

איך באמת? – גל פרל

גל פרל, ראש תחום יבשה ועורך ראשי של כתב העת "בין הקטבים" במטה מה"ד וסרן (מיל') בעוצבת הצנחנים "חיצו האש".

תקציר

ספרו החדש של אלוף (מיל') גיורא איילנד מנתח את שורת הכשלים שהובילו למחדל 7 באוקטובר ומבקש להפיק מהם לקחים לתפיסת הביטחון, למקצועיות הצבאית ולתרבות הפיקוד.

מבוא

"קיימים שלושה דברים שנשגבים מבינתי – גוף האדם, היקום, ו-7 באוקטובר" (תא"ל (מיל') אביגדור קהלני, עמ' 10).

אכן, ככל שקוראים על ה-7 באוקטובר יותר, כך אירועי היום הזה נשארים בלתי נתפסים, אבל צריך לנסות. ניסיון כזה עשה לאחרונה אלוף (מיל') גיורא איילנד, בעברו ראש אגף המבצעים וראש המל"ל. בספרו החדש, "איך לעזאזל זה היה יכול לקרות לנו?" (הוצאת ידיעות ספרים, 2026), הוא ניתח את הרקע, ההנחות והכשלים שהובילו ל-7 באוקטובר 2023, וניסה להבין כיצד הצליח החמאס להוציא לפועל מתקפת פתע כה הרסנית. לתפיסתו, הדבר אירע ממגוון סיבות ובהן אימוץ נרטיב שגוי, כשלים לוגיים, היעדר חשיבה ביקורתית, עצלות מחשבתית, שטחיות, פופוליזם של פוליטיקאים ובורות מקצועית של מפקדים. כל אלו נושאים שיש להעמיק בהם ולבער אותם מקרב מערכות הביטחון והממשל במטרה למנוע כשלים דומים בעתיד.

ספרו הראשון של איילנד, "לא נדום בלילות", היה בעיני אחד הספרים הטובים ביותר שנכתבו על ידי מפקד בכיר בישראל ולמדתי ממנו רבות. ברבות הימים גם התיידדנו (איילנד גם היה המ"פ הראשון של אבי בצנחנים). ולכן כששמעתי שהוא הוציא מתחת ידו ספר חדש, שבו ביקש לנסות ולרדת לשורש כשלי 7 באוקטובר 2023, מיהרתי להניח עליו את היד.

ביחס ל-7 באוקטובר, כתב איילנד שאסור לקבל את ההנחה כי היה זה פשוט פרוץ המלחמה, ומאחר והיא הפתיעה את ישראל הוא היה יום פתיחה לא מוצלח. לטענתו, זהו יום שכלל שגיאות טקטיות ואסטרטגיות בממדים בלתי נתפסים. "מבחינת כמות הלקחים שאפשר להפיק מיום זה כדי למנוע אירועים דומים בעתיד, הרי שמדובר במקור ידע בלתי נדלה" (עמ' 173).

הלקחים שמנה מתחלקים לשלוש קטגוריות: לקחים העוסקים בתפיסת הביטחון, בתורת הלחימה ובבניין הכוח (בכל האמור בצעדים ארגוניים, תקצוב שונה או אימוץ דוקטרינות צבאיות חדשות הרי שאלו נושאים שפשוט יחסית לתקן). לקחים העוסקים בנורמות, בערכים ובתרבות ארגונית (אלו לקחים נתונים לפרשנות, ואיילנד אף הזהיר שבחלוף מספר שנים מהאירוע שממנו הופקו הם נוטים להישחק). לקחים העוסקים בטבע האדם ובחולשות אנוש, "במהלך אלפי שנות היסטוריה לא נותר דבר יציב יותר מטבע האדם, לטוב ולרע. בבואנו לנתח מאות מלחמות ואלפי קרבות אפשר לזהות בנקל כי אותם שגיאות חוזרות על עצמן פעם אחר פעם. בני אדם, ובעיקר מנהיגים פוליטיים וצבאיים, נוטים להיות שבויים בחולשותיהם" (עמ' 173).



השגיאה הגדולה ביותר

"אם איננו ביקורתיים, תמיד נמצא מה שברצוננו למצוא. נחפש אישורים ונמצא אותם, נתעלם ולא נראה את מה שעלול לסכן את תיאוריית המחמד שלנו" (הפילוסוף קרל פופר עמ' 31).

