

# מבצעים במהירות המחשבה

האתגר המרכזי של צבא הוא הצורך ליצור בזמן המתאים מענה מבצעי, שיוכל להתמודד בהצלחה מול אויב ומול סביבה המשנים את עצמם בתכיפות גבוהה ובמהירות מסחררת

## אל"ם ג'

אחד מבכירי "הפורום הכלכלי העולמי של דאבוס". "בעולם כזה משימתה של כל ארץ היא לאפשר לאזרחיה וליזמיה להגדיל את מהירותם". והוא מוסיף ומבסס את קביעתו בדוגמא של חברת "קומפאק": "קומפאק נעשתה חברה הבנויה על מהירות, וזו הייתה דרכה להתעשר. היא הייתה מסוגלת לתכנן מוצרים מהר יותר מהמתחרים שלה, ולכן יכלה לספק פתרונות ללקוחותיה מהר יותר מהמתחרים שלה, ולכן יכלה לצבור רווחים מהר יותר מהמתחרים שלה. הדבר הזה ידוע כמחזור היצירה: הנעת מוצר ממחקר לתכנון, לפיתוח, לייצור, למכירות ובסופו של דבר לרווחים וחזור חלילה". (תומס פרידמן, **הלקסוס ועץ הזית**, מעריב-הד'ארצי, 2000, עמ' 170-171).

תופעת "הסביבה התזזיתית" אינה רק נחלתם של אנשי העסקים. השפעות הדיגיטציה, הכפר הגלובלי וזרימת המידע, נוכחותה וזמינותה של התקשורת והתפתחותם של אמצעי קשר מידיים הזמינים לכול (למשל, תקשורת סלולרית) יצרו סביבה קצבית ותוססת, שבה מוסיפה המהירות לגדול עוד ועוד.

### הצורך להשתנות במהירות

להבדיל מהעולם העסקי, מתבטא ה"רווח" בעולם התוכן הצבאי ביכולת ליצור מענה מבצעי אפקטיבי, רלוונטי, ההולך ומתעדכן, הולך ומשתנה.

משמעות "עידן המהירות" והיישומים הנתבעים בגינו כבר זוהו גם בהקשרי היכולת לבצע שינויים והתאמות בארגון. בספרו "עסקים במהירות המחשבה" מתאר ביל גייטס את משמעות "עידן המהירות" ואת הצורך להיערך במענה עסקי מתאים מול קצבי השינוי הגבוהים: "אם במוקד

המילה "נכון" מתארת בעצם את המושג "רלוונטי", משמע, נכון בהקשר התקופה והסביבה. יחידה נכונה היא גם רלוונטית וגם ערוכה ומוכנה למשימותיה, לסביבתה ולאתגרים שבפניה. המאמר הזה מציג את הדרך ליצור יחידה נכונה ומצביע על הקשר הישיר בין יכולתו של ארגון לשנות את שפתו ואת מושגיו לבין יכולתו להתאים במהירות את מבנהו ואת שיטותיו מול איומי היריב.

זיהוי השינויים, הבנתם, פיתוח שיטות, יכולות וכוחות משימה לקראתם הם התנאים להיותה של היחידה ארגון רלוונטי. המפתח לרלוונטיות טמון ביכולת ליצור ביחידה אקלים הממצה את המידע המצוי אצל אנשיה, ביכולת להפיק ידע על-ידי למידה ותחקור וביכולת להעביר את הידע החדש בתוך היחידה ומחוצה לה, להתעדכן ולהתחדש באמצעותו.

המציאות התזזיתית, שבה מוצבים בפנינו אתגרים חדשים

כמעשה של יום-יום, כבר הפכה להיות חלק מחיינו. אנו מקיימים התמודדויות יום-יומיות עם אי-ודאות, עם פירוש המצב, הערכתו ומתן פתרונות. רוב הזמן אנו נוטים להגיב כלפי האיום, אך האתגר הוא לדעת ליצור מענה מבצעי רלוונטי בזמן רלוונטי. מייד אחר כך יהיה עלינו לפעול לזיהוי של האיום הבא. בעידן של מהירות, עידן של שינויים תכופים, אתגר כזה הופך להיות קשה יותר ויותר.

