

ממחסה להשמדה

בכל המבצעים האחרונים השתמשו לוחמי הרגלים של צה"ל במבנים כדי לתפוס בהם מחסה. האויב ניצל זאת והפך את המבנים לשטחי השמדה והוא אף מנסה לתעל את חיילי צה"ל אליהם



חיילים מגדוד 50 של הנח"ל נכנסים למבנה במבצע "צוק איתן" | האויב מזהה את השימוש הרב שאנו עושים במבנים ורואה בכך את ההזדמנות הטובה ביותר להסב לכוחותינו אבדות



לאיום. במאמרו הוא התייחס להבדלים בין מענה טכני לבין מענה הסתגלותי וניתח את היכולת של המפקדים לתת מענה לאתגרים טכניים שבהם הם נתקלים לעומת הקושי שלהם לתת מענה לאתגר הוליסטי או הסתגלותי. אלוף הכהן התמקד במתן מענה ברמה האסטרטגית ואולי האופרטיבית, אך לא ברמה הטכנית והטקטית, ולכן בחרתי להתייחס במאמרי למתן מענה לפערים ברמה הטקטית.

האיום החדש: המבנה הופך להיות שטח השמדה

כאמור, הדוגמה שלפיה אמיש את הצורך לשנות את דפוסי הפעולה של הפיקוד הטקטי היא בעיית השימוש במבנים: בעוד שבעבר התייחסנו למבנים שבשטח הבנוי כאל מחסה יעיל, הרי שכיום המבנים הם שטח השמדה. גם במקרים שבהם הייתה בידינו האפשרות שלא להסתמך רק על המבנים - למשל במהלך הלחימה בפאתי השטח הבנוי, שהוא אזור שרווי במאפייני תכסית שונים כמו חצרות ומטעים (וככל הנראה גם בעימות הבא ייערך האויב היטב בשטח הזה כדי להסב לכוחותינו פגיעה משמעותית) - בכל זאת ביססנו את שיטת ההגנה שלנו על המבנים.

רבים מהמפקדים בצה"ל הבינו את הבעייתיות שבשימוש במבנים נגד החמאס בעזה הרבה לפני מבצע "צוק איתן". ב-9 באוגוסט 2006, במהלך מלחמת לבנון השנייה, פגעו שני טילי נ"ט ארוכי טווח בבית בעיירה דבל שבו שהה כוח פלחה"ן של חטיבת צנחנים במילואים, והתוצאות היו קשות: תשעה הרוגים ו-30 פצועים. הבעייתיות שבשימוש במבנים בלחימה נחשפה גם במהלך מבצע "עופרת יצוקה". בתחקיר שנערך לאחר אותו מבצע הודגשה הסכנה שטמונה

"הפילוסופים והמדענים כאחד הוכיחו שיכולת ההסתגלות היא סוד הקיום. אולם ההיסטוריה היא רשימת מקרים שלא נעשו בהם שינויים במועד הנכון. ומתברר שהצבאות, שעקב המשימה המוטלת עליהם היו צריכים להיות המוסד בעל יכולת ההסתגלות הגבוהה ביותר, התגלו כמוסד הפחות גמיש מכול - דבר שפגע בתפקודם"

(לידל הארט, על המלחמה)

מבוא

"צוק איתן", 29 ביולי 2014, צהרי היום. גדוד הסיור של חטיבת הנח"ל בבית-חנן ערוך להגנה בשכונת "הסביבון". כוחות היחידה מתכוננים לקראת התקפה על הקסבה של בית-חנן בלילה. לפתע פוגע ירי קלצ'ניקוב בחלונות הסלון, בעוד המפקדים יושבים בו לתכנן את המשך ההתקפה. הכוחות מזהים את מקור הירי, משיבים אש לנקודה, אך לא מזהים פגיעה ודאית ומיד לאחר מכן חוזרים לשגרה.