בכדי לענות על השאלה שבשם הספר, ביקש המחבר להישען על שלושה תחומי דעת: היסטוריה, פילוסופיה ופסיכולוגיה. חלק מהשגיאות, כתב, במיוחד בתחום המודיעין ותפיסת המציאות שהביאו לעיוורון המערכות ב-7 באוקטובר לקוחות בעיקר מעולמות הפילוסופיה והפסיכולוגיה, "שכן מדובר בחולשות מובנות הקיימות במין האנושי ובנפש האדם. חלק מחולשות אלה מתקיים, ברמה כזו או אחרת, אצל רוב בני האדם. כך, למשל, רובנו מצפים כל העת לחדשות טובות, וכשחדשות אלה מגיעות, קיימת נטייה מסוכנת למהר ולאמץ אותן ללא ביקורת חשדנית. הסיפור על כיבוש טרויה באמצעות הסוס הטרויאני, שנכתב בידי הומרוס לפני כ-2,800 שנה, מוכיח כי אמנם הטכנולוגיה משתנה במהירות, אך לא כך נפש האדם" (עמ' 12).

לגישתו, "הכשל של 1973 ושל 2023 נבע משילוב קטלני של אמונה בלתי מעורערת, שלפיה האויב לא יתקוף, תוך התעלמות משני גורמים מרכזיים. הגורם הראשון הוא הסימנים – או ה"אותות" – המתארים מציאות מתהווה השונה מן האמונה הקיימת. הגורם השני, שחשיבותו אינה פחותה מן הראשון, הוא הבנת המוטיבציה של האויב" (עמ' 32).

הפתרון של צה"ל למציאות הזו ולמקבילה לה בגבול לבנון התבסס על שלוש הנחות. "ראשית, שהאויב מורתע ואינו מעוניין במלחמה. שנית, שאם האויב יחליט לתקוף, יאפשרו לנו יכולות המודיעין הגבוהות שלנו לקבל התרעה מספקת, שתאפשר תגבור משמעותי של הכוחות. שלישית, שהיתרונות הטכנולוגיים של צה"ל, ובכלל זה קיומו של מכשול מתוחכם (מול עזה), יאפשרו לנו לפצות על תנאי הפתיחה הקשים אם וכאשר יחליט האויב לתקוף. צה"ל והדרג המדיני העדיפו לאמץ את שלוש הנחות אלו – שהתבררו בדיעבד כשגויות – במקום לנקוט את הפעולות ההכרחיות שיבטיחו כי הן ההיערכות מול עזה והן ההיערכות מול גבול לבנון יאפשרו לבלום מתקפה כזו בסבירות גבוהה ובמחיר נמוך" (עמ' 52).

הצמרת המדינית-ביטחונית בישראל, קבע, "הפגינה שילוב מסוכן של קלות דעת וחוסר מקצועיות משווע. הדברים התבטאו בעיקר בחודשים שקדמו ל-7 באוקטובר, אך התהליך השגוי והמנוון החל שנים קודם לכן" (עמ' 12). בספר מנה המחבר את כשלי הדרג המדיני והעומד בראשו, ובעיקר עסק בשאלת האחריות.

כבר שנים שאיילנד טוען כי מאז שהשתלט על רצועת עזה ב-2007, הפך החמאס מארגון טרור ליישיות מדינית טוטליטרית. "עזה נהפכה למעשה ליישיות מדינית בעלת גבולות ברורים, צבא משלה, שלטון מרכזי ומדיניות חוץ עצמאית" (עמ' 20). אך, כפי שפירט בספריו הפרשן הביטחוני עפר שלח, התודעה גוברת על הידיעה. המציאות היא לא בהכרח מה שקורה אלא האופן שבו אנחנו תופסים אותה. בתודעה הישראלית חמאס נותר, מסיבות פוליטיות וביטחוניות, כארגון טרור אף שכבר לא היה כזה כמעט עשרים שנים. "המודיעין הישראלי הכיר היטב את יכולותיו של חמאס, אך פירש

אותן דרך הנרטיב הישן. משום כך האמין כי ארגון טרור אינו מסוגל, או אינו מעוניין, לבצע פלישה צבאית רחבת היקף" (עמ' 20).

לדבריו, השגיאה הגדולה ביותר טרם ה-7 באוקטובר היא אי-הכרה בישראל בכך "שחמאס חדל זה מכבר להיות ארגון טרור במובנו הקלאסי. הוא הקים בעזה ישות מדינית בעלת צבא המונה כ-40 אלף לוחמים, ובהם כ-3,000 לוחמי נוח'בה – כוח עילית צבאי" (עמ' 21). לא זאת אף זאת, "עזה נהפכה, הלכה למעשה, ליעד המבוצר ביותר בתולדות הלוחמה המודרנית" (עמ' 23). הפער בין הידיעה והמודיעין בדבר "קיומם של 3,000 לוחמי נוח'בה בעלי יכולת מיידית לפלוש לישראל – לבין ההערכה כי בתרחיש החמור ביותר יתקפו לא יותר מ-60 מחבלים, הוא, למיטב ידיעתי, הפער הגדול ביותר בתולדות המלחמות המודרניות, והוא נבע במידה רבה מנרטיב שגוי" (עמ' 21). בקיצור, סיפרנו לעצמנו את הסיפור הלא נכון ואיש לא אתגר אותו ברצינות באמצעות השאלה האם זו האפשרות היחידה.