"עברנו מעולם שבו הגדול אוכל את הקטן לעולם שבו המהיר אוכל את האיטי" – מצטט תומס פרידמן את

המציאות התזזיתית, שבה מוצבים בפנינו אתגרים חדשים כמעשה של יום-יום, כבר הפכה להיות חלק מחיינו

קצין בכיר  
בפיקוד המרכז





רוב הזמן אנו נוטים להגיב כלפי האיום, אך האתגר הוא לדעת ליצור מענה מבצעי רלוונטי בזמן רלוונטי

הלמידה הקרבית – הכושר ליצור מערכת תקשורת מהירה להעברת מידע וידע והכושר ליצור מבנים מבצעיים משימתיים.

### הכושר לזהות מצב

שינויים המתחוללים במערכת אינם תמיד בולטים וברורים לעין כול. עם זאת המגמות ההולכות ונוצרות מספקות לנו שפע של רמזים, של אותות מוקדמים ושל סימנים מעידים. בעידן המהירות נדרשת מן המפקד היכולת לאסוף את האותות האלה, לבררם, לפרשם ולזהותם כ"בצבוצים" – אותות מעידים ראשוניים על מגמה חדשה ההולכת ונוצרת. על מנת לזהות את המצב נדרשת "גישה חיישנית" – רגישות גבוהה למתרחש ולשינויים, זעירים ככל שיהיו. אלה צריכים להיות מדווחים במהירות מכל דרגי השטח ומכל דרגי המטה, לעבור בירור ופירוש בהערכת מצב (האם הסימן או האות קשורים באמת לשינוי המגמה והמציאות?) וחשוב לא פחות – להיקרא בשם (המשגה).

ההמשגה – מתן השם לתופעה, להתרחשות ולמגמה כך שיהיו מזוהות בשם – היא הבסיס ליצירת שפה משותפת בקרב כוחותינו וטכניקה יעילה להבהרתם של הרעיון המבצעי ושל תמונת המצב המערכתית. זהו גם היסוד לבניית מענה מבצעי מתאים לאיום.

אולם מתן השם לתופעה או למצב עלול להיות גם מסוכן, שכן מילים יוצרות מציאות, ומטאפורות יצירתיות, המתארות את המצב, עלולות להפוך למטבע לשון מבלבל, גם אם שימושי. אף שחיוני להכניס שינויים בשפה ובמושגים (על מנת להקדים את המציאות), הרי נדרש מנגנון בקרה הנותן גושפנקא רשמית למושג החדש קודם שהוא הופך לנחלתם של גורמים טקטיים ומעשיר את השפה הצבאית. בהעדר בקרה עלולים מושגים חדשים ליצור מגדל בבל צבאי, שבו אחדים מהכוחות מכירים את השפה המבצעית החדשה, ואילו כוחות אחרים טרם התוודעו אליה. כיוון שאין

שנות ה-80 עמדה האיכות, ובמרכז שנות ה-90 הארגון מחדש, הרי שנות ה-2000 יהיו שנות המהירות. מה שיהיה חשוב בהן הוא המהירות שבה יוכל אופיו של העסק להשתנות, המהירות שבה תתבצע עסקה.

בספרם "מלחמה ואנטי מלחמה" מתייחסים בני הזוג טופלר לאזהרה שהעבירו לקוראיהם בספרם הראשון – "הלם העתיד": "כאשר ציינו זאת לראשונה בהלם העתיד לפני שנים רבות, היה עדיין צורך לשכנע את העולם שקצב האירועים אכן מואץ. היום מעטים מפקפקים בכך. התחושה שהאירועים מתרחשים ביתר מהירות מוחשית היום יותר מתמיד.

"האצה זו, הנגרמת בחלקה על ידי תקשורת מהירה יותר, פירושה שמוקדי התלקחות עשויים לצוץ, ומלחמות עלולות לפרוץ במערכת העולמית כמעט בן-לילה. אירועים דרמטיים מצריכים תגובה עוד בטרם יספיקו ממשלות לעכל את חשיבותם. פוליטיקאים נדרשים לקבל יותר ויותר החלטות בנושאים שהם יודעים עליהם פחות ופחות במהירות גוברת והולכת." (אלוויין טופלר, **מלחמה ואנטי מלחמה**, מעריב-הד ארצי, 2000, עמ' 275).

