדי לקבל לידיה לקחים רלוונטיים מהחטיבה הצפונית.

זרוע היבשה והמכלול להפקת לקחים

לזרוע לבניין הכוח ביבשה יש אחריות כפולה בנושא הלמידה תוך כדי לחימה:

1. היא אחראית לבניין הכוח ביחידות בנושא הלמידה תוך כדי לחימה באמצעות: כתיבת התורה והטכניקות ללמידה, הכשרת מפקדים ליישום התורה שנכתבה הן בהכשרות היסוד והן בקורסים השונים, תרגול באימונים ובתרגילים, תקנון ומיסוד ארגוני של העוסקים בלמידה בתוך היחידות ודאגה לאיש התפקידים האלה בסדיר ובמילואים.
2. היא אחראית לבניין המנגנונים התומכים בלמידה בין היחידות. הכוונה היא, למשל, למכלול הפקת הלקחים זרועי ולצוותי תחקור חיליים. (אחריותה

היא לתורה ולפק"ל, להכשרה, לתקנון וכיוצ"ב). מפקדת הזרוע אחראית גם להפעלת המנגנונים האלה, והיא מחויבת לשיפור מתמיד (בין היתר באמצעות למידה על הלמידה).

במהלך פעולת המנגנון התומך בלמידה בכוחות תוך כדי לחימה זוהו גם סיכונים. ניתן להימנע מאלה ולהתגבר עליהם.

- הסכנה המרכזית היא אי-דיוק בנתונים לאור המרחק מאזור הלחימה ונוכח המתח בין הצורך בבירור הנתונים, באימותם ובתיקופם לעומת הצורך לפעול בדחיפות (הפצה מהירה של מידע היא לעיתים קרובות). המענה הוא שיפור שיטת העשייה והטמעת לקחים שהופקו בנוגע להפעלת המכלול. (למשל, תחקור פצועים בהיעדר יכולת לתחקר לוחמים שעדיין נמצאים בעיצומה של הלחימה, חבירה טלפונית למפקדים בשטח בזמן מתאים ובנסיבות מתאימות והקפדה על ניסוח המידע שמופץ. במיוחד חשוב לציין את ההקשר, כגון שיוך האירוע ליחידה שבה הוא אירע והקפדה על ציון היקפו המדויק של האירוע).
- סכנה נוספת היא שמנגנון הלמידה שיוקם יהיה טכני, לא אורגני ולא גמיש. הסיכון הזה קיים בכל ניסיון למסד באופן שיטתי וארגוני עשייה שכל מהותה היא יוזמה ושיפור מעבר לנדרש ולברור (כלומר הפקת לקחים). נוסף על כך קיים גם הקושי הנובע מהמרחק: את העבודה עושים גורמים שאינם מעורבים בלחימה עצמה. עם זאת הפנאי לעסוק בלמידה ובהפצת ידע וכן מוקדי הידע המקצועי נמצאים בזרוע היבשה ובחילות. לכן יש ליצור איזון בין השמירה על הגמישות לבין יצירת המנגנון החיוני להעברת ידע טקטי רלוונטי בין-גזרתי ומקצועי.
- במידת האפשר יש לתאם את החומר הנכתב עם מפעיל הכוח קודם להפצה. אם מדובר בכמה מפעילי כוח (כמה פקמ"רים וכו') והדבר לא אפשרי - יש לדרוש שההפצה, לכל הפחות, תהיה באישורו כל מפעיל כוח (שיחליט מה רלוונטי לגזרתו ויסמן מה מאושר מבחינתו). נקיטת אמצעי הביטחון הזה מחייבת שמכלול הפקת הלקחים וממשקי העבודה יהיו מודולריים ומותאמי מבצע: עליהם להיות מתואמים מול החילות, המחלקות בזרוע ובמיוחד מול היחידות הלוחמות ובסיסי האימונים. תיאום כזה חייב להתבצע לקראת המבצע ועם תחילתו באופן פרטני באמצעות חבירה למפקדים ולבעלי תפקידים אורגניים ביחידות ובמפקדות.
- סיכון נוסף הוא שעודף של מתחקרים מגופי התחקור הרבים יפריעו לכוחות ולמפקדות. הסיכון גדול יותר דווקא במבצע מצומצם הסובל בלאו הכי מיתירות בכוח האדם. ניתן למנוע זאת באמצעות סנכרון תקיף של כלל הגורמים הפועלים ושאינם חלק ממערך הפו"ש והיחידות. לסנכרון הזה צריך להיות אחראי מכלול הפקת הלקחים בזרוע היבשה. עודף של מתחקרים גם יכול להניב עודף של לקחים שמציף את היחידות. גם המענה לסיכון הזה הוא סנכרון: יש לקבוע מדיניות לטיפול בעודפי החומר כמו גם בעודפי העוסקים בתחום. בדרך הזאת ניתן למנוע את התגשמותו של חוק פרקינסון הקובע שארגונים נוטים לנפח את מנגנוני כוח האדם, ואלה מייצרים עבודה נוספת זה לזה, כך שבסופו של דבר כוח האדם במערכת הביורוקרטית גדל בלי לייצל את עבודה. יש אפוא צורך בסנכרון בתחילת הלחימה ובמהלכה - ובעיקר בנקודות של שינוי במערך הכוחות או בלחימה, כגון גיוס מילואים.

