

החטיבה המרחבית כעוצבת יסוד במלחמה בטרור

חטיבה מרחבית באיו"ש מפקדת על הקרב בהווה ובו בזמן מתכננת ומכינה את הקרב שלאחר מכן. במקביל היא גם מרכזת את מעגל הלמידה השלם, וכל זה היא עושה תוך שהיא מקיימת את שגרת הבט"ש המבצעית

אל"ם אורן אבמן

ההתיישבות מקבלת החלטות ומתמרנת כלולין בין כל המשימות האלה.

מפקד החטיבה מקבל מדי יום החלטות רבות, ותמיד יימצא מישהו המושפע מההחלטות האלה שלא יהיה שבע רצון. אם המפקד דואג בגזרתו ל"מרקם חיים" על-ידי מתן הקלות תנועה לפלסטינים, קמה מייד זעקה מהשב"כ ומראשי ההתיישבות. אם המפקד מחליט להקשיח את הביקורת במחסומים, מייד הוא מוצף בפניות ממפקדת התיאום

והקישור, מנשות "מחסום ווטץ" ומנציגי אונר"א. בלילה הוא מפקד על מבצע, בבוקר הוא מתמודד עם הפגנה של פעילי שמאל נגד הגדר, בצהריים הוא מנהל פינוי מאחז, לאחר מכן הוא נפגש עם מפקד הביטחון הלאומי הפלסטיני, בערב הוא מקיים קבוצת פקודות 2, ובסיומה הוא עוד משוחח עם ראש המועצה בנוגע למשאית זבל. משם - לחפ"ק, לעוד מבצע.

מגוון השיקולים שחייב המח"ט לשקול הוא עצום. לשם המחשה: הוא צריך להביא בחשבון - בין היתר - אם החלטתו תשפיע לרעה על מצבה הכלכלי של ג'נין. קריסה כלכלית של העיר, שעלולה להוביל לקריסה של תשתיות המים, החשמל, הרפואה וכו', אינה רק בעיה של החטיבה או של האוגדה או של הפיקוד, אלא היא עלולה להפוך במהירות רבה לסוגיה לאומית ואף בין-לאומית. כ-300 אלף בני אדם חיים בגזרה של חטיבת מנשה, והצבא - על-פי החוק - הוא הריבון.

המח"ט הוא הגורם הניצב בתווך - בין הרמה המערכתית ולעיתים אף האסטרטגית לבין המיקרו-טקטיקה של אבטחת אוטובוס התלמידים או חוליית הלוחמים הסוגרת על מבנה במחנה פליטים.

המח"ט גם שרוי במתח תמידי בין עייפות הלוחמים לבין

המציאות שבה פועל צה"ל בעימות הנוכחי שונה בעליל ממלחמות ישראל בעבר. בפיקוד המרכז בוצעו תהליך חשיבה ועבודת מטה שבהם הגדירו למעשה את החטמ"רים כעוצבות היסוד בלחימה. אתגרים ושינויים רבים חלו בשנות העימות בצה"ל בכלל ובפיקוד המרכז בפרט. ב"ספר החטיבה" של צה"ל כתוב שהאוגדה הינה עוצבת היסוד בצה"ל, והחטמ"ר "יגן על המרחב שבאחריות החטיבה ועל האוכלוסייה הכלולה בו בשגרה ובחירום". האם כך הם פני הדברים במציאות הנוכחית?

השינויים והאתגרים כיום שונים משמעותית מההגדרה היבשה שלעיל, אך בחרתי לייחד את המאמר הזה לפיקוד ולמנהיגות בחטמ"ר בעימות הנוכחי.

אתגרים פיקודיים

מהם האתגרים העומדים בפני החטיבה המרחבית באיו"ש בסוג המלחמה הזו? החטיבה המרחבית באיו"ש היא עוצבת היסוד - היא זו המתכללת את כל

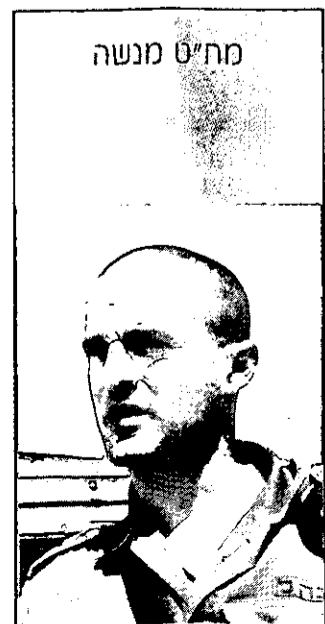
השיקולים

ומתווה מדיניות הלכה למעשה בשטח. היא מבצעת מאמץ מתמשך הכולל את המרכיבים הבאים: ניהול המערכה הנוכחית, יצירת תמונת מודיעין שוטפת ונקודתית, גיבוש הערכת מצב מתמשכת ונקודתית, תכנון המבצע הבא וקיום שגרת בט"ש במקביל.

