

לקחי מלחמת לבנון השלישית

סביר להניח שרבים מלקחי מלחמת לבנון השלישית - אם וכאשר תפרוץ - יהיו דומים מאוד ללקחי מלחמת לבנון השנייה והראשונה. מדוע לא מצליח צה"ל ליישם כראוי את לקחי מלחמותיו?

ארצנו יסולח אם יחשוב, לאור הפרסומים על הרפורמה המתרגשת לבוא על צה"ל, שהלקח העיקרי של המלחמה הוא שתפיסת ההפעלה המושמצת של צה"ל במלחמה הייתה מצוינת, הרעיונות שהובילו אותה היו נכונים ותקפים, ורק אי־הבנתה או אי־יישומה (או במילים פשוטות: ביצועי הכוחות בשטח) קילקלו אותה. אפשר שזהו המצב, אך כמה אנשים היו

בצה"ל⁵ ובזירה הציבורית. הנחת היסוד המגולמת באמירות כמו אלה היא שיש לקחים ברורים ומוסכמים, שכולם יודעים מהם, וכולם יודעים כיצד יש ליישם. הלוואי שכך היה. יש לקחים שמלכתחילה לא היו מוסכמים, ואילו לקחים אחרים השתנו בצורה קיצונית עם השנים.⁶ כך, למשל, לקורא את עיתוני

"לא כל מסקנה מאירוע ומתופעה צבאיים היא לקח".¹

מבוא: הלקחים הופקו, הכול בסדר?

ביוני 2009 הצהיר ראש הממשלה בנימין נתניהו כי "צה"ל הפיק הרבה לקחים" ממלחמת לבנון השנייה "ויישם אותם".² הקביעה הזאת מקובלת בסך הכול³ בציבור הרחב כמו גם



צילום: אתר צה"ל

ד"ר יגיל הנקין
מדריך אקדמי במכללה לפיקוד ולמטה וחבר
המרכז ללימודים צבאיים של המכללה



אם צה"ל נדרש למלחמה כדי ללמוד את התו"ל שלו, הבעיה מתחילה הרבה לפני השלב של הפקת הלקחים

דוגמה מקבילה אפשר למצוא בתחקיר של מפקדת זרוע היבשה לאחר מלחמת לבנון השנייה. בתחקיר נאמר כי "לאור תמונת המצב המתקבלת נראה בברור כי יש צורך אמיתי במימוש אימונים בהיקף משמעותי. ללא אימונים בהיקף כזה תהיה פגיעה בכשירות הבסיסית של היחידות".¹² הקביעה הזאת אינה לקח "לאור תמונת המצב", אלא עובדה שאינה נתונה במחלוקת: מי שאינו מתאמן, לא יהיה כשיר. אין צורך במלחמה כדי ללמוד זאת, כשם שאין צורך להפחית את מנת המזון של סוס לאפס כדי לדעת שהוא ימות בטרם ילמד לא לאכול.

אם לקח מופק שוב ושוב, הפקתו חסרת ערך

בעיה שנייה ומשמעותית יותר היא לקחים המופקים שוב ושוב ושוב - עדות לכך שלא יושמו או שלא הוטמנו מלכתחילה ואולי גם לכך שמאפיינים מסוימים בטבע האנושי ובשיטות הפעולה של ארגונים צבאיים קשים לשינוי.¹³

כך, למשל, במלחמת לבנון הראשונה הופיעו כשלים רבים שמקובל לראות בהם "חידוש" של מלחמת לבנון השנייה. לעיתים, באורח אירוני, ייחוס הכשלים האלה למלחמת לבנון השנייה נעשה במקביל לפיאור מלחמת של"ג על שהייתה, כביכול, דוגמה ומופת ליכולת לחימה וביצוע צבאי נכון. הצגת עניינים כזאת כמובן מתעלמת מכשלים רבים שהתגלו באותה המלחמה.¹⁴

רבות מספור הן הדוגמאות ללקחים שחוזרים ונשנים מלחמה אחר מלחמה, והמובא להלן הוא רק מדגם מייצג של נושאים שהיו בעייתיים במלחמות קודמות, במיוחד במלחמת של"ג,

מוכנים להסכים בגלוי לטענה הזאת ב-2009, בתקופה שבה הצהיר ראש הממשלה כי צה"ל "הפיק הרבה לקחים ויישם אותם?"

הבעיה אינה מקומית - של לקח פלוני מול לקח פלמוני, השוואת לקחים שהופקו ממלחמת לבנון השנייה עם לקחים דומים מדי שהופקו ממלחמות קודמות⁷ מראה כי תמיד מופקים לקחים, אך לא בהכרח הנכונים; הלקחים שנלמדו לא תמיד מיושמים; ואפילו ללקחים שנלמדו וגם יושמו יש לעיתים תאריך תפוגה מהיר למדי.

במאמר מומחשות הבעיות האלה בעזרת לקחים טקטיים וטכנו-טקטיים בלבד. זאת מפני שהלקחים המערכתיים והאסטרטגיים בדרך כלל מסווגים מכדי שניתן יהיה לדון בהם בבמה נפוצה,⁸ מה גם שטבעם המופשט מקשה לדון בהם, והפקתם היא עניין למספר קטן של מפקדים ושל אנשי מטה.

לא כל לקח הוא לקח, ולא כל חידוש הוא חדש

אמת טריוויאלית אינה יכולה להיות לקח
הבעיה הראשונה היא מה שמחלקת תו"ל ומפקדות הגדירה ב-1991 "הכתרתן של אמיתות טריוויאליות כלקחים". כלומר, דברים שהם חלק מתורת הלחימה או מובנים מאליהם מוגדרים "לקחים" לאחר מלחמה רק מפני שבמלחמה היה כשל ביישומם.