כמה שעות אחר כך, בשעה שכוחות רבים שוהים במבנה, נורים לעבר המבנה שני טילים נגד טנקים ופוגעים בכוחותינו. הירי המקדים נועד כנראה לזהות את מיקומם המדויק.

הלחימה בעזה בקיץ שעבר במסגרת מבצע "צוק איתן" עוררה בי מחשבות בנוגע לקצב ההתפתחות המקצועית של האויב לעומת כוחותינו. הדעה הרווחת בדעת הקהל הייתה שהמנהרות היו הנקודה שבה האויב הפתיע אותנו יותר מכול¹, אף כי כל מי שהיה בפעילות מבצעית ברצועת עזה זמן רב לפני "צוק איתן" עסק רבות באיום המנהרות ובניסיון לאתרן ולהשמידן². לעומת זאת, למפקדים הלוחמים במבצע הייתה תחושה משותפת שהפתעה האמיתית הייתה דווקא קצב ההתפתחות של האויב בשנים האחרונות בהשוואה למה שציפו לפגוש בשטח. אף שידענו לקראת מה אנחנו הולכים, לא באמת הבנו.

במאמר הזה אני דן בשינויים הטכניים וההסתגלותיים שנדרשים מהפיקוד הטקטי ובפער שבין הידיעה להבנה בשדה הקרב. אני ממחיש את ההשתנות המהירה של שדה הקרב הנוכחי באמצעות דיון בנוגע של כוחותינו לתפוס מחסה במבנים בשדה הקרב, אף שהמבנים האלה הפכו למעשה לשטחי השמדה.

אלוף גרשון הכהן כתב ב-2010³ על האופן שבו יש ליצור מענה רלוונטי

הדעה הרווחת בדעת הקהל הייתה שהמנהרות היו הנקודה שבה האויב הפתיע אותנו יותר מכול, אף כי כל מי שהיה בפעילות מבצעית ברצועת עזה זמן רב לפני "צוק איתן" עסק רבות באיום המנהרות ובניסיון לאתרן ולהשמידן. לעומת זאת, למפקדים הלוחמים במבצע הייתה תחושה משותפת שהפתעה האמיתית הייתה דווקא קצב ההתפתחות של האויב בשנים האחרונות בהשוואה למה שציפו לפגוש בשטח

בהיערכות להגנה במבנים וצוין כי יש לשנות את שיטת ההגנה.⁴ אף על פי כן, במהלך "צוק איתן" הכניסו המפקדים בשטח את רוב הכוחות לתוך מבנים. התוצאות שוב היו קשות: פגיעות בכוחות והפחתת האפקטיביות המבצעית שלהם.

לפני שאפרט את החסרונות הרבים שיש לשימוש במבנים בלחימה בכלל ובהגנה בפרט, צריך לציין כי יש לכך גם יתרונות רבים: בשטח מפוזרים מבנים רבים, וכוח שנבלע בכמה מהם מקשה על האויב לגלותו; אין צורך להשקיע בבנייתם - הם מוכנים כמעט לגמרי לשהיית הכוחות; הם מקנים לכוחות יתרון של גובה ושל שליטה, והם מספקים מסתור ומחסה בפני חלק מהאיומים של שדה הקרב.

כמו כל אויב גם האויב בעזה משקיע מאמצים רבים בלימוד שיטות הפעולה שלנו ובניסיון להבין כיצד והיכן יוכל לפגוע בנו בצורה משמעותית. האויב מזהה את השימוש הרב שאנו עושים במבנים ורואה בכך את ההזדמנות הטובה ביותר להסב לכוחותינו אבדות. במילים אחרות: הוא מנסה להפוך את המבנים ממחסה לשטח השמדה ואפילו לתעל אותנו לתוכם. כך, מבחינתו, יהיה הירי שלו יעיל ומוקד יותר מאשר ירי למרחב הפתוח.