במילים אחרות: החטיבה המרחבית לוחמת בטרור, מגינה על האוכלוסייה האזרחית, אוכפת את החוק, מקיימת קשר עם

החטיבה המרחבית לוחמת
בטרור, מגינה על
האוכלוסייה האזרחית,
אוכפת את החוק, מקיימת
קשר עם ההתיישבות
מקבלת החלטות ומתמרנת
כלולין בין כל המשימות
האלה

מח"ט מנשה





קציני המטה של המח"ט הם שהופכים את החטיבה לגוף שיכול לבצע את כל המשימות המוטלות עליו*

הרבות בעת ובעונה אחת על ידי הבנתם את המשימות ואת גבולות הגזרה (בכל המובנים) ובעיקר הודות לאחריותם הבלתי מתפשרת בגזרתם.

"עוצבת היסוד" מפקדת על הקרב בהווה ובו בזמן מתכננת ומכינה את הקרב שלאחר מכן. במקביל היא גם מרכזת את מעגל הלמידה השלם, וכל זה היא עושה תוך שהיא מקיימת את שגרת הבט"ש המבצעית.

מפקדת החטיבה

ההמלצה החשובה ביותר שניתן לתת למפקד חטיבה היא שיקיף את עצמו באנשים טובים. קציני המטה של המח"ט הם שהופכים את החטיבה לגוף שיכול לבצע את כל המשימות המוטלות עליה. הם אלה שלאחר התוויית הדרך מפנים למח"ט את הזמן לעסוק בעיקר: תכנון, ביצוע, חניכה והנחלת רוח המפקד לגייסות.

בניית צוות מגובש ויעיל היא אמנות. מטה החטיבה חייב להיות צוות מסור, מגובש, לויאלי, בעל מוסר עבודה גבוה, המסכים על המטרות ומתקשר בינו לבין עצמו בשפה משותפת ברורה. הייתה לי זכות גדולה לפקד על חבורה כזאת,

שהביטוי "אי-אפשר" אינו מצוי במילון שלה.

סגן מפקד החטיבה הוא יעד ברור ומרכזי לחניכה בתחילת הדרך, אבל מעל לכול הוא השותף המרכזי בהקניית היכולת לחטיבה לבצע את המאמץ המתמשך. חשוב לזכור שהסמח"ט הוא בראש ובראשונה מפקד החטיבה כאשר המח"ט נעדר.

על המח"ט לזכור תמיד שהאנשים המסורים והטובים שתחת פיקודו הם שמאפשרים לו לפקד ולשלוט בשגרת

הצורך לבצע פשיטה, לעצור חשודים או לצאת למבצע מתמשך. כמו כן הוא נקרע בין הצורך הברור לבצע פעולות באופן מידי ולהיות מחויב למשימה לבין מחויבותו הבלתי מתפשרת לשמור על חיי לוחמיו.

המח"ט גם נדרש לפתח את היכולת לקרוא בין השורות ולהבין מהי יכולתם האמיתית של המג"ד ושל הגדוד לבצע בנקודת זמן מסוימת את המשימה שהוטלה עליהם, ומהם הסיכון, המשמעות והתוצאות של אי-ביצוע המשימה באותה נקודת זמן.

למח"ט צריך להיות האומץ לעמוד על דעתו המקצועית בפני כל הגורמים, ובהם מפקדיו, וצריך להיות לו האומץ לסמוך על אנשיו. ומעל לכול הוא צריך להגיע למצב שבו יוכל להסתכל לעצמו בעיניים בשעת הגילוח, בלי שיחוש צורך

עז להשפיל את מבטו. היכולת המנטלית לאזן בין כל הניגודים היא המפתח להצלחת המח"ט במישור הפיקודי והמנהיגותי. ותמיד יש לזכור שעולם המח"ט אינו שחור-לבן אלא יש בו הרבה מאוד גוונים של אפור.