ההישגים מחדדים את הפער

השגיאות בתחום הצבאי, קבע, "נבעו מבורות ומשטחיות בלתי נתפסות, שאפיינו הן את מערך המודיעין, הן את הדרג הצבאי הבכיר והן את הדרג הטקטי הזוטר. סטנדרטים מקצועיים נמוכים מובילים בהכרח לתרבות ארגונית פגומה ולשחיקה מסוכנת ביכולתן של יחידות צבא לבצע את משימותיהן כהלכה" (עמ' 12). יתרה מכך, "כשלי המודיעין המפורטים בספר זה לעולם אינם משמשים תירוץ הפוטר את הצד המבצעי מאחריות, שכן הגנה יעילה חייבת לעמוד במבחן גם כאשר האויב תוקף בהפתעה מוחלטת" (עמ' 51). הדברים מקבלים משנה תוקף, כפי שציין לאחרונה תא"ל (מיל') גיא חזות, ביחס לאוגדת עזה שהיתה "השוער בשער".

באפריל 1973, סיפר איילנד, "סיימה חטיבת הצנחנים את אימון החורף. טרם העלייה לתעסוקה מבצעית ברמת הגולן נערך בבית החייל בתל אביב כנס קצינים של החטיבה" (עמ' 92). הנואם המרכזי בכנס היה ראש אמ"ן דאז, אלוף אלי זעירא, שקבע בהרצאתו כי "מצבה הביטחוני של ישראל מעולם לא היה טוב יותר" (עמ' 93), ושהסבירות למלחמה באותה שנה נמוכה מאיפעם. כשעלה גדוד 890 של הצנחנים לתפוס את גזרת רמת הגולן נשלחה המחלקה שעליה פיקד איילנד למוצב 107. "הלך הרוח שליווה אותי כמפקד מחלקה במוצב קדמי ברמת הגולן באותה עת היה דריכות מתמדת ועיסוק בלתי פוסק בשאלה אחת: כיצד להתגונן כאשר אני מאמין שכל הצבא הסורי מעוניין לעשות דבר אחד בלבד – לכבוש את מוצב 107, המוצב שלי – וכי מהלך זה יתרחש בוודאות הלילה" (עמ' 93), כתב.

שגרת המוצב שקיים אז כללה נהלי כוננות ומוכנות מחמירים ביותר (שאת חלקם הגדול קיבל מירושה מהמ"מ של גולני שאותו החליף). להבנתו, לא היה שונה ממקביליו בצבא דאז. התקיים אז פער עצום, ציין, "בין המסרים המרגיעים שהפיצה הצמרת הצבאית בדבר אי-סבירותה של מלחמה, לבין המשמעת המבצעית העליונה שנשמרה בדרגי השטח. באף שלב לא עלה בדעתי להרפות. להפך: הקדשתי את כל זמני לחיזוק המוכנות. משמעת מבצעית עליונה אינה רק תוצאה של הערכת מצב; היא ערך עליון העומד בפני עצמו" (עמ' 93).

חיילים, הסביר, "מבצעים בעיקר ארבע פעולות: יוצאים הביתה ל-48 שעות פעם בחודש, ישנים בבגדים ובנעליים, אוכלים מנות קרב – ומקללים את המ"מ. ואולם ברגע האמת הם יהיו במלוא המוכנות והכשירות לקרב" (עמ' 94). כשבוחנים את הנהלים, מצב הכוננות וכמות הכוחות שהיו ערוכים בגבול הרצועה ב-7 באוקטובר אין ספק שהתרחקו מנורמות אלו מאוד.

ועדיין, לא הכל שחור. כוחות צה"ל, בסדיר ובמילואים, בפיקוד מפקד פיקוד הדרום ירון פינקלמן, ביצעו תמרון התקפי ברצועת עזה ורשמו הישגים טקטיים רבים, כשלחמו מעל ומתחת לפני הקרקע. המערכת היריבה פורקה באמצעות שילוב בין מאמץ אש, שתקף את המנהרות סמוך לתמרון כוחות היבשה בשטח האויב, ואשר שלל מפעילי חמאס את המחסה שבתווך התת-קרקעי ("מקדם השבירה"), לצד מאמץ תמרון יבשתי שצד והרג את פעילי חמאס שנאלצו להישאר מעל פני הקרקע. לחמתי במלחמה בעזה, כמפקד בחטיבת צנחנים מילואים, וצבא היבשה הוכיח שלמרות ההזנחה, הכשירות הלקויה ובעיות נוספות, בזכות המפקדים הבכירים ומפקדי השדה, והלוחמים שהלכו אחריהם, הוא יכול לאתגר.

