

פיקוד מלפנים ופיקוד מוכון משימה במלחמת לבנון

ישנה סתירה מובנית בין שתי המשימות של מפקד כוח צבאי: פיקוד ושליטה. מי שמפקד לא תמיד יכול לשלוט, ומי ששולט, לא תמיד יכול לפקד. מפקד גדוד שלחם במלחמת לבנון השנייה מסכם את תובנותיו ואת מסקנותיו מהמלחמה

סא"ל אבי דהן

בהתייחס למצב האויב, לשטח, למוג האוויר או לשעה ביום (שעת היום יכולה למעשה לשנות את המקום שבו מפקד היחידה הוא הכי אפקטיבי. לדוגמה, בלילה מפקד יכול להחליט להיות קרוב יותר לקדמת הטור, וביום - להפך).

התשובה השחוקה לשאלה היכן על המפקד למקם את עצמו היא אפוא שעליו להתמקם "במקום שבו השפעתו היא הגדולה ביותר". התשובה הזאת משאירה מקום לתהיות ולדיון, שכן זו אינה תשובה מתמטית או מדעית ומותירה מקום רב לשיקולו של המפקד.

על המפקד למקם את עצמו במקום שבו השפעתו היא הגדולה ביותר

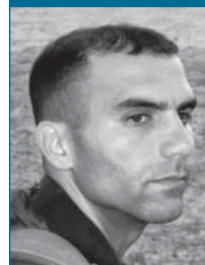
להמחשה אתאר שני קרבות שניהלנו בלבנון, שבהם שיקול דעתי בנוגע למיקומי היה שונה בכל פעם. בקרב בחולה נתקלה חוליית המ"פ במחבלים בתוך בית. זו הייתה ההיתקלות הראשונה של הגדוד, ולכן תגובת הכוח מחוץ לבית הייתה הססנית מאוד, ונוצרה סכנה גדולה לחיי הפצועים הלכודים בתוך הבית. ברגע שהבחנתי כי הקרב "תקוע", הבנתי כי זהו השלב שבו עלי להתערב מתוקף היותי מג"ד ולכן פיקדתי - יחד עם מפקד פלוגת החוד - מפתח הדלת הן על הלחימה והן על חילוץ הפצועים. לעומת זאת בקרב העיקש בעינדוריה, שבו לחם הגדוד מול עשרות מחבלים מבוצרים ונתקל באש מנגד משלושה כיוונים שונים - דרום, דרום-מזרח ודרום-מערב - החלטתי להתמקם כ-30-40 מטר מאחורי כוחות החוד של שתי הפלוגות

"קציני צה"ל אינם שולחים את אנשיהם לקרב. הם מובילים אותם באומץ אחריהם" - רב-אלוף משה דיין, ראש המטה הכללי

במהלך יולי ואוגוסט 2006 נלחם צה"ל נגד ארגון החיזבאללה במלחמת לבנון השנייה. גדוד שחם, שפעל במסגרת חטיבת הנח"ל, לחם בכמה מוקדים בגזרה המזרחית: בא-טייבה, בחולה, בקנטרה וכן בסלוקי ובעינדוריה. במהלך הקרבות נפגעו מפקדים רבים: מפקד הפלוגה המבצעית, שישה מפקדי מחלקות, שבעה מפקדי כיתות ושני סמלי מחלקות. מרבית המפקדים נפגעו בעת שהובילו את הכוחות שעליהם פיקדו.

