

### בריגדיר ג' נרל הרברט ריימונד מקמאסטר:

אני מגיע מ TRADOC ומתפקידנו לחשוב על הסכסוכים העתידיים ואנחנו אומרים שהניצחון מתחיל כאן, אבל כאשר אתה נמצא במלחמה הניצחון לא מתחיל בוירג'יניה, אלא נמצא בעיראק ובשדות הקרב שבהם אנחנו נלחמים. במובנים רבים אנחנו לומדים מהסכסוכים שאנחנו מעורבים בהם ואנחנו מיישמים את מה שאנחנו לומדים למלחמה העתידית.

אנחנו צופים עכשיו אל העתיד אך נראה לי שאם נשקיף כמה שנים לאחור ניווכח שעשינו טעות חמורה כשאמרנו שנקפוץ קדימה, נדלג על דור של מלחמה ונהיה כ"כ מיומנים מבחינה טכנולוגים שליריבים שלנו לא יהיה שום סיכוי.

הסכסוכים בהם אנחנו מעורבים לימדו אותנו כמה לקחים לגבי האופי הנצחי של המלחמה; חרף הדגשת השינויים שקשורים למלחמה, והגדרתו של אופי הקונפליקט על ידי הטכנולוגיה, עמדנו על חלק מהתכונות הקבועות של המלחמה, הקשורות להיבטים אנושיים ותרבותיים. חשוב להבין את המקום שבו אתה נמצא ואת המימד הפוליטי של המלחמה, במה הוא מסבך את המשימה וכיצד אין לשקול הפעלתו של כוח צבאי מחוץ להקשר הפוליטי הזה.

השתחררנו לכאורה מעול ההיסטוריה ולקחיה בשנות ה-90 - ועד תחילת המאה ה-21 אבל חשוב מאוד לזכור כי החשיבה שלנו בעבר אינה תופסת לנוכח הסכסוכים שאנחנו מעורבים בהם היום בעיראק, ולעומת למשל דרום לבנון ב-06. להלן ציטוט קצר מחוברת תו"ל של ארה"ב שפורסמה בספטמבר '01 ומשקף מה שחשבו אז.

"המידע הנרחב הנמצא בידי מנהיגי הצבא יאפשר מודעות חסרת תקדים לכל ההיבטים של המבצעים העתידיים, ידע מדויק על האויב והכרת מצבים ידידותיים יאפשרו התאמה מדויקת של היחידות לצורכי המשימה, שימוש טקטי בירי מדויק, תמרון מדויק בטווח רחב וארוך ותמיכה גמישה של הכוחות האלה. מערכות שו"ב יאפשרו למפקדים לדעת יותר מאשר בעבר על המתרחש במרחב שדה הקרב באמצעות מודיעין בזמן אמת, וכך כיוון מדויק למטרה והאפשרות למלא את המרחב בכוחות ובנשק ישיר; יפחיתו את הצורך למלא את המרחב בחיילים ובנשק".

זה מצביע בדיוק על השינוי בחשיבה שבעבר התבססה על הנחה מוטעית ביסודה כי הטכנולוגיה העבירה את המלחמה מתחום החוסר וודאות לתחום הוודאות, וסדרת הנחות-משנה נבעו מאותה טעות. זה גרם לנו לבנות פגיעות בתוך הכוחות שלנו.

הפגיעות המבוססות על הסברה לפיה ניתן להשיג להתייעלות בכוח אדם על ידי קיזוז כוח אדם וכוח אש בעזרת הידע שנרכש גרמה גם לבלבול מבחינת התו"ל ואופן החשיבה על שדה הקרב העתידי.

היו לנו מונחים כמו **C4ICR, Intelligence, Surveillance, Target Acquisition**, **and Reconnaissance**. **ISTAR**, מה זה **ISTAR** ? - מה פירוש הדבר ? הדברים האלה הם בעצם שאריות מחשיבה מוטעית לגבי המלחמה שצריך להפטר מהם, ובמקום לדבר על **C4ICR** ו**ISTAR** קראו לדבר בשמו. יש שליטה ובקרה וצריך לעסוק יותר בשליטה במשימה, ויש תצפית ומעקב, משימה טקטית המתבצעת לפעמים ע"י פלטפורמות **ISTAR**, אבל מדובר בסה"כ בתצפית ומעקב ואיסוף מידע והפצת מידע, ויש סיורים שהם למעשה סוג של משימה ובסכסוך חמוש מדובר כמעט תמיד על יכולות צבאיות.

