

המעבר ללחימה משגרה ומבט"ש



שר הביטחון, הרמטכ"ל ואלוף פיקוד הדרום בזירת הפיגוע ליד אילת שבו נהרגו באוגוסט 2011 שמונה אזרחים וחיילים | הפיגוע הזה הוא דוגמה למעבר חד משגרה ללחימה

תא"ל אורן אבמן
ראש חטיבת היבשה בזרוע היבשה



ניתן להכין - וחובה להכין - לוחם, יחידה ומערכת לקראת מעבר חד משגרה ללחימה. המעבר הזה הוא לחם חוקו של הצבא, ועליו להכשיר את אנשיו לקראתו הן מההיבט המקצועי והן מההיבט המנטלי

מבוא

יום יום אזרחית ללחימה אינטנסיבית. המעבר החד הזה הוא אתגר מקצועי ומנטלי משמעותי לפרט ולמסגרת הלוחמת.

מעברים קיצוניים - "רעם ביום בהיר"

האתגר הקשה ביותר לכוח לוחם הוא המעבר החד משגרה ללחימה אינטנסיבית. לדקות הראשונות של המעבר הזה (כשמדובר ברמות הטקטיות הנמוכות) או לשעות וליממות הראשונות (כשמדובר ברמה המערכתית וברמה האסטרטגית) ישנה חשיבות מכרעת וביכולתן לחרוץ את גורל המערכה.

האתגר גדול עוד יותר כשהמעבר משגרה ללחימה בא בהפתעה גמורה, כרעם ביום בהיר. דוגמאות טריות למעבר כזה סיפקה לנו שנת 2011 באירועי ה"נכבה" וה"נכסה" בגזרת רמת הגולן ובפיגוע באזור אילת באוגוסט השנה שבו נהרגו 8 אזרחים וחייילים. שתי הגזרות האלה - רמת הגולן ואילת - היו שקטות, מנומנות ורגועות ב־30 השנים האחרונות. התקריות שאירעו בהן במפתיע שינו לחלוטין את ההתייחסות אליהן במדינה בכלל ובצה"ל בפרט. מעברים חדים כאלה אירעו גם בשני העשורים הקודמים, בגזרות אחרות לגמרי.

אירועי מנהרת הכותל ("ברזל לוחט") - 1996

בעיצומה של תקופת הסכמי אוסלו, באמצע שנות ה־90, התרגל צה"ל מהר מאוד לאווירת השלום ושיתוף הפעולה עם הכוחות המזוינים הפלסטיניים. אולם בספטמבר 1996 השתנתה התמונה בפתאומיות. ב־23 בספטמבר 1996 נחפר פתח יציאה ממנהרות הכותל לעבר הַיָּה דולורוזה שברובע המוסלמי (עד אז נאלצו המבקרים להיכנס למנהרות ולצאת מהן באותה הנקודה - מה שיצר עומס רב).

בתגובה לפתיחת המנהרה קרא ערפאת לפלסטינים להגיב באלימות על הצעד הזה של ישראל, ועוד באותו היום יצאו אלפי פלסטינים להפגנות זעם. אלה הפכו עד מהרה ללחימה נרחבת בין צה"ל לבין אנשי כוחות הביטחון הפלסטיניים. במילים אחרות: בן לילה הפך השותף לאויב.

האירועים האלימים הפתיעו בהיקפם, בעוצמתם, בתעוזתם ובמהירות שבה הם פרצו. בגלל מעורבותה של המשטרה הפלסטינית בתקריות נגרמו לצד הישראלי אבדות כבדות: 15 הרוגים ו־69 פצועים בקרב כוחות הביטחון ועוד שישה הרוגים מקרב האזרחים.¹ האירועים האלימים כללו ירי של שוטרים פלסטינים על עמיתיהם

אחד האתגרים המשמעותיים ביותר ללוחם, למפקד ולמסגרת לוחמת הוא המעבר החד משגרה ללחימה. השגרה היא מה שהפרט או המסגרת עושים בנקודת הזמן שבה משתנה המצב המבצעי, ועליהם לפעול בהתאם למצב החדש. שגרה יכולה להיות סיור, פעילות כלשהי של ביטחון שוטף, אימון, נסיעה הביתה באוטובוס וכו'. המעבר ללחימה מתקיים בכל הרמות - החל מרמת הלוחם, עבור דרך היחידות והמפקדות הטקטיות והמערכתיות וכלה במדינה כולה.

ניתן להפריד את המעבר משגרה ומפעילות של ביטחון שוטף (בט"ש) ללחימה לשני מצבי משנה:

1. הפרט והמסגרת הלוחמת עוברים בתוך מאית שנייה ממצב שגרה למצב לחימה. המעבר החד הזה מאפיין אירועים כמו עלייה על מטען או היתקלות במחבלים.
2. הפרט והמסגרת הלוחמת עוברים באופן ממושך מעט יותר ממצב של שגרה ושל בט"ש למצב לחימה, בדומה למה שקרה במלחמת לבנון השנייה, עם כניסת הכוחות הסדירים הראשונים ללחימה.

המצב הראשון היה מאז ומתמיד רגע האמת ללוחמים ולמפקדים שבו עמדו למבחן, בין היתר, קור הרוח שלהם, מנהיגותם, יכולתם המקצועית ואפילו שפת הגוף שלהם. מעבר חד של מאית השנייה משגרה ללחימה מחייב תגובה מיידית, אך עלול להוליד גם פחד משתק, ולכן הוא נחשב למבחן צבאי קשה כל כך. במעבר הדרגתי ללחימה יש פרק זמן קצר שבו אפשר להכין את הפרט ואת המסגרת בצורה טובה יותר ללחימה.