עקב ריבוי הנפגעים נשאלת השאלה היכן צריכים להתמקם מפקד המחלקה, מפקד הפלוגה (נפגע לאחר שפרץ ראשון לבית שבו היו מחבלים בכפר חולה) ומפקד הגדוד. שאלת מיקומו של המפקד בשדה הקרב היא עתיקת יומין, וכבר הרומאים עסקו בה. לשאלה הזאת ישנה רק תשובה אחת נכונה, אך מעורפלת משהו: מפקד יחידה קטנה או גדולה צריך למקם את עצמו כך שהוא יוכל להבטיח את השלמתה המוצלחת של משימה נתונה במהירות ובאפקטיביות מקסימלית גם במצבים קיצוניים (של ריבוי נפגעים). הווה אומר, על מפקד היחידה למקם את עצמו בכל מקום במערך יחידתו, שלדעתו הוא המקום הטוב ביותר לשלוט במשימה

מפקד גדוד 931
בחטיבת הנח"ל





אף שהרצון להפגין אומץ לב הוא מכריע במנהיגותנו בקרב, ועל בסיסו תמיד חונכנו, יש להעמיד מולו את הצורך להפעיל שיקול דעת שבמסגרתו אנחנו, המפקדים, עושים שימוש בידע ובניסיון שרכשנו יותר מאשר בהעזה כדי לסיים את המשימה בהצלחה

אף שהרצון להפגין אומץ לב הוא מכריע במנהיגותנו בקרב, ועל בסיסו תמיד חונכנו, יש להעמיד מולו את הצורך להפעיל שיקול דעת שבמסגרתו אנחנו, המפקדים, עושים שימוש בידע ובניסיון שרכשנו יותר מאשר בהעזה כדי לסיים את המשימה בהצלחה.

מפקד גדוד צריך לשים את עצמו במקום שבו הוא יכול לשלוט היטב בכוחות, להבין בצורה הטובה ביותר את המתרחש, להפעיל את כוחותיו ולהכניס כוחות חטיבתיים ללחימה. עם זאת מיקומו חייב להיות קדמי במידה מספקת כדי שיוכל לנוע בזריזות ולהתמקם בחזית הכוחות כך שיוכל להובילם "מפתח הדלת" - אם הדבר יידרש.

לוטננט-קולונל אלכסנדר ג'י הטרינגטון פיקד על גדוד בעת הלחימה במוגדישו. בספר זיכרונותיו הוא כתב:

נשקו של מפקד הגדוד אינו הרובה אלא גדודו. הדרך הטובה ביותר לפקד על הגדוד היא מהמקום שבו עומדת לרשותו הגישה הטובה ביותר למפקדי היחידות הכפופות לו, לכוחות סיוע האש, לכוחות המקבילים בלחימה וכמובן לרשת הקשר. מנהיג לוחם אינו מוביל את ההסתערות; הוא נותן הנחיות ברורות, מחפש את נקודת החיכוך כדי לפתור את הבעיה ודואג לכך שיחידתו תקבל גיבוי אפקטיבי ומתואם היטב מיחידות האש החיצוניות.

מאחר שהגדודים הלוחמים של צה"ל סובלים כיום ממחסור בהכשרות ומאימונים מצומצמים, המג"ד הוא הגורם היחיד

המובילות (תקפנו במקביל משני צידי הרחוב) כדי שאוכל לשלוט בהכנסת כוחות ללחימה, לנהל את אש החיפויים בין הגזרות, לתאם סיוע אש, לטווח ארטילריה, להתעדכן בתמונת הקרב מדיוחי החפ"ק ומאמצעי החוזי וכמובן כדי שאוכל לשמור על רצף הלחימה הגדודי.

מפקד גדוד צריך לשים את עצמו במקום שבו הוא יכול לשלוט היטב בכוחות, להבין בצורה הטובה ביותר את המתרחש, להפעיל את כוחותיו ולהכניס כוחות חטיבתיים ללחימה

ההבדל בהתמקמותי השונה בכל אחד מהקרבות האלה נעוץ בדילמה הנצחית שמלווה כל מפקד בשל כפל המשימות שלו: פיקוד ושליטה. בקרב בחולה הערכתי כי עלי להגיע לפתח הבית ולהילחם בראש החוליה הפורצת, שכן הפיקוד מלפנים והובלת הכוח פנימה יעזרו להגיע לניצחון. כלומר, זיהיתי שרק הובלת הכוח בחזית הקדמית ביותר "תניע" את הקרב מחדש ותאפשר לחסל את המחבלים ולחלץ את הפצועים מתוך הבית הבוהר. לעומת זאת בקרב בעינדורייה הגעתי למסקנה בעקבות הערכת המצב שביצעתי עם תחילת הקרב כי עלי לשלוט טוב יותר בנעשה ולפקד בחזית, אך מעט מאחור.