איילנד עצמו כתב כי בהמשך המלחמה "קצר צה"ל הישגים מרשימים, בייחוד בזירות לבנון ואיראן, מה שחידד אף יותר את הפער הבלתי נתפס בין יכולותיו של הצבא לבין המחדל הנורא של 7 באוקטובר. אין כל עוררין על כך שאירועי אותו יום שבת ארוך ימשיכו להדהד בתודעת מדינת ישראל עוד שנים רבות" (עמ' 10).

מפקדים, טקטיקה ופיקוד משימה

בספר נגע המחבר בשלושה תחומים שלחיבור ביניהם היתה השפעה אדירה על הלחימה ב־7 באוקטובר 2023 וגם במלחמה שלאחר מכן: מקצועיות הרמה הטקטית, תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה ואופיים של מפקדי השדה. ראשית, כתב, "קיימת נטייה מסוכנת להניח כי העיסוק ברמה האסטרטגית מורכב וחשוב יותר מן העיסוק ברמה הטקטית. למעשה, הרמה הטקטית היא הבסיס שעליו נשענת כל המערכת, והיא מורכבת ובלתי צפויה בהרבה מן הרמה האסטרטגית" (עמ' 180). הידע הטקטי, כתב, לא מסתכם "רק בתרגולות טכניות כמו איפוס נשק, אלא ביכולת למצות את הכוח העומד לרשות המפקד בשדה הקרב. ידע זה כולל הבנה עמוקה של תנאי השטח, לרבות התנהגות האויב, השפעת מזג האוויר ושילוב נכון של כוחות חיל רגלים, שריון, הנדסה וסיוע אש. ככל שהלחימה מתבצעת בשטח מורכב, כגון שטח בנוי או סבך, כך עולה חשיבותה של המקצוענות הטקטית. המבחן העליון של מפקד היבשה הוא היכולת לנצל הזדמנויות מבצעיות תוך הימנעות משגיאות קריטיות" (עמ' 181).

אלוף (מיל') יורם יאיר (ייה) כינה זאת פרדוקס זמן התגובה. למעשה, "ככל שהדרג הפיקודי גבוה יותר, כך זמן התגובה הנדרש ממנו ארוך ו"נוח" יותר. בעוד שברמת המטכ"ל זמן התגובה נמדד בשעות או בימים, ברמת הפלוגה והמחלקה הוא נמדד בדקות ובשניות. עם זאת, הדרגים הבכירים נהנים ממטה רחב ומנוסה, המסייע בגיבוש תמונת המצב ומייעל את ניצול זמנם, בעוד הדרגים הזוטרים נדרשים לקבל החלטות גורליות ללא סיוע, תחת אש ובזמן אפסי. הרמה הטקטית היא המקום שבו טעויות מובילות באופן כמעט מיידי לנפגעים בנפש, ולכן על המפקדים בדרגי המג"ד והמח"ט להשקיע את מרב זמנם בחניכת פקודיהם" (עמ' 181). לכן, משום שביום פקודה לא יהיה זמן, והמלחמה עלולה לפרוץ בהפתעה, הדרג הטקטי תמיד צריך להיערך מול יכולות אויב (ולא כוונותיו, שבחיבור עם יכולות האויב הן עניינו של הדרג האסטרטגי). כלל עיסוקיו ומוכנות הדרג הטקטי גזרת מכך.

לפני כמה שנים, סיפר איילנד, "ביקרתי, באישור המפקדים הבכירים בצבא, ברכס החרמון ובמוצביו. היה זה יום שישי בצהריים. כשהגעתי למוצב החרמון הישראלי, אותו מוצב שכבשו הסורים ב־1973, שאלתי את מפקד המוצב: "כמה חיילים לוחמים מאיישים את המוצב כרגע?" הוא נקב במספר נמוך להחריד, שהותיר אותי המום ומודאג. כאשר שאלתי אותו לפרש הדבר, הוא ניסה להרגיעני ואמר: "לא, לא, זה רק בשישי-שבת". תהיתי בפניו אם קיים הסכם חשאי בינו לבין הצבא הסורי, המבטיח שהסורים לא יתקפו בשישי-שבת" (עמ' 96). איילנד סיפר את הסיפור הזה בראשונה בראיון בספטמבר 2023. גם כאן הדברים, נוכח סדר הכוחות (סד"כ) של צה"ל שהיה מצוי בגבול רצועת עזה ובלבנון ב־7 באוקטובר 2023, מצמררים לקריאה.