המעצבים

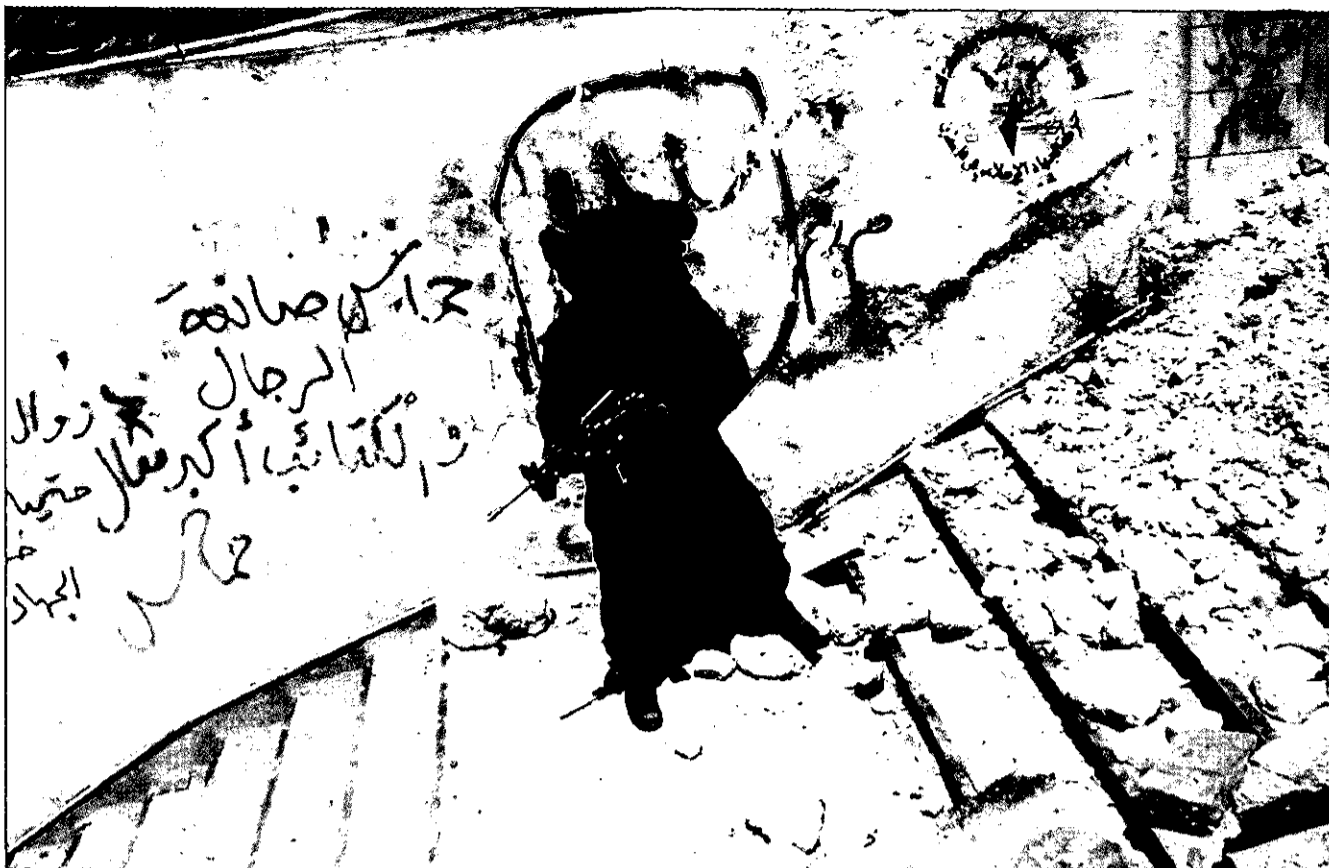
את המציאות מעצבים בראש ובראשונה האנשים: קציני המטה, המג"דים, המ"פים, המ"מים, החיילות והחיילים. השפעת המפקד נמשכת גם כשפיזית הוא נמצא במקום אחר, שכן הוא מנחיל לאנשיו את יעדיו, את תפיסתו המבצעית ואת מה שקרוי "רוח המפקד".

מפקדת החטיבה היא גורם מרכזי בלחימה, ועליה להיות חזקה, משומנת וגמישה. עליה להקריץ יציבות ולהיות האוטוריטה המקצועית בגזרת הלחימה.