המציאות הזאת משפיעה גם על סביבת ההתמודדות, ובמיוחד בעימות המוגבל: היריב גמיש יותר, מאתגר יותר, וחתירתו המודיעינית-התקשורתית טובעת בים המידע. הוא פועל במאפיינים של תאים מחתרתיים, של חתרנות, של טרור ושל גרילה, הוא מטבעו חמקני, נמוך חתימה וגמיש, ובהיותו מושפע מעידן המהירות, הוא מציב לצבא הסדיר שמולו אתגר גדול פי כמה, והוא משתנה, לומד ומשתפר מדי יום.

מול יריב כזה בעת כזאת בדרך ליצירת כוח צבאי רלוונטי נדרשים מהצבא הסדיר מספר סוגי כושר, שאותם עליו לשכלל ולקדם בהתמדה. סוגי הכושר שבהם נדון הם הכושר לזהות מצב, הכושר ללכידות מושגית, הכושר ליצור אקלים יחידתי-קהילתי – הוא "הקהילה המבצעית", המדגישה את

דרך להתקדם ולהשתפר בלי להשתנות, ואין דרך להשתנות בלי לשנות את שפתה ואת מושגיה של היחידה, אין מקום לוותר על המשגה חדשה. אולם יש לנהוג בה במשנה זהירות.

## הכושר ללכידות מושגית

את הנתונים שאנו אוספים כל העת על היריב ועל הזירה אנו מעבדים והופכים למידע. המידע המנותח ומעומת עם ההתרחשויות הופך לידע, שהוא הנכס המרכזי בכל ארגון ונכס חיוני במיוחד לצבא.

תמונת המצב, המגלמת את התופעות ואת המצבים בזירה, את הרעיון המבצעי של כוחותינו ואת הכיוונים המרכזיים למימוש, מכונה "מפת ידע".

מפה מוכרת לנו בעיקר במשמעותה הטופוגרפית, "אבל יש גם מפות אחרות – מפות ששוכנות ברוחנו או במוחנו, בדרך שאיננו יכולים עדיין להסביר במלואה – אלה הן מפות מנטליות או קוגניטיביות. אף שלא ניתן לראות מפות אלה, נודעת להן חשיבות עצומה, שכן על-פיהן אנו מנווטים את דרכנו". (יובל פורטוגלי, יחסים מוכלים, הקיבוץ המאוחד, 1996, עמ' 175).

מפת הידע הזאת מכילה, למעשה, את המידע שעובד ונותח, את המושגים שזוהו ושנטבעו במהלך תהליך הזיהוי פירושי-בירור-המשגה, והיא בסיס הידע של כוחותינו בבניית המענה המבצעי הרלוונטי.

הרלוונטיות מושגת דרך ההצלחה לזהות ולבצע את התהליך שצוין בזמן, קרי, לפני שהיריב גורר אותנו לפעילות תגובתית, במהירות ההולמת את מהירותן של הסביבה ושל ההתרחשויות.

יתרה מזאת, ברצותנו לפעול ל"עיצוב המציאות" ולהשפעה עליה, צריכה גישתנו להיות "גישה מקדימה", כזו הפועלת זמן-מה לפני

שהיריב הפתיע אותנו באתגר מבצעי. במילים אחרות, עלינו להיות לפחות שני צעדים קדימה – צעד אחד עוד לפני ההתמודדות וצעד שני הערוך לכך שהיריב יזהה את המצב ויבנה לו דרך התמודדות ומענה.

משמע, לא פעולה תגובתית על בסיס הערכת מצב, אלא הבנת הפוטנציאל והצפוי מהאותות ומהבצבוצים (שזוהו וזכו להגדרה ולשם) ובניית מבנה מבצעי שלם ומתאים (כוחות משימה, משטרי תנועה, נהלים, אמל"ח, דגשים ומדיניות להפעלת הכוחות) בזמן.