יש להבהיר מחדש את המונחים האלה ולהשתמש במונחים ברורים; השימוש במונחים האלה רק מחזק את התפיסה שצריך רק מידע על המסך במקום ההבנה העמוקה יותר עליה דיברו לוטנט קולונל טומבלסון ומשתתפים אחרים.

לנוכח כל מה ששמעתם, אביע סקפטייות מסוימת ובצידה זעקה, חרטה ותסכול על כך ששינוי באופן החשיבה על המלחמה משנות ה'90-ועד הסכסוכים שאנחנו מעורבים בהם כיום. אבל הטכנולוגיות האלה תורמות לנו בשיפור משמעותי של היכולות, היכולות שלך כפלטפורמת השגחה ותצפית ויצירת מסדי ידע והאפשרות להפיץ את התמונות שראיתם. יש הרבה מאוד אפשרויות.

מהן ההשפעות המבצעיות ? קודם כל, הגמישות ויכולת התנועה שלנו מתעצמים. אתם זוכרים שבעבר 80 אחוז מהתקשורת עסק ב'אני כאן, איפה אתה ?' עכשיו מתאפשרת רמה מאוד גבוהה של קלות תנועה וזריזות והתקשורת מאפשרת גם לא לדאוג לגבי תפוצת הכוחות ומקנה יכולת גבוהה מאוד בכיוון הזה לשמר את התקשורת על אף המרחקים הגדולים.

הטכנולוגיות מסייעות גם במודעות למצבים ידידותיים וכך מתאפשר גם שילוב כל סוגי הנשק, שילוב יכולות במהירות רבה יותר מאשר בעבר. בעבר היית צריך לנקוט הרבה מאוד, כדי למנוע מצבים של דו"צ כפי שהוזכר פה הטכנולוגיות מאפשרות לנו לעבוד עם מסדי נתונים ממוחשבים, להבין טוב יותר את הארגונים הטרוריסטים, אפשר למשוך מידע מודיעיני ולקשר אנשים בהתאם לתפקידיהם בארגונים ולקבל דרגה הרבה יותר גבוהה של נראות לגבי מבנה הארגון הזה וזה הרבה יותר קשה לעשות

סד"כ מאשר בעבר.

הטכנולוגיות האלה יכולות גם להגביל את חופש התנועה וחופש הפעולה של היריב, אם האויב צריך לעבור בין בניינים לעומק המרחק הקרב שלך, יכולת התצפית שלך תגביל את כושר התנועה של האויב.

אם יש לך שטח שבו האויב מעורב באוכלוסייה האזרחית אפשר למצוא ביתר קלות את האויב שנע בשעות שאסור לנוע, בשעת עוצר.

הדבר מאפשר נקיטת אמצעים נגדיים אבל אותם אמצעים נגדיים מגבילים את היכולת הטכנולוגית מדובר בגורמים מוכרים, מעורבות באוכלוסייה המקומית, הטעיה וכיו"ב. עלינו לדעת הרבה יותר על האויב וחלק גדול מזה הוא מעבר ליכולת הטכנולוגית ולכן חשוב מאוד לאמץ מה שג'נרל תומפסון דיבר עליו קודם, להגדיר את הבעיה מראש, לחשוב היטב מהן פעולות הייצוב שישפרו את התצפית והמעקב, איזה מודיעין אנושי יכול לשפר את המצב, איך האוכלוסייה רואה אתכם, מהם הרקע והדינמיקה הפוליטית, התרבותית והשבטית במקום.

גם יכולת הלחימה, ונחישותו של האויב מעבר להישג הטכנולוגיה וכן מטרותיו וכוונותיו אותן איננו יכולים לדעת עד ליצירת מגע עם האויב ופיתוח המצב באמצעות תצפית משולבת ופיתוח מודיעין אנושי בקרב האוכלוסייה האזרחית.