המג"דים הם שמאפשרים לחטיבה לבצע את המטלות

**את המציאות מעצבים
בראש ובראשונה האנשים:
קציני המטה, המג"דים,
המ"פים, המ"מים,
החיילות והחיילים**

* התמונות במאמר הזה צולמו במהלך פעילויות של חטמ"ר מנשה



העימות הממושך גרם להתמקדות בבעיית אורך הנשימה של הלוחמים ושל המפקדים והעלה בעיות כמו לחץ ושחיקה ופער גדול מדי בין תחושת המסוגלות של היחידות לבין היכולת האמיתית של חלק מהן

הלחימה, בעת מבצע חטיבתי מורכב, בחניכה ובבקרה והם גם אלה שמאפשרים לו לצאת הביתה לחופשה כשהוא רגוע (עד כמה שניתן).

הגדודים והמג"דים

תפקידו של מפקד החטמ"ר כבר אינו מסתכם רק בהפעלת הכוח. עליו לעסוק גם בבניין הכוח ולטפל בסוגיות ערכיות ונורמטיביות, כדי שצה"ל ישמור על אופיו הנוכחי גם בשנים הבאות. החטיבה המרחבית מטביעה חותם על הגדודים ועל היחידות – ובעיקר על המפקדים שפועלים בגזרתה. תחושת האחריות שלי ושל מטה החטיבה ליחידות וללוחמים היא מוחלטת. שואלים אותי אזרחים ומפקדים: "בגלל הלחימה הרצופה

שאני טורח לומר להם כל הזמן – של מפקדים מצוינים. הסמג"ד הוא קודם כול מפקד ולא רק סגן! ההשקעה האישית בהם השתלמה לאורך זמן. הם שמקנים לחטיבה את אורך הנשימה החיוני בלחימה הרצופה תוך שמירה על שגרה מבצעית איכותית בכך שהם מאפשרים למג"ד לבצע מטלות נוספות ומדי פעם גם לצאת הביתה למשפחתו. המג"דים של היום הם בוגרים יותר ובעלי משפחות, ואבוי לנו אם ניצור מצב שבו בהעדר המג"ד נפגעות היכולות של הגדוד. על המח"ט לחנוך את הסמג"דים כמעט באותו אופן ובאותה רמה שבהם הוא חונך את המג"דים.

גם עם המ"פים חייב המח"ט לשמור על קשר בלתי אמצעי. ואם מ"פ שמח (כן, ממש שמח!) שאני בא לביקור או סתם כדי לגלגל שיחה – זו מחמאה גדולה שבבילי כמח"ט. יותר מכך: הכי הרבה אני לומד משיחותיי עם המ"פים. לעיתים הם משמיעים הערות אגב, שבבילי הן בבחינת הארה גדולה. לדעתי אסור שביקור של מח"ט בפלוגה ילווה בטקס כלשהו או בתיק ביקור. כל מה שצריך הוא לנהל דיאלוג ולהקשיב ברצינות למפקדים. הם המוציאים לפועל האמיתיים בפאזל האדיר שהמח"ט מפקד עליו. לעיתים הביקור של המח"ט משול מבחינת המ"פ להתבוננות בחלון מלא אדים, שלפתע, בניגוב קל, הכול נראה דרכו בצורה חדה וברורה. לא פעם ראיתי כיצד למג"ד ולמ"פ נהיה פתאום הכול ברור לאחר שעתיים של דיאלוג ושל הקשבה.

קללת סזיפוס

כל מפקד של חטיבה מרחבית מבין היטב עד כמה אכזרי היא העונש שהוטל על סזיפוס. כידוע הוענש סזיפוס בכך שאולץ לגלגל בכל פעם אבן כבדה במעלה ההר, וממש לפני ההגעה לפסגה, היא הייתה מתגלגלת שוב לתחתית. באופן דומה פועל מפקד החטיבה המרחבית: בכל פעם הוא מכשיר גדודים חדשים לפעול תחת פיקודו, ולאחר שהם משתפשפים

אתם בכלל לא מתאמנים, והשחיקה היא נוראית. זה פגע בצה"ל?"

תשובתי היא: נהפוך הוא! תהליך הסוציאליזציה שעברו היחידות מתחילת העימות ועד היום חיזק משמעותית את הצבא. לא דומים גדודי החת"ם והשריון היום למה שהיו לפני ארבע שנים. לא דומים המג"דים, המ"פים והמ"כים (מסו"לים, מט"קים וכו') למה שהיו טרם העימות הנוכחי. המנהיגות, הפיקוד, העמידה באתגר המתמשך והקשה חיזקו את מפקדות הגדודים, את קציני המטה, את המ"פים ואת המפל"גים (מפקדי פלגות). חשוב מכך, הם חיזקו משמעותית את הביטחון העצמי ואת תחושת המסוגלות של כלל המפקדים והיחידות.