ההגדרה המקובלת לשטח השמדה היא "שטח שנבחר מראש כדי להשמיד בו את כוחות האויב באמצעות אש". מניתוח האופן שבו לחם האויב ב"צוק איתן" עולה שהחמאס הבין כי הדרך הטובה ביותר לפגוע בכוחותינו באופן משמעותי בלי להגיע למגע פיזי איתם היא לאתר שטחי השמדה ולתעל אותנו לשם. לשם כך הוא משתמש לרוב בנשק סטטיסטי, כמו מרגמות, ובכך גורם לנו להיכנס לבתים כדי להתגונן. כך, למעשה, הוא מתעל אותנו לשטחי השמדה ומנצל את העובדה שאצל רוב בני האדם נחשב הבית זה אלפי שנים למקום מוגן. יש לנו אפוא עסק עם אויב לומד: הוא מבין שיתרונו הגדול הוא יכולתו להיטמע בשטח, בתוך האוכלוסייה האזרחית, והוא מבין גם מהי נקודת התורפה שלו: אי-יכולתו לרכז מאמץ באמצעות תמרון. הוא למד לפצות על נקודת התורפה הזאת באמצעות שימוש רב במטענים ובנשק נ"ט לסוגיו השונים ובאמצעות ירי של אש מדויקת בלי לרכז את כוחותיו (כדי לא לסכן אותם). בדרך הזאת הוא הצליח לפגוע בנו בשטחי ההשמדה, במבנים.

המענה הראשוני שנתנו לבעיה הזאת היה הסוואת הבתים שאלהם נכנסנו. בכך הצלחנו לטשטש את מיקום הכוחות ואף לטשטש במידת מה את קו המגע. אולם האויב פיתח טקטיקות שונות כדי להתגבר על ההסוואה של כוחותינו בשטח: דרך שכיחה הייתה לירות בנשק קל לעבר חלונות של בתים שלהערכתו שהו בהם כוחות של צה"ל. כאשר כוחותינו השיבו אש, נחשף מיקומם לתצפיתני האויב.

דוגמה טובה לכך היא האירועים שהתרחשו ביום החמישי של הלחימה

במבצע "צוק איתן": כוחות של הנח"ל שהו במבנים בבית-חנן באופן שלא איפשר לעוברים מחוץ לבתים לזהות את הנעשה בתוכם. לפתע גילו הכוחות במתחם שיירה של נשים שלקחו בידיהם ילדים, הסתובבו בין המבנים ואיתרו את מיקום כוחותינו. אלה לא יכלו לעשות נגדם דבר מטעמים של טוהר הנשק, וכך נחשף מיקום הכוחות. דרך נוספת הייתה שימוש בסייענים ובתצפיתנים שאינם חלק אינטגרלי מהכוח הלוחם של החמאס בשגרה, אך משתפים איתו פעולה בזמן לחימה. אלה הצליחו לזהות את מיקום כוחותינו במקומות שבהם לא הקפידו היחידות על משמעת מבצעית נאותה. כך, באמצעות תחבולות שונות, ובהן תחבולת גירוי ותגובה בסיסית, זיהה האויב את הבתים שבהם שהו כוחותינו, ואלה הפכו לשטחי השמדה כשהופנה לעברם נשק כבד יותר: מטולי אר-פיג'י, טילי נ"ט ארוכי טווח ומטענים המופעלים מרחוק.

ב"צוק איתן" התברר לנו שהאויב קבע מראש שטחי השמדה וערך את כוחותיו מול אותם השטחים במתחמי לחימה שכללו עמדות, ביצורים, מערכות מנהור (לניוד כוחות ולחטיפת חיילים) וכן מערכי אש. המבנים היו המרכיב הבולט ביותר בשטחי ההשמדה. האויב ניסה לתעל אליהם את חיילי צה"ל וחיכה לרגע שבו הם יימצאו בתוכם. לא מדובר בחידוש של "צוק איתן"; כבר ב"עופרת יצוקה" נתקלנו במקרים כאלה. אם כן, מדוע בכל זאת המשכנו "להישאב" לתוך המבנים? מה גרם לנו לפעול בניגוד ללקחים שהפקנו מאירועי לחימה קודמים? לדעתי, התשובה לכך טמונה בקושי להסתגל לשינויים.