מה שגרם לאיילנד לרצות לבקר במוצב, סיפר, "היתה כתבת טלוויזיה של יגאל מוסקו בערוץ 12. הוא הכין כתבה פסטורלית על החרמון המושלג ועל שועלים בשלג, אך במסגרת הכתבה ראיין גם חיילים במוצב החרמון. כאשר שאל את מפקד המוצב, קצין צעיר בצנחנים, כיצד ינהג אם קומנדו סורי יתקוף את המוצב, השיב הקצין כי יתקשר למפקדיו ויזעיק מסוקים וכוחות אחרים. זו אינה התשובה שהיית מצפה לשמוע מקצין בצנחנים ב־1973" (עמ' 97). קצין ב־1973, לו היה נשאל שאלה זו, היה בוודאי משיב: "החיילים שלי הם הלוחמים הטובים ביותר בעולם; כל אויב שיתקרב למוצב – נכסח אותו" (עמ' 97).

הסיבה לכך, לדברי המחבר, היא שבצה"ל 1973 "קצין חי"ר מקצועי היה קצין שהצטיין בעיקר בהכרת השטח, בקריאת השטח, ביכולתו לנצל את הקרקע וביכולת להפעיל בהצלחה את חייליו באמצעות האמצעים האורגניים של המחלקה או הפלוגה. חינוך המפקדים היה בהתאם: הוא התבסס על אמון ביכולות האורגניות, על עצמאות, ועל היוזמה לבחור משימות ולבצען – עם אישור מלמעלה או בלעדיו, ובמקרים רבים גם בניגוד להוראות" (עמ' 97). זו היתה גם רוח הדברים גם בתקופה שאני הייתי בצנחנים, לפני קצת יותר משני עשורים, אבל עם הזמן, הקידמה הטכנולוגית ושורה של תהליכים ואירועים שעברה החברה הישראלית (ובתוכה גם צה"ל), הרוח הזו השתנתה. בחלק מהדברים לטובה, ובחלק פחות. אין כל רע בעושר באמצעים וביכולות טכנולוגיות מתקדמות, אבל בדרך איבדנו את "זה מה יש ועם זה ננצח" ואת האתוס של "מעצמנו נדרוש".

וכאן אנו עוברים מהעיסוק במקצועיות הטקטית לטיב המפקדים. בשעתו טען תא"ל (מיל') גיא חזות בספרו, "צבא ההייטק וצבא הפרשים", כי צה"ל הרג את ה"בנדיטים", כלומר את אותם מפקדים נועזים, תחבולנים ויצירתיים שאינם כבולים למוסכמות ואשר חושבים מחוץ לקופסה, והתוצאות בהתאם. איילנד (שכמפקד בית הספר לקצינים המליץ למג"ד 890, יאיר גולן, לקחת את חזות, אז מפקד צוות בבה"ד 1 מן הצנחנים, כמ"מ לגדוד) אהב את הספר וחשב כמותו. לדבריו,

בצה"ל ישנם מפקדים לויאלים, הנאמנים בעיקר לארגון, למערכת ולמפקדיהם הישירים, ומפקדים הנאמנים למשימה אשר "בעבורם, האחריות לעמידה במשימה גוברת על הצורך לרצות מפקדים או לציית באופן עיוור למוסכמות המערכת" (עמ' 106). במלחמה, כתב, דרושים בעיקר מפקדים מהסוג השני, אף שהם "בנדיטים" המורדים במוסכמות, קשה לפקד עליהם והם מאתגרים את מפקדיהם ולעיתים את המערכת כולה.

לצורך ההמחשה השווה איילנד בין שני מח"טים במלחמת יום הכיפורים, אל"ם יצחק ברשוהם שפיקד על חטיבת השריון 188 ואל"ם אביגדור "יאנוש" ברגל שפיקד על חטיבת השריון 7. עם פרוץ המלחמה, ב'6 באוקטובר 1973, שהה אלוף פיקוד צפון בקריה. ממלא מקומו עד שישוב, כך קבע, היה מח"ט 188. בשל כך ניסה ברשוהם להיות במקביל מפקד הפיקוד, מפקד האוגדה המגנה על הגולן וגם מח"ט. בפועל, תוך שעות ספורות ולאחר שיצא מהבונקר בנפת, הוא היה למפקד טנק בודד. הוא לחם באומץ עד שנהרג אבל לא זה היה תפקידו. היה בכך, קבע איילנד, ציות יתר להנחיות אלוף הפיקוד.