המושג שנטבע הוא "מטען ידע קהילתי". המושג אוצר בתוכו עולם שלם של הבנות, תובנות, מידע וידע, ולכן הוא גם נכס ידע משותף. הידע הזה צריך להיות מונחל במהירות לאורך, לרוחב ולצדדים באופן שיטתי ויעיל תוך ניצול מרב

השיטות להעברת המידע, על מנת שישפיע בזמן רלוונטי על אופן הפעולה המבצעית של היחידה, יאפשר לה למצות במהירות את הידע האצור בה ויסייע לה בחתירתה ללמידה ולשיפור מתמידים.

כך, למשל, נלקח במערכת "גאות ושפל" מושג ה"חתימה" (הנמוכה והגבוהה) מתחומי המכ"ם והסונר, הוטען (בתהליכי חשיבה עמוקים) במשמעות מבצעית-תפיסתית כוללת והפך למושג מחולל, מעצב, שגור ושימושי מהטקטיקה ועד לאסטרטגיה.

כך הוביל מושג ה"גושיות" (ארגון היישובים היהודיים בי"ש"ע בגושים מוגנים) את ההיערכות להגנת היישובים, מושג ה"תצורה המבצעית המכונסת" – את ההיערכות לצמצום שטח הפנים בפני איומי הטרור והגרילה, לבידוד צירים, לשינוי נוהלי אבטחה, להצטיידות, למיגון, להתבצרות ועוד. כך הכין המושג "הפס"ד בנוכחות" (הפרות סדר בנוכחות אמצעי לחימה – המושג יידון בהמשך) את הכוחות ללחימה, כך גם הוטען המושג "הכלה" (הכוונה להותיר את העימות בממדיו הביטניים הטקטיים בלי לאבד שליטה על אופיו, על היקפו ועל כיוונו) במטענים אופרטיביים עמוקים. המושגים האלה, שנרשמו על מפות הידע, חוללו ועיצבו את אופן ההתמודדות של צה"ל בכל המישורים.

תמיד קיים הסיכוי שהמענה החדש

מקדים את זמנו. ייתכן שהוא נבנה הרבה לפני שהפוטנציאל של היריב בא לידי מימוש. לכן נדרשת הרגישות הראויה לקבוע את המועד ואת האופן שבו יושק המושג.

## הכושר ליצור אקלים יחידתי קהילתי

את כל הפעולות האלה ניתן לבצע רק על בסיס מושגי אחוד – מצב שבו מפעילי הכוח ביחידות המבצעות מכירים ומבינים את מפת הידע כשפה

משותפת, ערים לתהליך שבו זוהו ונוצרו המגמות, התופעות וה"מעצבים" (אותם כיווני פעולה מובילים), מקיימים שיח חוצה דרגים, מבינים את הרעיון המערכתי ופועלים לפיו בלכידות מלאה.

לכאורה עלולה להיווצר האפשרות שלפיה "הלכידות המושגית" תיתפס כחשיבת יחד, כ"הינעלות" קונספטואלית, שהרי כולם אמורים, לכאורה, לחשוב באותו אופן, ולא כך הוא: תהליך הזיהוי-פירושי-בירור מגלם בתוכו ביקורת רבה, והוא מחייב סיעור מוחות ואקלים יחידתי המעודד דיון פתוח, חופשי ונקי מאימת שררה. הסגנון הקהילתי מנטרל את העומס הביורוקרטי, שיוצר המדרג הפיקודי, ואינו מאפשר לו לדכא חשיבה פתוחה ויצירתית.

מתח מתקיים דרך קבע בין חתירה להנבטת מושג לבין

שיח נוקב, מתמשך, מתנגש,  
אך עם זאת ממושטר ומוסדר  
עלידי מוביל המערכה, הוא  
הסיכוי ליצירת תפיסות חדשות  
ורעיונות מבצעיים חדשים,  
והוא המפתח להתקדמות דרך  
שינוי השפה



הסביבה הנוצרת בארגון מבצעי קהילתי היא דינמית ומתחדשת. השינוי והתנועה הם עצם העניין

לשינויים, בעיקר שינויי שפה, עשוי לאפשר לנו "לעמוד בזמנים".