הסיבות לקושי של כוחותינו להסתגל למצב חדש

לקושי להסתגל לשינויים בשדה הקרב יש כמה גורמים. אחד מהם הוא פער מודיעיני: כאשר איום חדש נחשף רק תוך כדי לחימה, נדרש זמן להבין, לפתח לו מענה ולהטמיע את המענה הזה. כתוצאה מכך חולף זמן יקר מהרגע שבו נתקלים בבעיה ועד הרגע שבו הכוחות מסתגלים אליה. אולם, כפי שכבר צוין, בסוגיית המבנים לא היה שום פער מודיעיני: כוחותינו ידעו מראש שקיימת אפשרות שהאויב ינצל את רצוננו לחסות במבנים כדי להפוך לפחות חלק מהם לשטחי השמדה. אם כן, הקושי ליישם במקרה הזה את הלקחים נבע מגורמים אחרים: פער מקצועי, פער תפיסתי והתנגדות מובנית לשינויים. אציג ואנתח בקצרה את כל אחד מהגורמים האלה:

הפער המקצועי

השימוש במבנים באזור לחימה - על אף הידיעה כי אלה משמשים

החמאס הבין כי הדרך הטובה ביותר לפגוע בכוחותינו באופן משמעותי בלי להגיע למגע פיזי איתם היא לאתר שטחי השמדה ולתעל אותנו לשם. לשם כך הוא משתמש לרוב בנשק סטטיסטי, כמו מרגמות, ובכך גורם לנו להיכנס לבתים כדי להתגונן

ב"צוק איתן" התברר לנו שהאויב קבע מראש שטחי השמדה וערך את כוחותיו מול אותם השטחים במתחמי לחימה שכללו עמדות, ביצורים, מערכות מנהור (לניוד כוחות ולחטיפת חיילים) וכן מערכי אש

סיבה נוספת לקושי לשנות את ההיערכות המבוססת על מבנים היא החוסר בחלופה מקצועית סדורה. כמה מתורות הלחימה ומהטכניקות הקרביות של חיל הרגלים מבוססות על השהייה במבנים, וקיים קושי אמיתי לשנות זאת כאשר אין בידי כלל המפקדים היכולת לזום שינוי וליישם אותו. מפקד הכוח בשטח פועל על פי המצופה ממנו, והציפיות מבוססות על העולם המקצועי המוכר ולא על הבלתי ידוע. לכן כדאי שתהיה בתורת הלחימה טכניקה של לחימה שאינה מבוססת רק על מבנים. כך יועשר סל הכלים של המפקד, והוא יוכל לבחור את דרך הפעולה המתאימה ביותר.

הפער המקצועי נובע בעיקר מכך שאין פה כלל אצבע. בזירות הלחימה של היום נדרשים מהמפקד כישורים רבגוניים, ובתורת הלחימה

שטחי הריגה של היריב - הוא בראש ובראשונה סוגיה מקצועית. על המפקד לבחון בכל תא שטח את האיומים הרלוונטיים ובהתאם לממצאיו להחליט על דרך הפעולה באותו תא השטח. לדוגמה, בתא שטח צפוף, כמו מחנה פליטים או קסבה, האיומים על הכוחות חלשים בהרבה בשל אופי השטח. לדוגמה, האיום של פצצות מרגמה חלש בהרבה בקסבה, כי הסיכוי "להשחיל" את הפצצה לתוך סמטה צרה בין בניינים הוא קטן ביותר. לכן שהות במבנה בקסבה יכולה להיות יתרון במקרים רבים.

לעומת זאת, בפאתי השטח הבנוי ניתן לערוך כוחות באופן שלא מחייב אותם להתבסס רק על מבנים. בכל פעם מחדש נדרש מאיתנו לנתח את אופי הלחימה שאנו הולכים לקראתה ולהתכונן אליה בהתאם.

