

דבקות במטרה - ערך מוחלט או יחסי?

אלוף (מיל.) רן גורן

אמנה כמה מהגורמים המשפיעים על יכולת מיצוי הדבקות במטרה:

❖ לכידות היחידה: כל יחידה קובעת את קוד ההתנהגות הפנימי שלה ומציבה את מדדי הביצוע על פיהם תלחם. שאיפת הלוחם לעמוד בדרישות הביצוע, בקודים ובנורמות הקיבוציות שמציבה היחידה לאנשיה, היא הגורם העיקרי לדבקותו במטרה עד-כדי חירוף נפשו. הבושה בפני כישלון או מחדל אל מול החברים, דוחפת למעשי גבורה יותר מכל אידיאולוגיה. ככל שלכידות היחידה רבה יותר, כך הלחץ החברתי שהיא מפעילה על חבריה לעמידה ברמת הביצוע ובקוד ההתנהגות שהיא מציבה חזק יותר. מכאן נובעת חשיבות אמיתית המידה היחידתית, הגיבוש וגאוות היחידה לדבקות במטרה.

❖ מנהיגות: למנהיגותו של המפקד משקל מכריע בעוצמת הדבקות במטרה שתגלה יחידתו. הדוגמא האישית, יכולת העמידה בלחצים והביטחון העצמי שהוא מקרין, כמו גם יכולתו להפיח רוח לחימה באנשיו - לכל אלה השפעה מכרעת על דבקות יחידתו במטרתה-משימתה. ❖ מקצוענות: ככל שרמת המקצוענות הצבאית וכישורי הלחימה המעשיים של יחידה וחייליה לממש את המשימה ולהתגבר על קשיים ומכשולים, צפויים ובלתי צפויים, גבוהה יותר, כך גוברת כשירותם ונכונותם לדבוק במטרה.

❖ הכנה נפשית מוקדמת: ככל שהלוחם ידע יותר מראש כיצד ייראו פניו של שדה הקרב וככל שציפיותיו תהיינה מציאותיות יותר, כן יקל עליו להתמודד עם קשיים וסכנות. אמנם לעולם לא ניתן לדמות באימונים את פניה המלאות של לחימה אמיתית, אך יש לשאוף להתקרב לכך ככל האפשר ולהשלים במלל ובאמצעי המחשה את החסר. ברור כי התנסות קודמת בשדה קרב אמיתי תורמת יותר מכל למוכנות הנפשית של הלוחם. עם זאת יש לתת את הדעת כי ברוב המקרים אין דומה מלחמה אחת למשניה ואין זהות בין התנסות בקרב עבר, לבין פניה של לחימה עתידית. כך, למשל, אין דומה מלחמת בזק יזומה כמלחמת ששת הימים (1967) למלחמת הפתעה בכמה חזיתות נוסח יום-הכיפורים (1973) ואין דומה מלחמת יום-הכיפורים למלחמה מוגבלת כמלחמת לבנון (1982). יצירת ציפיות לגבי

הגדרת המונח "דבקות" על-פי מילון אבן-שושן היא: "התחברות, הצמדות, התרכזות רוחנית, אדיקות ונאמנות". כלומר, המונח מבטא הן משמעויות מוחשיות כהתחברות והצמדות ממשית-פיזית, והן משמעויות מופשטות כהתרכזות רוחנית ונאמנות. אכן, שתי המשמעויות גם יחד מאפיינות את מונח ה"דבקות במטרה" כפי שהוא בא לידי ביטוי בעולם המושגים הצבאי. בדרך-כלל מיושמת הדבקות במטרה בביטוייה הצבאי בהקשר להשגת מטרה מוחשית: "הגנה על המוצב", "כיבוש הגבעה", "תקיפת המטרה האווירית". עם זאת, לעולם יהיו בה גם יסודות רוחניים, מופשטים, של נחישות, התרכזות רוחנית, נאמנות ונכונות להקרבה.

ליסודות הרוחניים משקל מכריע ביכולת לדבוק במטרה, במיוחד כאשר מדובר בשדה הקרב הצבאי, שכן, בניגוד למופעים האזרחיים של דבקות במטרה, הרי ביטוייה בשדה הקרב משמעו סיכון היקר מכל - החיים. הנכונות להקרבה, המתקשרת אל הדבקות במטרה, נוגדת באופן קוטבי את האינסטינקט הבסיסי ביותר של האדם - יצר הקיום. על-מנת לגבור על ציווי יצר הקיום ולדבוק בנחישות בהשגת המטרה הצבאית, ולו במחיר אבדן החיים, זקוק האדם למשאבים רוחניים ותעצומות נפש ברמה הגבוהה ביותר, הרבה מעל הנדרש לצורך השגת מטרה כללית-אזרחית כלשהי. עובדה זו היא שהופכת את הדבקות במטרה בביטוייה הצבאי לערך עליון, המהווה גורם מרכזי ביכולת הלחימה של יחידות כמכלולים ושל לוחמים כפרטים.