השתנות של היריב, קצבי השינוי הזירתיים והמהירות המאפיינת את המציאות המבצעית, את האמל"ח ואת קצבי העברת הנתונים (במהירות שידור של זמן אמת), שינויים גלובליים ש"כיווצו את הגלובוס" ויצרו "כפר גלובלי", האינטרנט, פריסת צוותי התקשורת והצמא המתמיד של האנושות למידע חדש – כל אלה מציבים את הצורך בשינוי ובהתאמה בראש סדר העדיפויות של יחידות מתקדמות. במציאות כזאת רק המהירים שורדים. קצבי השינוי הם המחייבים את המערכת המבצעית "שלנו" לשינוי מתמיד ורלוונטי.

יחידה מבצעית מודרנית מחויבת לתפקד כקהילה על שום היותה "מנגנון תלוי אינפורמציה". העברת אינפורמציה במהירות הנדרשת לקבלת החלטות בזמן הנכון לא תתאפשר אם תיוותר הביורוקרטיה המדרגית על כנה: תקרית ירי בעמדה אישם שודרה בזמן אמת בטלוויזיה, דיווחי כתבים מהשטח מסעירים את העולם ואת המנהיגות העולמית, הדרג המדיני שלנו נדרש להגיב/להסביר/להנחות, ואנו, ארגון ביורוקרטי ולא קהילתי, נמתין להעברת המידע מן החוליה לכיתה, ממנה אל המחלקה ואל הפלוגה, משם אל מפקדת הגדוד, שתברר את העניין ותעביר אל מפקדת החטיבה... מתי תגיע הידיעה אל המדינאי? (ולא כל שכן בעימות מוגבל, שבו השפעות הדרג הטקטי על האסטרטגי טבעו כבר מזמן את המושג "הרב"ט האסטרטגי").

פיגוע חמור אירע בגזרה פלוגתית כלשהי, ופעולה בעקבותיה עשויה להיות נקודת מפנה במערכה. הפיקוד הבכיר חייב להבין את ההתרחשויות על בורין לפני שיפעיל כוח או ינקוט כל מהלך אחר. האם המידע יזרום אליו בזמן רלוונטי? וכשיזרום המידע, האם יהיה נקי מתופעת "הטלפון השבור"?

ההתנגדות להנבטתו, אולם הקהילה המבצעית מכבדת ומטפחת את האופוזיציה. הכוחות המנוגדים הם היוצרים את סגסוגת הידע. הם היצירה, הם ההתחוללות.

משנוצר המושג, יש ללטשו, "להטעינו", לזקקו, וכאמור, לחתום על תקפותו (על-ידי מפקד המערכה – למשל האלוף). יש לחתור להפצתו, להטמעתו במרב הדרכים – מהפצה ממוכנת באמצעות פורמטים צבאיים (פקודות וניירות מטה) ועד ל"הפצה ויראלית" (מפה לאוזן ועל בסיס של שמועות). הסביבה הנוצרת בארגון מבצעי קהילתי היא דינמית ומתחדשת. השינוי והתנועה הם עצם העניין. בסביבה דינמית נוח יותר להוביל שינוי ולעדכן את המערכת המבנית תפיסתית, כך שתהפוך לרלוונטית. שיח נוקב, מתמשך, מתנגש, אך עם זאת ממושטר ומוסדר על-ידי מוביל המערכה, הוא הסיכוי ליצירת תפיסות חדשות ורעיונות מבצעיים חדשים, והוא המפתח להתקדמות דרך שינוי השפה.

קהילה המבצעית היא גם לומדת וגם מלמדת. היא רקמה סופגת, היודעת לספוח אל תוכה יחידות (שטרם התוודעו אל מטעני הידע שברשותה), ללמד אותן, לשנותן – אם נדרש – ולהתאימן למשימותיהן באמצעות מנגנוני קליטה ולימוד קרביים (חוליות ייעודיות להעברת ידע, הכרת גזרה ולימוד מהיר).

החתייה ל"סדר" וההתכנסות ל"יחידות מודל" מוכרות ומובנות בארגונים גדולים בכלל ובצבאות בפרט. מתחמתמיד מלווה את החתייה ליצירתיות ולזריזות (זריזות=מהירות+גמישות) כשהיא עומדת מול אושיות הצבא: הסדר והתקניות (סטנדרטיזציה).