מבצע "צוק איתן": פאתי השטח הבנוי ברצועת עזה | בפאתי השטח הבנוי ניתן לערוך כוחות באופן שלא מחייב אותם להתבסס רק על מבנים



בני אדם שואפים להימצא במקומות שהם מכירים היטב - "אזורי הנוחות" בלשון הפסיכולוגים - ולרוב חוששים מהבלתי נודע

אם נחזור לדוגמה שלנו, הרי שמפקדים רבים ידעו שהמבנים הפכו לשטח השמדה ושהם מסכנים את כוחותינו, אך לא הבינו איך זה משפיע על כוחותינו ומהם השינויים שיש לעשות - למשל איזה מענה יש לתת לאיומים שמלכתחילה דוחפים את המפקדים להכניס את כוחותיהם למבנים. חמור מכך - נראה שהידע הזה לא הפך נחלתם של הגופים המופקדים על הפקת לקחים.

התנגדות מובנית לשינויים

בני אדם שואפים להימצא במקומות שהם מכירים היטב - "אזורי הנוחות" בלשון הפסיכולוגים - ולרוב חוששים מהבלתי נודע. הנטייה הזאת היא אחת הסיבות להיווצרותו של פער בין ידיעה להבנה. הבנה לעומק של חידוש מחייבת במקרים רבים לצאת מאזורי הנוחות: לשנות תרגולות מוכרות היטב, להכניס שינויים בתורות לחימה ואף לפתח אמצעים חדשים. התעלמות מידע מטריד או מתן הסברים מרגיעים (וחסרי בסיס) לאותו הידע הם כלים ידועים ומוכרים של בני האדם שבסך הכול שואפים להישאר באזורי הנוחות שלהם.

בספרו "הפסיכולוגיה של התנגדות לשינוי" מציין שאול פוקס⁶ שלושה סוגי התנגדות לשינויים:

1. **התנגדות קוגניטיבית** באה לידי ביטוי באיתור, בניתוח ובהצגה של החולשות ושל הפגמים המצויים - באמת או כביכול - בשינוי. מי שנוקט את האסטרטגיה הזאת מתאר את השפעותיו השליליות של השינוי ומגייס טענות ונימוקים בעד השמירה על המצב הקיים - בין השאר באמצעות הצגת יתרונותיו על פני המצב החדש. התנגדות מהסוג הזה מחייבת להכחיש נתונים ומידע המצביעים על הצורך בשינוי או להתעלם מנתונים כאלה.
2. **התנגדות פעילה** באה לידי ביטוי בנקיטת פעולות המכוונות לחבל בתוכנית השינויים או לפגוע ביוזמיה (למשל, באמינותם, בשמם הטוב וכדומה). היא מתבטאת במחאות, בהפגנות, בשביתות, בהפצת שמועות ובתגובות דומות אחרות.
3. **התנגדות אמוציונלית**. מבין כל סוגי ההתנגדות שמונה שאול פוקס בספרו זוהי כנראה המתאימה ביותר למקרה שלנו. במקרה של התנגדות אמוציונלית לרוב יצהיר האדם שהוא תומך בשינוי ורוצה בהגשמתו - והצהרתו אף עשויה להיות אמיתית וכנה ולאו דווקא אמצעי מניפולטיבי לחתירה נגד השינוי - אך מעשיו יציגו את עמדתו האמיתית והעמוקה יותר, המשקפת התנגדות. ההתנגדות יכולה להיות של יחידים, שכל אחד מהם מבטא אותה בדרכו, והיא יכולה להיות קבוצתית, מאורגנת ואחידה. היא יכולה לקבל ביטוי פסיבי או אקטיבי. כמו כן היא יכולה להתבטא בהתנהגות שאפשר לראות בעליל את הקשר הישיר שלה עם תוכנית השינוי, והיא יכולה להיות עקיפה וחסרת קשר ישיר לעצם השינוי. תגובות