כך, למשל, לאחר מלחמת שלום הגליל נרשם באחד הסיכומים ה"לקח" הטקטי הבא: "בתנועה לקראת מגע, כאשר חוד קטן נע קדימה לפני הכוח העיקרי, אפשר להימנע מכניסה למארבים ולמצבים קשי שלטיה".⁹ הלקח הזה אינו אלא חלק מתו"ל התקדמות בסיסי שמפורט בספר "תורת הקרב", שהיה אז ספר תורת הלחימה המחייב של צה"ל ופורסם כ-18 שנים לפני מלחמת של"ג.¹⁰ אכן יש צורך בחוד, במסך סיור ובמשמר קדמי, והם עוזרים להימנע מנפילה מיותרת למארבים בזמן התקדמות; אבל זה לא הלקח, זו תורת הלחימה. הלקח האמיתי הוא, כנראה, שמפקדים בצה"ל של 1982 לא הכירו את תורת הלחימה הרלוונטית למצבים שבהם נלחמו או לא טרחו לפעול לפיה.¹¹ אם צה"ל נדרש למלחמה כדי ללמוד את התו"ל שלו, הבעיה מתחילה הרבה לפני השלב של הפקת הלקחים.

אך בשיח הציבורי והצבאי לאחר מלחמת לבנון השנייה נטען לא פעם שמדובר בכשלים ייחודיים למלחמה:

- התערבות רמות בכירות בנעשה ברמות טקטיות נמוכות, כמו הלחץ שהופעל על חטיבת הצנחנים תוך כדי לחימתה בכפר שמלאן, בדרך לביירות, או התערבות הרמטכ"ל, רב-אלוף רפאל איתן, בנתיבי התנועה של אחד הגדודים עד לרמה של מיקום העמדות. בשני המקרים ניתן היה למצוא סיבות טובות להתערבות הזאת, אך כך גם במלחמת לבנון השנייה, ובשני המקרים קשה לטעון שההתערבות הייתה חיונית, ובלעדיה לא הייתה מושגת המשימה.

- חוסר דבקות במשימה, ובייחוד רגישות לנפגעים על חשבון השגת המשימה. כך, למשל, כותב ד"ר חנן שי-שוורץ: "לחיתת אוגדה 162 בגב ההר ולחיתת חטיבה 460 מהוות מקור בלתי נדלה לדוגמאות להתפתחות 'הראש הקטן'... אובדן היוזמה ולניהול המבצעים בניגוד לעקרון המלחמה הראשון: הדבקות במשימה לאור המטרה. פקודות ברמות שונות כללו צירופים כגון 'תתקדם בלי אבדות' או 'להיזהר ולתקוף בזהירות'".¹⁵ מדובר, כאמור, במלחמת לבנון הראשונה. ההוראות האלה מזכירות מאוד דגשים כמו אלה שניתנו לאוגדה 162 בנוגע לצורך להימנע מנפגעים במהלך תכנון הפשיטה על אל-חיאם ביולי 2006.¹⁶ בדומה לכך תיאר אלוף אביגדור (יאנוש) בר-גל, מפקד הגיס הצפוני במלחמת שלום הגליל: "במקרים שבהם נתקלו כוחותינו באויב... [נ]גזרנו לנו מספר אבדות, ולו גם קלות, נעצרנו למשך שעות ואף במספר מקרים גם עד יום-יומיים. הסיבות לכך נובעות מאי-הסתגלות מספיק מהירה למצב עובדתי שלא היינו מוכנים לו, קרי השפעה פסיכולוגית על המפקדים, חשש מנפגעים נוספים... וההמתנה לסיוע האש... קיימת תופעה הצוברת תנופה מאז מלחמת יום הכיפורים ומלחמת ההתשה [כך במקור!]¹⁷ והיא הרתיעה והחשש מנפגעים לכוחותינו. מצב זה גורר בעקבותיו אי-ביטחון וחוסר נחישות והחלטיות מצד המפקדים בעת הקרב".¹⁷

- העדפת האש על התמרון, שנטען לעיתים

בין חילות שונים) חוזרים ומופיעים מלחמה אחר מלחמה, לעיתים בצורה כמעט זהה.²⁸ כמותם חוזרים גם מצבים טקטיים, למשל עיכוב משמעותי של אוגדה שלמה על ידי כוח נגד-טנקים קטן בסמוך למעבר הכרחי בציר הררי. זה קרה לאוגדה 162 במלחמת לבנון השנייה, וזה קרה - בנסיבות שונות אך עם קווי דמיון לא מעטים - לאוגדה 252 במלחמת לבנון הראשונה באזור כפר זית בגזרה המזרחית.²⁹

- חלקים מסיכומי של סגן מפקד הגיס הצפוני למלחמת לבנון הראשונה נשמעים כאילו נכתבו על מלחמת לבנון השנייה - כמעט ללא שינויים: "קשיים וסרבול בשליטה ובבקרה; אי-הזרמת מודיעין; בעיות תיאום; אי-ניצול הזדמנויות".³⁰
- "אפקט הבט"ש" - השפעת הפעילות באיו"ש (שאינה אימונים ללחימה כוללת) על מוכנות צה"ל ועל פעולותיו - נחשב לאחד הגורמים החשובים ביותר לבעיותיו במלחמת לבנון השנייה. עם זאת, הטיעון הזה הועלה לא פעם אפילו לפני האינתיפאדה הראשונה (שהחלה בדצמבר 1987). כך, למשל, אמר ב-1986 אלוף יוסי פלד: "ישנה סכנה שהקצינים גדלים להיות מפקדי כיתות גדולות, בין השאר משום שהמפקדים נושאים איתם הרבה מאוד הרגלים של פעילות בט"ש. הדבר גורם

אם הלוחמים של יום הכיפורים ושל של"ג - שהתאמנו לא פחות, ובדרך כלל הרבה יותר מאשר הלוחמים של היום - עדיין נפלו למלכודת הבט"ש, אולי תוספת של אימונים, שהיא רצויה כשלעצמה, אינה התשובה?