דבקות במטרה איננה ניתנת למדידה במונחים כמותיים, אך ניתן להעריך ולבטא את מידתה במונחים איכותיים - מוחלטים או השוואתיים. מידת הדבקות המיושמת ע"י יחידות או פרטים אינה זהה ואחידה. מידה זו מושפעת מהנסיבות הקונקרטיות של שדה הקרב, אך לא פחות משפיעה גם המוכנות הנפשית המוקדמת הנבנית במהלך הכשרת היחידה והלוחם בטרם קרב. המוכנות הנפשית אינה מושגת רק על-ידי העברת מסרים חינוכיים מופשטים, אלא גם באמצעות הקניית יכולות וכישורים ממשיים לפרט וליחידה, אשר מחזקים את היכולת והנכונות לדבוק במטרה.

המאמר נכתב בשנת 1991, עודכן במרץ 2004

חוקית בעליל". עם זאת, אי-אפשר להתעלם לחלוטין מההיבט התודעתי-פסיכולוגי ולכן, ככל שתוטמע בלוחמים הזדהות רבה יותר עם מטרת לחימתם - כן תגבר דבקותם בה עת ילחמו להשגתה.

בדרך כלל נוטים לפרש את המונח "דבקות במטרה" כהשגת יעד המשימה במלואו, ללא כל סייג ותוך נכונות להקרבה מרבית, או במילים אחרות - השגת המטרה "בכל מחיר". אך מציאות שדה הקרב מורכבת ורבת פנים היא ולדבר השלכות גם כשמדובר ביישום ערך חד-משמעי, לכאורה, כדבקות במטרה. יש מקרים רבים בהם במודע ועל-פי כוונת המפקד אין לבצע משימה בכל מחיר ולא נכון להילחם "עד טיפת הדם האחרונה". יש נסיגות טקטיות, קרבות שהייה והתשה, וויתור על יעד מסויים לצורך השגת יעד אחר ויישום מדיניות של שימור כח. כיצד מתיישבים מקרים אלה עם ערך הדבקות במטרה? האם מוטלת על הלוחם בשטח האחריות לאבחן את גווי מדיניות הלחימה ולתרגם לרמת הדבקות שיש ליישם בכל משימה ומשימה? התשובה לכך גלומה בהבנה שהדבקות במטרה היא אכן ערך מוחלט ומה שמשתנה היא מדיניות ביצוע המשימה להשגת המטרה. מדיניות ביצוע המשימה מוגדרת במונחים יחסיים, הנבדלים בין משימה למשימה, ובכך מאפשרת גמישות ויצירתיות בניהול הקרב והמערכה. לא בכל מקרה תתבטא מדיניות הביצוע בגישת "בכל מחיר". במצבים שונים ובמשימות שונות במלחמה יש ספים שונים לגובה המחיר אותו רואה הדרג הפוקד כמוצדק לשלם. לעיתים מחייבת הערכת המצב מדיניות של לחימה בכל מחיר, ולעיתים דווקא מדיניות של שימור הכוח היא שמשרתת את המטרה. לאור זאת יש להגדיר ללוחמים את מדיניות הסיכונים שעליהם ליישם על-פני כל גווי קשת האפשרויות, בהתאם לנסיבות הלחימה.

להמחשת הרעיון אתן דוגמאות מנסיוני האישי, מעולם התוכן של הלחימה האווירית:

❖ במלחמת ששת הימים, בתדריך למטס התקיפה הראשון והמכריע העביר מפקד הבסיס בו שרתתי ללוחמים מסר חד-משמעי כי יש לבצע המשימה בכל מחיר. הוא המחיש דבריו באומרו, כי "גם אם תראה את חברך עומד להיתקע בהר ולהתרסק עקב טיסה נמוכה מדי, אל תשבור את דממת האלחוט (שהיוותה תנאי הכרחי להפתעת האויב, ר.ג.) ואל תתריע לו על מצבו. הוא - שייכנס בהר ואתה המשך בדממה במשימתך". אכן ביום הראשון של מלחמת ששת הימים, במהלך שלושת מטסי התקיפה, איבד חיל-האוויר 19 מטוסים. שיעור השחיקה ביחס לגיחות עמד אז על כ- 5% שהוא שיעור שחיקה הגדול פי 5 מהשיעור "הנורמטיבי" בלחימה אווירית

התנהלות הלחימה על בסיס העתקה ישירה של ניסיון העבר, עלולה ליצור תסכול ואף שבר, כאשר המציאות אינה נוהגת על-פי הציפיות. את זאת יש לשנן ללוחמים. יתר-על-כן, יש להכניס במפורש לקראת הבלתי צפוי, כי מי שלא יוכן נפשית להתמודד עם הפתעות, יקשה עליו לדבוק במטרתו לאורך זמן.

