

מצביאות במציאות משתנה

מוטי ברוך ומאיר פינקל¹

במאמר "מצביאות במציאות משתנה" מתמקדים אלוף מוטי ברוך, מפקד בית הספר לפו"ש, ותא"ל (במיל) ד"ר מאיר פינקל, ראש תחום מחקר במרכז דדו, בשלושה תפקודים הנדרשים ממצביאים בנסיבות הייחודיות של התקופה הנוכחית: יכולת פיתוח ידע עדכני על מרחב אחריותם (הגאוגרפי או התחומי) שמציבה אותם כאוטוריטה צה"לית בתחום; יכולת שכנוע ורתימה של המפקדה האסטרטגית ושל העומד בראשה - הרמטכ"ל - להכרה בהתפתחות האתגר בגזרתם ובצורך לתת לו מענה על בסיס מענה ראשוני שפיתח המצביא; והמרכיב השלישי הנדרש הוא יכולת מסגור ההקשר האסטרטגי של אירועים טקטיים כדי לרתום את המערכת הצבאית ולהניע את הארגון לעבור במהירות מדפוס פעולה בבט"ש (שגרה) לדפוס מלחמה בנסיבות של הסלמה בגזרתם.

מבוא

במסגרת קורס מפקדי אוגדות מחזור ח' (2019-2020) נדרשו החניכים לכתוב ניתוח קצר על מצביאות מפקד בכיר בצה"ל או בצבא זר. לדוגמה, יגאל אלון, מפקד חזית הדרום במלחמת העצמאות, וגיאורגי ז'וקוב, מפקד הצבא האדום במלחמת העולם השנייה. הניתוחים של חניכי הקורס שעליהם מתבסס גיליון זה, העלו תובנה עקרונית, ולפיה ממפקדים צבאיים בכירים - מצביאים - בצה"ל של ימינו נדרשים דפוסי תפקוד נוספים על אלו הקלאסיים, הכוללים פיתוח רעיון מבצעי רלוונטי, תזמון מערכתי של כוחות ליישומו, חוסן נפשי במצבי לחץ וכדומה (גם בדפוסי התפקוד הקלאסיים ניתן לזהות שינויים).

מאמר זה מנסה לעמוד על דפוסי תפקוד אלו ועל מאפייניהם, ולענות על השאלה כיצד ניתן להכין מצביאים להתמודד עימם באופן אפקטיבי. המאמר יתמקד בדרג

¹ אלוף מוטי ברוך הוא מפקד פיקוד ההכשרות והאימונים בזרוע היבשה ומפקד הגיס המטכ"לי. קודם לכן שימש בין השאר כמפקד בית הספר לפיקוד, שליטה ומטה מבצעי. בעל תואר ראשון במדעי המזרח התיכון מהאוניברסיטה העברית ותואר שני במדע המדינה מאוניברסיטת חיפה. תא"ל (מיל) ד"ר מאיר פינקל הוא ראש תחום מחקר במרכז דדו.

האופרטיבי: מפקדי אוגדות ומערכים ומפקדי פיקודים וזרועות שהם דרג הביניים הנמצא בין המטכ"ל כמפקדה אסטרטגית לבין היחידות הטקטיות. הטענה המועלית כאן היא כי שני מרכיבים נוספים של המצביאות נדרשים ב"שגרה", עוד לפני שבוצעה פעולה מלחמתית רחבה, והם: היכולת לפתח ידע עדכני על גזרת אחריותם (הגאוגרפית או התחומית) עד רמת מומחיות שתציב אותם כאוטוריטה צה"לית בתחום; היכולת השנייה, שמתבססת על הראשונה, היא יכולת שכנוע ורתימה של המפקדה האסטרטגית ושל העומד בראשה – הרמטכ"ל – להכרה בהתפתחות האתגר ובצורך לתת לו מענה צה"לי. בתוך מרכיב זה נכלל גם הצורך של המצביא לפתח כיווני מענה ראשוניים, כמו שיטות לחימה או מדגימים טכנולוגיים וארגוניים, אשר יאפשרו לדרגים הבכירים לקבל החלטות בנוגע לאימוצם ולהרחבתם.