- בכפרים שלא גילו התנגדות... אין ספק שביטויים כמו 'תפיסה' או 'השתלטות' הולמים יותר פעילות מהסוג המתואר.²⁴ זכור גם הוויכוח סביב השפה הצבאית ותפיסת ההגנה על סיני במלחמת יום הכיפורים שנסוב גם הוא סביב בעיות דומות.²⁵
- בעיות ברמה הטכנו-טקטית - כמו היעדר מדוכות עשן ואימון בהן אצל חלק מצוותי הטנקים של חטיבה 401 במלחמת לבנון השנייה - הופיעו קודם לכן במלחמת של"ג. כך דיווח סגן מפקד חטיבת השריון 211: "לפחות בחטיבה שלנו אני לא יודע על שום מקרה שהפעילו את העשן המידי במג"חם".²⁶ להערכתי הסיבה היא חוסר אימון בנושא זה... היו מספר מקרים שהפעלת עשן מידי הייתה הפתרון הטכני-טקטי הטוב ביותר בשטח, וזה לא בוצע, כי אנשים לא רגילים לעשות את זה".²⁷
- לקחים רבים אחרים (בעיות אימונים, בעיות פיקוד ושליטה, בעיות שיתוף פעולה

שהיא חידוש של התקופה שקדמה למלחמת לבנון השנייה,²⁸ לא נולדה אז. זמן קצר לאחר מלחמת של"ג אמר מפקד הגיס הצפוני: "כתוצאה מיחסי הכוחות הבולטים שהיו לטובתנו במבצע שלום הגליל הפך גורם האש ליסוד העיקרי שעליו נשען הקרב, וגורם התנועה וההסתערות הפך למשני".¹⁹ גם אין שום דבר חדש בתלונה בנוגע להשפעתן הבעייתית של מערכות הפר"ש המתקדמות (לזמנן) ובנוגע לפגיעתן במבנה הפיקוד והשליטה. אף כי לא היו במלחמת של"ג "מסכי פלזמה", היו מסכים אחרים, והרמטכ"ל עצמו ניסה במהלך אותה המלחמה להכווין אש בשעה שהוא צפה בתמונות שהתקבלו ממזל"ט.²⁰ בהכללה מפליגה מעט טען ד"ר ש"שורץ כי "בדומה לניהול הקרבות ב-1973 [!], גם בשל"ג נוהלו הקרבות מחפ"קים ש"שבו' את קציני המטה העיקריים ורוקנו את המפקדות מתוכן, מה גם שהן היו מרוחקות מאוד מאזורי הלחימה".²¹ החפ"קים עצמם היו גדולים מכדי לאפשר למפקדים לצאת לקו המגע ולהפעיל בו שליטה אישית... התכונות הטכניות של מכשירי הקשר, החיוביות כשלעצמן, נוצלו יתר על המידה לשם הידוק הבקרה, התערבות מאחור בניהול קרבות בדרגים הכפופים והפעלת פיקוח יתר - מה שפגע בחופש הפעולה של דרגים כפופים... נוצרה אצל הדרגים הממונים אשליה שיש בידם תמונה מדויקת על מצבם של הכפופים, ולכן ויתרו גם הם על קבלת דיווחים מלמטה ועל יציאה לשטח".²²

- נטען בדיעבד שהיו פקודות שנוסחו בצורה שאינה ברורה דיה לא מבחינת לשון ולא מבחינת יעדיהן. כך, למשל, אמר אלוף בך גל כי "לא היה ברור מה היעד, מה המשימה. הפיקוד הגדיר: 'מחר תעשה את זה, מה שיהיה מחרתיים נגיד מחר, מה שיהיה אחרי מחרתיים נדבר מחרתיים'.²³
- שימוש לא תקני במונחים צבאיים, שנחשב לאחד המאפיינים הבולטים של מלחמת לבנון השנייה, היה קיים - ועוד איך - במלחמות קודמות, אם כי לא באותה הצורה בדיוק. כך, למשל, במלחמת שלום הגליל "הביטוי 'כיבוש' רווח אף הוא באופן מוגזם בעדויות ובסיכומים ומשמש לא אחת לתיאור מעבר או היאחזות כוחותינו

צומת דרכים במערב סיני, 1972 | בעיית הסטייה מתורות הלחימה של צה"ל בשל הרגלים שנקנו בפעילות מבצעית אינה ייחודית למלחמת לבנון השנייה, והיא בעלת היסטוריה ארוכה - עוד ממלחמת יום הכיפורים



לכך שגדלים מפקדים מוגבלים וחסרי יוזמה". ב-1995 כתב אל"ם (מיל') ד"ר חנן שי-שוורץ: "בתופעת הסטייה מהתורות המקוריות תוך המרתן בתורות 'מוכוונות' בט"ש' טמון אחד ההסברים לתופעה התמוהה שהסגלים פעלו במלחמת יום הכיפורים [1] ובמלחמת של"ג בניגוד לתורות ולהכשרה שקיבלו לפני כן".³¹ כך גם אמר אלוף (מיל') אביהו בן-נון, אז רע"ן תקיפה במחלקת המבצעים של חיל האוויר, בראיון שבאורח אירוני נערך בעיצומה של מלחמת לבנון השנייה: "בביטחון שוטף פירטנו כל פקודה עד הפרט הקטן ביותר... הרגלנו את הטייסות לקבל הכול לעוס ומפורט... במלחמה תפסתי את עצמי מבין שלא הכנו את הטייסות לעצמאות. הבעיה של מעבר ממבצעים של ביטחון שוטף למלחמה היא בעיה מנטלית".³²