הקיימת הוא כמעט שאינו יכול למצוא פתרונות לכל הבעיות שבהן הוא נתקל. במילים אחרות: למפקד חסרה כיום מערכת כלים להתמודדות עם האתגרים העכשוויים. עם זאת, אין שום סיכוי לחזות את כל המצבים האפשריים בשדה הקרב, לכתוב מרשמים למצבים כאלה וללמד אותם. התשובה "זה לא כתוב בספר" הניתנת במענה לשאלה "מדוע לא נהגת אחרת?" מעידה על היעדר מקצועיות של מפקדים שאינם מבינים את המקצוע הצבאי ורק יודעים לפעול על פי מרשמים שהוכתבו להם על ידי אחרים. כדי לעשות רק מה שאומרים לך ללא חשיבה לא צריך קצינים - די למנות חניך תורן מבין החיילים הפשוטים שיהיה אחראי למשימה. בעבר ציפו מהמפקד לחשוב ולזווג שינויים שיתאימו למצב שבו הוא נתון. הגישה השלטת הייתה ש"המפקד שבשטח קובע".

פער תפיסתי

מפקד טקטי נדרש לעסוק בשני תחומים: בניין הכוח, כלומר אימון הלוחמים לקראת היום שבו יידרשו להילחם, והפעלת הכוח - ברגע שנוצר איום שיש להסירו. ברוב המקרים אנחנו מכירים את האיומים הצפויים לנו בבואנו להילחם. לרוב המודיעין והניסיון הקרבי של המפקדים הוא טוב, אלא שיש פער בהבנה של הדברים ובהפנמתם. לא פעם נתקלים בתחקירים ובסיכומים של פעולות צבאיות בפערים שכבר הוזכרו בתחקירים קודמים ממבצעים קודמים. הפער אינו נובע מאידיעה אלא מאי-הבנה של מה שיוצרים. הבנה אמיתית מובילה להטמעה, וברגע שזו אינה קיימת - אין הטמעה. זהו הפער התפיסתי בין מה שיוצרים לבין מה שמבינים.

דוגמה מובהקת לכך ומוכרת היטב היא טילי הנ"ט מדגם סאגר שצה"ל נתקל בהם עוד לפני מלחמת יום הכיפורים - במלחמת ההתשה בחזית התעלה ובתקריות ברמת הגולן. מיד לאחר שהסתיימה מלחמת ההתשה, באוגוסט 1970, יצאה בצבא חוברת "תודעת אויב" על טילי הסאגר. החוברת הזאת לא הביאה שום תועלת וכאילו כלל לא ראתה אור: במלחמת יום הכיפורים לא היו כוחות השריון של צה"ל מתורגלים ומוכנים לאיום הנ"ט וספגו אבדות כבדות בימי הלחימה הראשונים. רק במהלך הלחימה פותחה תרגולת מעשית שאיפשרה ללוחמי השריון לחמוק מפגיעת הטילים האלה. לימים דובר על כך שהסאגר הוא אחד מהפתעותיה של מלחמת יום הכיפורים, אך זו, כמובן, אינה האמת: בצה"ל ידעו על האיום עוד לפני המלחמה. הבעיה הייתה שמשמעות האיום לא הובנה, ולכן גם לא הטמיעו את המענה המתאים.

המסקנה היא שמפקד נדרש - במקרה שהוא פוגש בחידוש כלשהו בשדה הקרב - לא רק לדעת על קיומו אלא גם להבינו. הוא כמובן לא צריך לעשות זאת לבדו. ישנם כיום מנגנונים בצה"ל שתפקידם הוא לסייע למפקדים להפוך ידיעה להבנה.⁵ אף על פי כן תפקיד המפקדים הוא קריטי בהליך הלמידה המאורגן הזה: הם צריכים להבחין בחידושים, להבין שמדובר בחידושים ולדווח עליהם לגופים שאמונים על הפקת לקחים מהירה תוך כדי לחימה ועל הפצת הידע החדש.