מרכיב שלישי נדרש במצביאות ישראלית בעת הזו הוא יכולת הגדרת מצב טקטי בשפה אסטרטגית במצבי הסלמה שבהם נדרש להניע את המערכת לעבור במהירות מדפוס פעולה של שגרה או בט"ש למלחמה. המכנה המשותף למרכיבים השני והשלישי הוא יכולת שכנוע של בכירים בשלב מוקדם יחסית של התפתחות בעיה עוד לפני שהיא התפתחה לבעיה אסטרטגית. המאמר יתחיל בתיאור התפקודים בעת שגרה, ימשיך לתיאור התפקוד במעבר משגרה למלחמה ויסיים בהדגשת שינויים בתפקודים ה"קלאסיים" במלחמה שצוינו מעלה.

תפקוד בשגרה

יכולת פיתוח ידע לרמת מומחיות על בעיה מתהווה

את הבעיות המבצעיות שהעסיקו את מפקדי האוגדות והפיקודים של צה"ל בין מלחמת קדש לבין מלחמת שלום הגליל, ניתן להגדיר בהכללה כבעיות "גנריות" של לוחמת שריון בשטחים פתוחים (גם ברמת הגולן), ולקראת סוף התקופה עסקו המפקדים גם בשטחים הרריים בלבנון. מכנה משותף לבעיות אלה, בעיקר בהקשר של מלחמה עתידית, התבטא בכך שגם כאשר הן היו אופייניות רק לזירה אחת, ניכר דמיון בין בעיה בזירה אחת (לחימה נגד שריון מצרי) לבין בעיה בזירה אחרת (לחימה בשריון סורי או ירדני), ולכן התפתחה מומחיות בשכבה רחבה יחסית של קצונה בכירה. לזירות הלחימה השונות היו מאפיינים ייחודיים בשגרה, כמו במלחמת ההתשה בתעלה, התמודדות עם הטרור הפלסטיני שחצה את הגבול מירדן לאיו"ש ולישראל, לחימה ב"פתחלנד" בלבנון ועוד, אך בתקופה המדוברת נושא הבט"ש נתפס כבעיה משנית להכנות למלחמה. המענה העקרוני לבעיות האלה מבחינת המטכ"ל היה פשוט יחסית – הקצאת כוחות נוספים לפיקוד המרחבי או במקרה של ההתשה החלטה על הכנסת חיל-האוויר למערכה.

את השנים 1982–2006 ניתן לאפיין בשני היבטים. הראשון הוא שמגוון הבעיות גדל: ממלחמה בין צבאות ביבשה ובאוויר למלחמה בין צבאות (מול צבא סוריה שירדה מעל סדר היום עם התפרקות המדינה הסורית); לחימה בטרור באיו"ש

ואזח"ע שהפכו לבעיה אסטרטגית בעיקר עם התפתחות טרור המתאבדים; לחימה ברצועת הביטחון בלבנון שגם היא קיבלה ממדים אסטרטגיים עקב הצטברות האבדות בה אל מול חוסר התוחלת שבה; התמודדות עם ירי טילים ממעגל שני כפי שהומחש במלחמת המפרץ. בתקופה זו נדרש ממצביאים פיתוח ידע ייעודי על הבעיה שבתחום אחריותם, ומעמדם עלה מול המטכ"ל שנדרש להתמודד עם מגוון הבעיות שצוין מעלה. דוגמה מאמצע התקופה היא תהליך פיתוח הידע שביצעו מפקדי פיקוד המרכז עוזי דיין, משה יעלון ויצחק איתן, ודוגמאות מסיום התקופה האמורה הם הידע הייחודי שפיתחו מפקד אוגדה 36, גרשון הכהן, ומפקד פיקוד הדרום, דן הראל, לקראת ביצוע ההתנתקות מחבל עזה, וזיהוי ההשתנות ופיתוח הידע שהוביל מפקד עוצבת הגליל, גל הירש, בהקשר איום החזבאללה, למרות שהוא לא הצליח לרתום את המערכת לעיסוק באתגר.