מנגד, אחת הסיבות להצלחת חטיבה 7 בצפון רמת הגולן היתה העובדה שמפקדה, יאנוש, התמקד בלעשות את תפקידו – להיות מח"ט. "יאנוש היה פרא אדם, קצין בלתי ממושמע בעליל, שבמהלך כל הקריירה שלו הרבה להתעמת עם מפקדיו. יאנוש שהה עם כוחות חטיבה 7 בצפון רמת הגולן החל מיום חמישי, 4 באוקטובר. בניגוד לאחרים, הוא לא התרשם מהערכת המצב המקובלת, שדיברה על יום קרב במקרה החמור. הוא חש כי מלחמה עומדת בפתח ונערך לקראתה" (עמ' 108). כשפרצה הוסיף יאנוש לפעול לפי הבנתו.

"לסגנונו של יאנוש היו יתרונות במציאות הכאוטית של מלחמת יום הכיפורים, אך גם חסרונות. דוגמה ליתרון היתה החלטתו לשלוח את העתודה החטיבתית שלו, פלוגת טייגר, בפיקוד מאיר זמיר, לבצע מארב נגד חטיבת טנקים סורית שנעה באין מפריע מכיוון רכס חזקה לעבר עין זיוון. החלטת המח"ט היתה נכונה ומבריקה, וביצועה בידי פלוגת טייגר – שהשמדה כ-40 טנקים ונגמ"שים של האויב – היה מופלא. עם זאת, יאנוש שלח כוח זה למשימה בגזרה שהיתה שייכת לחטיבה 188, ובכך היה עלול לגרום לתקרית מיותרת" (עמ' 109).

בצה"ל היו לאורך השנים מפקדים רבים כאלו, והם הוליכו אותו ליפות שבשעותיו. אבל הבעיה שלי היא עם עצם המושג, ומה שנרמז בקריצה מכך. שהרי מהו "בנדיט"? "בנדיט" הוא פושע. האם זה מה שאנחנו רוצים לראות במפקדים בכירים בצה"ל? האם על צה"ל להתפשר על בעיות ערכיות בהתנהלותם של מפקדים בכירים בשם הטענה שמי שיודע להערים על האויב ולחתוך פינות חותך אותן גם בשגרה? איילנד טען שמפקדים מסוג זה חסרים בנוף הצה"לי כי המערכת מתקשה להכיל אותם והתוצאות בעוכרינו.

כמו חזות גם איילנד הזכיר בספרו את התא"לים משה (צ'יקו) תמיר מגולני ועימאד פארס מגבעתי, שהצטיינו בשדה הקרב והודחו מכיוון שלא דיווחו אמת למפקדיהם, ותהא אם "הדחתם היתה פעולה קיצונית מדי וטעות שהצבא הפסיד ממנה יותר משהרוויח" (עמ' 110). אכן, מדובר בשניים מטובי מפקדי השדה של צה"ל ואפשר להתווכח האם הפיקוד הבכיר החמיר מדי בעונשם. אך ערך הוא ערך. אם רצוננו שבצבא תהיה להם משמעות אזי כמאמר הרמטכ"ל רפאל איתן "בלי סנקציות – אין נורמות". ובכלל ההנחה שמפקדים קרביים מצוינים (נאמנים למשימה) הם בהכרח גם מפקדים שנוטים להסתבך בשגרה בעבירות ערכיות ואחרות לא מחזיקה מים. די להזכיר את יאיר גולן, גבי אשכנזי, ניצן אלוך, דורון אלמוג, אורי אור והמחבר עצמו כדי להמחיש זאת.

ואחרי כל זה יש לשאול האם לא חונכו מפקדי צה"ל לציות יתר והפכו את המשמעת לצייתנות? "כעשור לאחר מלחמת לבנון הראשונה, וכחלק מיוזמה של ראש מחלקת ההדרכה דאז, האלוף דורון רובין, חזרה לבתי הספר של צה"ל התפיסה הישנה החדשה של "פיקוד מוכוון משימה". רבים הבינו ציווי זה במובנו המצומצם – חשיבות הדבקות במשימה. ואולם הכוונה המלאה היתה רחבה ועמוקה בהרבה. פיקוד מוכוון משימה אמור לעמוד בניגוד לפיקוד מוכוון תוכנית. משמעות הדבר היא שהדרג הממונה נדרש להגדיר לדרג הכפוף את המשימה ואת התכלית המבצעת, ולהימנע ככל האפשר מהכתבת התוכנית המפורטת לביצועה" (עמ' 99). בפשטות, הדרג הפוקד יגדיר את המה לדרג המבצע (למשל, מח"ט יטיל משימה על המג"ד ויפרט מה נדרש ממנו להשיג), אבל לא יכתוב לו את האיד.

תפיסה זו הניחה שלדרג המבצע היכרות מטיבית עם כוחותיו ותהיה לו גם מחויבות ואמונה רבים יותר בתוכנית שנהגה ועוצבה על ידו. השיקול המכריע הוא הגמישות תחת אש שגישה זו מאפשרת. היכולת לנצל הזדמנויות ולבצע התאמות נוכח מצבים משתנים בשדה הקרב, שכמאמר קלאוזוביץ, הוא ממלכת איהוודאות.