כמח"ט אני מכבד מאוד את המג"ד. פקודות הן דבר חשוב, אך זכרתי תמיד עד כמה לא אהבתי ולא הערכתי כמג"ד את "הנחיות המח"ט" שהועברו לגדוד באמצעות חמ"לים (בדרך כלל על-ידי סמב"צית). המג"ד צריך לשמוע את קולו של המח"ט, והמח"ט צריך לשמוע את קולו של המג"ד. חשוב מכך, ישנם מצבים שבהם חייב המח"ט לראות את עיניו של המג"ד ואת שפת גופו כדי להתרשם אם הוא באמת מבין את ההנחיות, מזדהה איתן ופועל באופן יעיל למילוי. לא פעם חוויתי את תחושת ההקלה של מג"ד חדש בגזרה ברגע שהוא מבין שהבעיה שלו היא גם שלי ושיש פתרון. תמיד יש פתרון. אי-אפשר להפריז בחשיבות החניכה. ברגע שהמג"ד מבין מה מצפה ממנו המח"ט, וזה משכיל לחנוך אותו, את המ"פים ואת שאר בעלי התפקידים המרכזיים בגדוד (מפ"ם) [מ"פ מפקדה], קמב"ץ, קמ"ן וכו') הופך הגדוד לאוטונומי. חשוב לזכור שחופש פעולה, יוזמה ויצירתיות אינם עומדים בסתירה לשליטה, לבקרה ולחניכה.

הסמג"דים והמ"פים

בחטיבה עמדה לרשותי חבורה של סגנים מצוינים או – כפי

ומיטיבים לתפקד, הם עוזבים, ובמקומם מגיעים גדודים חדשים, שיש לחנוך אותם מההתחלה. אבל כשמג"דים חדשים אומרים לי: "מה אתם עושים שכולם רוצים להגיע למנשה?" ברור לי שאפילו על עבודה סיוזיפית יש גמול.

וכך נעשית מלאכת החניכה:

- כחודש לפני הגעת הגדוד: סקירה, שיחה, היכרות, מתן דגשים להכנות לקראת החפיפה תוך ציון הנקודות שעליהן יש להתמקד.
- בשבוע הראשון: תרגילים וחניכה וכן ביקור ראשון במפקדת הגדוד, כולל המ"פים. בביקור נותן המח"ט תשובה לכל שאלה. לאחר מכן נערך תרגיל ראשון ובעקבותיו תחקיר ארוך.
- לאחר כחודש מבינים סוף־סוף המג"דים ואנשי המטות שלהם על מה שדובר איתם בשיחות המקדימות. לאחר מכן מתחילים הביקורים בפלוגות. זהו השלב שבו מתחיל המח"ט ללמוד מהמ"פים שלו.
- קיום "תחזוקה שוטפת" – קיום תחקירי אירועים, תרגילים ותטל"גים (תרגילים טקטיים ללא גייסות), ביקורים סדירים בפלוגות גם תוך שהן מבצעות את משימותיהן. חשוב להדגיש שתחקירי התרגילים והאירועים הם הכלי המרכזי לקביעת הנורמות הערכיות והמקצועיות.

אחדות המטרה - רתימת כלל המערכות

צה"ל פועל בשטחים לצד גופים אחרים, דוגמת השב"כ, מפקדת התיאום והקישור (מת"ק), מג"ב, משטרת ישראל. את הגופים האלה יש לרתום למשימה הכללית תוך יצירת

אווירה טובה של שיתוף פעולה. חשוב ביותר ליצור אווירה של שיתוף פעולה, מכיוון שמדובר בגופים שאינם כפופים למח"ט ואינם נמצאים בשרשרת הפיקוד "הקלסית" שלו.

מ"פ במג"ב צפון של מרחב התפר, מפקד תחנת עירון של מרחב העמקים, רכז

השב"כ אינם מקבלים פקודות מהמח"ט. אבל הגעתי למסקנה שאם רותמים אותם למשימה בצורה נכונה, הם מתמסרים למשימה בכל ליבם, מפגינים מסירות ורצון לשתף פעולה. היכולת המקצועית והמנהיגותית לרתום את כלל הגורמים היא המפתח להצלחת החטיבה בגזרתה.