המצביא - האדם שאמור להבין ראשון את משמעות ההשתנות ולשכנע את המטכ"ל כי נדרש להעביר את הצבא למצב חדש. התפקוד הזה נדרש מהמצביא עקב המומחיות שפיתח בתחום אחריותו ושנובעת ממנה, על בסיס ההנחה כי אדם שמכיר לעומק בעיה מסוימת, יכול לזהות בה השתנות בשלב מוקדם

בתקופה שחלפה מאז 2006 מתמקד צה"ל בהכנות למלחמה מול ארגוני טרור המתבססים על ירי תמ"ס, שהפכו לאורך השנים לצבאות טרור שיש להם מאפיינים דומים ושונים - חזבאללה וחמאס. במקביל התפתחו בגבולות אתגרים חדשים, כמו בגבול רמת הגולן לאחר תחילת מלחמת האזרחים בסוריה ב-2011, בגבול ישראל מצרים מול מחוז סיני של דאע"ש, בגבול הלבנון מול מנהרות חזבאללה, מול העברת אמל"ח מאיראן לחזבאללה דרך סוריה שקיבלה מענה באמצעות המב"ס, בתחום הסב"ר ועוד.

המספר הגדול של האתגרים הביא לעלייה נוספת בתפקיד של מפקד הפיקוד או הזרוע ומפקד האוגדה או המערך כמומחה מול המטכ"ל, למעט במקרים שבהם המטכ"ל עצמו פיתוח מומחיות, כמו במב"ס. לאור האמור, נדרשו מפקדים בדרגים אלו לבצע בשנים האחרונות תהליכי פיתוח ידע רבים יותר ויותר, כדי להפוך למומחים מטכ"ליים בתחום המתפתח שתחת אחריותם. עדויות לחלק מתהליכים אלה פורסמו בכתב עת זה בעבר, ובהם רפי מילוא בעוצבת אדום, רוני נומה וליאור כרמלי באיו"ש ותמיר ידעי בפיקוד העורף - כל אלה מייצגים חלק קטן מכלל התהליכים שבוצעו בפועל.

יש לציין כי במקביל לדרישה שהוצבה בפני המצביא לפתח ידע בתחומו, פיתח

האתגר	המצביא	מומחיות	סוג המשאב הנדרש	הערכה כללית של התוצאה
הכנות למלחמה מול חזבאללה בשנים 2005-2006, לפני מלחמת לבנון השנייה	גל הירש מפקד עוצבת הגליל	טכניקות פעולה של חזבאללה ויכולת כוחותינו לפעול מולם	הפיכת שיטות לחימה שפיתחה האוגדה לנחלת כוחות היבשה	הירש לא הצליח להפוך את שיטות הלחימה שפיתחה האוגדה לנחלת כוחות היבשה
הכנת מענה להתמודדות עם פשיטות מהתווך התתי-קרקעי של המאס בעזה לפני מערכת "צוק איתן"	סמי תורג'מן מפקד פיקוד הדרום	תוכניות אופרטיביות ושיטות לחימה לאיתור מנהרות חוצות גדר	סד"כ למימוש תוכנית הגנה ואימוני, פיתוח מענה ושיטות לחימה באמצעות המערכת המוסדית	תוכנית "הגנה קדמית" לנטרול הפשיטות הצליחה ברובה, אך בה בעת עד המבצע לא נמצאו ולא פותחו טכנולוגיות ושיטות לאיתור מנהרות חוצות גדר ולהשמדתן
התמודדות עם סכנת טרור ומעבר אורחים סוריים לישראל בשנים 2011-2013	תמיר הימן מפקד עוצבת געש	הבנת המתרחש בצד הסורי של הגבול עם תחילת מלחמת האזרחים בסוריה	חיזוק מטה האוגדה, הקמת מכשול והצבת אמצעי מודיעין, ובסופו של דבר החלפת סוג האוגדה	המטכ"ל הבין את הצורך בשינוי, וכל השינויים בוצעו
התמודדות עם סכנת התקפות רד'ואן לשטח ישראל בשנים 2017-2019	רפי מילוא מפקד עוצבת הגליל	דפוסי הפעולה של רד'ואן במרחב הגבול בעת מלחמה, המנהור, פיתוח שיטות לאיתור מנהרות חוצות גבול ולהשמדתן	פיתוח יכולת השמדת מנהרות, תקציב לבניית מכשולים הנדסיים ולאיימוני כוחות	בוצעו שינויים במגוון תחומים: בוצע מבצע "מגן צפוני", אולם יש לציין כי מאז המשיך האויב להשתנות וכך גם צה"ל