כללו של דבר, בעיית הסטייה מתורות הלחימה של צה"ל בשל הרגלים שנקנו בפעילות מבצעית אינה ייחודית למלחמת לבנון השנייה, והיא בעלת היסטוריה ארוכה - עוד ממלחמת יום הכיפורים. מאליה עולה התמיהה: האם מדובר בלקח או שמא בתירוץ? אם מאז 1973 מוטלת האשמה לבעיותיו של צה"ל על הפעילות המבצעית שבה הוא עסוק רוב זמנו, הרי מדובר בטענה שאינה שונה מזו של הרקדן שמסביר כי הרצפה העקומה אחראית לביצועיו הירודים. אם זה שלוש מלחמות ו-40 שנה הבט"ש הוא גורם המשבש את תורת הלחימה ואת יכולת הלחימה, וההצבעה החוזרת ונשנית על כך אינה משנה זאת, אזי אין פה לקח, אלא תיאור של מציאות, של תופעה קבועה שיש להתמודד איתה. מכאן שיש גם לשאול האם פתרונות פופולריים כמו "להתאמן יותר במתארי מלחמה" אכן יעלימו את התופעה. אם הלוחמים של יום הכיפורים ושל של"ג - שהתאמנו לא פחות, ובדרך כלל הרבה יותר מאשר הלוחמים של היום - עדיין נפלו ל"מלכודת הבט"ש", אולי תוספת של אימונים, שהיא רצויה כשלעצמה, אינה התשובה?³³

האם בכלל אפשר להפיק לקחים?

ב-1974 הצהיר ההיסטוריון הצבאי הבריטי הנודע סר מייקל הווארד, שהיה קצין חיל רגלים בחזית האיטלקית במלחמת העולם השנייה, כי

הוא "מתפתה לומר, למעשה לקבוע דוגמטית, כי לא משנה מהי הדוקטרינה שכוחות הצבא [הבריטי] עובדים עליה כעת, הם טועים [they have got it wrong]. אני גם מתפתה להצהיר שזה לא משנה אם הם טועים. מה שמשנה הוא היכולת שלהם לתקן אותה [את הדוקטרינה] במהירות [to get it right quickly] כשמגיע רגע המבחן. זוהי מטרתו של מדע הצבא בעידן של שלום: להימנע מדוקטרינה שהיא שגויה מדי".³⁴

משמעות טענתו של הווארד היא שלעולם לא ניתן למנוע הפתעה ומצבים לא צפויים בפרוץ מלחמה, ולעולם יהיו בעיות הדורשות תיקון. מצבים חדשים ולא מוכרים יחייבו "שכר לימוד" יקר. שום דוקטרינה לא תהיה נכונה במאה אחוזים.³⁵ יתר על כן, יש בעיות, כמו בעיית המעבר המנטלי מבט"ש למלחמה, שכמעט כל צבא נדרש לשלם "שכר לימוד" כדי להתגבר עליהן. קשה להאמין שאי פעם ניתן יהיה להימנע מהן לגמרי, ואפשר שהניסיון להפיק לקח מקומי שיפתור בעיה כללית הנובעת מטבע האדם - דינו להיכשל.

לימוד היסטוריה צבאית יכול להרחיב את אופקיו של המפקד ולהקל עליו להעלות רעיונות

התופעה של לקחים חוזרים ונשנים או מובנים מאליהם אינה ייחודית לצה"ל, כמובן. כך, למשל, קבע דו"ח של מבקר המדינה הבריטי כי לקחים לוגיסטיים מסוימים הוסקו שוב ושוב במבצעים של בריטניה בשנות ה-90 של המאה ה-20 ושוב במלחמת המפרץ של 2003, והוא מנה סיבות לכך שהלקחים לא יושמו.³⁶ דוגמה אחרת: אחרי אותה המלחמה נרשם בלקחי השריון האמריקני כי ציוד הנמצא בסל הצריח "פגיע מאוד לנשק קל".³⁷ הלקח הזה הוא גם מובן מאליה, לכאורה, וגם היה ידוע לאנשי השריון האמריקני מאז מלחמת העולם השנייה.

לעובדה שלקחי המלחמות חוזרים על עצמם שוב ושוב, ללא שינויים רבים, יכולות להיות סיבות שונות, אולם אף אחת מהן אינה נותנת תשובה מלאה.

• ראשית, אם אותם הלקחים נלמדים ממלחמות שונות, יש שתי אפשרויות: הטובה מביניהן היא שמדובר בלקחים

אוניברסליים. האפשרות הגרועה יותר היא שלא מדובר כלל בלקחים הנכונים, אלא המתבקשים: הלקחים הנוחים, הבולטים לעין והקלים ביותר לתיקון. אולם ייתכן שהבעיות העיקריות הן בכלל במקום אחר, אלא שמחפשים את המטבע מתחת לפנס. לעיתים מצטרפים לכך אימתה של ועדת חקירה שמשבשת עוד יותר את הפקת הלקחים³⁸ או אירצון להכיר בשינוי הכולל הנדרש בעקבות הפקת הלקחים האלה. כך, למשל, למרות נוכחותם ודיווחיהם של משקיפים מצבאות אירופה במלחמת רוסיה-יפן (1905), התעלמו הצבאות במידה רבה מההשפעה האפשרית של מכונות הירייה על הטקטיקות של חיל הרגלים, עד שנאלצו להכיר בכך - במחיר דמים כבד - במלחמת העולם הראשונה. גרוע מכך, אפילו חלק מהמשקיפים, שראו במו עיניהם כיצד נבלמות הסתערויות באש רצחנית של מכונות ירייה, מצאו הסברים שלפיהם התופעה מעידה אך ורק על יכולתם הלקויה של הפרשים ושל החיילים הרוסים.³⁹

• שנית, לקחים יכולים להיות נכונים למצב מסוים בלבד, ולעיתים לקחים הפוכים יכולים להילמד מאותה המלחמה או מאותו הקרב, וכאילו כדי לסבך את החיים עוד יותר, שניהם יהיו נכונים, אולם לא באותו הזמן. במלחמת העולם השנייה ביססו הנחתים האמריקנים את תורת הלחימה שלהם לכיבוש איים על הלקחים מהלחימה בטראוה ב-1943, שם ריכוזו היפנים את הגנתם בקו החוף וביצעו הסתערויות התאבדות על הכוחות הנוחתים. כתוצאה מכך התמקדה תורת הלחימה האמריקנית בהסתערות על הגנת החוף. אך באיורג'ימה שינו היפנים את תורת הלחימה שלהם, הפיקו לקחים מכישלונותיהם הקודמים והחלו להגן לעומק, בפנים השטח, כך שקו החוף היה נטוש-כמעט, ומערכי ההגנה היו בעיקר מחוץ לטווח התצפית וטיווח האש של תותחי הצי. תורת הלחימה של האמריקנים, שהתבססה על לקחים שהיו נכונים לשעתם, לא הביאה מכך הקרב על איורג'ימה כזה. כתוצאה מכך הקרב על איורג'ימה היה עקוב מדם וממושך הרבה יותר מהמתוכנן.⁴⁰