❖ הכנה פיזית: חישול פיזי ופיתוח סיבולת גופנית תורמים גם הם לדבקות במטרה. בין היכולת הפיזית ליכולת העמידה הנפשית מתקיימים יחסי גומלין: החוסן הנפשי מסייע להתגבר על חולשות גופניות, וכושר פיזי טוב גורם לחיזוק כוח העמידה הנפשי.

❖ חינוך: מורשת קרב ודוגמאות חיוביות מהעבר יוצרים מודלים לחיקוי והזדהות ומגבירים יכולת הדבקות במטרה. יש ליישם זאת במסגרת חינוך הלוחמים.

❖ אחריות: יש להחדיר בכל לוחם תחושת אחריות אישית לביצוע המשימה. זהו החינוך ל"ראש גדול", אשר גורם ללוחם, ובמיוחד ללוחם אווירי שהוא בבחינת "פרש בודד", להרגיש כאילו המשימה תלויה בו אישית ובשל כך עליו למצות כל אשר בו להצלחה, גם כאשר כרוך הדבר בסיכון עצמי. כשמדובר במפקדים, האחריות אינה רק אישית אלא גם, ובעיקר, יחידתית.

❖ הגדרת המטרה: כל לוחם מציב סימני שאלה כלפי עצמו וכלפי מפקדיו לגבי המשימה ומטרתה, במיוחד כאשר הוא נדרש להקרבה וסיכון עצמי. טועה מי שחושב כי עבור הלוחם הזוטר אין ואסור שיהיו סימני שאלה בשדה הקרב. סימני שאלה כאלה לבטח צצים אצל הלוחם הישראלי המודרני, שהוא אדם איכותי וחושב, המוכן לקחת סיכונים אך רוצה להבין למה. זאת על רקע מאפיין חברתי כולל, לפיו, בשונה מהעבר, מדיניות והחלטות של הדרג המדיני ואף של הדרג הצבאי הבכיר, שוב אינן מתקבלות בציבור כמובן מאליו, והן פתוחות להשגות, ערעור וביקורת. עובדה זו מחייבת הגדרה ברורה של מטרת המשימה כשלעצמה, כמו גם הבנת חשיבותה במסגרת הכוללת של המבצע או המערכה. תובנות אלה חיוניות למיצוי הדבקות במטרה של הלוחמים, במיוחד דווקא כשמדובר בלוחמים חושבים ואחראיים.

❖ הזדהות עם המטרה: ההזדהות עם המטרה חשובה מאוד לרמת הדבקות בה. לכאורה, זוהי אמירה מופרכת, שכן, במשטר דמוקרטי יש לצפות מלוחם כי ידבוק בכל מטרה, גם אם אינו מזדהה אתה, ובלבד שהוטלה על-ידי דרג צבאי מוסמך, על-פי מדיניות והנחיות הדרג המדיני הנבחר באופן דמוקרטי. ברור כי אין לצפות כי בכל מקרה תושג הזדהות והסכמה מלאה של כל לוחם עם כל מטרה ומשימה. נדגיש כי גם אם אינו מזדהה עמה - חובה עליו לבצעה, אלא אם היא בגדר "פקודה בלתי

מספקת לגבי המצב בשדה הקרב וקצב האירועים אינו מאפשר ללוחמים בשטח התייעצות לאחור עם השולט הבכיר שבתא הפיקוד המרכזי או עם יחידת הבקרה האזורית. לא אחת נדרש מוביל מבנה המטוסים לקבל החלטות עצמאיות בשטח, עד כדי החלטה על ביטול המשימה. על רקע זה טופח בחיל-האוויר לאורך שנים המושג "חופש ההחלטה של המוביל". על-מנת שהמוביל יוכל ליישם באופן ראוי את חופש ההחלטה שניתן לו, לא די שתוגדר לו מטרות/משימתו במונחי ביצוע טכנו-טקטיים, אלא שיש לציידו גם במדיניות לגבי רמת הסיכונים שעליו ליטול לשם השגתה. מדיניות זו תשמש כבסיס להחלטות שיקבל בזמן אמיתי לגבי אופן הביצוע בשטח, בהתאם לנסיבות הקרב המשתנות. את המדיניות המועברת ללוחמים יש לבטא במונחים מופשטים אך ברורים, אשר הלוחם האינטליגנטי והמיומן מסוגל להבינם, להפנימם וליישם בנאמנות.