הטענה המרכזית במאמר הזה היא שניתן להכין לוחם, יחידה ומערכת לקראת מעבר חד משגרה ללחימה. המעבר הזה הוא לחם חוקו של הצבא, ועליו להכשיר את אנשיו לקראתו הן מההיבט המקצועי והן מההיבט המנטלי. מטרת ההכשרה הזאת היא לצמצם משמעותית את ההלם שכרוך במעבר החד הזה ולמנוע את האפשרות שהוא יוציא את הלוחמים ואת היחידה משיווי משקל. במילים אחרות: מטרת ההכשרה היא בעיקר לחזק את חוסנם של הלוחמים ושל היחידה, שכן החוסן הזה הוא כלי הנשק העיקרי בהתמודדות עם הלם ההפתעה.

במאמר אני מתמקד בעיקר ברמות הפלוגה, הגדוד והחטיבה, אך עוסק גם ברמות הגבוהות יותר. כמו כן אני דן במעבר הקשה ביותר - של אנשי המילואים שנאלצים לעיתים לעבור בבת אחת משגרת

ימי הנסיגה בלבנון התאפיינו בקצב אירועים מהיר, בהפתעה, בבלבול (כתוצאה מהשינוי הפתאומי במצב), בשינויים משמעותיים בהתנהלות הכוחות בשטח ובהתנהלות המפקדות ובשינויים חדים בהוראות הפתיחה באש. אף שהשגרה הייתה מורכבת מירי טילים ופצמ"רים מדי פעם, הרי במהלך 48 השעות האחרונות לשהיית צה"ל בדרום לבנון נוצר מעבר חד ומהיר משגרת הבט"ש הזאת ללחימה אינטנסיבית: אירועים אלימים רבים פרצו במספר רב של מוקדים, וכבר אי-אפשר היה לפעול על פי הנהלים הקודמים של שליטה ריכוזית בכוחות ומתן אישור מלמעלה לכל פעולה.

אוקטובר 2000 - טרור המתאבדים

למרות הקדימון שקיבלה מדינת ישראל במאי 2000 (אירועי הנכבה), היו האירועים באוקטובר 2000 הפתעה הן בשל היקפם, הן בשל מהירות התפשטותם והן בשל עוצמתם. מרפיח בדרום ועד הגליל בצפון התמודדו כוחות הביטחון - צה"ל, משטרת ישראל והשב"כ - עם עשרות מוקדי לחימה שהתלקחו בבת אחת. חיילים ויחידות נתפסו מופתעים בעזה, בחברון, בג'נין ובעשרות יישובים נוספים ברצועה וביהודה ושומרון; שוטרים נתפסו בלתי מוכנים בירושלים, בוואדי ערה, בצומת פורידיס ובכפר יאסיף. בשל ההפתעה הם עמדו בודדים מול המונינים ולא ערוכים כיאות.

המציאות ביהודה, בשומרון וברצועת עזה כללה הפרות סדר המוניניות, ירי לעבר יישובים ולעבר צירים, ירי לעבר שכונות בירושלים, חדירות ליישובים, תקיפת מאחזים מבודדים (כמו צומת נצרים וקבר יוסף) פיגועי ירי, הנחת מטענים וירי תלול מסלול (לא רבים זוכרים שהקסאם הראשון נורה מטול-כרם לעבר כפר-יונה). במקביל נפתחה מתקפת מתאבדים חסרת תקדים בהיקפה (ברמה עולמית) נגד אזרחי ישראל.

בין 2000 ל-2002 נעשו ניסיונות מדיניים להחזיר את המצב לקדמותו ביחסים בין ישראל לפלסטינים. אולם לאחר הפיגוע במלון פארק (27 במרס 2002, 30 הרוגים) עבר צה"ל ממדיניות של הכלת הטרור להתקפה, וב-29 במרס הוא יצא למבצע "חומת מגן", שמטרתו הייתה להשמיד את מרכזי הטרור ביהודה ושומרון. רשמית הסתיים המבצע ב-10 במאי 2002, אך גם לאחר מכן המשיך צה"ל להילחם בטרור ולקצור הישגים רבים.

בקרבות "חומת מגן" בלט ההבדל בין היחידות המיומנות שצברו ניסיון לחימה נגד הטרור הפלסטיני (חטיבות החי"ר הסדירות) לבין כוחות שלא צברו ניסיון כזה. הקרב בג'נין של חטיבה 5 (מילואים) הוא דוגמה מובהקת כיצד חוסר מוכנות מקצועי ומנטלי למעבר ללחימה משפיע דרמטית על ביצועי היחידה ועל גובה ה"מס" שהיא משלמת בכניסה ללחימה.

יוני 2006 - מלחמת לבנון השנייה

מלחמת לבנון השנייה היא דוגמה למעבר חד של מדינה שלמה משגרה ללחימה אינטנסיבית. המעבר הזה הקיף את כל הרמות: החל מהרמה המיקרו-טקטית וכלה ברמה האסטרטגית. זו הייתה מלחמה שאליה נכנס צה"ל לא באופן יזום ומתוכנן אלא

הישראלים בסיורים המשותפים (שהיו נהוגים באותה התקופה), הפרות סדר, ירי לעבר מוצבים ויישובים ותקיפת מאחזים. למעשה, היו אלה שלושה ימי קרב בעשרות נקודות חיכוך ביהודה, בשומרון וברצועת עזה. נקודות החיכוך המרכזיות היו בקבר יוסף בשכם, במחסום עארק ברמאללה, במחסום ארז, בצומת נצרים ובמרחב כרם-שלום (שם נהרג אל"ם נביה מרעי לאחר ששוחח עם קצינים פלסטינים).