משמעויות ולקחים לבניין הכוח ביבשה

כיצד ניתן למסד תרגולות ללמידה כאלה ואחרות? נושא הלמידה תוך כדי לחימה בכוחות מתבצע היום בצורה לא סדורה, אף שיש לו בסיס תורתי.²⁰ הנושא הזה צריך להיות חלק ממוסד בתהליך הפו"ש שבו משתלבים תהליכי הלמידה הקרבית ובשילוב עם דגשים ועם לקחים רלוונטיים מהלחימה.²¹





כוחות צה"ל פועלים בשטח בנוי במהלך "עופרת יצוקה" | נדרשת הרחבת הכשרה הניתנת למפקדים בתחום הלמידה תוך כדי לחימה

חונכים ומרכזי אימון מפקדות יכולים להיות - בשימוש נכון - מוקד להעברת ידע בין מפקדות. חונך מרא"ם שחנך וסייע לעשייה וללמידה במפקדת האוגדה יכול להפוך מוקד ידע להעברה למפקדות אחרות באמצעות תרגול והמשך חניכה וליווי של מפקדה חדשה בלחימה. ברוח הזאת גם בוצע אימון למפקדות של חטיבות שריון ושל חטיבות מילואים שהתאמנו תוך הטמעת לקחים ותובנות מכוחות בלחימה. זהו לקח לשימור בנושא הלמידה תוך כדי לחימה. ההטמעה של המודל ללמידה אחרי מלחמת לבנון השנייה ועד "עופרת יצוקה" לא הייתה מספקת. לכן הוקדש זמן ראשוני מיותר לסנכרון התהליך עם החילות ומול האוגדה - פעולה שאותה ניתן היה לבצע עוד קודם לכן, בשגרה. סנכרון הדוק יותר גם יצמצם את כמות החומרים שמפיצים במקביל החילות וגורמים נוספים. מנגנון אחוד מחייב למנות בעל תפקיד אורגני ביחידה שמחליט עם המפקד מה רלוונטי בעבור היחידה.

בהיבט של תורת הלחימה יש להטמיע את הלמידה במסגרת תהליכי הפו"ש בלחימה (בהערכת המצב, בקבוצת הפקודות וכו'). בימים אלו מסתיים גם עדכון הספרות התורתית בנושא הזה.

אשר להכשרות ולאיוונים - קיימת מודעות רבה אצל המפקדים בכל הרמות לחשיבות הלמידה תוך כדי לחימה, אך אין תרגול לנושא הזה באיוונים. נדרשת הרחבת הכשרה הניתנת למפקדים בתחום הלמידה תוך כדי לחימה במסגרת המכללה לפו"ם (על-ידי המפקד של צוותי הפקת לקחים בחירום) וכן בקורסים נוספים כגון קורס מ"פים ומג"דים, קורס מח"טים וקורס מפקדי אוגדות. יש צורך להכשיר אנשים למערך הפקת לקחים ביחידות ובגופי הזרוע והחילות ולהפוך אותו לקהילת עשייה אחודה שאינה תלויה בשיוך ארגוני.