היה זה קלאוזביץ שטבע בראשית המאה ה-19 את האמרה הידועה ש"שדה הקרב הוא ממלכת אי-הוודאות והאקראיות", ובכך הוא הצביע על המאפיין הבולט ביותר של המלחמה

שמא אקבל החלטות שגויות. כדי לצמצם את חוסר הוודאות נעתי לפנים יחד עם כל החפ"ק. עם קבלתה של תמונת מצב בהירה יותר יכולתי לתת פקודות מדויקות ולאחר מכן לחזור ולפקד מנקודה קצת יותר אחורית.

מהניסיון שרכשתי אני יודע שיש תמיד להביא בחשבון את אמרתו של קלאוזביץ, אך אין לראות בה אקסיומה: תפקידו של מפקד בשדה הקרב הוא לצמצם עד למינימום את חוסר הוודאות. אין זה חוק טבע ששדה הקרב יהיה כאוטי ומעורפל. בידינו למנוע זאת.

תחושתי היא שבמהלך המלחמה לא נעשה די בתכנון - בכל הרמות - כדי לצמצם את הכאוס.

זאת ועוד, במהלך המלחמה למדתי כי התמקמות קדמית מדי שלי בחזית או עם הכוח המוביל בגדוד הכבידה על הרמות שמתחתיי - מפקדי הפלוגות ומפקדי המחלקות - ולעיתים אף ביטלה אותם כליל.

באחד מכנסי הלקחים שערכנו בין הקרבות העיר לי אחד ממפקדי המחלקות כי מיקומי סמוך אליו לא שיכנע אותו שאני גיבור אלא הלחיץ אותו, גרם לו לעשות טעויות ובכך כמעט גרם לאובדן אמון הלוחמים בו. דבריו של המ"מ בהחלט האירו את עיניי.

שמסוגל לארגן את ההתקפה, להכניס כוחות לחימה ולהפעיל היטב את מאמץ האש ואת כוחות העתודה. פגיעה במג"ד כתוצאה ממיקום שגוי שלו - קדמי מדי - עלולה להשפיע באופן מכריע על הקרב הגדודי ואף על הקרב החטיבתי, שכן לא כל סמג"ד יוכל תמיד להחליפו באותה רמה מקצועית ומבצעית.

במהלך התעסוקה המבצעית ביהודה ושומרון אומנם ביצענו מבצעים גדודיים ואף הקפדנו על אימונים מחלקתיים, אך הגדוד לא הופעל כמערכת לוחמת כשם שהופעל בלבנון

גורם נוסף שגרם לי לנוע לעיתים לחזית הקדמית ביותר של הכוחות היה חוסר הוודאות. היה זה קלאוזביץ שטבע בראשית המאה ה-19 את האמרה הידועה ש"שדה הקרב הוא ממלכת אי-הוודאות והאקראיות", ובכך הוא הצביע על המאפיין הבולט ביותר של המלחמה. בשדה הקרב בעינדורייה לא ידעתי מה קורה בחזית הפלוגה הראשונה שנתקלה באש מחבלים. רסיסי המידע שהועברו אליי לא הגבירו את ביטחוני במתרחש וחששתי

פיקוד מלפנים ופיקוד מוכון משימה

חוסר הוודאות בשדות הקרב בלבנון המחיש לי יותר מכול את מה שלמדתי בקורסים, בהשתלמויות ובמכללה לפיקוד ולמטה: במלחמה אי-אפשר להשיג ביטחון מלא ודיוק מדעי. כאשר ניסיתי להשיגם (שהרי זהו הטבע האנושי) התעכבתי יתר על המידה, וקצב הלחימה הקדים אותי. במילים אחרות: ויתרתי על המהירות ועל הזריזות החשובים כל כך - במיוחד בלחימה מול צבא הפועל בשיטות של גרילה דוגמת החיזבאללה - כדי להשיג תמונת מצב ברורה ומדויקת יותר.