אין ספק שצה"ל הופתע מהאירועים סביב פתיחתה של מנהרת הכותל, ולא פעם התקשו הלוחמים, היחידות והמפקדות לעשות במהירות את המעבר החד משגרת שיתוף הפעולה עם הפלסטינים ללחימה אינטנסיבית נגדם. זו כנראה אחת הסיבות לאבדות שספג צה"ל. מחיר כבד במיוחד שילם צה"ל בקבר שכם - שם נהרגו שישה לוחמים. על תחקיר האירוע בקבר שכם כתב הרמטכ"ל דאז רב-אלוף אמנון ליפקין-שחק ש"חלק מהכישלון הוא בעצם שהצד השני (הפלסטיני) יצא מהאירוע בתחושה כי חיילי צה"ל במקום התחננו על נפשם".²

מאי 2000, יום הנכבה והנסיגה מלבנון

במאי 2000 התרחשו שני אירועים בשני מקומות שונים ולכאורה ללא קשר ביניהם: בין 12 ל-20 במאי התרחשו הפרות סדר המוניניות

לא פעם התקשו הלוחמים, היחידות והמפקדות לעבוד במהירות משגרת שיתוף הפעולה עם הפלסטינים ללחימה אינטנסיבית נגדם



ביהודה ושומרון (המוקד היה צומת איו"ש) שבהם נעשה גם שימוש בנשק חם נגד חיילי צה"ל (הכינוי בצה"ל לדפוס הפעולה הזה היה "הפגנות בנוכחות אמל"ח"). באותה העת עשה צה"ל את ההכנות האחרונות לנסיגה מרצועת הביטחון בדרום לבנון. זו הושלמה ב-24 במאי 2000.

במאי 2000 היה פיקוד המרכז ערוך טוב יותר מאשר ב-1996 להתפרצות אלימה של הפלסטינים, אך עדיין בשטח עצמו נאלצו החיילים לעבור בבת אחת משגרה של נסיעות מנהלתיות באזור רמאללה ללחימה אינטנסיבית שבמסגרתה היה עליהם לכבוש מחדש את צומת איו"ש.

ב-24 במאי 2000 יצא אחרון לוחמי צה"ל מרצועת הביטחון בלבנון לאחר 18 שנות שהות שם. למרות הכנות ממושכות שעשה צה"ל לקראת הנסיגה קרסה רצועת הביטחון בבת אחת, וצה"ל נאלץ להשלים את הפינוי מהר יותר מכפי שתיכנן. תהלוכה של אזרחים יחד עם חמושים מהחזבאללה לעבר מוצב טייבה בגזרה המרכזית יצרה אפקט דומינו מהיר שבו התפרק צד"ל - מה שאילץ את צה"ל להקדים את תוכניות הנסיגה בכמה שבועות.



חיילי צה"ל במבצע "חומת מגן" | בקרבות "חומת מגן" כלט ההבדל בין היחידות המיומנות שצברו ניסיון לחימה נגד הטרור הפלסטיני (חטיבות החי"ר הסדירות) לבין כוחות שלא צברו ניסיון כזה

של הלוחמים ושל המפקדים הם מתקשים לעצור לרגע ולחשוב על התמונה בכללותה, והתוצאה היא שהם נוטים לפעול לפי הכללים של המצב הישן.

זיהוי נכון של המצב הוא המפתח לעיבוד נכון של המידע, לשמירה על שיווי המשקל ובעיקר לתגובה יעילה ומקצועית שמותאמת למצב החדש.

מפקדי הפלוגות והמג"דים הם הראשונים שצריכים להבין שהמציאות השתנתה משום שהם נמצאים בקו הראשון של העשייה יחד עם הלוחמים. הם אלה שחווים פיזית את המציאות החדשה, אך במקרים רבים מתקשים להבין שהמציאות אכן השתנתה ולומר זאת לעצמם וללוחמים שכפופים להם.

אחת הדרכים לזהות את המצב החדש היא פשוטה ביותר: להאזין לאינטואיציה. כאשר כל חושי המבצעים של המפקד "זועקים" שהמצב אינו כפי שהיה קודם לכן, סביר מאוד להניח שהמציאות אכן השתנתה ושיש להתאים אליה את כללי הפעולה הישנים. אולם מאחר שלא תמיד האינטואיציה היא יועץ טוב, על המפקדים לשאול את עצמם בכל אירוע מבצעי: האם תמונת המצב השתנתה? האם השיטה שבה אני מפעיל את יחידתי מתאימה למצב המבצעי? אם השתנתה תמונת המצב, מהי כעת המשימה?

מי שידעם לקיים הערכות מצב שקולות ומקצועיות ייטיבו בדרך כלל לזהות מצבים חדשים. דרך נוספת לזהות בזמן שהמציאות השתנתה היא באמצעות קיום שיח איכותי עם הרמות שמעל ומתחת. מפקדי החטיבות הם הראשונים שצריכים להבין שהמצב השתנה שכן הם מקבלים דיווחים ממספר רב של מוקדים במקביל: מהרמות הטקטיות שלמטה ומהרמה המערכתית והאסטרטגית שמעל.

הכרזה על כך שהמצב השתנה היא המפתח להפנמת המציאות

באופן מתגלגל. ראשיתה בתגובה נמרצת לחטיפת שני חיילי צה"ל, אהוד גולדווסר ואלדד רגב, והמשכה בתגובה קשה לא פחות של חזבאללה. מכאן קצרה הייתה הדרך למלחמה נרחבת.

בימים הראשונים למלחמה בלט חוסר ההבנה של הרמות הטקטיות והמערכתיות שהתחולל מעבר חד וכי המציאות השתנתה לחלוטין. חוסר ההבנה הזה בא לידי ביטוי בכך שנוהלי הבט"ש המשיכו להתקיים גם עם כניסת היחידות הסדירות לחימה בלבנון (למשל בכל הנוגע לקבלת אישורים לירי ולתנועה), והשינוי בהוראות הפתיחה באש לא נעשה באופן חד וברור. זו הסיבה שיחידות בסדיר ובמילואים עצרו את התקדמותן מיד לאחר שספגו את הנפגעים הראשונים ולא המשיכו לנוע קדימה כפי שיש לעשות במלחמה (כך נהגו, לדוגמה, גדודים בחטיבת כרמלי ובחטיבה 35). אפילו יחידות מעולות כמו מגלן, אגוז וגדס"ר 35 נכנסו לקרבות בנוהלי בט"ש - למשל במארון א-ראס.³

בכל המקרים חיפו יוזמה, תושייה, מנהיגות ואומץ לב ברמות הטקטיות על חוסר המוכנות למעבר לחימה.