מהן ההשלכות של האפשרויות וההגבלות של הטכנולוגיות האלה לעתיד?

קודם כל עלינו להבטיח שהמידע הזה והמודיעין המופקים הודות ליכולות הטכנולוגיה הללו מיושמים בהקשר הנכון, ג'נרל טומפסון נדרש לכך, לכן לא ארחיב. אבל הדבר החשוב הוא היכולת להפיק תועלת ממומחים אמיתיים שמבינים את האויב, שמבינים את האוכלוסייה שהאויב פועל בקרבה. זה הדבר החשוב ביותר, להתייחס למה שרואים במחשב ולמה שמקבלים ממסד הנתונים בהקשר הנכון.

חלק מהעבודה שלנו עוסק בשדה הקרב העתידי, ובו נעזרנו בג'נרל פולק ואלוף משנה פינקל ומה ששמענו לגבי העתיד, יש לפתח את המצב באמצעות פעולה, לא יתנו לנו על מגש את המודעות המצבית, נצטרך להשקיע עבודה, לאמן יחידות כדי לפתח מודיעין אנושי ותצפית ומעקב שיהיה עליהן לדווח באופן סימולטני, בו זמנית, ואנחנו נצטרך לפתח את המצב, לא נוכל לפתח כוחות שהכשירו אותם למחשבה שאפשר להחליף כוח אש, כוח אדם ונשק תמורת ידע, משום שהאויב יחייב אותנו להמשיך ולקיים את היכולות האלה ואם לא נקיים את היכולות האלה, כוחותינו יהיו פגיעים.

עוד עלינו לשלב מודיעין ומבצעים, הרבה יותר מאשר בעבר. אם המערכות האלה מעוצבות כדי לתת לנו מצב ידידותי או מצב אויב שאיננו משולב לא ננצל את

הפוטנציאל המלא של הטכנולוגיה.

אחת הדרכים לעשות זאת היא לא להסתפק בתמונת מסך אלא לכוון תקשורת מתמדת עם צוות אנליסטים שחושבים קדימה משום שהם אינם בתוך הקרב, הם קצת מאחור. במפקדה, הם יכולים לחשוב קדימה, הם יכולים להחזיר את מסד הנתונים של פעולות קודמות באזור, לבחון את מבנה של האויב והאנשים הספציפיים שפועלים באזור והם יכולים לשכלל את המודיעין ולתת התרעה מוקדמת משום שהם נמצאים בקשר ישיר עם הפלוגה או המחלקה שפועלת בחזית. זה יכול להיות ישום רב-תוקף של הטכנולוגיה הזאת, ז"א, לדחוף את הניתוח לרמה הנמוכה יותר, אולי מרמת הגדוד לפלוגה או אפילו למחלקה.

קציני מודיעין צריכים לעבוד יחד כל הזמן כדי להתאים את ההערכות שלהם. חייב להיות מישהו במפקדה, ברמת הגדוד, שקורא כל מה שנכנס ואני מציע שקצין מבצעים, הקמ"ן או הקמב"ץ שלכם, ישבו יחד, בין שמדובר ברמת החטיבה ובין שמדובר ברמת הגדוד וכך יוכלו לסנתז את כל המידע, לתדרך את הרמטכ"ל או לתדרך אתכם כשתחזרו מהשטח, לגבי מה שהם מחשיבים כמידע החשוב ביותר וכיצד המידע הזה שינה את הערכת הצוות לגבי המצב.

בעוד המידע הזה נכנס, צריכים הקצינים האלה למיין את המידע, אנחנו חשבנו על זה כשלוש קטגוריות: מידע שמצריך פעולה מיידי, מידע שצריך לפתח הלאה, באמצעות ניתוח מודיעין נוסף או באמצעות תצפית פיזית או התייעצות עם מקורות, או הראש של המקורות, והקטגוריה השלישית היא מידע שימשיך לעזור לכם להתאים את ההערכה שלכם וצריכים למיין את המידע ולשלוח אותו לאנשים המתאימים.