צה"ל כלים שיסייעו לו בכך, בעיקר באמצעות השימוש בגישת העיצוב ובסיוע מתודולוגי ומחקרי של מרכז דדו באמ"ץ-תוה"ד. הובלת תהליך כזה אינה פשוטה, שכן היא דורשת שילוב ואיזון עדין בין מצביאות "קלאסית" מבוססת מנהיגות שמעוררת בכפופים אמון באפקטיביות הכלים הקיימים, ותזמור של כלים אלו בתוכניות המלחמה, לבין מצביאות "ביקורתית", המטילה ספק באפקטיביות הכלים הקיימים והמחפשת "פערי רלוונטיות" בהם אל מול מציאות משתנה. ניתן, אם כן, לומר כי דפוס הפעולה הנדרש ממצביא ישראלי בעת הזו הוא יכולת הובלת תהליך פיתוח ידע והגעה לרמת מומחה צה"לי לבעיה נתונה.

יכולת שכנוע של המערכת בחשיבות הבעיה העולה ובצורך במענה צה"לי לה
דרישה שנייה שמוצגת למצביא הישראלי היא היכולת לשכנע את המערכת כי האתגר שאותו הוא זיהה, מחייב מעורבות מטכ"לית. מעורבות זו, משמעה הקצאת משאבים שיכולים להיות מסוגים שונים – יחידות, אמצעי איסוף, תקציבים לארגון מרחב הלחימה – ולעיתים מדובר במשאב של חופש פעולה מבצעי ליישום שיטות לחימה חדשות או לפעולה אקטיבית יותר מבעבר – סוג של "אשראי" לתקלות ולנפגעים שיתלוו לדפוס פעולה התקפי יותר.

לרוב כדי לשכנע את המטכ"ל להקצות לו משאבים, נדרש המצביא לא רק לשכנע בתקפות הבעיה אלא גם להציע כיווני פתרון, גם אם עקרוניים, אשר המטכ"ל יוכל לאמץ אותם. דוגמאות מהעבר הרחוק כוללות את סיכול העבודות הסוריות על תוואי הטיית מי הירדן ב־1964 באמצעות טכניקות תותחנות טנקים שפיתח ישראל טל כמפקד גייסות השריון, עיבוי הערכות להגנה ברמת הגולן מול הסורים ערב מלחמת יום הכיפורים ב־1973 עקב מאמצי השכנוע של יצחק חופי כמפקד פיקוד הצפון, מעבר לגישה התקפית מול ה חזבאללה ברצועת הביטחון בשנים 1994–1998 על ידי עמירם לוין כמפקד פיקוד הצפון. דוגמאות מהשנים האחרונות מופיעות בטבלה בעמוד ממול.

הדוגמאות מעלה וניתוח הטבלה מצביעים כי מפקדי אוגדה או פיקוד נחלו הצלחה חלקית בשכנוע המטכ"ל להכיר בעובדה, שעל סמך הידע שפיתחו המפקדים נדרש להקצות לגזרתם משאבים נוספים מן הסוגים שצוינו בפתיחת הפסקה, או לשנות את דפוס הפעולה העקרוני של צה"ל ביחס לבעיה שהוא זיהה.