לקחים עיקריים ודגשים לאופן ההתמודדות זיהוי המצב

מה שמאפיין את כל האירועים שנסקרו עד כה הוא הקושי של המשתתפים בהם - בכל הרמות - לזהות שהמצב השתנה. בכל אותם המקרים חלף לא מעט זמן עד שהכוחות הבינו שנוצר פער גדול בין המציאות לבין האופן שבו הם תפסו אותה.

מי שנמצאים בעין הסערה כשמציאות משתנה מתקשים בדרך כלל לחשוב בצורה בהירה. העומס הקוגניטיבי על הלוחמים ועל המפקדים (בכל הרמות) הוא עצום. בבת אחת הם נאלצים לקבל הרבה מאוד החלטות בתחומים רבים. בשל הפעילות האינטנסיונית



צל"ש או טר"ש

כפי שכבר צוין, אי־ההפנמה שהמצב השתנה גורמת לעיתים קרובות לתגובות של הלוחמים שאינן רלוונטיות למציאות החדשה שנוצרה. דוגמה לכך היא כוח שנמצא במלחמה, אך מבקש אישורים להפעיל נשק כבד או בכלל לפתוח באש לעבר חמושים כאילו מדובר היה בפעילות בט"ש רגילה. גם היצמדות לנוהל פתיחה באש - שמיועד לעיתות שגרה - בעיצומה של מלחמה מעידה על אי־הבנת המציאות ועל אי־הפנמה שהכוח כבר נמצא ב"סרט" אחר. במקרים רבים חש המפקד הטקטי שמדובר במציאות חדשה, אך מהסס לקבל את ההחלטות המתבקשות מכך. ממפקד טקטי נדרש אפוא להבין לא רק שמדובר במציאות חדשה, אלא גם שאין להמשיך בנוהלי הבט"ש הרגילים לבקשת אישורים לכל פעולה ופעולה.

קבלת החלטה כזאת מצריכה הרבה מאוד אומץ, שכן תמיד ישנה הסכנה שהמפקד שגה והגיב שלא לצורך בעוצמה חריגה על אירוע שגרת. מכאן האימרה הידועה שאותה החלטה יכולה להניב בנסיבות מסוימות צל"ש ובנסיבות אחרות - טר"ש (הורדה לדרגת טוראי ראשון). ובכל זאת מצופה מהמפקד שיהיה אמיץ דיו לקבל החלטות נועזות באופן עצמאי.

קשה להטמיע את ערך היוזמה במפקדים, שכן הוא סותר לכאורה ערך מרכזי אחר בצבא: ציות לסמכות. יתר על כן המצב שבו מפקדים מזומנים לעיתים קרובות לתחקירים בגלל "חריגה מנהלים" אינו מעודד נקיטת יוזמה וקבלת החלטות באופן עצמאי. הכשרת מפקדים באופן שתתייחס בהם מזיגה של ציות ושל יוזמה בעת ובעונה אחת היא משימה מורכבת וקשה. זהו אתגר שמחייב לגבש תרבות ארגונית מתאימה. בסופו של דבר חשוב שמפקדים מרמת המג"ד ומעלה יהיו ממושמעים אך לא צייתנים.

אפקט היום הראשון

היממה הראשונה של המציאות החדשה היא קריטית. היום הראשון מתאפיין בבלבול ובמבוכה מרמת הלוחם ועד הפיקוד העליון ובחלק מהמקרים גורם לשיתוק. כתוצאה מכך לא ניתנות הפקודות המתאימות שמטרתן לוודא שהכוחות בשטח משנים את דפוסי ההתנהגות שלהם כך שיתאימו למה שקורה בשטח. למשל, הפיקוד אינו משנה רשמית את הוראות הפתיחה באש. כתוצאה מהשיתוק שאוחז בכוחות גם נוצר נתק בין הרמות השונות, בעיקר מרמת החטיבה ומעלה, ובשל כך הידע אינו זורם מרמה לרמה. במקרה הטוב עובר מידע בלבד אשר לא מסייע לזיהוי המצב החדש ולהכרזה רשמית עליו.

היום הראשון מתאפיין בעומס קוגניטיבי עצום על המפקד. עליו לקבל אין־ספור החלטות - לעיתים בשעה שהוא עייף מאוד, חושש ומקבל זרם של דיווחים על הרוגים ועל פצועים. היכולת להתמודד עם העומס הזה היא אחת הדרישות המהותיות מהלוחמים, מהמפקדים ומהמצביאים.

ההתמודדות עם אפקט היום הראשון מבוססת על קיום קפדני של ערכי המנהיגות: מתן דוגמה אישית (על המפקדים הבכירים להיות בחזית למרות הפיתוי להימצא במרכזי הפיקוד והשליטה שבהם קל

החדשה ולשינוי ההתנהגות של הכוחות. על המ"פים והמג"דים לצלצל בפעמוני האזעקה ולומר לרמות שמעל, לכפיפים ולכוחות שכנים שהם חווים שינוי. המפקדות נזקקות לזמן רב יותר כדי לגבש את תמונת המצב החדשה ולתרגמה לפקודות, אך מובן שלהכרזה רשמית כזאת על המציאות החדשה יש חשיבות עצומה בגלל השפעתה הגדולה על הכוחות בשטח. ההבנה שהמציאות השתנתה וההכרזה הרשמית על כך הן למעשה המפתח לשינוי שיטת ההפעלה של הכוחות הלוחמים ולשינוי במידת המוכנות המנטלית של כל הרמות. העובדה היא שהכרזה כזאת מקטינה באורח משמעותי את תגובת הקרב בכל הרמות - מהלוחם בחזית ועד המפקדות.