מתוך הנאמר עד כאן צפה השאלה האם נכון בכלל להעסיק את תודעתו של הלוחם בשיקולים של "רמות סיכון נדרשות", מדיניות של ביצוע "בכל מחיר" מול מדיניות של "שימור כוח" וכיו"ב. יטענו השוללים כי עצם החשיבה במונחים אלה תגרום לשחיקת ערך הדבקות במטרה, שכן, במקום להתרכז בחתירה לביצוע מושלם של המשימה להשגת המטרה, עלול הלוחם להעסיק עצמו בשאלה עד כמה מוצדק לסכן עצמו למען אותה מטרה. אף שיש הגיון בטיעונים אלה נדגיש כי כשמדובר בלוחמים עצמאיים בשטח כלוחמים אוויריים ומקביליהם ביחידות מובחרות הפועלות עצמאית ביבשה, חובה לציידם בצד הגדרת המטרה והמשימה גם בהגדרת מדיניות הסיכונים שעליהם ליטול. ניתן לראות במדיניות זו חלק בלתי נפרד מפקודת המשימה המוכתבת להם, וכשידבקו במטרה, יעשו זאת על-פי אותה מדיניות. חשוב גם להעביר ללוחמים את חשיבות המשימה בהקשר הרחב של הלחימה ותרומתה להשגת היעד המערכתי הכולל. נדבך נוסף זה בתודעת הלוחמים ישרת את ההבנה וההזדהות עם המטרה ויבהיר להם מדוע הם נתבעים בנסיבות מסוימות להשיג מטרה בכל מחיר ובנסיבות אחרות לנקוט במדיניות שימור הכוח וחיסכון באבדות.

להמחשת העניין אביא דוגמא נוספת, ושוב מעולם התוכן של הלחימה האווירית:

❖ בימי הלחימה הראשונים של מלחמת יום-הכיפורים הופתעו טייסי חיל-האוויר מהיעילות של טילי הקרקע-אוויר ומשיעור השחיקה הגבוה של מטוסי הקרב התוקפים. כל זאת דווקא בשעה שחיל-האוויר נדרש לסייע בכל עוצמתו למאמץ הבלימה על הקרקע. נוכח המצב החמור בחזיתות היתה ציפיית הדרג הפוקד כי הטייסים יפעלו בדבקות והקרבה בכל מחיר. בניגוד לציפיות הדרג

במסגרת מלחמה בעצימות גבוהה. הביצוע המזהיר, שהושג חרף שיעורי השחיקה הגבוהים, התאפשר הודות לדבקות במטרה והקרבה אישית של הלוחמים, ברמה שאין למעלה ממנה, כפי שאכן נדרש באותו מבצע גורלי שהביא להכרעת המלחמה כבר ביומה הראשון. הטייסים יישמו את רמת הדבקות העליונה כרוחה וכלשונה ושילמו על כך מחיר יקר בנפש ובמטוסים. לעומת זאת, ביום השני לחימה אסף אותו מפקד שוב את הלוחמים ואמר: "את המלחמה למעשה ניצחנו, אך לפנינו ימי לחימה נוספים שמספרם אינו ידוע. אנו מצוויים עתה על שימור הכח ונשימה ארוכה. אל לנו להגיע לסוף המלחמה כשכל כוחנו האווירי נשחק. יש לשמור העוצמה האווירית לצורך קיום ההרתעה האסטרטגית בימים שיבואו לאחר הניצחון, כמו גם לשם הכרעת האויב במלחמה נוספת, שמא תפרוץ שוב. נא פעלו בהתאם ואל תיקחו סיכונים מיותרים באופן פעולתכם. האויב האווירי הושמד וכוחותיו הקרקעיים מתמוטטים, לכן אין עוד כל הצדקה לאבד מטוס כדי להשמיד עוד טנק או שניים". מסריו הובנו ויושמו היטב ע"י הטייסים.

❖ גם מלחמת ההתשה התאפיינה במצב בו שום משימה בודדת כשלעצמה לא הייתה בעלת משמעות מכרעת ולכן לא הצדיקה נטילת סיכונים גבוהים לספיגת אבדות. להפך, היה ברור כי דווקא היכולת להפעיל על האויב לחץ מתמשך ומצטבר עם מזער אבדות בצדנו, הוא שיביא את הפירות האסטרטגיים. לשם כך נדרשו אורך נשימה ומדיניות של שימור הכוח. על רקע זה התפתחו תורות הלחימה של תקיפה מעל הגובה היעיל של הני"מ, תוך התפשרות עם דיוק ההפצה, שנפגע בשל הגובה הרב בו הוטלו הפצצות. בתדריכים לקרבות האוויר נאמר "עדיף יחס הפלות של 3:0 על 10:1". כלומר, עדיף להפיל פחות, אך להימנע מנפילה ולו של מטוס אחד ממטוסינו.