בחלוף הזמן צברו המפקדים יותר ויותר ניסיון וביטחון, ואלה הביאו עימם שיפור במקצועיות ובהתנהלות המבצעית. בעקבות השיפור הזה יכולתי לבזר יותר סמכויות למ"פים,

אחת התובנות המרכזיות שלי מהמלחמה בלבנון היא שלעולם לא אוכל להבין בצורה מושלמת את הקורה בשדה הקרב ולשלוט בו בצורה מלאה - במיוחד כשמדובר בלחימה בשטח עירוני או בשטח סבוך נגד צבא שנלחם בשיטות גרילה

להפעילם בצורה יעילה יותר ולפקד על הגדוד בצורה מקצועית יותר.

בניתוח שאחרי המלחמה, שאותו ערכתי עם אל"ם (מילי) משה שמיר מהמכון לחקר הסביבה הטקטית, דנו בסוגיית הפיקוד מוכון המשימה. התפיסה הזאת (שמוכרת היטב בשמה הגרמני - Auftragstaktik) משמעותה ניהוג הכוח בהתאם למשימה. את התפיסה הזאת ניסיתי ליישם בעינדוריה - שם נלחמו במקביל שתי פלוגות משני צידי הציר הראשי, כך שהפיקוד והשליטה היו מורכבים למדי. קצב ההתקדמות המהיר של הכוחות, השינוי התדיר של פני שדה הקרב, ההיתקלויות התכופות והנפגעים הרבים (2 הרוגים ו-32 פצועים) בקרב כוחותינו היו משתנים חשובים שהשפיעו עלי בקבלת ההחלטות. אולם מעל לכל אלה ניסיתי ליישם בקרב הזה את פילוסופיית הפיקוד מוכון המשימה.

את הכפר המבוצר תקפנו משני צידי הרחוב הראשי שלו. בקבוצת פקודות 2 שנערכה לילה לפני התקיפה בעיירה קנטרה הדגשתי בפני מפקדי הפלוגות את קווי ההתקדמות של כל כוח. הצבתי מינימום התניות לתנועתם בכפר ואיפשרתי שיח מפקדים בקשר הגדודי לתיאום החיפויים ולמיקום הכוחות במהלך הקרב.

הקרב נפתח בהתנגדות עזה של המחבלים, ובתוך כ-20 דקות ספג הגדוד הרוג ו-12 פצועים. מפקדי הפלוגות המשיכו להתקדם ולחזור למגע לאחר שהבינו את הרעיון המבצעי הגדודי ואת

המשימה. זאת ועוד, המפקדים שינו תוכניות תוך כדי הקרב כדי לעמוד במשימה וזאת בתיאום מלא בין הכוחות ובינם לבין גורמי סיוע האש מהיבשה ומהאוויר. התחקיר שנעשה מאוחר יותר העלה כי חופש הפעולה שניתן למפקדי הפלוגות בקרב הקשה יצר להם את התנאים המבצעיים להמשך התקיפה. אילולא כך תוכנן, ואילולא הייתה זו שיטת הפיקוד והשליטה בקרב, היו המפקדים נאלצים לעצור בכל שלב בקרב ולקבל ממני אישור למהלכיהם הבאים - מה שהיה נותן למחבלים זמן יקר כדי להתארגן, לתקוף מחדש ואף להכריע את הקרב לטובתם. המפקדים שמעו ממני את מה שנדרש מהם לבצע (המשימה), והם תיכננו ויצרו את האיך (השיטה).