בתחום הארגון יש לציין שיכולת ההתחברות לכוחות בתוך זמן קצר בשגרת לחימה (בט"ש) ובשלב המעבר למלחמה נעשית על בסיס המערך של מנהלי הידע המבצעי, קציני הבטיחות וקציני ההדרכה. כל תשתית משולבת של רשת למידה²² הקיימת ופועלת בשגרת לחימה מחייבת יצירת תשתית ארגונית כזאת גם בחירום במתכונת של מערך מקצועי אורגני ביחידות. המערך הסדיר ביחידות העוסק בניהול ידע מבצעי ובלמידה תוך כדי לחימה שוטפת (בט"ש) משמש תשתית חיונית המחוזקת בעיתות חירום בקצינים לומדים. במהלך השנתיים האחרונות הסתיימה קביעת התקן של ניהול הידע המבצעי ביחידות

כיוון שהחלק החשוב בלמידה תוך כדי לחימה מתבצע ביחידות ועל ידי המפקדים, חשובה ההטמעה בהכשרות היסוד. יש ללמד (ולחנך) כיצד ללמוד. על המפקדים להכיר את התפיסה, את התורה, את הטכניקות ואת התרגולות ללמידה תוך כדי לחימה באמצעות ההכשרות שהם עוברים. על בסיס הכשרה כזאת (שבוצעה עד כה במכללה לפו"ם בשילוב עם ההכשרה לביצוע תחקירים), ניתן להתאים הכשרה למלט"ק, לקורס מ"פים ומג"דים, לקורס מח"טים, לקורס מפקדי אוגדות ולהכשרות מחייבות נוספות כנדרש. הכשרה כזאת חייבת לכלול גם הכרה של המנגנונים התומכים הקיימים ללמידה תוך כדי לחימה (כגון מכלול הפקת הלקחים בחירום וצוותי הלימ"ה) כדי לאפשר חיבור מהיר ותיאום ציפיות הדדי במלחמה.

לקחים לאיוונים ולתרגילים

תהליך הפיקוד והשליטה הכולל נוהל קרב וניהול קרב מחייב את המפקד לבצע למידה תוך כדי לחימה. הלמידה יכולה להתבצע מתוך הכוח או מלקחים המועברים מכוחות אחרים. מטרת התרגילים היא לשפר את ביצוע היחידות וללמד תרגולות, טכניקות קרביות ושיטות לוחמה חדשות. פעולות למידה במהלך תרגיל אינן רק "הדרכתיות". פעולות של עצירה ללמידה, להפקת לקחים וכו' מכונות "אקט מתודי", אך זוהי רק מטרה אחת שלהן. יש לתרגל גם את הלמידה בראייה קרבית במסגרת ניהול הקרב ולראות בה חלק בלתי נפרד מנוהל הקרב.

באיווני מאמ"ח (המרכז לאיווני מפקדות חטיבתיות) ומרא"ם (המרכז לאיווני מפקדות) יש לתרגל גם למידה תוך כדי לחימה. את התרגול יש לעשות במפקדות, בכוחות הכפופים וביניהם (כולל בקרה ושילוב אתגרים ללמידה, הפקת לקחים והשתנות במתווה התרגיל). בכל רמה יתורגלו המנגנונים הכפופים והאורגניים ללמידה תוך כדי לחימה - חוליות ידע במילואים באוגדות, קציני ניהול ידע באוגדה המרחבית, קה"ד בחטיבת מילואים וקצין ניהול ידע ובטיחות בחטיבה סדירה - ותיבחן יעילותם מול מפקדים ובסיוע לתהליכי הלמידה תוך כדי לחימה ביחידות וביניהן. יתורגלו (ויתרגלו) גם מכלול הפקת הלקחים הזרועי וצוותי הלימ"ה ותחקור מול היחידות.

היבשה במשולב עם מערך הבטיחות. באוגדות המרחביות יש יתרון לאיוש בעל תפקיד נפרד לניהול ידע מבצעי (ת"פ קה"ד/אג"ם) במקביל לתפקיד קצין בטיחות באוגדה (בגלל מגוון עיסוקים שונה לחלוטין ברמת האוגדה לעומת רמת החטיבה).