מעבר בין שגרה למלחמה – יכולת הגדרת מצב חדש כמלחמה ושכנוע המערכת בכך
התפקוד הקריטי של זיהוי שינוי במצב, הכרזה על מצב חדש וביצוע פעולות להתאמת צה"ל אליו בשגרה (טרם עימות) נדון מזווית המבט של הרמטכ"ל והדרכים שהוא נוקט, בספר הרמטכ"ל (פינקל, 2018). במחקר אחר שעסק בתופעה העקרונית של מעבר מהיר מבט"ש למלחמה, תוארו האתגרים בדרכי הפיקוד הבכירים: אוגדה עד רמטכ"ל בחזית סיני, בחזית רמת הגולן ובחיל האוויר במלחמת יום הכיפורים

ובעוצבת הגליל - פיקוד הצפון במלחמת לבנון השנייה. האתגר חולק לשלושה: זיהוי המצב, שכנוע הכפופים והמפקדים כי מדובר במצב חדש, ביצוע שינויים בדפוס הפעולה של הכוח כדי שיתאימו למצב החדש (פינקל, 2013).



משה (מוסה) פלד: "מפקד אוגדה זה לא מג"ד, וגם לא מג"ד-פלוס. מפקד אוגדה הוא גנרל, והאחריות שלו כלפי ההיסטוריה מוחלטת". בתמונה: פלד (במרכז) במבצע "חורב", ינואר 1949 (Nadav Man Collection)²

כאן נתמקד בתפקוד המצביא - האדם שאמור להבין ראשון את משמעות ההשתנות ולשכנע את המטכ"ל כי נדרש להעביר את הצבא למצב חדש. התפקוד הזה נדרש מהמצביא עקב המומחיות שפיתח בתחום אחריותו ושנובעת ממנה, על בסיס ההנחה כי אדם שמכיר לעומק בעיה מסוימת, יכול לזהות בה השתנות בשלב מוקדם. האתגר המצביאותי כאן גדול במיוחד, שכן מחיר הטעות של הכרזה שגויה על מעבר מבט"ש למלחמה, אם המצביא טעה, יכול להיות הסלמה למלחמה שלא ברצון היריב או צה"ל. מימוש המצביאות בנושא זה תלוי בכמה דברים, כמו מידת האמון שנטע מפקד האוגדה ברמטכ"ל ובמפקד הפיקוד ביכולתו המקצועית לזהות שינוי כזה, מידת הביטחון של המצביא ביכולתו להבין במהירות מתוך מידע מתווך (דיווחים מכלל הסוגים) או מתוך התרשמות ישירה ממראה עיניו, האם המצב בשטח דורש הגדרתו כמצב חדש, היכולת של המצביא להמליץ לדרגים שמעליו על

² https://commons.wikimedia.org/wiki/File:The_National_Library_of_Israel,_Nadav_Man_-_Bitmuna_Collection,_Operation_Horev_Golany-004.jpg

סדר העדיפויות למתן מענה למצב החדש שנוצר, ועוד. היבט נוסף של תפקוד זה הוא היכולת להגדיר את המצב כלפי מטה, המפקדים הכפופים, בצורה בהירה ככל האפשר, למרות העמימות של המצב, תוך כדי מניעת שינויים תכופים של פקודות והוראות אשר ייתכן ותגענה מלמעלה.

מצביאות במלחמה - השתנות בתפקודים הקלאסיים

כאמור במבוא, המצביא נדרש גם היום לבצע תפקודים "קלאסיים" של פיתוח רעיון מבצעי רלוונטי, תזמון מערכתי של כוחות ליישום, חוסן נפשי במצבי לחץ וכדומה. כאן נרחיב בהשתנות הקיימת בשלושה תחומים.