סדר ותקניות הם כלים לשליטה וליציבות, מענה לדילמות בבניין הכוח בתנאים של אי-ודאות והדרך לייצר מכנה משותף בין בני-אדם. אולם העימות המוגבל ועידן המהירות תובעים מאיתנו מיצוי מיטבי של משאבי המוח שביחידה, ובמהירות. אקלים קהילתי נעדר שררה, נושם ופתוח

יתרה מזאת, יש למי שחווה בשטח אירוע קרבי כלשהו משהו חשוב להבהיר ולהעביר; הוא יודע משהו. האומנם היחידה מעודדת את זה – גם אם דבריו לא ילכו עם הזרם? ביחידה מבינים שהאויב ביצע שינוי, וכי המציאות כולה השתנתה. האם יש ליחידה הכוחות והמתודה לזהות את השינוי, לקרוא לו בשם ולפתח מענה חדש, גם אם אינו תקני? האם זה יקרה בזמן?

הצורך להעביר במהירות מידע וידע מתנגש בצורך לשמר מבנה מדרגי. על מנת להתמודד עם הסוגיה הזאת במהלך "גאות ושפל" נקבע בפיקוד המרכז כי מידע וידע יועברו ללא תלות במדרגות, וכי לצורך זה ישוחח הפיקוד המרחבי גם עם רמת הגדוד (אם יידרש), אולם באותה הנשימה גם הודגש כי לא יחול שום שינוי במבנה המדרגי בכל הנוגע להעברת פקודות ובכל הנוגע לנוהל קרב.

צבא הוא ארגון גדול וכבד, המשול לאונייה. עידן המהירות תובע ארגון של סירות מרוץ ולא של אוניות משא. נדרשים כושר תמרון מיוחד במינו, פעולות צבאיות במהירות המחשבה, ארגון הרתום לבסיס ידע ולנכסי ידע משותפים, בנוי לשינויים מבניים וליצירת כוחות משימה במהירות הבזק, ארגון המבין כי גישות מבצעיות הן עניין דינמי. לארגון הזה (היחידה הנכונה, הקהילה המבצעית) יש רוח המבינה את התנועה במרחב כדרך וכאורח חיים.

ניתן להניח כי ייווצרו מתחים בין מתודות, בין "צבאיות" לבין "קהילתיות". כאן חשוב להבהיר: הארגון הצבאי לעולם יונע על-ידי "סדר טוב" של עבודת מטה מבצעית, מפקדיה הטקטיים של היחידה ישמרו את השיטות הצבאיות הבסיסיות, אך המבנה המבצעי יהיה זמני ודינמי, והגמישות תהיה נושא מרכזי למדידה.

הקהילה המבצעית חיה את תהליך הלמידה הקרבית. היא מודעת לסביבה התזזיתית ולמהירות הנדרשת ממנה, ולכן היא אינה משדרת רטינה וביקורת על שינויים תכופים ומהירים, על הזנקות ועל דרישות משתנות. בכך היא אינה יוצרת רתיעה בקרב מקבלי החלטות מלהטיל עליה משימה חדשה או שונה או חדשנית.

היחידה-קהילה בונה את עצמה כמבנה מבצעי זריז. היא מחנכת ברוח הזאת את אנשיה, היא בנויה לפיתוח ידע ולהנחלתו המהירה תוך בניית מערכת הכשרות והתאמות, היא מחפשת כל הזדמנות להתחדש ולהתעדכן, היא בנויה להשתנות וליצירה מתמדת, היא יכולה להיות תבנית מבצעית גדולה – עתירת משאבים, אמל"ח וכוחות – ואף שהיא אוניית משא, היא מתנהגת כסירת מרוץ.