לקחים. אף כי קשה להציג שיטה מושלמת להפקת לקחים נכונים (לו הייתה שיטה כזאת, ממציאה היה נעשה במהרה לעשיר גדול), אפשר להצביע על כמה כללים וכלים שיכולים לסייע בידי המפקד בבואו להפיק לקח - שלו או של אחרים.

העיקרון הראשון להפקת לקחים: צריך ללמוד

לימוד היסטוריה צבאית⁴⁸ יכול להרחיב את אופקיו של המפקד ולהקל עליו להעלות רעיונות. דוגמה מפורסמת היא ההשראה ששאב, לדבריו, גנרל נורמן שוורצקופף, מפקד הכוחות האמריקניים ב"סופה במדבר", מקרב קאנה של חניבעל - השראה שהתבססה על דורות של מפקדים אמריקניים וגרמנים שלמדו להעריך את המפקד הקדום של קרתגו.⁴⁹ לא פחות חשוב - לימוד יכול לאפשר למפקד להכיר תופעות שהתקיימו במלחמות עבר והן בעלות דמיון מסוים למצב שבו הוא נתקל ולחסוך ממנו את הצורך להמציא את הגלגל מחדש. כך, למשל, הוויכוח על מסכי הפלזמה אחרי מלחמת לבנון השנייה ודאי היה ענייני יותר אילו היו כל המשתתפים בו מודעים לכך שמדובר רק בגלגול חדש של השאלה בנוגע למיקום המפקד, האם במפקדה המאפשרת שליטה עדיפה או בפיקוד על כוחותיו מלפנים. זוהי שאלה שגם מפקדי עבר התחבטו בה, ואין לה - וגם לא תהיה לה - תשובה מוחלטת. למשל, אמנון רשף, מח"ט 14 במלחמת יום הכיפורים, ציין בספרו כי ביום הראשון של המלחמה בחר להישאר במפקדה ולא לפקד מלפנים בשל השליטה העדיפה. לדעתו טעה בכך, ולכן לאחר מכן פיקד מלפנים גם על חשבון השליטה.⁵⁰ תופעות דומות, ברמות השונות, נודעו לא פעם בהיסטוריה הצבאית המודרנית.⁵¹

כל תחקיר אירוע הוא למעשה לימוד היסטוריה שמיועד לשפר את פעולותינו בעתיד. כיוון שקיימת סכנה בהפקת לקח מהאירוע האחרון בלבד, הפקת לקחים שיטתית משתמשת תמיד בשיטה היסטורית: בדיקת אירועים קודמים דומים, חיפוש מכנה משותף והשוואה ביניהם.

העיקרון השני להפקת לקחים: כל לקח מצריך נימוק

לקח אינו מובן מאליו: הוא תצפית עם

כאשר מפיקים לקח שמשמעותו שינוי בתו"ל או בתרגולת, רצוי קודם כול לבדוק למה התו"ל או התרגולת הנוכחיים הם כפי שהם

וסיכומים שאליהם הגיע בעמל רב".⁴⁴ כלומר, הבעיה אינה הפקת הלקחים, אלא הטמעתם. דומה שהלקחים החוזרים ונשנים מאשרים את הטענה הזאת: תהא הסיבה אשר תהא, מנגנון ההטמעה טעון שיפור.

אז מה עושים?

חלק מהפתרון מצוי בידי הגופים האחראים לתורת הלחימה אשר נדרשים למאמץ מתמיד לשמור על תורת הלחימה מעודכנת ורלוונטית. עדכוני התו"ל הרבים שנעשו בזרוע היבשה בשנים האחרונות מייצגים התקדמות חשובה בתחום הזה: הם יוצרים שפה משותפת אחידה ועושים סדר בערב-רב של עדכוני תו"ל שפורסמו במהלך השנים.

כתבת התו"ל היא חלק חשוב אך לא מספיק. ב-1995 נשאל גנרל פרנק קיטסון, אחד המפקדים והוגי הדעות הבריטים החשובים בתחום הלחימה נגד גרילה וטרור, מדוע צבא בריטניה לא טרח לכתוב דוקטרינה מסודרת⁴⁵ עד שלב מאוחר יחסית. קיטסון "נחר בבזו": 'אף אחד לא היה קורא את זה אילו הם היו כותבים את זה'.⁴⁶ קצין אמריקאי הגזים וטען פעם כי התועלת העיקרית בספרי תורת הלחימה הרבים והעבים של צבא ארה"ב היא לשמש מעצור לדלת.⁴⁷ אם איש לא יטרח לקרוא, אז גם הלקחים החשובים ביותר יילכו לאיבוד.

על מוסדות ההכשרה, כמו המכללה לפיקוד ולמטה והמכללה לפיקוד טקטי, החובה לא רק ללמד את התו"ל, כי אם גם להקנות למפקדים כלים, פרספקטיבה רחבה ככל האפשר וידע שיאפשר גמישות מחשבתית ללא המצאות המתבססות על אידיעה - ידע שיקטין את הסיכוי לנפילה חסרת ביקורת ברשתן של תיאוריות בלתי בדוקות ולעיתים חסרות בסיס. קסמן של תיאוריות כאלה, שלעיתים מתיימרות לפתור עוד לפני ארוחת הבוקר את כל הבעיות הידועות לאדם, רב במיוחד אם אין לשומעים די ידע כדי לזהות בעיות אפשריות, טעויות עובדתיות או סתירות.