בדוגמאות שהובאו לעיל הגורם שהגדיר את המטרה וקבע את מדיניות הסיכונים והשחיקה שבבסיס ביצוע המשימה היה הדרג הפוקד. אכן, ההגיון מנחה כי הדרג המוסמך לקבוע ואף לשנות את המטרה ומדיניות הסיכונים לשם השגתה לא יהיה הדרג המבצע, מאחר ובדרך-כלל אין בידיו הכלים לשפוט ולהחליט מהי המדיניות שיש ליישם בכל משימה ומשימה. מכאן עשוי להשתמע, לכאורה, כי על הדרג המבצע לדבוק באופן מוחלט במטרה על-פי מדיניות הביצוע שקיבל מהדרג הפוקד ורק בידי האחרון נתונה הסמכות לשנותה. אך במציאות הלחימה לא מתאפשרת חלוקת תפקידים כה חדה וחלקה. בלוחמה האווירית רבים המקרים בהם הדרג הפוקד מנותק טכנית או חסר תמונה

שהועברה להם יהיה תמיד בגישה של יתר דבקות והקרבה ולא בגישה מקלה.

עד כאן נותחה הדבקות במטרה על רקע יישומה במלחמות העבר הכוללות, בהיבט הקונפליקט שבין ערכיות המטרה לבין הסיכון האישי ללוחם המבצע והסיכון הקיבוצי לשחיקת הכוח האווירי הכולל. המערכה כנגד הטרור הפלסטיני במהלך האינתיפאדה השנייה, שהחלה באוקטובר 2000 ונמשכת גם בעת כתיבת שורות אלה, הציפה במלוא עוצמתה דילמה מסוג אחר - ערכיות המטרה אל מול מידת הסיכון שמוצדק ליטול, אם בכלל, לפגיעה בצד שלישי - אזרחים חפים מפשע בציודו של האויב. בבסיס הדילמה ניצבת השאלה האם נכון מלכתחילה לבצע משימות בהן מובנה סיכון כזה? ואם כן, האם נכון לדבוק בכל מחיר במטרה שהשגתה כרוכה בפגיעה בחפים מפשע, לעתים גם נשים וילדים? מה מקומו של הלוחם המבצע במערכת השיקולים וההחלטות המנחה את התכנון והביצוע של משימות אלה?

אכן, בסוג המשימות שמזמנת הלחימה בטרור, ערך הדבקות במטרה עשוי להתנגש בערכים חשובים ורגישים לא פחות של מוסר הלחימה וטוהר הנשק. יתר-על-כן, סוג משימות זה מציף סוגיות משפטיות של חוקיות המשימה. הללו מונחות גם לפתחו של הלוחם המבצע, שכן חובתו לסרב לבצע פקודה המוגדרת כ"בלתי חוקית בעליל". בטרם נתמקד ביישומו של ערך דבקות במטרה ע"י הלוחם המבצע, נתייחס בתמציתיות לשאלות העקרוניות, שהתשובות עליהן הן נדבכי יסוד לשיקוליו. קביעה ראשונה היא כי לא כל פגיעה באזרחים חפים מפשע במהלך לחימה הנה מעצם מהותה בלתי מוסרית ובלתי חוקית בעליל. לחימה חוקית, שביסודה ערך ההגנה העצמית, עלולה לגרום עקב נסיבות התנהלותה גם לפגיעה בחפים מפשע. כך היה בכל מלחמותיהם של הנאורים בעמים וכך גם במלחמתנו בטרור הפלסטיני. במלחמה זו, שהיא מלחמה לכל דבר אף שמאפייניה ייחודיים, לא ניתן למנוע באופן מוחלט פגיעה באזרחים תמימים. פגיעה כזו אינה בהכרח ובכל תנאי בלתי חוקית או בלתי מוסרית. תנאי הכרחי, אף כי לא מספיק כשלעצמו, לחוקיות ומוסריות המשימה הוא שהפגיעה בחפים מפשע אינה יעד המשימה המוגדר, אלא תוצר לוואי הכרחי שנעשה כל מאמץ למזער. נחטא ליושר האינטלקטואלי אם נאמר כי החלטה לבצע משימת לחימה בטרור אמורה להתקבל אך ורק כאשר ההסתברות לפגיעה בחפים מפשע הנה אפסית, כאילו אותם מקרים בהם בכל זאת מתקיימת פגיעה כזו, הם בחזקת חריגה קיצונית ובלתי צפויה מהנחות התכנון והחלטת הביצוע. הנחת הסתברות אפס לפגיעה בחפים מפשע כקריטריון להחלטה האם לבצע משימה, פירושה המעשי הוא אי ביצוע כל משימת תקיפה שהיא, שכן, לעולם