כשירות וכוונות

מוכנות מנטלית היא חשובה, אך ללא מוכנות בתחומי האמל"ח, המיומנות המקצועית והחימוש לא ניתן לעשות הרבה גם אם מזהים בזמן שהמציאות השתנתה.

לכן לצד המנגנונים שמאפשרים לזהות שהמציאות השתנתה יש צורך במנגנונים שיוודאו כי ציוד הלחימה מתוחזק היטב ומוכן להפעלה ושהלוחמים הם מיומנים ומאומנים היטב. ברבים מהאירועים שנסקרו לעיל נתפסו הכוחות בלתי מוכנים בכל המישורים:

ללא מוכנות בתחומי האמל"ח,
המיומנות המקצועית והחימוש לא
ניתן לעשות הרבה גם אם מזהים
בזמן שהמציאות השתנתה



הלוחמים לא היו מאומנים במידה מספקת, הפק"ל האישי שלהם לא היה מותאם ללחימה (למשל, לא היו רימוני רסס באפודים ובווסטים), לא הובא נשק מסייע מחלקתי (למשל מקלעים בינוניים וכבדים) וכו'.

לוגיסטיקה יעילה היא מרכיב חיוני הן לכניסה מוצלחת של כוח ללחימה והן לשמירה על אורך הנשימה שלו בלחימה, שכן באמצעותה הוא מקבל מזון, תחמושת, דלק ואנרגיה למכשירים האלקטרוניים למיניהם. למאמץ הלוגיסטי שותפים גורמים רבים - החל מהרס"פ בפלוגה וכלה באגד הלוגיסטי האוגדתי. מגורמי הלוגיסטיקה נדרשת גמישות רבה. כך, למשל, הם צריכים לעיתים להעביר לידי הכוחות הלוחמים אמצעי לחימה ייעודיים למשימה מסוימת במקום אמצעי הלחימה התקניים שברשותם. הגמישות הזאת נדרשת במיוחד במבצעים נמוכי עצימות כמו מבצעי ייצוב והתמודדות עם הפרות סדר.

מוכנות של הכוחות והטמעת "קוד גנטי" ביחידות הלוחמות ובמפקדות שלפיו הכשירות והכוונות הן במתכונת של 24/7/365 (24 שעות ביממה, שבעה ימים בשבוע, 365 ימים בשנה) יאפשרו התמודדות טובה יותר עם מעבר פתאומי ללחימה.



חיילי צה"ל במלחמת לבנון השנייה | היצמדות לנהל פתיחה באש - שמיועד לעיתות שגרה - בטיצומה של מלחמה מעידה על אי-הכנת המציאות ועל אי-הפנמה שהכוח כבר נמצא ב"סרט" אחר

מיקום המפקדים בנהלי הבט"ש

בחלק מהאירועים שתוארו לעיל בלטה העובדה שהמפקדים "נשאבו" לאירוע דומיננטי אחד ואיבדו את התמונה הכוללת. דרך הפעולה הזאת אופיינית לעיתות שגרה שבהן אירוע בט"ש אחד עשוי למשוך אליו מפקדים רבים - לעיתים ממפקד החוליה ועד הרמטכ"ל ושר הביטחון. הסיבה לכך היא שמדובר באירוע אחד עצים. בלחימה זקוקים המפקדים להרבה מאוד בגרות וניסיון כדי לא לנהוג כך. אם מפקדים בכירים נשאבים לאירוע אחד בעת מלחמה הם עלולים להזניח את הטיפול במערכה בכללותה. יתר על כן, לדרך הפעולה הזאת יש מגרעת חמורה לא רק בעיתות מלחמה אלא גם בימות שגרה שכן היא עלולה למסמס את שרשרת הפיקוד וליצור מצב שבו מפקדים ברמות הנמוכות נמנעים מלקבל החלטות בשטח ותחת זאת מסתכלים למעלה בציפייה שהמפקדים הבכירים יקבלו אותן.

אתוס הפיקוד מלפנים בצה"ל חייב להישמר, אך אין זאת אומרת שהמח"ט צריך להפוך למפקד פלוגה או למפקד כיתה. יתרונם העיקרי של המפקדים הבכירים טמון בניסיון הרב שצברו. עליהם ליכור שאין הם הרובאים הטובים ביותר ושהיעדרותם מהמקום הנכון היא קריטית, ואין מי שיחליפם.

לסיכום הפרק הזה: על המפקדים לשמור על שרשרת הפיקוד, ואסור להם לאבד את התמונה הכוללת. הכללים האלה נכונים לא רק בנוגע לפיקוד על אירועים יוצאי דופן אלא גם בנוגע לשימוש במערכות עזר ממוכנות לפיקוד ולשליטה שמאפשרות למפקד הבכיר להתערב בכל רגע בהחלטות של המפקדים ברמות הנמוכות יותר. אל למפקד הבכיר לחשוב שהוא מבין את תמונת המצב טוב יותר מהמפקדים בשטח רק משום שיש לו תמונת מצב מדויקת של מיקום הכוחות.

יותר לגבש תמונת מצב כוללת ומעודכנת), היכולת לקבל החלטות, מתן פקודות בהירות ונהירות לכוחות הכפופים ולרמות שמתחת ויכולת אינטלקטואלית לנתח את המצב המורכב ולהציגו באופן פשוט.

הבנת המצב והצגתו בצורה פשוטה לכוחות הכפופים צריכה לבוא לידי ביטוי - בדרך כלל - בשינוי ההוראות לפתיחה באש. בבט"ש ובשגרה זו סוגיה למשפטנים ולמפקדים בכירים. במעבר ללחימה השינוי הזה מוטל על כתפי המ"פים, המג"דים והמח"טים.