"לאורך שנים הוכח, למרבה הצער, כי קיים פער ניכר בין התאוריה שאומצה בצבא בדבר פיקוד מוכוון משימה לבין האופן שבו צה"ל פעל בפועל, ובייחוד בתעסוקה המבצעית, בטי"ש. בניגוד לתאוריה, הפיקוד הגבוה של צה"ל התנהג בפועל באופן הפוך" (עמ' 100). שורה של תקלות מבצעיות והקושי להתמודד עם ארגון חזבאללה בשנות השהייה בלבנון הביאו את הפיקוד הבכיר של צה"ל להחמיר את הפקודות והנהלים "ולהכתיב מלמעלה את אופן הפעולה" (עמ' 100). אמנם, הדבר מנע, לרוב, חזרה על אותן שגיאות ותקלות, אך גרם לשתי תופעות לוואי שליליות. "ראשית, גבר צמצום עצמאותם של המפקדים ברמת המג"ד והמ"פ. אלה נאלצו להקדיש יותר ויותר קשב למילוי הוראות, ופחות ליוזמה ולפעילות מבצעית יצירתית. שנית, נוצרה שגרה נוקשה. בלחימה נגד טרור וגרילה חיוני לשנות שגרה כל העת" (עמ' 100).

לא מן הנמנע שבשני העשורים האחרונים הפיקוד מוכוון המשימה היה בעיקר אות מתה וצה"ל עבר לפיקוד פרטני. אבל צריך לבחון אותו בלי רומנטיקה. זוהי חוכמה קטנה להתרפק על פיקוד משימה בימי פרנסיס דרייק שהמלכה אליזבת שלחה להילחם בימים כנגד הספרדים במאה ה-16, או על הגנרל רומל שדהר בצרפת עם הדיוויזיה שלו במלחמת העולם השנייה. אבל השאלה היא לא כמה חבל (חופש פעולה) ניתן להם? אלא האם מי ששלח אותם היה יכול, לשלוט להגביל את חופש הפעולה שלהם מרגע ששילחם למשימתם?

בעבר, מערכות התקשורת והשליטה היו מוגבלות יותר ואפשרו למעשה חופש פעולה גדול. כיום המערכות מתקדמות יותר טכנולוגית ולמעשה מהוות מערכות שליטה ובקרה (ופיקוד) בזמן אמת ומאפשרות למפקדים שמאחור ליהנות מעושר של מידע, מודיעין ונתונים. פיקוד משימה היתה שיטה או תפיסה שהומצאה כדי להתגבר על שתי בעיות בשדה הקרב: הקושי לשלוט בכוחות והקושי לאשר בזמן לכוחות לנצל הזדמנויות מבצעיות. כיום, מערכות השליטה והבקרה המתקדמות פתרו את העניין הראשון וכנגד האויב הנוכחי (צבאות טרור/ ארגוני גרילה וטרור) חשיבות ההזדמנות המבצעית (הפגיעה בחוליית מחבלים ואפילו בבכיר) אינה גבוהה ועלות ההחמצה לרוב זניחה. יש גם קשיים אחרים כמו סכנת הדו"צ שהפכו את הפיקוד הפרטני למוצדק יותר (בוודאי כשיש הרבה כוחות בתאי שטח קטנים וצפופים).

בראשית התמרון בסוף אוקטובר 2023 צה"ל נקט בפיקוד משימה, להבנתי, לא מתוך בחירה אלא מתוך כורח. עוצמת הלחימה, היקפה, הצורך לקבל החלטות בלוח זמנים מהיר וחוסר היכולת של הפיקוד הבכיר להתערב ולשלוט בכל כוח בכל זמן ומקום, שהם חלק בלתי נפרד מטבע המלחמה, חייבו את הפיקוד הבכיר של צה"ל לתת אמון במפקדי השדה ולתת להם חופש פעולה. בהמשך, צומצם הסד"כ המתממן ועמו פחתה גם עצימות הלחימה וצה"ל חזר בהדרגה לפיקוד פרטני. האתגר הוא לחנך מפקדים לפעול בשתי הדיסציפלינות. שתיהן דרושות.