הפוקד, חלחלה בקרב רבים מהטייסים התחושה כי המטוסים והטייסים נשחקים ללא כל יעילות מבצעית ואין הם מביאים תרומה של ממש ללחימה הקרקעית. יש הגורסים כי תחושה זו יצרה אצל אחדים מהטייסים סדקים ברמת הדבקות במטרה. היו שהזדרזו, אולי הזדרזו מדי, לנקות כנפיהם מחימוש בהשלכת חירום נוכח כל איום, או צל-צילו של איום, של טילי קרקע-אוויר, כך ששוב לא נדרשו עוד להסתער "חשופים בקוקפיט" אל מול איומי הטילים.

בניתוח לאחור נראה כי מה שחסר לטייסים באותם ימי לחימה ראשונים הייתה התמונה המערכתית והבנת חומרת המצב בחזיתות. תחושת אנשי הטייסות הייתה כי הוראות הדרג הפוקד הן חסרות הגיון ומנותקות ממבחן יישומן בשטח. היו שהגדירו זאת כמשבר אמון. אין ספק שאם היו מועברים לדרגי השדה מדיניות וכוונות המפקד להפעלת הכוח, כמו גם הרקע עליו נפלו החלטות אלו, הייתה גוברת בקרבם תחושת הביטחון והאמון בשיקולי הדרג הפוקד ולדבר הייתה השפעה חיובית על אופן ביצוע המשימות. כך, למשל, אם הייתה מגיעה למודעות הטייסים חומרת המצב ברמת הגולן, כפי שבוטאה בדברי שר הביטחון ד"ר משה דיין כ"סכנת נפילת בית שלישי", היו מבינים ומקבלים את ההגיון שבהסטת מאמץ תקיפת הטיילים מהתעלה לרמת הגולן בעיצומו של תהליך, מהלך שנתפס על פניו כחסר כל הגיון מבצע. מנגד, אם הדרג הפוקד היה פתוח לקבלת משוב מהטייסות לגבי אופן הביצוע הטקטי, להגברת היעילות וצמצום השחיקה - היה גובר עוד יותר האמון במדיניותו ותכנוניו המבצעיים. אך לא כך היה באותם ימים. ציפיית מפקד חיל-האוויר מלוחמיו הייתה, כפי שבוטאה על-ידו בתחקירים שלאחר המלחמה, כי יבצעו משימתם בהקרבה מרבית ובגישה של "בכל מחיר", גם כאשר אינם מבינים את ההגיון והרקע הכולל שמאחורי דרך ההפעלה הקטלנית בה הופעלו. ציפייה זו קשה היה שתתממש. מפקד חיל-האוויר לא הבין, לעניות דעתי, כי לצורך מיצוי מיטבי של הדבקות במטרה, ובמיוחד כאשר מדיניות יישומה היא "בכל מחיר", הכרח הוא כי הלוחם יהיה מודע ויפנים את מדיניות הפעלת הכוח, את רוח המפקד לגבי חשיבות המשימה וההקשר המערכתי הכולל במסגרתו היא מבוצעת, אל מול הסיכונים אותם הוא נדרש ליטול. מבחן מנהיגותו של המפקד הבכיר בעת לחימה הוא, בין היתר, ביכולתו להעביר מסרים אלה באמצעות שושלת הפיקוד לדרג הביצוע עד אחרון הלוחמים. הלוחמים בחיל-האוויר חונכו על ברכי עצמאות ההחלטה והפעולה, והם בנויים להבין ולהפנים מדיניות ביצוע, וליישמה בנאמנות בעת מבחן. מתוך הכרת לוחמינו אני משוכנע כי האופן בו יפרשו עצמאית את המדיניות