במילים אחרות: הפיקוד מוכון המשימה והעובדה שהמ"פים הבינו את שדה הקרב וחתרו למגע יצרו רציפות בלחימה שהביאה לחיסולם של שמונה מחבלים, לכיבוש השטח השולט בכפר ולעמידה במשימה.

במרכזה של פילוסופיית הפיקוד הזאת עומד ביזור הסמכויות לרמות הפיקוד הנמוכות יותר - מפקד הפלוגה, מפקד המחלקה ואף מפקדי הכיתות (שהצטיינו במלחמת לבנון השנייה).

מפקדי הפלוגות קיבלו משימה וחופש פעולה נרחב בקבלת ההחלטות לשם מימושה, אך הקפידו לעדכן אותי ברציפות בהיותי מפקד המרחב.

בספרו "אנשים מול אש" כותב בריגדיר-ג'נרל סלי"א מרשל כי "פיקוד מוכון משימה מושתת על האמונה בכושרו היצירתי של היחיד לפעול ולפתור את בעייתו, לאחר שהמפקד הגדיר באורח ברור בפקודתו את המשימה, את הכיוון ואת המסגרת הכפופים לו" (מרשל, "אנשים מול אש", 1956).

אחת התובנות המרכזיות שלי מהמלחמה בלבנון היא שלעולם לא אוכל להבין בצורה מושלמת את הקורה בשדה הקרב ולשלוט בו בצורה מלאה - במיוחד כשמדובר בלחימה בשטח עירוני או בשטח סבוך נגד צבא שנלחם בשיטות גרילה. לכן עלי לסמוך על פקודי שיבצעו את פקודותי כפי שאני הייתי מבצען. זאת ועוד, למדתי כי מידת הביטחון שלי במפקדים הכפופים לי - מ"פים ומ"מים - היא נקודת עוצמה. ככל שהענקתי להם יותר עצמאות לחשיבה ולביצוע, כך גדלו יוזמתם, עצמאותם וחיתרתם למגע. כך הרווחתי גם את פיתוחם של מפקדיי ואת פריחתם בשדה הקרב וגם התפנה לי זמן שאותו יכולתי להקדיש לנושאים המרכזיים שלהם נדרשתי מתוקף תפקידי: ניהול הקרב הגדודי ואף החטיבתי (הכנסת גדוד 932 ללחימה), הפעלת כוחות מעטפת, הפעלת העתודה הגדודית ותיאום בין הכוחות הלוחמים.

מן הראוי לציין כי רק לקראת סוף המלחמה יכולתי להרשות לעצמי להשתמש בדרך הזאת, שכן פיקוד מוכון משימה דורש הכשרה וכן אימונים ומבצעים משותפים ברמת הפלוגה והגדוד. במהלך התעסוקה המבצעית ביהודה ושומרון אומנם ביצענו מבצעים גדודיים ואף הקפדנו על אימונים מחלקתיים, אך הגדוד לא הופעל כמערכת לוחמת כשם שהופעל בלבנון. מכאן עולה

או פלישתו של עם זר ופרא לאדמת המולדת – זה אשר ראה כל אלה חייב להעלות על הכתב, עדות לדור אחרון". (אלכסנדר בק, אנשי פנפילוב, תשי"ד)

להלן כמה רשמים עזים שאני לוקח עימי מהמלחמה בלבנון. התובנות האלה הפכו אותי ואת פקודי למפקדים מנוסים יותר, "מחוספסים" יותר, מקצועיים יותר ויחד עם זאת זהירים וצנועים יותר בהערכת יכולותיו של האויב.