תכנון כוחות ומאמצים, תיאומם ותזמונם

כאשר המלחמה מתרחשת בשטח בנוי ומאוכלס מול אויב הנוקט אורח לחימה שאינו סדור, מורכבות הפעולה בה עולה. יש לכך היבטים ארגוניים - נדרש להפעיל בלחימה יותר ויותר אמצעי לחימה ויותר סוגי יחידות מאשר בעבר, וכנגזרת מכך נדרש לבצע יותר תהליכי מטה המתכללים תפקודים רבים יותר מאשר בעבר.

אם נתייחס למפקדת האוגדה כמבטאת את העלייה במורכבות זו, נראה כי נוספו לה לאורך השנים ממלאי תפקידים וגופי מטה בתחומים חדשים של הפעלת אש על סוגיה המגוונים, כגון מיצוי אמצעי איסוף מודיעין. עוד נוספו לה ממלאי תפקידים בתחום התודעה (מול האויב, אוכלוסייה בשטח האויב, אזרחי אזור העימות), התמודדות עם אוכלוסייה בשטח אויב, ניהול מערכות השליטה והבקרה, ניהול הספקטרום האלקטרומגנטי, ניהול המרחב האווירי האוגדתי ועוד.

מופעי המטה ב"שעון הלחימה" התרבו כדי לאפשר תכלול ומיצוי של תחומים אלה אשר נוספו למרכיבים ה"קלאסיים" של תמרון, לוגיסטיקה וכדומה. לאור האמור, נדרש מהמצביא בן ימינו להכיר תחומי עשייה צבאיים רבים יותר ויותר כדי להיות מסוגל לתכננם ולנהלם באופן מיטבי במלחמה.

מודעות להקשר האסטרטגי והמדיני של הפעולה הטקטית

ישנו כלל צבאי הקובע כי לצורך ביצוע פעולה מיטבית צריך מפקד להבין את השיקולים של המפקד שתי רמות מעליו. לצורך העניין, מפקד אוגדה צריך להכיר את שיקולי מפקד הפיקוד. טענתנו כאן היא כי עקב מספר מגמות שינוי, שרובן נובעות משינויים בתחום המידע, ושיצרו את מה שקרוי ה"רב"ט האסטרטגי", הרי שאין ספק שהמצביא צריך להבין לעומק את ההקשר האסטרטגי והמדיני שבו הוא מבצע את הפעולות הטקטיות. מודעות זו יוצרת מתח ניכר בין הדרישה הקבועה ליוזמה ולהתקפיות לבין הזהירות הנובעת מן ההקשר האסטרטגי-מדיני. גם בעבר נדרש מפקד האוגדה להבין את כוונת הדרג המדיני, אלא שאז הבנה זו לא העמידה אותו במתח מול ההתקפיות שנדרשה ממנו.

יכולת לזהות השתנות במצב תוך כדי לחימה

הדינמיקה שצוינה במניע לצורך בזיהוי השתנות במציאות בשגרה, רלוונטית גם לזיהוי השתנות תוך כדי לחימה. במצבי לחימה מדובר בצורך לזהות ברמה הטקטית שינויים שיש להם משמעות אסטרטגית ומדינית, כדי להצביע בפני הדרגים האלה על הצורך בשינוי דפוס הפעולה הכולל. הדוגמה ה"קלאסית", היא האבחנה ולפיה האויב נעצר בקרב ההתקפה שלו, וכי נוצרה הזדמנות להתקפת נגד, כמו במקרה של משה "מוסה" פלד, מפקד אוגדה 146 במלחמת יום הכיפורים. כשנשאל לימים מדוע התעקש לתקוף, השיב פלד כך: "מפקד אוגדה זה לא מג"ד, וגם לא מג"ד-פלוס. מפקד אוגדה הוא גנרל, והאחריות שלו כלפי ההיסטוריה מוחלטת" (רגב, 2012, עמ' 13).