יש כמובן צורך גם באמצעים טכנולוגיים להפצה מהירה של מידע, אך אלה צריכים להיות מבוססים על תורה ועל תפיסה מגובשות (ניהול ידע ביבשה ולמידה תוך כדי לחימה) כדי למנוע היצף ונזק כתוצאה מניצול בלתי מבוקר של היכולות הקיימות. במיוחד צריך להקפיד על העברת הלקחים הרלוונטיים למשתמשים השונים. מובן שמקבץ לקחים מקצועי שהוא רלוונטי למפקד טנק לא יעניין מוג"ד חי"ר. יתר על כן, גם האמצעים הטכנולוגיים השונים להעברת מידע העומדים לרשות מפקד הטנק ולרשות מוג"ד החי"ר מחייבים הפצה שונה לחלוטין של החומרים הן מבחינת הכמויות והן מבחינת התכנים.

יש גם לשאוף לתיעוד מידע באופן "שקוף" בדרך שאינה מתערבת בתהליכי הפו"ש ובתהליכי העבודה. את התיעוד יש לעשות באמצעות טכנולוגיות הפועלות ברקע בלי לערב בכך את המנגנונים ואת כוח האדם הממוקדים בלמידה תוך כדי הלחימה.

סייגים ומגבלות על הפקת הלקחים מ"עופרת יצוקה"

מכמה סיבות לא כל מה שנלמד ממבצע "עופרת יצוקה" בנושא הלמידה תוך כדי מלחמה (כמו גם בנושאים נוספים) ראוי להפוך ללקח שיש ליישמו. למשל: "עופרת יצוקה" היא אירוע מרכזי בגזרה אחת שבו פעלה רק מפקדת אוגדה אחת. לא בהכרח הנלמד ממנו נכון ללמידה תוך כדי לחימה ולהעברת ידע בין יחידות וגזרות (ואף פקמ"רים) מרובות. למשל, תיאום מבוקרנים כבר בשלב הכתיבה לא יהיה בהכרח אפשרי, ולא תמיד ניתן יהיה לקבל אישור מכלל הגזרות לכתיבה. כל מפקד יצטרך אפוא לשקול אילו לקחים להטמיע בגזרתו בהתאם לרלוונטיות שלהם.

עד שלב התמרון הקרקעי היה פרק זמן של כשבוע להכנת הכוחות שנכנסו ללחימה. הכנת יחידות המילואים נערכה כשבועיים באופן סדור ומדורג לאחר כניסת היחידות הסדירות ללחימה - מה שאיפשר למידה מכוחות שבלחימה. זה לא בהכרח נכון בכל תרחיש אפשרי.

במהלך השנתיים האחרונות נעשתה הכנה אופרטיבית, ותורגלו מודלים שתוחקרו באופן מעמיק. כך התאפשר להכין מראש "חבילת ידע" שהופצה לכוחות בתחילת המבצע, וזו אף עודכנה לאחר הכניסה הקרקעית והופצה שוב.

מערך הלמידה ב"עופרת יצוקה" נהנה מיתירות בכוח האדם ללווי היחידות (מנמ"שים שלא הופעלו במחלקת תו"ל ובחילות בשילוב אנשי מילואים שגויסו) וכן מסיועם של אנשי מל"ט ק ושל קצינים לומדים. ייתכן שאלה לא יעמדו לרשות המערך במתווה של מלחמה בשל שחיקה ובשל הצורך בקצינים ביחידותיהם.

סיכום

למידה תוך כדי לחימה היא מכפיל כוח ליחידות. היא צריכה להיות חלק חשוב מההכנות ללחימה ומהלחימה עצמה. תרומתה רבה להגברת הגמישות של היחידות ושל המפקדים. מאחר שגם האויב לומד ומפיק לקחים ומאחר שהלחימה היא בסופו של דבר "תחרות של למידה" שבה מנצח מי שלומד טוב יותר ומהר יותר, הרי ברור שמדובר בנושא בעל חשיבות קריטית.

לקח מרכזי לשימור ממבצע "עופרת יצוקה" (כמו גם ממלחמת לבנון השנייה) הוא הצורך בלמידה תוך כדי הלחימה בארגוני הטרור והגרילה, שהם אויב דינמי ומשתנה שיש לראות בו ארגון לומד.

הלמידה של המפקדים ושל היחידות תוך כדי מבצע "עופרת יצוקה" - בסיוע

מכלול הפקת הלקחים וצוותי הפקת הלקחים - תרמה לביצוע המשימות ולתהליך של שיפור מתמיד תוך כדי הלחימה ולהכנת יחידות המילואים.