1. כוח תחת אש

המבחן האמיתי של הלוחמים, של המפקד ושל היחידה - קשורים, מיומנים ומקצועיים ככל שיהיו - הוא תפקודם תחת אש. המבחן האמיתי שלנו, המפקדים, היה להעביר את הלוחמים מבחינה תודעתית, מנטלית ופיזית ממצב של לחימה (באיו"ש באזח"ע ועל הקו הכחול) למצב של מלחמה. לרוב הלוחמים הייתה זאת התנסות ראשונה ומעצבת - לטוב

**כל סיפורי המיתוס וסרטי הקיטש
ההוליוודיים אכן נכונים בשדה
הקרב: לוחמים נלחמים לא למען
אידיאל כלשהו אלא רק למען חבריהם
שלצידם**

או לרע - בלחימה תחת אש. התברר לי כי אין זה משנה מהיכן הגיע הלוחם, היכן התחנך, מהו כושרו הגופני ומהו עובי שריריו - לאחר שנורה הכדור הראשון, משתנות המחשבות בבת אחת: המחשבות שלך על עצמך ושלך, המפקד, על פקודיך. ההבדל המרכזי בין המלחמה בלבנון ללחימה באיו"ש היה מסת האש, כיווניה וסוגיה. לראשונה הבנתי את כל אשר קראתי ולמדתי: החושים מושכים אותך כמגנט אל הקרקע ואל מאחורי המחסה. אולם תחושת האחריות, כאשר כל העיניים והאוזניים מופנות אליך, גורמת לך לקום כמכונה חסרת חושים ולהתקדם, לתת פקודות בקשר ולהפעיל את אנשיך. למדתי כי לתגובות המפקדים ישנה השפעה מכרעת בקרב: במחלקות שבהן המ"מ הסתער ורץ קדימה הפגינו הלוחמים גבורה עילאית בשלבים הקשים ביותר, ולהפך - מפקדי מחלקות חלשים החלישו מאוד את כלל המחלקה. למדתי כי כל סיפורי המיתוס וסרטי הקיטש ההוליוודיים אכן נכונים בשדה הקרב: לוחמים נלחמים לא למען אידיאל כלשהו אלא רק למען חבריהם שלצידם.

2. לחימה בלילה

את רוב הקרבות ניהלנו בלילה. החיזבאללה, כך נדמה, קפא במלחמה הזאת בלילה ולא הפעיל מרגמות, טילי נ"ט וצלפים. הקרבות ביום גבו בגזרות האחרות קורבנות רבים, בעיקר באמצעות ירי נ"ט, מרגמות וירי צלפים.

המסקנה האופרטיבית: כדי להתכונן על כל הגדוד להתאמן ביחד. רק בדרך הזאת ניתן לחזק את מקצועיות המפקדים בכל הרמות, להגביר את ביטחונם העצמי ביכולותיהם ובאמצעי הלחימה שברשותם וכמובן לחזק את האמון שלי במפקדי הפלוגות ובמפקדי המחלקות.

פון מנשטיין, מהמוכשרים שבמפקדי הוורמכט במלחמת העולם השנייה, כתב על כך בספרו "ניצחונות אבודים":

"אחת מנקודות העוצמה של הפיקוד הגרמני, שייחדה אותו תמיד, הייתה מידת הביטחון שלו במפקדים בכל רמה והעידוד שהעניק להם לקבל אחריות, ליטול יוזמה ולפעול באורח עצמאי. המפקד הבכיר מציין בפקודתו את המשימות ואת הכוונה ומשאיר לפקודו לקבוע כיצד לבצעה, תוך שהוא מקצה לו את מרב המשאבים: אימון והכשרה, אמצעי לחימה וידע תורתי כדי שיעמוד במשימתו". (תצפית - תוה"ד, 1998).

זה המקום להוסיף: אני מקווה כי התובנה שהגדודים הסדירים זקוקים לאימונים כדי להצליח טוב יותר במלחמה הבאה חילחלה לרמות הפיקוד הגבוהות ותיושם בהקדם.