אין לדעת בוודאות אם היעד וסביבתו נקיים באופן מוחלט מאזרחים תמימים. קל וחומר כאשר מדובר ברבי מחבלים ותשתיות טרור, המשולבים במכוון באוכלוסייה אזרחית, המשמשת להם חומת מגן, תוך ניצול ציני של הרגישות הישראלית והבינלאומית לפגיעה בחפים מפשע. ויתור מוחלט על "הסיכול הממוקד" - פגיעה ברבי-מחבלים או ב"פצצות מתקתקות" - או ויתור על תקיפת תשתיות טרור, כבתי מלאכה לאמלי"ח ומחסני חימוש, תהיה בבחינת ויתור על מרכיב הלחימה האפקטיבי ביותר במלחמה בטרור. התוצאה של ויתור כזה תתבטא באופן ישיר ומובהק בהגברה מהותית של פיגועי הטרור שיעדם המוגדר הוא הרג מסיבי, אכזרי ומכוון של אזרחים חפים מפשע בצידנו. מכאן שהמשוואה האזרחית במציאות הלחימה בטרור היא בין הסתברות מסויימת לפגיעה לא מכוונת, אף שעצם קיומה צפוי מראש, בחפים מפשע בצד האויב, אל מול פגיעה מכוונת, רבת היקף ככל הניתן, בחפים מפשע בצידנו. כל בריחה או הכחשה של משוואה זו היא הונאה עצמית והונאת הציבור. הדילמה של מקבלי ההחלטות והמתכננים היא מידתם של שני צדי המשוואה - תוחלת הפגיעה בחפים מפשע בצד האויב אל מול חשיבות היעד ותרומת השמדתו לצמצום הפגיעה באנשינו. אכן, בתכנון משימות הלחימה בטרור וההחלטות על ביצוען נעשה מאמץ עילאי לצמצם למינימום את הפגיעה בחפים מפשע. לא אחת נדחות או מבוטלות משימות על הסף כיוון שאינן עומדות בקריטריונים המחמירים שהצבנו לעצמנו בעניין זה. אך לעיתים מבוצעות משימות אלה גם במחיר פגיעה אפשרית באזרחים תמימים, אמנם קטנה ככל הניתן, שכן חשיבות המטרה והסכנה הנובעת ממנה לאנשינו מצדיקה זאת. מופעל כאן שיקול של "מידתיות".

שיקולי המידתיות שבבסיס החלטת הביצוע ותכנון המשימה אינם מעניינו של הלוחם המבצע. הנחת העבודה שלו בעת קבלת המשימה חייבת להיות כי נשקלו השיקולים הנאותים ומיושמת המידתיות הראויה ע"י הדרג המחליט. אין זה תפקידו להיכנס בנעלי דרג זה, ולהפעיל באופן יזום וייעודי ערכאת שיפוט נוספת, אישית, לגבי חוקיות המשימה או צדקתה המוסרית. נדגיש כי אל לו, ללוחם, לסרב לבצע משימה מתוך נימוקים כוללניים - אידאולוגיים-פוליטיים או מצפוניים - כגון, היות המשימה, בראייתו האישית, חלק ממדיניות כיבוש ודיכוי עם אחר. נימוקים אלה, שהם לגיטימיים בהחלט כשהם נשמעים במסגרת פוליטית אזרחית, מקומם לא יכירם במערכת צבאית. הן לא ייתכן כי כל חייל יפעל או יסרב לפעול במסגרת הצבאית על-פי השקפת עולמו האישית. זוהי פגיעה חמורה ביסודות הדמוקרטיה, שנשמת אפה היא קיום מדיניות והחלטותיו של הדרג המדיני, שנבחר באורח דמוקרטי, בכל המערכות הממלכתיות ובמיוחד במערכת הצבאית.