## הכושר ליצור מערכת תקשורת מהירה

קצב השינויים המהיר תובע, כאמור, רגישות, זיהוי מצב והמשגתו. בעידן המהירות יש צורך משמעותי בהעברה מיידית של המידע, עוד לפני שהוא בידי היריב או בידי גורמים משפיעים אחרים במערכת (גורמים בין-לאומיים, ארגונים

מעורבים, תקשורת ואחרים) על מנת לעבדו במהירות ולהפכו לידע, למענה הולם בזמן ולהתנהגות רלוונטית. לצורך הזה נדרשת רשת מהירה להעברת מידע, נדרשת שיטה ונדרשות מיומנויות שימוש ברשת.

כך הוא הדבר גם כשמזוהה תופעה מבצעית חדשה בשטח או כשמתממשת הערכת מודיעין. העברה מהירה של נתונים ושל מידע מאפשרת את קיומה של הוויית הקהילה המבצעית ואת הוצאתה לפועל של למידה קרבית – כזו המאפשרת ללמוד מן האחר במהירות, להסיק מסקנות ולהפיק לקחים, לא לחזור על שגיאותיו, ללמוד וחשוב מזה – ללמד, משמע להעביר את הידע שנצבר עד כה (כתוצאה מתחקור או מהערכות מצב) ליחידות נוספות, ובמהירות האפשרית.

שיפור ולמידה בכל המערכת בזמן רלוונטי מצריכים מיכון של הזרמת המידע ושימוש במכשירי קשר זמינים לכלל הדרגים על מנת לאפשר זמן תגובה משופר ושיתוף מרב הצרכנים במידע. השימוש ברשתות תקשורת פנימיות במודל של אינטראנט מאפשר למפקד להניח את כלל יחידותיו על מסדי נתונים ועל מצעי מידע אחדים.

רשת תקשורת מהירה, נהלים פנימיים להעברת המידע, לכידות מושגית ואקלים קהילתי יוצרים את ההוויה האחדה, את האגבור, את החיבור בין מרכיבי היחידה ואת יכולתה להגיב באופן אפקטיבי, מהיר, עדכני ורלוונטי.

ה"רשתיות" – התנהגות הקהילה כרשת, שבה כל מרכיב הוא חיישן הקולט מידע ומעבירו תוך שימוש נרחב ברשתות מחשוב ותקשורת טקטית – תאפשר את הפיכתה של היחידה לקהילה רלוונטית.

## הכושר ליצור מבנים מבצעיים משימתיים

"זמנים מטורפים מצריכים ארגונים מטורפים" קרא טום פיטרס לספרו. גם כוחות מבצעיים צריכים לסגל לעצמם מיומנויות של התאמה מהירה לתנאי הסביבה ולאיומים חדשים. אולם צבאות סדירים בנויים בתבניות תקניות, במבנה משולש או מרובע, במדרג עולה והיררכי, בתצורות קשיחות ומוכוונות לחימה גבוהת עצימות.

הראייה, שלפיה נועדו צבאות להסיר איום קיומי מעל המדינה, וההבנה המקובלת, שלפיה עימותים נמוכי עצימות אינם מהווים איום קיומי, משאירות את מבנה הצבאות כפי שהוא. חשוב מכך, צבאות אינם מפתחים לעצמם, בדרך כלל, מערכת מושגים המתאימה לחימה נמוכת עצימות ואינם בונים כוחות, מפקדים וחילים בתצורה דואלית (לעימות מוגבל ולמלחמה נגד צבא סדיר).

ד"ר צבי לניר גורס, כי הכשל החשיבתי של צבאות בעימותים נמוכי עצימות נובע מכך שהם נוטים להטיל את המבנים הסטנדרטיים שלהם, את מערכת ההבנות והמושגים שלהם, את עולם התוכן ה"מלחמתי" שלהם על המציאות, ובכך הם נוטים להיכשל ולא להיות רלוונטיים. (צבי לניר, "הכשל החשיבתי של צבאות בעימותים נמוכי עצימות",



המבנה המבצעי יצר איגודי כוחות שלא היו מוכרים קודם לכן בצה"ל

**מערכות 365**, אוגוסט 1999).

על מנת להתאים כוחות מבצעיים למציאות ולאתגר המזוהה נדרשת גמישות מבנית גבוהה במיוחד. בהנחה שלא יוקמו למדינה שני צבאות (אף שהיא חשופה לסכנת לחימה גבוהת עצימות ולאיומי טרור, גרילה וחתרנות מדינית גם יחד) הרי שנדרשת מן הצבאות יכולת לבנות כוחות אד-הוק, ליצור מבנים מבצעיים לא סטנדרטיים ולגבש להם תמיכה מלאה בתחומי ההדרכה, הלוגיסטיקה, אמצעי הלחימה הייעודיים והמעטפת המשפטית, ההולמים את תנאי הזירה שבה הם פועלים.