מפקד שלא קורא ימלא שקים בגופות חייליו וילמד בדרך הקשה

הניתוח של איילנד במרבית הנושאים הוא כצפוי, אנליטי, סדור, רהוט ובהיר. לא בהכל הוא צודק, אך במרבית הדברים הוא אבחן היטב את הכשלים ואת המענה. חבל שלא ניתח גם את המלחמה הארוכה שלאחר 7 באוקטובר. לדבריו, "מגבלות הטבע האנושי גורמות לכך שמפקדים ומקבלי החלטות יוסיפו לחזור על טעויות, לגרום לתקלות ואף להביא לאסונות לאומיים. קל יותר להיות היסטוריון המנתח בדיעבד את הסיבות למחדל, מאשר לזהות בזמן אמת את הסכנה הנשקפת ולהיערך אליה כהלכה. עם זאת, אפשר להתנחם בידיעה שגם אויבינו סובלים מאותן חולשות אנושיות כמונו, וגם הם מבצעים שגיאות גורליות. כך למשל, החלטותיהם של חמנאי ושל נסראללה במהלך השנתיים וחצי האחרונות לא היו חסינות מכשלים חמורים ומהותיים. מחדליהם של אויבינו מקזזים לעיתים את מחיר המחדלים שלנו, ולכן תוצאותיה של מערכה צבאית או מלחמה אינן קבועות מראש" (עמ' 196).

איילנד הסיק מהניתוח שהציג בספרו מספר לקחים ומסקנות. הנה כמה מהם. ראשית על ישראל לעדכן את תפיסת הביטחון שלה ולהחזיק מרחבי אבטחה עמוקים בשטחי אויביה בכדי להקנות לה הגנה טובה יותר מולם, עד שאיזמים מצד ישויות תת־מדינתיות בעלות יכולות צבאיות גבוהות יוסרו. מי יחזיק את המרחבים (סביר שכוחות מילואים) הללו ומה מחיר הנטל על הזה על ההמשק, החברה והצבא הוא לא מסביר. שנית, יש לחזק את הגנת מרחב התפר ביהודה ושומרון וההגנה לאורך הגבולות. שלישית יש לשפר את המענה לאיום הטילים, הירי תלול המסלול וכלי הטיס הבלתי מאוישים. רביעית, בשל המצב התמידי של איום על ישראל, כתב, "על צה"ל לשוב אל המקורות ולהתמקד ביעודו המרכזי ובתמצית העשייה הצבאית" (עמ' 180). יש לשים דגש על

מקצועיות, לשפר שאת נושא האצלת הסמכויות וחלוקת האחריות בין דרגי השדה והמטכ"ל ולדעת להכיל ולקדם גם מפקדים שלא בהכרח נוחים בשגרה אך יודעים להילחם ולנצח. לקח נוסף נגע לחשיבות הדיון המשותף, משום שאיילנד שם דגש על הצורך להתאים בין מטרות ויעדי המלחמה לאמצעים. "מדובר בדיון עם ראשי הצבא שאינו היררכי בלבד, אלא כזה המאפשר סיעור מוחות פתוח במתכונת של שולחן עגול. אך אף על פי שהחלטות מתקבלות בהיררכיה ברורה, ראשי הצבא יכולים ואף חייבים לומר את דעתם לא רק על הפעולות הצבאיות, אלא על כל היבט אסטרטגי אחר" (עמ' 184).

המלצה חשובה שלו נגעה לחובת מפקדים ומנהיגים לקרוא. "שימוש מושכל בידע מחייב עיסוק פרואקטיבי ולא רק למידה פסיבית, כגון קריאה מקיפה של ספרות מקצועית רלוונטית בתחומי העניין" (עמ' 193). בין הספרים שמנה היו "מצעד האינולות" מאת ברברה טוכמן ו"על אסטרטגיית על" מאת פרופסור ג'ון לואיס גדיס. ואכן, כמאמר גנרל הנחתים האמריקני, ג'יימס מאטיס, "כל מפקד שטוען כי הוא עסוק מדי מכדי לקרוא" הולך למלא שקים בגופות חייליו, תוך שהוא לומד לפקד בדרך הקשה".

כמה חודשים בטרם פרצה המלחמה פרסם איילנד מאמר באסופת מאמרים על מלחמת יום הכיפורים שערך אל"ם (מיל') ד"ר גדעון אביטל. "גדעון ואני שירתנו באותה פלוגה בצנחנים, ולאחר מכן, כאשר אני שימשתי קמב"ץ גדוד 890, הוא היה קמ"ץ הגדוד" (עמ' 15), כתב והסביר מדוע נעתר. בסיום המאמר שתרגם לספר כתב כי "בימים ההם ב-1973, טרם המלחמה ובימיה הראשונים, טעתה ההנהגה הצבאית ביכולתה לתרגם עובדות, כמויות ומספרים להערכת מצב ריאלית. נקווה שלא כך יקרה במלחמה הבאה" (עמ' 15). זו, הזהיר, תהיה בסבירות רבה מלחמה רב־זירתית. "ידיעה והבנה שכך עלול להיות – דהיינו נדע לספור עצים אך לא נזהה את היער – צריכות להדיר שינה מעיני מנהיגים" (עמ' 16). כתב, ולא ידע כמה צדק.