עם זאת, אין הלוחם המבצע פטור מהתייחסות לפקודת המשימה המסוימת שקיבל - כל פקודה לגופה ולעולם לא באופן כוללני וגורף - בהיבט של חובתו לסרב לבצעה אם וכאשר היא "פקודה בלתי חוקית בעליל". אלא שפקודה בלתי חוקית בעליל, כזו "שדגל שחור מתנופף מעליה" היא כה מובהקת בקיצוניותה, שהוא יבחין בכך גם אם לא יתעמק ויתמקד באבחנה זו באופן יזום וייעודי. עצם קיומה של הסתברות לפגיעה בחפים מפשע המובנית במשימה, אינה עילה מספקת ללוחם לסרב לבצעה בנימוק של אי מוסריות או אי חוקיות. צריכים להתקיים תנאים קיצוניים ביותר על-מנת שפקודה כזו תהפוך לבלתי חוקית בעליל. בעת שלוחם מקבל משימה לביצוע עליו להתמקד בסוגיות הביצוע המקצועי של המשימה. הכנה מקצועית נכונה וניתוח ממשלות הביצוע יתרמו ממילא לצמצום ההסתברות לאותן פגיעות מהן רוצים להימנע. הביצוע המקצועי אינו מושפע רק מההיבטים הטכניים - הגדרת המטרה, צורת הביצוע, החימוש, תנאי מזג האוויר וכד'. הוא מושפע לא פחות ממדיניות הביצוע, במיוחד בהקשר לסוגיות הרגישות של סיכון חפים מפשע. העברת מדיניות הביצוע ללוחם המבצע חשובה לשלב התכנון והתדרוך על הקרקע, על-מנת שיבין ויפנים את כוונת הדרג הפוקד, אך משקלה רב עוד יותר לצורך הביצוע האווירי של המשימה. טבען של משימות הלחימה בטרור, ובמיוחד סיכול ממוקד, בו מציאות הביצוע בפועל לעולם אינה זהה באופן מוחלט להנחות התכנון, והנתונים בשטח דינאמיים ומשתנים במהירות. בשל כך מרחב ההחלטה של המוביל גדול יחסית, ועל כתפיו מוטל עול כבד של יישום המדיניות בתנאים משתנים במהירות וקבלת החלטות באוויר בקבועי זמן קצרים ביותר. לשם כך עליו להיות מצויד במדיניות ביצוע בהירה ומוגדרת, שתורד מהדרג הפוקד כחלק מחייב מפקודת המשימה, ממש כפי שנדרש הדבר במשימות מלחמה כוללת, בה מהות הסיכונים שונה. הורדת המדיניות אינה מבטיחה היעדר כל חריגה ממנה עקב תנאי הביצוע הקשים, אך היא תאפשר ללוחם להתמקד בביצוע מקצועי בהתאם לרוח המפקד ותצמצם חריגות לא רצויות. מהאמור לעיל עולה המסר הברור כי במשימות הלחימה בטרור הפלסטיני, ובמיוחד אלה המבוצעות באזורים מאוכלסים, דבקות במטרה אין פירושה ביצוע בכל מחיר, דהיינו בכל מחיר של פגיעה בחפים מפשע בצדו של האויב. ההפך הוא הנכון - דבקות במטרה פירושה ביצוע המשימה תוך צמצום הפגיעה בחפים מפשע למזער, עד כדי ויתור על הביצוע בכלל, באם המחיר הצפוי חורג מהרמה שהוכתבה במדיניות הביצוע. מאידך, יש להבהיר ללוחמים כי עקב אופי הלחימה בטרור אפשר שיפגעו אזרחים תמימים, בין אם כהסתברות הנלקחת מראש בשיקולי התכנון ובין אם כתוצאה מטעות בביצוע, אך כל עוד נשמרת

מידיות ראויה, אין פגיעה כזו בלתי חוקית ואף לא בלתי מוסרית, אלא כורח בל יגונה של מלחמה קשה ומורכבת להגנה עצמית לגיטימית.

לסיכום, דבקות במטרה היא ערך מוחלט, אך אופן יישום הערך הוא יחסי ומשתנה בהתאם למדיניות הביצוע. דבקות במטרה אין משמעותה תמיד ביצוע משימה "בכל מחיר". יש מצבים בהם השגת המטרה מחייבת שימור הכוח וחיסכון באבדות בצדנו. יש מצבים בהם השגת המטרה עלולה לגרום לפגיעה בחפים מפשע בצד האויב, ובהם מתבטאת הדבקות במטרה במניעת אותה פגיעה או במקרה הגרוע צמצומה למזער. במקרים מסויימים עשוי להתקיים אף שיקול של צמצום אבדות בנפש של כוחות אויב לוחמים. השגת ניצחון באמצעות הרג מסיבי עלול להעמיק איבה ולפגוע באפשרות ליישוב הסכסוך לאחר הניצחון. לעתים די בהשגת התמוטטות האויב ע"י השמדת כליו וניטרול אפשרות הפיקוד והשליטה עליו, ללא הרג מסיבי של אנשיו. לעולם יש לדבוק במטרה כערך עליון, אך הדבקות משמעותה השגת המטרה על בסיס מדיניות יישום שהוגדרה לה, וזו עשויה להשתנות בין משימה למשימה. מדיניות הסיכונים צריכה להיקבע ע"י הדרג שמעל הדרג המבצע. יש להוריד לדרג הביצוע את מדיניות המפקד לגבי הסיכונים שיש ליטול להשגת המטרה, בהתאם לערכיותה העצמאית וחשיבותה בהקשר הכולל של הלחימה. על בסיס אלה יפעיל הלוחם את שיקולו העצמאי בלחימה בזמן אמת.

רק כך ניתן למצות את יכולתם של המפקדים והלוחמים לדבוק במטרה בהתאם למדיניות ורוח הדרג הפוקד הבכיר. קביעה זו נכונה שבעתיים לגבי מפקדים ולוחמים אוויריים, שאופי לחימתם מחייבם לקבל החלטות עצמאיות בשדה הקרב.