דרך נוספת לשלב מודיעין ומבצעים היא לוודא שמ"פים, סרנים, ישבו באופן קבוע ושוטף בצוות עם איש מודיעין שיגיד לכם 'באזור הפעולה שלכם זה מה שאני חושב וככה זה קשור לבעיה הרחבה יותר של המתקוממים באזור הזה', ואז לסרן הזה יש הזדמנות לומר 'תודה רבה, אני מודה לך על העדכון הזה, זה נותן לי הקשר טוב יותר אבל כאן אתה טועה, וכאן פספסת משהו' וכך יובטח שצוות האנליסטים יישארו בקדמת הידע וגם למ"פ הזה יהיו כל הזמן המיקוד הנכון וההקשר הנכון להשתלבות האזור המקומי שלו בתוך התמונה הגדולה.

הדבר הרביעי, ולוטננט קולונל טומבלסון ציין זאת, המפקד הוא קצין המודיעין וצריך לפתח תרבות שבה יש פעולות כאשר המפקד במרכז ולא הצוות וצריך כוונה מפורשת של המפקד והקשר ברור.

אם הכוונה של המפקד נכונה והיא רלוונטית למטרה שאתם רוצים להשיג, המשימה

המרכזית צריכה להיות הבסיס לדיון עם המפקדים הזוטרים. הרבה פעמים שומעים שם עדכונים מהקרב ומשוחחים על מה שעשו באותו יום. אבל הם צריכים לדבר בעצם על נושאים מהותיים ובאיזו מידה מצליחים להשיג את המשימות המרכזיות האלה וצריך לדבר על פיתוח הזדמנויות, מדי יום עליהם לשאול את עצמם: כיצד נמשיך לשמור על היוזמה נגד האויב, מהן ההזדמנויות במצב שנוצר וכיצד נוכל לנצל את ההזדמנויות האלה.

**מבצעים** - כאשר המפקד במרכז בא מתרבות שיש בה יכולת, נכונות לקבל סיכונים, מה שקראתי לכם בהתחלה היה יוצר בתרבות שלנו חוסר נכונות לקבל סיכונים כי אם אתה מאמין שבידך מידע מושלם, אתה תפתח את התוכנית המושלמת וצריך רק לדאוג לכך שיבצעו את התוכנית שלך בדיוק; עכשיו אנחנו אומרים לפי הדוקטרינה העכשווית שעלינו לעודד קבלת סיכונים כדי להתמודד עם הסביבות בהן אנחנו פועלים, וכך המפקדים הם קציני המודיעין.

והנקודה החמישית היא שהמצבים בהם אנחנו נמצאים היום, האויבים נגדם אנחנו פועלים דורשים ביזור, ובקשר למה שנאמר קודם, זה קשור לפיקוד על המשימה. מבחינה סמנטית אל תקראו לזה מערכת לניהול קרב, קראו לזה מערכת לפיקוד משימות משום שלא ניתן לנהל קרבות, אפשר לפקד על משימות, וצריך להעביר את המידע לחזית, לא למפקדה, משום שאם פועלים מתוך הנחה שניתן לקבל כל מה שצריך לדעת ממסך המחשב, תיצרו מחדש את סוג החשיבה שהיה נהוג במלחמת העולם הראשונה.

עלינו לוודא שהמפקדים יוכלו להחזיר אותו חלק של הערכה בחזית, הם צריכים לקבל זאת ברכבי הקרב שלהם בחזית כדי שיוכלו לשלב את האינטואיציות והתחושות, הדיונים עם המ"פים ומפקדי המחלקות עם מה שניתן לראות על המסך.

השלכה נוספת מבחינת הביזור היא שדרושות לנו יכולות נוספות לניתוח מודיעין ברמות הנמוכות יותר, ואף כי **צ'ינג-שני** אמר שהוא מסוגל לנהל את המשרד שלו מהבלקברי שלו, מה שאני אישית לא מסוגל, אני חושב שבקרב, במלחמה, המידע הנוסף הזה וטכנולוגיות התקשורת מגבירים את הצורך בכוח אדם, לא להיפך. לא תוכלו להסתמך על מסך המחשב כדי להבין את המצב כפי שאתם מסתמכים על הבלקברי כדי לארגן את היום שלכם משום שהמלחמה מורכבת מדי, מתרחשת אינטראקציה בין גורמים רבים מדי.