משימה חשובה לא פחות של המפקדים היא הלמידה והעברת הידע במהירות לכפופים, לרמות הממונות ולכוחות שכנים. למידה תוך כדי לחימה, הפקת לקחים מהירה והפצתם הן קריטיות לכך שיום הלחימה השני והימים שלאחר מכן יהיו מוצלחים יותר מיום הלחימה הראשון.

מנהיגות, פיקוד ושליטה

המפתח העיקרי לפיקוד ולשליטה יעילים הוא השמירה על המסגרות האורגניות. הצמד, החוליה, הכיתה והמחלקה, צוות הקרב הפלוגתי, הגדודי והחטיבתי צריכים להיות הבסיס לפעולה והם שמאפשרים למפקד לפשט את המציאות המורכבת, שכן לכל אלה יש שפה משותפת שהתגבשה מהשהות ביחד ומהאימונים המשותפים. נוסף על כך בקרב כוחות אורגניים ישנו אמון רב, רעות ואחוזה - ערכים שהם קריטיים ללחימה יעילה.

ביחידות האורגניות חשים הלוחמים יותר ביטחון, ולכן התופעה של התפרקות יחידות בעת משבר היא נדירה יותר. הלוחמים מכירים את חבריהם ואת מפקדיהם ונותנים בהם אמון. הצורך לקבל פקודות ממפקד זר מעצים משמעותית את הפחד ועלול בעיתות משבר לגרום לשיתוק הכוחות.

ביחידות מילואים השמירה על האורגניות היא משימה קשה הרבה יותר. חוק המילואים, שהפחית מאוד את מספר ימי השירות בשנה של אנשי המילואים, מקשה מאוד על יצירת לכידות חברתית, גיבוש ושפה משותפת באותן היחידות.

בעיקר בימים הראשונים של הקרבות במלחמת לבנון השנייה בלט מאוד ההבדל בין צוותי קרב שאורגנו אד-הוק לבין צוותי קרב אורגניים. ניהול הקרב המשולב מחייב יצירת צוותי קרב. יש לשאוף לכך שצוותי הקרב האלה יהיו בעלי מבנה וארגון קבועים ויציבים במשך כל הלחימה.

האתגר המרכזי של המפקדות ושל המפקדים הבכירים הוא שונה במקצת. עליהם לגבש במהירות דפוסי עבודה יעילים כדי להשיג אפקטיביות מערכתית במצב החדש. קור רוח והיכולת לקבל החלטות הם התכונות החשובות ביותר שעל המפקדים להפגין. בלעדיהם לא ייתכנו פיקוד ושליטה איכותיים. עייפות, עצבנות ותשישות הן אבני הנגף העיקריות שעלולות לפגום ביכולתם של המפקדים לגבש תמונת מצב ולתת מענה מיטבי - פיקודי ומקצועי - למצב החדש. היכולת לשמור על נינוחות ולפעול בקור רוח ובנחישות בתנאים של אי-ודאות היא מרכיב חשוב בשעות הראשונות של המעבר משגרה ללחימה.



ביזור ולא ריכוזיות - אנטיזתה לבט"ש

אחד הכלים המרכזיים להתמודד עם מעבר חד משגרה ומבט"ש למלחמה הוא מעבר חד ומהיר מפיקוד ריכוזי לפיקוד מבוזר. במילים אחרות: בעת מעבר למלחמה יש לתת למפקדים הרבה יותר עצמאות. אלה צריכים לעשות שימוש בעצמאות שניתנה להם כדי לנקוט יוזמות ולהפגין אומץ לב בקבלת החלטות. יש לזכור שהפגנה של אומץ לב היא לא רק נוכח פני אויב, אלא גם ביכולת לקבל החלטות.

לא רק לכוחות הלוחמים קשה לעבור משגרה ללחימה אלא גם למפקדות ברמת החטיבה, האוגדה והפיקוד. בכל המקרים של מעבר חד משגרה ללחימה שתוארו כאן בלטה העובדה שנוצר נתק בין המציאות בשטח לבין תמונת המציאות כפי שהתגבשה במפקדות. המפקדות מתקשות מאוד "לשחרר חבל" לרמות הכפופות - בעיקר משום שהן מתקשות לסמוך עליהן. מעל לכול הן התמכרו להרגל הנוח - מעיתות השגרה - לדבוק בפיקוד ריכוזי. אשליית השליטה משכרת אך גם משקרת. אין דרך אחרת להתמודד עם מציאות מורכבת מאשר לפרקה לגורמים. בכל זירת לחימה נמצאים מפקד ויחידה, ואין מי שיכול לעשות את המלאכה בצורה טובה יותר מהם.

על המפקדים, הקמב"צים וקציני החמ"ל לתרגל את המעבר החד משגרה ללחימה, מנוהלי הבט"ש, שמתאפיינים בשליטה ריכוזית, לפיקוד מבוזר שבו המפקדות הממונות מסייעות למפקדות הכפופות באש, במנהלה ובגיבוש תמונת המצב, אך מאפשרות לכל מפקדה לממש את אחריותה בגזרתה. זוהי הדרך היחידה להתמודד עם עשרות אירועים במקביל - כפי שקורה במלחמה. הגדרה מראש של מצבי היסוד תשפר את המוכנות המנטלית והמקצועית ותיצור שפה משותפת לכל הרמות. הכרזה - באמצעות מילת קוד - על מעבר משגרה ללחימה תתרום משמעותית להפנמת המצב החדש ותסיר מראש את המכשלות האופייניות למעבר כזה כמו דבקות בהוראות פתיחה באש ובנוהלי אישורים של תקופת שגרה - גם לאחר שהחלה בפועל לחימה. הקפדה על הימצאות מפקדים רלוונטיים בחמ"ל ושמירה על קור