זה לא כל כך פשוט כמו שזה נשמע. כל בני האדם, ובהם גם אנשי צבא, סובלים מהקושי הקוגניטיבי להפוך ידע להבנה. על המפקד מוטל עומס עצום בעת לחימה, ולא תמיד יש לו די משאבי זמן וקשב כדי לתרגם לעצמו ידע להבנה ולהפנות לכך את תשומת הלב של הגופים האמונים על הלמידה בפתיחת כל עימות. לכך עלול להיות מחיר כבד.

אמנויות יכולות להתבטא גם בהגברת המשיכה אל המצב הקיים ובמחויבות חזקה כלפיו. אחד עם התגובות הגלויות לשינוי, ולעיתים גם בלעדית, מתלווים לתהליך השינוי סימפטומים פסיכולוגיים שונים שעלולים לבוא לידי ביטוי בקבלת החלטות לא רציונליות ובחוסר פתיחות לשונה ולבלתי מוכר.

ובחזרה לעולם הצבאי ולהתמודדויות הטקטיות של המפקד בעזה. כאשר המפקד מתלבט אם להיכנס למבנים או, לחלופין, לשנות את שיטת ההיערכות שלו בהגנה, הוא יעדיף בדרך כלל לפנות אל הידוע והמוכר ולא אל החדש והבלתי מוכר, דהיינו במקרה שלנו הוא יעדיף למקם את כוחותיו בתוך המבנים ולא לפרוס אותם בעמדות מוגנות מחוץ למבנים, אפילו שהמבנים הם שטח השמדה מובהק ולמרות הידיעה על הבעייתיות הכרוכה בשימוש במבנים. המבנה, כאמור, הוא "אזור הנוחות" של המפקד בשטח - גם משום היותו בית, שעל פי התפיסה המקובלת הוא מקום מוגן ובטוח, וגם עקב הניסיון הצבאי שהוא צבר בכל הנוגע לשהייה במבנים. כל אלה תורמים לכך שגם כאשר ברור כי המבנה עלול להיות שטח השמדה, עדיין יבחר המפקד במקרים רבים להתמקם בו ולא לאמץ שיטת פעולה אחרת, שאותה היה נוקט אילו היה פועל באופן מקצועי לגמרי, משוחרר מהשפעות פנימיות וחיצוניות מזיקות.

וישנה עוד סיבה לכך שהמפקד תמיד יעדיף להיצמד לפתרונות המוכרים: הוא יודע כי כאשר יידרש לתת דין וחשבון לעצמו או לסביבתו, תמיד יוכל לטעון שפעל על פי המצופה ממנו ועל פי ההנחיות. כאשר הסביבה מצפה לדפוס פעולה ידוע ומוכר, החדשני לעולם לא יהיה בגדר האופציה המועדפת.

ההתמודדות עם הקושי שבשינוי

אין כוונתי לספק כאן את הפתרון לאתגר שציינתי - הפיכת מבנים בחלקים גדולים ממרחב הלחימה לשטחי השמדה. אני סבור כי כרגע די בהסבת תשומת הלב לאתגר המשמעותי הזה בשדה הקרב החדש, ולא עליי המלאכה לתת את הפתרונות התורתיים. בכל זאת, פטור בלא כלום אי אפשר, ואני אציג כאן מתווה לפתרון הבעיה.

עיקר הקושי שבהתאמת שיטת הפעולה לאיום הרלוונטי הוא הסתגלותי ובחלקו גם מקצועי. אשר לקושי המקצועי, הבמה הזאת, מטבע הדברים, אינה המקום שבו ניתן לפרט שיטות התמודדות שונות, אך אנסה להציע דרך שתסייע להתמודד עם הקושי שבשינוי המצב ותאפשר לגשר על הפער שבין הידיעה על איומים לבין הבנתם. בעזרת אימוץ הדרך הזאת ניתן יהיה לנקוט פעולות לפתרון הבעיה.