האחריות אינה נעצרת במוסדות ההכשרה. על כל מפקד ברמתו החובה ללמוד ולהפיק

שלישית, לקחים אינם תמיד מובנים מאליהם, ונדרש מאמץ רב כדי לדעת מה מהם ייחודי למלחמה ולא יועיל (ואולי אף יזיק) בעתיד, ואילו לקחים רצויים וחיוניים לתפקודו התקין של צה"ל בעימות הבא. הגדרות מצומצמות מדי או נרחבות מדי של לקח עלולות אף הן להזיק: אם הכול הוא לקח, אז כלום אינו לקח, ואם הלקחים מצומצמים וספציפיים מדי - לא תהיה בהם כמעט תועלת למצב שאינו המצב המדויק שממנו הם הופקו. כך, למשל, בשנות שהותו של צה"ל ברצועת הביטחון בלבנון עברו נוהלי התנועה של כוחות רגליים בלבנון שינוי בלתי פוסק: מתנועה צפופה יותר, לתנועה צפופה פחות וחוזר חלילה. המאיץ היה כמעט תמיד זהה: תקרית שבה התגלה כי הכוח היה צפוף וספג נפגעים הובילה לשינוי התרגולת; ואז התחוללה תקרית שבה ירו כוחותינו על כוחותינו עקב נתק שנוצר בכוח כתוצאה מפערים גדולים מדי - ושוב צופפו הכוחות.⁴¹ כל אחד מהלקחים נכון כשלעצמו למצב שאותו ביקש למנוע, אך מועד ליצור בעיה אחרת.

רביעית, גם אם מופקים הלקחים הנכונים, אם אין הם משולבים במהרה בתורת הלחימה ובאימונים, תוחלת חייהם קצרה, והם מועדים להישכח כאשר מי שהפיק אותם עובר לתפקיד אחר או משתחרר. לקח אישי אינו לקח ארגוני, ואם המפקד אינו מצליח להטמיע את הלקח בקרב פקודיו, הוא ייעלם עם סיום תפקידו. לא לחינם החלו צבאות המערב להבדיל בין לקחים שנצפו (Lessons Observed) ללקחים שנלמדו (Lessons Learned).⁴² בין אם אחת או יותר מהאפשרויות האלה נכונות, או שמא ישנה אפשרות שלא הועלתה כאן - בעינה עומדת העובדה כי הנושא של הפקת לקחים בצה"ל היה בעייתי במשך שנים, וכי לקחים שמקובל לטעון כי הופקו ממלחמות לבנון השנייה כבר הופקו בעבר ממלחמות קודמות.

סא"ל ד"ר רובי סנדמן טען כי צה"ל סובל מ"ליקויים בתרבות למידה" (היו שטענו שמדובר לא רק בליקויים אלא בתרבות שאינה מעודדת הפקת לקחים שיטתית),⁴³ ובגלל הליקויים האלה "חוזר צה"ל שוב ושוב על אותן השגיאות ואינו מיישם לקחים, החלטות



ההיסטוריון הצבאי הבריטי סר מייקל הווארד | "אני מתפתה לומר, למעשה לקבוע דוגמית, כי לא משנה מהי הדוקטרינה שכוחות הצבא עובדים עליה כעת, הם טועים. אני גם מתפתה להצהיר שזה לא משנה אם הם טועים. מה שמשנה הוא היכולת שלהם לתקן את הדוקטרינה במהירות כשמגיע רגע המבחן. זוהי מטרתו של מדע הצבא בעידן של שלום: להימנע מדוקטרינה שהיא שגויה מדי"

משמעות שכוללת המלצה לפעולה. את המשמעות שלו נותנת הפרשנות לתצפית.⁵² לעיתים "לקח" שמציג מפקד מסוים אינו אלא דעתו המוקדמת שהתחזקה בעקבות המלחמה. לא נדיר הוא שאנשים שונים יראו במלחמה הוכחות לדעותיהם המקוריות, גם אם הדעות האלה סותרות זו את זו.

ישנם לקחים שינמקו את עצמם, אך לא מעט לקחים מועדים להתערפל עם השנים. כך, למשל, מי שיקרא את פרק הלקחים בדו"ח של חטיבה 14, שנכתב בעקבות מלחמת יום הכיפורים, יוכל למצוא שם את הלקח "יש ללמד את הצוות לחימה רגלית במקרה של נטישת הטנק". זהו לקח לא מנומק אך ברור לחלוטין: אין צורך בהסברים נוספים. לקחים אחרים כוללים הסבר: "בקרבנות בלימה יש להחזיק שטחי מפתח ולא לעזובם במשך כל היממה שמא האויב יתפסם". ולבסוף ישנם לקחים שכיום אין לדעת בקריאה פשוטה מה הייתה משמעותם, או שחלקה אינו ברור. "יש לבדוק את כל נושא הטיפול בחללי צה"ל והאויב". למעט הרושם שמשוה לא היה בסדר, אי-אפשר לדעת מה בדיוק לא היה בסדר ובוודאי שלא מדוע. או ההמלצה שלפיה יש לבנות את האגד הארטילרי האוגדתי על בסיס (א). 5 גד"בים. ב). 1 גד' מכמ"ת 160 מ"מ".⁵³ ממרחק השנים קשה לדעת למה דווקא כך, על מה התבסס הלקח ואיזו בעיה הוא נועד לפתור. לכן ישימותו מוגבלת, גם אם נניח שהוא לא התיישן.

נימוק הלקחים יאפשר למפקדים אחרים לבחון אותם, אם יידרשו לעשות בהם שימוש, ויוכל למנוע, מצד אחד, אי-יישום מפני שאף אחד לא יבין אותם, ומצד אחר הוא ימנע הפיכת לקחים המתאימים למצב מסוים בלבד לכתבי קודש שיישמו במצב ששונה לחלוטין מזה שממנו נלמדו. בניגוד לבדיחה הידועה, לפחות בהקשר הזה, שני המפקדים הגרועים ביותר בצה"ל אינם "קודמי בתפקיד" ו"מחליפי". מי שמפיק לקח חייב לדאוג שמחליפו ילמד אותו ויבין מדוע הופק; ומפקד צריך לראות מהם השינויים שעשה קודמו ומה היו הסיבות לכך. מי יודע, ייתכן שהוא אפילו צדק.