למידה מהירה של הכוחות אלה מניסיונם של אלה חיונית במיוחד תוך כדי מלחמה כדי לא להפוך את מבחן הקרבות הראשונים ל"מבחן חוזר" לכוחות אחרים. ובמילים אחרות: אם כוח הופתע מחידוש כלשהו של האויב - אין שום סיבה שכוחות נוספים, שטרם נכנסו למערכה, יופתעו שוב ושוב מאותו חידוש וישלמו פעם אחר פעם "שכר לימוד" שכבר שולם פעם אחת.

היתרונות שהקנו מנגנוני הלמידה תוך כדי לחימה שבקרב הכוחות והמנגנונים שתמכו בהם בזרוע היבשה, בחילות ובמל"י במהלך "עופרת יצוקה" לא יהיו בהכרח רלוונטיים בעתיד בגלל משתנים דוגמת משך זמן המלחמה, הנגישות לכוחות, המעבר של כוחות המילואים דרך בסיס האימונים וניהול מעבר מדורג לתמרון הקרקעי. לכן יש צורך לא רק לשמר אלא אף לשפר את התהליכים לניהול הידע המבצעי והלמידה במהלך המלחמה לקראת כל עימות אפשרי נוסף.

הערות

1. **מדריך השדה של צבא ארה"ב ללחימה בכוחות בלתי סדירים** (FM COIN) (3-24 2006)
2. Ariely G., "Knowledge is the Thermonuclear Weapon for Terrorists in the Information Age", 2003 <http://www.ict.org.il/Articles/tabid/66/Articlsid/97/currentpage/11/Default.aspx>
3. גיל-עד אריאלי, "למידה תוך כדי לחימה", **מערכות** 412, מאי 2007, עמ' 13-4
4. Ariely, G., "Operational Knowledge Management in the Military", **Encyclopedia of Knowledge Management**, D. G. Schwartz, Hershey, Idea Group Inc., 2006, pp. 713-720
5. ברצוני להודות לכל חבריי לצוות התחקיר, ובמיוחד לרמ"ח תו"ל ותפיסות, אל"ם מאיר פינקל, לאל"ם (מיל) גבע ראפ ולצביקה פורטנוי ממחלקת תו"ל.
6. גיל-עד אריאלי, "למידה תוך כדי לחימה", **שם**
7. "למידה, ובעיקר למידה תוך כדי לחימה, הן חלק מהמנהיגות" - רא"ל גבי אשכנזי בהיותו סגן הרמטכ"ל בכנס שערך צה"ל ב-2002 שהוקדש ל"למידה תוך כדי לחימה"
8. **תחקיר למידה של אוגדת עזה** - מסמך פנימי בצה"ל
9. משיחה עם רמ"ט החטיבה המרחבית (חטמ"ר) הדרומית בפורום סיכום מנהלי לחימה (מנל"חים) במפקדת אוגדת עזה וכן מראיון עם קצינת מבצעים של החטיבה המרחבית הדרומית.
10. **תחקיר של מפקד חטיבת שועלי מרום** - מסמך פנימי בצה"ל
11. **תחקיר למידה של אוגדת עזה**
12. **הפעלתו של מערך הפקת הלקחים ב"עופרת יצוקה"** - מסמך פנימי בצה"ל
13. **תחקיר למידה של אוגדת עזה**
14. **תחקיר מח"ט שועלי מרום**
15. **תחקיר של אוגדת עזה על "עופרת יצוקה"**
16. **תחקיר של מפקד מל"י על הכנת חטיבות המילואים** - מסמך פנימי בצה"ל
17. **הנחיית סגן הרמטכ"ל: ארגון מסגרת מילואים באוגדות לטובת גמישות ושימור ידע** - מסמך פנימי בצה"ל
18. **"חוליות שימור ידע" - הקמת צוותי תחקור והפקת לקחים** - מסמך פנימי בצה"ל
19. **שם**
20. **ספר תורת מל"י - מחלקת תו"ל: ניהול הידע ביבשה** - מסמך פנימי בצה"ל
21. **על בסיס הספר עבודת המטה והמפקד** - מסמך פנימי בצה"ל
22. **ניהול הידע ביבשה** - מסמך פנימי בצה"ל