רוח ימנעו מצב שבו צועקים בקשר כי "אין אישור" לפתוח באש בשעה שהכוח כבר מצוי בעיצומה של לחימה. ישנה חשיבות עצומה לכך שהמפקדים יישנו כראוי לאחר ספיגת הגל הראשון של תחילת הלחימה. זאת כדי שיוכלו לשמור על דעה צלולה במצבי המשבר שעוד צפויים להתרחש וכדי לשמר את אורך הנשימה של המפקד. חובת המפקדים להזרים מידע כלפי מעלה, וחובת המפקדות לגבש תמונת מצב. את ערפל הקרב יש לפזר מהר ככל האפשר, אך עם זאת יש לזכור שזוהי פעולה שמצריכה זמן ושלעולם לא ניתן לפזר את הערפל כליל. הרצון של המפקדות לדעת הכול ומיד גורם להן לא פעם להציק ולנדנד - מה שיוצר לעיתים מצבים אבסורדיים. כך, למשל, עשויים גורמי שלישות להטריד מפקד בעיצומה של לחימה בדרישות שימסור פרטים שאינם קריטיים באותו הרגע - כמו שם של הרוג - ובכך להפריע לו במלאכת הפיקוד על כוחותיו.

תרגום לפקודות ושיח חוצה מדרגים

הבנה שהמצב השתנה והכרזה על כך חייבות להביא בעקבותיהן ניסוח של פקודות פשוטות וברורות. חייב להתקיים שיח חוצה מדרגים - בקשר או במפגש פנים אל פנים - כדי ללבן את הפקודות ולוודא שהכוחות הבינו אותן כראוי. השיח הזה הוא חיוני ביותר אם רוצים להנהיג פיקוד משימה. זוהי טכניקת פיקוד שבה הרמות הגבוהות קובעות את היעדים, ואילו הרמות הכפופות משיגות אותם בדרך שהן מתוות.

מערכות עזר לפיקוד ושליטה - כמו צי"ד (צבא יבשה דיגיטלי) - אינן יכולות להיות תחליף לפיקוד מקצועי. היכולת לנתח ולעבד את תמונת הקרב, להפנים את העובדה שהמציאות השתנתה ולתרגם את המציאות החדשה לפקודות שיתנו מענה מבצעי יעיל טמונה במקצועיות של המפקדים, בניסיונם, באומץ ליבם וביכולתם לנהל שיח בינם לבין עצמם.

נפגעים

במעבר משגרה ללחימה עלולים פצועים והרוגים להוציא כל יחידה מאיזון - מרמת הסיור בגיף ועד המטכ"ל. במסגרת השינוי התודעתי שחייב להתחולל במעבר משגרה ללחימה יש לשנות גם את

היסודות העיקריים למעבר חלק משגרה ללחימה

- זיהוי המצב החדש
- הכרזה: "המצב השתנה!"
- קביעת מילות קוד למצבי יסוד שונים כדי שישמשו שפה משותפת בכל הרמות
- מוכנות מקצועית ומנטלית 24:365/7/24 שעות ביממה, 7 ימים בשבוע, 365 יום בשנה
- מעבר מפיקוד ושליטה ריכוזיים לפיקוד מבוזר
- יישום העיקרון של פיקוד משימה (אי־התערבות של מפקדים בכירים בעבודת המפקדים הכפופים להם; הקפדה על שרשרת הפיקוד)
- אימון החפ"קים והמפקדות לעבודה יעילה שתאפשר להם להפנים במהירות שהמצב השתנה
- פעולה במסגרות אורגניות
- הפעלה נכונה של הסגנים ועבודה במקביל
- יש לזכור שעייפות היא יועץ רע. מפקדים תשושים מסוכנים לעצמם ולפקודים
- לוגיסטיקה יעילה
- התמודדות עם אפקט היום הראשון
- למידה מהירה והפצת הידע
- לא עוצרים כוח מסתער לטיפול בהרוגים ובפצועים. הטיפול בהם - שהוא ערך מרכזי - מוטל על כוחות ייעודיים
- פקודות בהירות וחדות שמוטאות למציאות (למשל בנוגע להוראות הפתיחה באש)
- אומץ לב וקור רוח

יש לזכור אפוא שבמעבר משגרה ללחימה טמונה סכנה להיסטוריה ולאובדן קור הרוח - בעיקר בעת ספיגת הנפגעים הראשונים. מפקד מקצועי אמור לדעת כיצד למנוע זאת.

סיכום

שדה הקרב של המאה ה-21 מתאפיין במעברים חדים רבים ממצב למצב: מבט"ש ללחימה, משגרת חיים אזרחית למלחמה, מתמרון לטיהור מרחב, מלחימה באויב לטיפול באזרחים. זיהוי בזמן של המעברים האלה ושליטה בהם הם שניים מהאתגרים המשמעותיים ביותר הניצבים בפני המפקדים בכוחות היבשה.

המאמר הזה נועד לגרות את סקרנות המפקדים ולדרבן אותם להכין את עצמם ואת יחידותיהם למעבר חלק משגרה ללחימה. מניסיון רב שנצבר בצה"ל עולה שמודעות לקשיים הטמונים במעבר כזה היא חצי מהפתרון.

על הנושא הזה כבר כתבו מזוויית הראייה של הפסיכולוגיה. במאמר הזה ניסיתי לגשר בין התיאוריה לפרקטיקה ולהצביע על כך שהקפדה על מוכנות המסגרת ועל אימון אפקטיבי של הכוחות ושל המפקדים תפחית משמעותית את התקלות בעת מעבר משגרה ללחימה. מפקדים ולוחמים מיומנים יודעים לשמור על קור רוח גם במצבים קשים, וכתוצאה מכך לחימתם הופכת להיות מקצועית יותר ויעילה יותר.