העיקרון השלישי להפקת לקחים: לבדוק היטב את התו"ל שרוצים לבטל או לשנות
כאשר מפקדים לקח משמעותו שינוי בתו"ל

גדודי. אנחנו מפעילים את תרגולת הטיילים. ברן רותח. הוא קורא לי, נוזף בי ושואל: 'מה פתאום אתה משנה תרגולות ולא משאיר טנק בעמדה עד השמדת המטרה/גמר סדרת הירי?' אני מגמגם משהו על "האורח [ה]חדש" בגזרה שלנו. טיל הסאגר. 'המפקד, הכנו תרגולת חדשה, הולמת, כדי לקדם את פני הרעה'. ברן מסתכל עליי ומסנן בכעס: 'אתה לא תשנה כאן תורת לחימה של שנים. בפעם הבאה שתעשה זאת אדיח אותך מתפקידך'... התחלנו לפתח את התרגולת באופן פרטיזני. למה זה לא חילחל ליתר חטיבות השריון? למה שתחלחל אם ברן לא היה מוכן לקבל אותה?⁵⁴

העיקרון הרביעי להפקת לקחים: לחשוך בלקח שלפיו "התו"ל בסדר, אך לא יושם במלואו"

רצוי לבדוק בשבע עיניים אם נדמה שהלקח הוא ממשפחת "התו"ל בסדר, אך לא יושם במלואו". הלקח הזה איננו זהה למסקנה הנפוצה מדי: "לא פעלנו לפי התו"ל", הגם

או בתרגולת, רצוי קודם כול לבדוק למה התו"ל או התרגולת הנוכחיים הם כפי שהם. לעיתים יתברר כי הם נועדו למצב אחר (כמו תרגולות מסוימות שנועדו להתמודדות עם פיגועי מיקוח, אך היו פחות רלוונטיות למקרים של מסעות הרג של מחבלים), לעיתים יימצא שיש סיבה טובה להחליף את תורת הלחימה/התרגולת, ולעיתים יתברר שעדיף להותירן בעינן. גם לשינויים יש מחיר, ובדיקה של הסיבות לתו"ל הקיים תמנע שינויים שנובעים מאי-ידיעה או מחיפזון.

עם זאת, אסור להימנע משינויים רק משום ש"ככה נהגנו" ו"זה התו"ל", כאשר יש סיבה טובה לנהוג אחרת. כך, למשל, טוען יאיר נפשי, מג"ד 74 מחטיבה 188 במלחמת יום הכיפורים, כי בחטיבתו פותחו לפני המלחמה תרגולות התחמקות מטילי נ"ט, לאחר שהסורים השתמשו בהם במסגרת "ימי קרב" בשנים שלפני כן. אולם "מתישהו בין אוקטובר 72 לינואר 73 מגיע מפקד גיסות השריון האלוף אברהם אדן (ברן), לצפות בתרגיל

ולכתוב את לקחי מלחמת לבנון השלישית, שוודאי יהיו זהים במידה רבה ללקחי שתי מלחמות לבנון שקדמו לה.

סיכום: דוגמה להפקת לקח וליישומו

לבסוף, כיוון שפטור בלא כלום אי-אפשר, אצרך לקח מנומק (תצפית, משמעות, המלצות ליישום) שניתן להפיק ממלחמת לבנון השנייה וממלחמת יום הכיפורים בנוגע לקושי במעבר מבט"ש למלחמה.⁶²

תצפית: בשתי המלחמות ניתן היה למצוא הכרזות ברורות על מצב מלחמה, אך התנהגות שאינה תואמת את ההכרזות.⁶³

פרשנות/משמעות: האמירה "מלחמה" כשלעצמה אינה מספיקה כדי להתגבר על נהלים ועל הרגלים שהתקבעו בזמן שגרה. לפיכך, אם ההכרזה על מצב מלחמה אינה מלווה בצעדים נוספים להטמעת משמעותה, הריהי משולה לכתובה על קרח. הדבר נכון במיוחד מכיוון שלמילה "מלחמה" אין תמיד אותה המשמעות. אין כמדומה מי שיטען שמלחמת לבנון השנייה הייתה דומה למלחמת יום הכיפורים, או אפילו שאותה התנהגות נדרשה מהכוחות. האויב היה שונה, המציאות שונה, ולכן האמירה "מלחמה" אינה מספיקה לבד כדי להדריך את הכוחות בשאלה מה הם צריכים לעשות.⁶⁴

המלצות: מפקד המעוניין להעביר את כוחותיו למצב מלחמה חייב לא רק לומר כי זו מלחמה, אלא גם להסביר "ברחל בתך הקטנה" מה פירוש הדבר ומהן המשמעות המעשיות של מצב מלחמה לעומת המצב שקדם לו.⁶⁵ הסבר כזה יאפשר, אם לא למנוע את הלב המעבר, לפחות לצמצם אותו. הפירוט יסייע לכוחות להבין מה הם צריכים לעשות, מה מותר להם לעשות ומה אסור להם לעשות; המונח לבדו אינו מספיק - לא בשעות הפתיחה של לחימה מול צבאות סדירים, כבמלחמת יום הכיפורים, ובוודאי שלא בהתנגשויות מול כוחות קלים של ארגון שאינו מדינה כבמלחמת לבנון השנייה.