כדי להתגבר על ההתנגדות לשינוי וכדי למצוא פתרון לאתגר המקצועי יש קודם כול לזהות את הבעיה. זהו השלב ראשון בדרך לפתרון. הכלל הזה נכון כמעט תמיד לכל בעיה, אך במקרה המוצג כאן הוא נכון במיוחד, כיוון שבמקצוע הצבאי השינויים הם מהירים הרבה יותר

מיכולתם של הגופים התורתיים להפיק בזמן מענה רלוונטי לכל אתגר שצץ בשדה הקרב. עלינו אפוא ללמד את המפקדים על המורכבות הטמונה בהשתנות התמידית של מצבים בשדה הקרב ולדרוש מהם לזהות בזמן, להבין וגם לייצר את הפתרונות בעצמם.

יש חשיבות עצומה להשכלה צבאית, ומדפיהם של המפקדים עמוסים כיום בספרים רבים וטובים. לימוד הספרים האלה תורם רבות, אך אסור לצפות שהם יוכלו לתת פתרון מוכן לכל בעיה שבה ייתקל המפקד בשדה הקרב. מספר המצבים האפשריים הוא אין-סופי, ושום ספר אינו יכול להקיף את כולם. לכן לצד הספרים התורתיים החשובים יש לספק למפקדים גם ספרים שילמדו אותם לחשוב ולהתמודד. עצם ההתמודדות היא הצלחה, גם אם לא הניבה את הפתרון המושלם. עדיף פתרון חלקי שבא בזמן מפתרון תורתי מושלם שבא מאוחר מדי. בטווח הארוך המטרה היא לגדל דור של מפקדים שמסוגלים להתמודד עם אתגרים חדשים ומפתיעים ולא מפקדים שמצליחים ליישם היטב פתרונות בית ספר. לצה"ל יש צורך במפקדים שמצליחים לייצר פתרונות בעצמם במציאות של אי-ודאות, שהיא המאפיין הבולט ביותר של שדה הקרב.

ומה יעלה בגורל המפקדים שאינם מסוגלים לתת פתרונות יצירתיים משלהם בשדה הקרב המשתנה? התשובה הקשה היא שהם לא יצליחו למלא את משימותיהם. אולם יש לקוות שהמפקדים המתקשים במציאת פתרונות מקוריים בשדה הקרב יושפעו מאפקט פיגמליון, דהיינו הם יתפכו בסופו של דבר ליצירתיים משום שזה מה שהמערכת הצבאית מצפה מהם. לכך יוכוונו אימוניהם, והדגש יושם לא רק על התוצאה אלא גם על התהליך בדרך אל התוצאה.

סיכום

ככל הנראה, ברוב הזירות שאנו צפויים להילחם בהן בעתיד הנראה לעין יהפכו אויבינו את המבנים משטח מחסה בעבורנו לשטח השמדה. לכן, לדעתי, עלינו להימנע משימוש גורף במבנים ורק להיעזר בהם בצורה נקודתית, כשהאיומים על השהוים מחוץ למבנים רבים יותר באופן משמעותי מהאיומים על מי ששהוים בתוך המבנים. עלינו לפתח טכניקות קרביות לשהייה במרחב הבנוי לא רק על בסיס מבנים ובכך להרחיב את סל הכלים של המפקד בקרב.

אשר להתמודדות עם ההתנגדות לשינויים, עלינו לדרוש מעצמנו ומפקודינו להתמודד באופן יצירתי עם האתגרים בכל תרחיש ובכל אימון, למדוד את פקודינו על פי דרכם אל הפתרונות ולא רק על פי ההישג הסופי שלהם. לשם כך יש לעשות תרגילים המובילים לפתרון הרצוי, אבל בכמה דרכים שונות, ובעיקר יש להאמין שאפשר לייצר מפקדים טקטיים בעלי יכולת הסתגלות ויצירתיות המוכנים להתמודד עם אתגרים חדשים בשדה הקרב.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

עלינו לפתח טכניקות קרביות לשהייה במרחב הבנוי לא רק על בסיס מבנים ובכך להרחיב את סל הכלים של המפקד בקרב