אף שישאל שרויה במצב מלחמה מיום הקמתה, הרי רוב הזמן מצויים הלוחמים והיחידות בעיתות שגרה של אימונים ושל שמירה על הביטחון השוטף. בעת מעבר חד משגרה ללחימה על המפקד של יחידה סדירה להתמודד עם חוסר ניסיונם ועם גילם הצעיר של המפקדים ושל הלוחמים, ואילו על המפקד של יחידת מילואים להתמודד עם המעבר החד של הלוחמים מחיי האזרחות הנינוחים והבטוחים למצב קיצוני של לחימה.

אין לחשוש מחוסר ניסיונם של המפקדים ושל הלוחמים. התכונות מקצועיות ומנטליות למצב של מעבר משגרה ללחימה תרכך את המעבר החד, תתרום לאפקטיביות המבצעית, תפחית את מספר הנפגעים, תמנע פגיעה בחפים מפשע ותפחית את מספר המקרים של ירי כוחותינו על כוחותינו.

פחד הוא מרכיב משמעותי בחיי הלוחם והיחידה לוחמת, אך אסור שיגרום לשיתוק או להיסטוריה. ניתן לאמן וחובה לאמן לוחמים, מפקדים ויחידות לקראת רגע המעבר משגרה ללחימה. יש בכך כדי לתרום רבות ליכולת המנטלית שלהם לעמוד בפרץ, להיות איתנים ויציבים ולתפקד היטב במצבים קיצוניים.

הערות

1. הנתונים במאמר הזה לקוחים מענף בט"ש במחלקת היסטוריה.
2. **סיכום האירועים בקבר יוסף**, מחלקת היסטוריה, מסמך פנימי בצה"ל
3. להרחבה ראו: **המלחמה בחזבאללה - תחקיר הקרב המשולב**, חטיבת יבשה, מחלקת ת"ל, 2006, מסמך פנימי בצה"ל
4. כך קבעו תחקירים בצה"ל לאחר מלחמת לבנון השנייה, לאחר "חומת מגן" ולאחר אירועי מנהרת הכותל.

הגישה לסוגיית הנפגעים. לא דומה נוהל הטיפול בהרוגים ובפצועים בבט"ש לנוהל הטיפול בהם בעת לחימה בעצימות גבוהה. העיקרון שלפיו פצוע אינו עוצר הסתערות לא נשמר בחלק מהאירועים שתוארו בפתחת המאמר: גדודים וחטיבות קפאו במקומם כדי לפנות נפגעים.⁴

חיי אדם הם ערך מרכזי בצה"ל. אין שום כוונה לטעון שבמעבר ללחימה לא עוסקים בפצועים. נהפוך הוא. מוכנות הכוחות למעבר ללחימה כוללת הקצאת כוחות ייעודיים לפינוי נפגעים ולטיפול בהם. בנוהל קרב - בניגוד למה שקורה בבט"ש - ישנה הפרדה בין כוחות העתודה לבין כוחות הפינוי. במעבר ללחימה מקצים כוחות ייעודיים לנושא החשוב הזה של פינוי נפגעים, וכתוצאה מכך נוצרת מציאות שבה הלחימה ופינוי הנפגעים מתרחשים במקביל או בדירוג קל. דבקות במשימה לאור המטרה של כוח ייעודי לפינוי פצועים היא פינוי הפצועים. מכאן שכלל המסגרת - למעט הכוח הייעודי לפינוי הנפגעים - נלחמת ולא עוצרת מלכת ועוסקת בפינוי נפגעים ובטיפול בהם במקום לעמוד במשימה. יתר על כן, המשך הלחימה, התנועה והאש מפחיתים את הסיכון שיהיו נפגעים נוספים.

אחד הלקחים שהופקו ממצעים שונים וממלחמת לבנון השנייה הוא שיחידה שהנפגעים הוציאו אותה מאיזון הפסיקה להיות גוף לוחם יעיל וקטלני למשך פרק זמן ארוך.

מעבר מאיפוק ומריסון להתקפיות ולאגרסיביות

יחידה לוחמת בבט"ש משולה לכלב תקיפה חסון ואימנתי שקשור בקולר ושזמם (מחסום פה) על מלתעותיו. חלק מהאמנות של המעבר מרגיעה ללחימה הוא לדעת מתי מורידים את הזמם ומשחררים את הרצועה. אם הכלב מסתער כשהוא קשור וזמם לפיו - הוא אינו יכול להיות קטלני.

הפנמת כל העקרונות של המעבר משגרה ללחימה חייבת לבוא לידי ביטוי - בין היתר - באגרסיביות ובהתקפיות, דהיינו בהפעלה של כל עוצמת האש שניתן להעמיד לרשות הכוח: מסוקי קרב, טנקים, ארטילריה וכמובן גם כל הנשק המחלקתי, הפלוגתי, הגדודי והחטיבתי לנטרול האויבים. אגרסיביות מקצועית (ולא פרועה) מסייעת להכניס את המסגרת למצב המבצעי הנכון.

ערכים וקור רוח

כפי שנרמז בפסקה הקודמת, המעבר מאיפוק ומריסון להתקפיות ולאגרסיביות אין משמעותו מתן היתר להשתוללות חסרת מעצורים. יש להקפיד על לחימה בקור רוח ובמסגרת עולם הערכים של צה"ל. יחידה שסופגת נפגעים עלולה לעבור מאגרסיביות להתנהגות פרועה ולהפעיל אש באופן לא מבוקר. התנהגות כזאת עלולה לגרום לירי של כוחותינו על כוחותינו ולפגיעה באזרחי אויב חפים מפשע. מפקדים צריכים להכין את עצמם למצב כזה ולשלוט ביד רמה בכוחות. הנוהל הידוע שבו כל המסגרת מפסיקה להפעיל אש ומקשיבה לסביבתה כדי להבין את תמונת המצב, למשל לאחר כיבוש יעד או הסתערות, היא דוגמה כיצד ניתן (ברוב המקרים) להחזיר מיד לוחם ויחידה לשפיות ולפעולה מקצועית ומועילה.