הדינמיקה שצוינה במניע לצורך בזיהוי השתנות במציאות בשגרה, רלוונטית גם לזיהוי השתנות תוך כדי לחימה. במצבי לחימה מדובר בצורך לזהות ברמה הטקטית שינויים שיש להם משמעות אסטרטגית ומדינית, כדי להצביע בפני הדרגים האלה על הצורך בשינוי דפוס הפעולה הכולל

גם כיום יידרש המצביא לזהות את המועד שבו מערך האויב העומד מולו מתחיל להתמוטט, ולפעול בהתאם, אולם קיימים גם היבטים אחרים להשתנות בשדה הקרב אשר יש להם השפעה ישירה על הרמות האסטרטגית והמדינית, כמו המקרה האפשרי של הצטרפות צבא לבנון ל חזבאללה במקרה של מלחמה ב חזבאללה, תחילת בריחה המונית של אוכלוסייה, הרעה משמעותית במצב ההומניטרי של אוכלוסייה במרחב לחימה, מעורבות של כוחות זרים (לדוגמה, מיליציות שיעיות) בלחימה מול צה"ל, הפעלת חומרי לחימה כימיים וכדומה. זיהוי ההשתנות מהר ככל הניתן מתוך הבנת חשיבותו ודיווח עליו לדרגים הבכירים הם תפקוד נוסף הנדרש מן המצביא במלחמה.

סיכום

מצביאות היא מושג אשר מקובל לייחס לתפקוד של מפקד בכיר בעת מלחמה. במאמר זה התמקדנו במפקד האוגדה או הפיקוד, וטענו כי נדרש להרחיב את הגדרת התפקוד גם לשגרה ולמעבר בין שגרה או בט"ש למלחמה. העלייה בקצב השינויים בכל הרמות – הגאופוליטית, האופרטיבית והטקטית – מחייבת את המצביא בימינו לתפקודים חדשים בשגרה ובתקופות בט"ש, ועיקרם הוא פיתוח ידע מעמיק על האתגר המבצעי בתחום התמחותו, שכנוע הדרגים שמעליו בעוצמת הבעיה כדי

לגרום להם לשנות את דפוס הפעולה הכולל של צה"ל ולהקצות לו משאבים חדשים כדי להתמודד עם הבעיה אותה זיהה.

המצביא הפועל בגבולות נדרש גם להיות מסוגל לזהות שינוי במצב שמצביע על הצורך לעבור משגרה או בט"ש למצב מלחמה, ולשכנע בכך את הדרגים שמעליו. במלחמה נדרש המצביא לגלות הבנה בתחומי תוכן צבאיים רבים יותר מאשר בעבר כדי שיוכל לתכנן פעולה מיטבית ולנהלה, להיות בעל מודעות רבה להקשר האסטרטגי של פעולתו הטקטית, ולהיות מסוגל לזהות שינויים שחלים ברמה הטקטית, ושיש להם השפעה אסטרטגית ומדינית, ולהתריע על כך לרמות שמעליו.

לצורך הכנת המצביא לביצוע תפקודים אלה השתנו בשנים האחרונות הכשרות המפקדים הבכירים, כמו קורס מב"ל, קורס תא"לים והשתלמות מפקדי אוגדות, אולם לצד ההכשרות נדרש המצביא לבנות תהליכי למידה מתאימים לאתגר שעימו הוא מתמודד, ולפתח יכולת השפעה ורתימה של מפקדיו. רק מפקד לומד יוכל לנצל בתחרות הלמידה, לזהות את השינויים, לרתום להם קשב ומשאבים מן הצבא ולהיערך נכון בזמן.

רשימת מקורות

- פינקל, מאיר (2013). "מעבר מבט"ש למלחמה – אתגר זיהוי השינוי, הטמעתו וביצועו" בתוך: פינקל, מאיר. **אתגרים ומתחים בתהליך בניין הכוח – קובץ מאמרים**. מערכות, עמ' 270–306.
- פינקל, מאיר (2018). **הרמטכ"ל**. מודן ומערכות.
- רגב, עמוס (15 במרץ 2012). "הצדעה מאוחרת", **ישראל היום**, עמ' 12–13.