תודותיי לסא"ל (מיל') ד"ר עדו הכט, לאל"ם ד"ר מאיר פינקל, לד"ר זאב אלרון ולרס"ן ד"ר עוזי בן-שלום על הערותיהם ותיקונייהם. תודה מיוחדת לסא"ל יובל משה

הערות

ההערות למאמר הזה מופיעות בסוף הגיליון (עמ' 85)

מבניים, שינויי ארגון והכשרה - בקיצור, טלטלה רבתי. תמיד קל יותר לחפש פגמים נקודתיים מאשר לנסות לעשות שינוי ארגוני מקיף.⁵⁷

חובת הזהירות אינה פוסלת אוטומטית כל לקח מסגנון "אילו היינו מיישמים את התו"ל או את התפיסה היינו בסדר". לקחים כאלה יכולים בהחלט להיות נכונים. יש רק לנקוט ביקורתיות בטרם מסכימים שכך הוא - במיוחד לאור העובדה שהתורה אינה מסוגלת לכסות כל מצב אפשרי; היא נבחרה כי היא נותנת מענה נכון לרוב המקרים, ולכן במקרה מסוים ייתכן שדווקא היה נכון יותר לפעול בשונה מהתורה, והכישלון לא נבע מהתעלמות מהתורה אלא מבחירת מענה חלופי שגוי.⁵⁸

העיקרון החמישי להפקת לקחים: לבדוק מה אפשרי, לא רק מה קורה

בהפקת לקחים חשוב להתייחס לא רק למצב הנוכחי, אלא גם למצב האפשרי. ייתכן שאמל"ח מסוים לא פעל כראוי כיום, או שתפיסה מסוימת לא פעלה כראוי כעת - אבל בהינתן שיפור מסוים, המצב ישתנה (המסקנה הזאת מתנגשת במידת מה עם המסקנה הקודמת בנוגע לחשדנות כלפי לקחי "אילו רק"; אבל כאמור לעיל, לפעמים הם נכונים בכל זאת!).

במלחמת ששת הימים היו בידי צה"ל ובידי צבאות ערב טילי נ"ט פרימיטיביים. אלה הופעלו והשיגו תוצאות עלובות. כפי הנראה נפגעו במלחמה ארבעה טנקים ישראלים בלבד מטילי נ"ט.⁵⁹ גם ההפעלות הראשונות של טילי הסאגר על ידי המצרים והסורים במהלך מלחמת ההתשה ובתקופה שקדמה למלחמת יום הכיפורים לא הובילו לפגיעות רבות בטנקים ישראלים. התוצאה הייתה התעלמות של צה"ל מפוטנציאל הנזק של טילים נגד טנקים והלם והפתעה עם פתיחת מלחמת יום הכיפורים.⁶⁰ זאת אף שהמידע על הטילים, כולל המפרט, היה מצוי בידי צה"ל, ושתרגולות להתמודדות עם הטיל כבר פותחו לפני המלחמה.⁶¹

שימוש בעקרונות האלה אינו יכול להבטיח כי לא ייעשו טעויות וכי יילמדו כל הלקחים הנכונים; אולם הוא יכול לסייע בהתחמקות מחלק מהמכשולים הקבועים הכרוכים בהפקת לקחים. שאם לא כן אפשר כבר עכשיו להתחיל

שהוא נשמע דומה. ניתן לבדוק בקלות האם פעולה מסוימת הייתה לפי תורת הלחימה או לא. הרבה יותר קשה לדעת האם התורה יושמה "במלואה" והאם פגמים נבעו מאי-יישום מלא. כמעט כל תפיסה כושלת בהיסטוריה הצבאית זכתה לטענה כי לו רק יושמה כראוי, הייתה מצליחה. כיוון שכמעט שום תפיסה שהיא לא תזכה להיות מיושמת במלואה, הטענה הזאת היא כמעט חסינת פרצות - ובדיקת בגלל זה יש לחשוש בה. המסקנה שאילו רק היו פועלים לפי "התפיסה" או תורת הלחימה, התוצאות היו מוצלחות יותר, היא מסקנה נוחה מאוד: היא מספקת אשם ברור (אי-הדבקות בתפיסה) ופתרון קל (לחזור ולדבוק בתפיסה). כיוון שלא תמיד הפתרון הזה יהיה נכון, כדאי לבדוק כל מסקנה כזאת פעם שנייה לפחות. ייתכן שהתפיסה עצמה בעייתית הן ביישום חלקי והן ביישום מלא.

דוגמה מההיסטוריה הצבאית של ארה"ב: במהלך מלחמת קוריאה, שבה נתקל צבא ארה"ב בקשיים רבים גם בלחימה מול יחידות גרילה, קבעה חוברת הדרכה צבאית כי לקחי המלחמה המתנהלת "מוכיחים את התוקף של הדוקטרינה של צבא ארה"ב, של הטקטיקות [שלו], של הטכניקות, של הארגון [שלו] ושל הציוד".⁵⁵ במילים אחרות, צריך לחזור לתו"ל. כמה שנים לאחר מכן, בווייטנאם, התברר שפעמים רבות הדוקטרינה של צבא ארה"ב, הטקטיקות, הטכניקות, הארגון והציוד לא פעלו היטב מול כוחות גרילה. לקחי מלחמת קוריאה הוכיחו כביכול את ישימות הדוקטרינה האמריקנית ללחימה גם מול גרילה; בפועל התברר שההוכחה הזאת הייתה מפוקפקת.

דוגמה אחרת: לאחר מלחמת לבנון השנייה נעשה מאמץ למצוא את הבעיות בהתנהגותן ובפעולותיהן של יחידות - מהרמה הטקטית ועד לרמת הפיקוד והמטכ"ל - בעיות שהובילו לכשלים. פחות מאמץ הושקע בשאלה האם מבנה היחידות שפעלו בלבנון היה המתאים ביותר; האם האוגדה, למשל, היא הכלי הטוב ביותר בפעולה מסוג כזה, או שמא היה עדיף לצה"ל להשתמש, ולו חלקית, בחטיבות עצמאיות רב-חיליות, קטנות וגמישות יותר⁵⁶ ולהוריד את יכולותיו כלפי מטה?

השאלה הזאת אינה רטורית, והתשובה עליה צריכה עיון, אך היא דוגמה לשאלה שתשובה עליה עלולה להיות קשה בדורשה שינויים