לא זו בלבד שהטכנולוגיה הזאת אינה חוסכת כוח אדם אלא שעל מנת לנצל היטב את הטכנולוגיה יש צורך בכוח אדם נוסף, יכולות ניתוח נוספות וברמות נמוכות יותר.

ניתן לראות את מבנה המודיעין הזה כפירמידה הפוכה, כשמגיעים לרמת המחלקה אין שם אנליסטים בכלל, אין שם מנתחי מודיעין, אם תעלו לרמת הגדוד יש כמה וכן הלאה, זה הזמן להכיר בכך שהמודיעין מגיע מלמטה, אם אתם מאמינים ש-80 אחוז מהמודיעין השימושי הוא מודיעין אנושי, יתכן שמה שצריך לעשות הוא להפוך את הפירמידה או לפחות לרבע אולי או לשנות את היחס, לדחוף למטה את מנתחי המודיעין לרמות נמוכות יותר, וכך יתקבל ביזור טוב יותר.

גורם נוסף שמאפשר ביזור וגם קשור לכוח הטכנולוגיה הוא היכולת לראות מצב ידידותי, לעודד תקשורת אנכית בין מפקדים. אם הם פועלים מתוך תפיסה משותפת מה שרוצים לראות ולשמע ביחידה שמתפקדת היטב הם מ"פים שמדברים זה עם זה, ממ"ים שמדברים זה עם זה. יחידה שאינה יעילה בעבודתה כצוות תקשורת 90 אחוזים מהתקשורת מגיעים מרמות נמוכות לרמות גבוהות ולהיפך במקום בצורה אנכית, לרוחב הארגון וזה אחד ההיבטים המובהקים ביותר של הטכנולוגיה הזאת משום שיאפשר את הקואורדינציה בין היחידות, מה עוד שהביזור הזה יאפשר גם יצירת קשר, יצירת מגע לפי התנאים שלכם עם אותו אויב חמקמק.

והדבר האחרון שאני רוצה להגיד הוא שאלה מצבים בהם אנחנו דורשים הערכה מחודשת מדי יום וחייבים לתקשר עם המפקדים ולדעת כל הזמן מה למדו מהמצב כדי להיות צעד אחד לפני האויב.

הכנס הזה מוקדש לתמרון, באחד מהמרכזים החשובים ביותר של התמרון בעולם ואני רוצה להדגיש שאותה חשיבה על לקיחת סיכונים, יוזמה, ביזור, נקיטת פעולה, מה שפועל בלחימה קונבנציונאלית של שריון נגד שריון פועל גם במלחמות ההווה והעתיד. עליכם לחשוב כל הזמן איך אפשר להפתיע את האויב כך שלא יוכל להגיב בצורה אפקטיבית, ואחרי שהוא מתרגל למה שעושים להם כדי לתפוס יוזמה ולהחזיק בה, הוא חושב כל הזמן על אמצעי-נגד, לכן צריך לחשוב על אמצעים חדשים, וצריך ליצור כל הזמן שרשרת חדשה של תצפית, יוזמה, פעולה וכן הלאה.

מ-67' ו-73' למדנו את התפיסה המבצעית לפיה מכים באויב במקומות רבים בו זמנית ותופסים את היוזמה. זו הייתה הפילוסופיה שלנו במשך שנים רבות ונראה לי שהיא עדיין הפילוסופיה שלנו, אבל אנחנו צריכים לעשות זאת בשדות קרב רבים מאוד בו זמנית בשדות קרב פיזיים, בשדות הקרב של התפיסה, בשדות קרב שקשורים בשינויים פוליטיים וכן הלאה.

קשרי האמון והלגיטימיות בין כוחות הצבא והאוכלוסייה האזרחית גם כן, אבל

אותם עקרונות תופסים.

בקיצור , לרשותנו יכולות רבות מאוד הקשורות לטכנולוגיות האלה, אבל יש הגבלות רבות מאוד, חלו שינויים רבים באופי הסכסוך אבל יש גם המשכיות רבה מאוד באופי המלחמה .