- אלה הם אפוא יתרונותיו של הפיקוד מוכוון המשימה: הגברת המוטיווציה, היוזמה והחשיבה היצירתית בכל רמות הפיקוד.
- פיתוח עצמאותם המקצועית של מפקדי הפלוגות. כל מג"ד מחויב לפתח ולטפח את היוזמה של פקודיו ולבטוח בכוחם להשיג את היעדים שיוגדרו בפניהם.
- קיצור זמן הלחימה הודות ליכולתם של מפקדי הפלוגות, הנמצאים בקו הקדמי ביותר, להחליט במהירות ולנצל מייד הזדמנויות בשדה הקרב.
- פיתוח אמון הדדי ביני לבין מפקדי הפלוגות והמחלקות. אבל לפיקוד מוכוון המשימה יש גם חסרונות:
- לעיתים קבלת החלטות של הפקודים לא תואמת את ציפיותיו המבצעיות, המקצועיות ואף המוסריות של המפקד הממונה עליהם. כך, למשל, במקביל לחלוקת ארבעה ציננים לשבח על גבורה בלחימה נאלצנו לסיים את תפקידו של מפקד מחלקה שהחליט לסגת במקום להסתער ולא עמד בציפיותי ממנו ובנורמות הנדרשות ממפקד בשדה הקרב.
- חוסר מקצועיות של מפקדים הנובע מהכשרה לקויה, ממחסור באימונים ובידע מקצועי יביא לקבלת החלטות לקויות, ואלה ישפיעו השפעה מכרעת על שדה הקרב. כאמור, הפתרון לשני החסרונות האלה הוא לאמן את הכוחות, להכשירם, לפתח את הידע המקצועי וההיסטורי שלהם ולהרבות בתרגילים טקטיים ללא גייסות שתורמים רבות למקצועיותם של המפקדים ומבהירים להם מהי רוח המפקד הממונה עליהם.

10 התובנות שאקח עימי מהמלחמה

"אם זימן המקרה לו לאדם לחזות במופלא, כגון: התפרצות הר געש המחריבה יישובים פורחים, התקוממות עם מדוכא לשלטי

3. פערי מודיעין בלחימה

כמעט שלא ידענו מודיעין קרבי מהו. לכן כל התקפה שלנו - ביום או בלילה - בוצעה במתכונת של התקפת היתקלות, כלומר גילוי וזיהוי מערך האויב, עמדותיו ואמצעי הלחימה שברשותו תוך כדי הסתערות.

נוסף על כך תצלומי האוויר לא היו עדכניים, ואף היה שוני בין העזרים של כוחות הקרקע לאלה של כוחות הסיוע האוויריים.

בלית ברירה ייצרנו מודיעין במו ידינו. למדתי מכך שעלינו לשפר מאוד את האיסוף הקרבי. לא השתמשנו בו מספיק לטעמי

תכלית המנהיגות בסופו של דבר, כפי שלמדתי במלחמה, היא להקים את הלוחמים שמאחורי המחסה, כששש תופת חסביב, ולגרום לכך שיילכו אחריו בעת שתצעק: "קדימה, אחריי להסתער!"

ברמת הגדוד. לשם כך בנינו, הכשרנו ואימנו את מחלקת הסיור, ובפועל לא מיצינו את יכולותיה הייעודיות. אילו הפעלנו אותה לייעודה הספציפי, למשל בקרב בעינדורייה, היא הייתה יכולה לסייע לנו רבות באיתור אויב ובהשמדתו, בהכוונת כוחות ובתיאום בין מפקדים.

4. אחוות הלוחמים

רעות ומנהיגות המפקדים היא שניצחה את הקרבות הקשים במלחמה בלבנון. היא זו שהצילה חיים בחילוצים הירואיים של פצועים תחת אש כבדה והיא שהביאה לאבדות רבות בקרב המחבלים.