קבלת החלטות, אמירות פיקודיות, נורמות וערכים

המלחמה הנוכחית מתאפיינת בדילמות ערכיות קשות. הדילמות האלה הן נחלת הכלל – מהלוחם במחסום ועד ראש־הממשלה. העיסוק בנורמות ובערכים בסוג כזה של לחימה מצביע על החוסן המוסרי שלנו כעם וכצבא. בנושא הזה אני יכול לתת שלוש עצות המבוססות על ניסיוני:

1. יש להשתדל – ככל שרק ניתן – שלא להכניס את החיילים לסיטואציה בעייתית. אסור להטיל עליהם עומס יתר, וחייבים להיות ערניים ל"פעמוני אזהרה" באמצעות

יצירת מנגנוני בקרה יעילים.

2. יש לנהל הסברה יעילה – באמצעות תדריכים, ניתוחי אירוע והנחיות.

3. יש להעניש בחומרה מי שחורג מהנורמה הרצויה.

עוצמתם של צה"ל ושל החברה הישראלית בעימות הזה נובעת מהלגיטימציה של הפעולה ומהמטרה המשותפת – גם בקרב הלוחמים וגם בקרב האזרחים. הלגיטימציה הציבורית היא נכס אסטרטגי בעימות מתמשך דוגמת זה שאנו מצויים בו כרגע, ועל מה שקורה כאשר מאבדים אותה כבר למדנו במהלך מלחמת לבנון והלחימה ברצועת הביטחון בדרום לבנון.

סיכום

החטיבה המרחבית אינה דומה כיום למה שהייתה לפני כמה שנים. אם בעבר יכול היה מפקד החטמ"ר לעסוק אך ורק בהפעלת הכוח העומד לרשותו, הרי במציאות של היום אין הוא יכול ליהנות מהפריווילגיה הזאת. כיום עליו לעסוק גם בקשת רחבה של נושאים אחרים – בראש ובראשונה חניכה של המג"דים ושל המ"פים. לעומת זאת נהנה היום מפקד החטמ"ר מחופש פעולה כפי שמעולם לא היה לו. חופש הפעולה הזה שנותנת לו כל הרמות שמעליו (מפקד האוגדה, אלוף הפיקוד, המטכ"ל) אינו מובן מאליו, ויש לשמור עליו מכל משמר. מדובר בנכס חשוב שמקרין על אוירת העשייה בחטיבה ועל איכותה.

לאחר קרוב לחמש שנות לחימה האויב מכיר אותנו ואת דרך הפעולה המבצעית שלנו. פעילי הטרור והמבוקשים מודעים ליכולת המודיעין שלנו על כלל מרכיביה ולשיטות הפעולה האג"מיות – ממעצרים ועד סיכולים ממוקדים.

ביחידות הלוחמות עוצב כל הפיקוד מרמת המ"פים ומטה בעימות הנוכחי, והיעד המקצועי המקורי של המפקדים (קציני שריון, קציני חת"ם וכו') הושם בצד.

העימות הממושך גרם להתמקדות בבעיית אורך הנשימה של הלוחמים ושל המפקדים והעלה בעיות כמו לחץ ושחיקה ופער גדול מדיי בין תחושת המסוגלות של היחידות לבין היכולת האמיתית של חלק מהן.

יש להמשיך את המגמה של חיזוק המפקדות החטיבתיות בתקינה ובאיוש, יש לחזק את המודיעין של החטיבות ולהפוך אותן לגוף "מיני מחקרי". יש לשפר את שיתוף הפעולה עם השב"כ, המניב תוצאות מרשימות, ולחזק את ההסברה. לבסוף יש לשתף את מפקדי החטמ"ר בתוכניות לבניית הכוח וליישום תהליכים ארוכי טווח.

ערב השנה השישית לעימות צה"ל הוא צבא חזק יותר. חופש הפעולה הניתן כיום בפיקוד המרכז ובאוגדת איו"ש לחטיבות הוא מרשים ואינו מובן מאליו. חופש הפעולה הזה יוצר אווירה מבצעית איכותית בכל הפרמטרים.

האנשים הם הנשק הסודי במלחמה, ואילו המנהיגות והפיקוד הם הבסיס לכל עשייה מוצלחת.

מפקד החטמ"ר נהנה היום מחופש פעולה כפי שמעולם לא היה לו, ויש לשמור עליו מכל משמר