דוגמא מיוחדת ליצירת מבנים גמישים במהירות נראתה במהלך ההתכוננות ללחימה ב"גאות ושפל". משזוהה האיום הטמון בירי של חמושים תוך כדי הפרות סדר המוניות, נבנה מולו מענה מבצעי מלא: תו"ל ה"לבנות" מול "הפס"ד בנוכחות אמל"ח" גובש עוד טרם מומש האיום ועל בסיס זיהויו בלבד. התורה נכתבה ונפרטה לטכניקות קרביות מפורטות, גובשו מערכי הדרכה, ונרכשו אמצעי לחימה ייעודיים. גם המבנה המבצעי יצר איגודי כוחות, שלא היו מוכרים קודם לכן בצה"ל. ההשקעה הכבדה במוכנות הזאת הוכיחה את כדאיותה בפרוץ הקרבות, ערב ראש השנה, ספטמבר 2000.

אך האיום הזה לא היה קבוע, וכצפוי ביצבצו ועלו סימנים לאיום חדש: משהתנפצו המאמצים הפלסטיניים אל חומות ההיערכות הצה"לית, כבר זוהו כיווני פעולה חדשים: ניסיון קצר מועד לעבור ללחימת לילה נענה במענה קטלני מוכן, שגובש על-ידי מנגנוני הלמידה הקרבית תוך כדי לחימה. גם המעבר הפלסטיני לטרור בצירים נענה בהיערכות מבצעית משבשת. אין זה מענה מלא, המחיר בצירים כבד, אך המענה החדש מנע פיגועים רבים, וכבר נכתבו סביבו תורת לחימה

ארעית, טכניקה קרבית ומערכי שיעור, הנלמדים בבסיסי האל"ל (אימון לקראת לחימה) ובהכשרות המפקדים. גם מול האיום הזה וגם מול איומים אחרים נמשכת הלמידה הקרבית, נמשכים תהליך הפקת הלקחים ומתודת הזיהוי-בירור, ונמשך הצורך ליצור במהירות כוחות משימה גמישים וחדשים.

### סיכום

המאמר הזה מנסה להבהיר את משמעותו של עידן המהירות ואת השפעותיו על הלחימה – במיוחד על הלחימה בעימות המוגבל. הוא מציע לקיים ביחידות הצבא מספר סוגי כושר כדרכים להתמודדות ואת השינוי בשפה המבצעית כדרך המרכזית שבהם. מהירות ההתרחשויות מחייבת התמודדות במישורים רבים. האתגר המרכזי של צבא הוא הצורך ליצור בזמן המתאים מענה מבצעי, שיוכל להתמודד בהצלחה מול אויב ומול סביבה המשנים את עצמם בתכיפות גבוהה ובמהירות מסחררת.

הובהרה כאן התלות בין היכולת לזהות את המצב, לעבד מידע ולפתח מושגים וידע באווירה קהילתית המנטרלת את המגבלות הביורוקרטיות של ארגון צבאי לבין היכולת להיות "יחידה נכונה" – כזאת המתאימה למציאות ולאתגר, ואשר ערוכה ומוכנה לקראתם. גם הודגש כי פיתוח ידע, הפצתו והטמעתו ב"קהילה מבצעית" צריכים להשתלב בתהליך ההפקה של מוצרי נוהל קרב תקינים, אם כי הצורך ביצירה מהירה של מבנים, של כוחות משימה ושל שיטות חדשות יתבע גם מנוהל הקרב להפוך למהיר במיוחד.

קהילה מבצעית, לומדת, זריזה ומפתחת ידע-שפה היא ערובה ל"נכונות" ולהתאמה לעימות המוגבל וללחימה בכלל.