5. חשיבותו של החוסן הפיזי

המלחמה המחישה לי שוב את הצורך באימונים פיזיים לשיפור הכושר הגופני והכושר הקרבי של לוחמי הגדוד. התנועות הארוכות, הטופוגרפיה הקשה (חציית הסלוקי) וכמובן המשקלים הכבדים שנשא החיילים המחישו שוב את חשיבות הכושר הגופני והכושר הקרבי של לוחם החי"ר.

6. כוח הרצון

הנחישות וכוח הרצון של המפקדים הקרינו ישירות על הלוחמים. במלחמה, כך למדתי, לא חשוב רק החוסן הפיזי אלא גם - ולעיתים אף בעיקר - החוסן המנטלי, הנחישות והדחיפה קדימה למרות הקשיים הרבים. במלחמה הצליחו בעיקר המחלקות והפלוגות שהתכוונות האלה היו טבועות בדמן.

7. אימון הכוחות

בלי אימונים אי-אפשר לפתח כוח רצון וחוסן פיזי במלחמה.

הכוחות צריכים להתאמן על-פי תוכנית ארוכת טווח כדי שיהיו מוכנים במקרה שתפרוץ מלחמת פתע.

8. ידע מקצועי

באמצעות הפעלה מקצועית של הכוחות רכשו המפקדים את מה שבעיניי הוא החשוב ביותר בשדה הקרב: אמון הלוחמים.

9. עבודת צוות ולכידות

המחלקה היא צוות, והפלוגה היא צוות. במהלך המלחמה אכלנו יחד, ישנו יחד, נענו יחד וכמובן נלחמנו יחד כצוות. פילדמרשל מונטגומרי אמר לאחר מלחמת העולם השנייה:

הרעות גורמת ללוחם להרגיש חמימות ואומץ כשכל האינסטינקטים מורים לו לקפוא ולפחד... ניתן להגיע להישגים גדולים במלחמה ובשלום כאחד רק אם הקצינים והחיילים יהיו חבורת רעים שאי-אפשר לפוררה (ויליאם כהן, תבונתם של מצביאים, 2002).

כל מילה מעבר לציטוט הזה היא מיותרת.

10. מנהיגות

אני מזכיר את המנהיגות בסוף הרשימה, כדי שתיזכר ראשונה. יכולתו של מפקד להנהיג נקבעת על פי מידת האמון שרוחשים לו חייליו. תכלית המנהיגות בסופו של דבר, כפי שלמדתי במלחמה, היא להקים את הלוחמים שמאחורי המחסה, כששש תופת מסביב, ולגרום לכך שיילכו אחריו בעת שתצעק: "קדימה, אחריי להסתער!" המנהיגות אינה נבנית במהלך המלחמה בלבד ובוודאי שלא כשהכוח נמצא בפעם הראשונה תחת אש. המנהיגות נבנית לאורך זמן: בפעילות הבטי"ש הארוכה והשוחקת, באימונים ובשגרה.

אורי בן-ארי כתב בספרו "אחריי" כי מנהיגות אינה חייבת בהכרח להיבחן רק תחת אש. לפני המלחמה ובין הקרבות היא חייבת להתבטא ברכישת לב הלוחמים - באימונים, בשגרה, בחיי היומיום וביחסים בין המפקד ליחידתו. (בן-ארי, אחריי, 1994).

בשדה הקרב למדתי שיכולת המנהיגות, הכריזמה וההתלהבות של המפקד יחד עם כושרו המקצועי הם הדרך הבטוחה ביותר להצלחה.

אסכם באמרתו של פיליפס ממקדוניה המדגישה את חשיבותו של המפקד: "יש לחשוש מעדר של צבאים שבראשו עומד אריה יותר מאשר מלהקה של אריות שבראשה עומד צבאי". (ויליאם כהן, תבונתם של מצביאים, 2002)

