

פיקוד ומנהיגות במבצע "חומת מגן"

"חומת מגן" לימדה אותנו פעם נוספת שאין תחליף להימצאות המח"ט בשטח, עם הלוחמים ומפקדי המשנה - גם במחיר של אובדן מסוים של שליטה כתוצאה מעזיבתו את החמ"ל ואת המפקדה

סא"ל אופק בוכרים

המבצעים שהוזכרו לעיל. גורם נוסף שהעצים את ההתלבטויות היה העדר ניסיון. מפקדי הגדודים ומפקדי החטיבות צברו ניסיון רב בלוחמה נגד גרילה בלבנון, אך היה ברור שהלחימה במחנות הפליטים תהיה שונה, והמפקדים היו חסרי ניסיון בפיקוד על כוחות גדולים, יחסית, במחנות פליטים. תוך כדי הלחימה ומבצע למבצע צברנו ניסיון, שחלקו מוצג בהמשך המאמר.

במאמר זה ניסיתי להתמקד בהיבטים מנהיגותיים של הלחימה, שנראים לי משמעותיים, ושיש מה ללמוד מהם. אפשר שאין בהיבטים אלה משום חידוש, אולם ערכם רב גם כתזכורת. הדין יתרכז בפיקוד ברמה החטיבתית, בקשר בינה לבין הרמה הגדודית ובמנהיגותו של המח"ט, כפי שנראו מזווית ראיתי כמג"ד 51. את הנחותיי אבסס על דוגמאות חיות מהלחימה, כפי שאני חוויתי אותן.

הניסיון של צה"ל במלחמות העבר בלחימה בשטחים בנויים היה טראומטי

הדילמה
ברמת החטיבה קשה מאוד לשלוט על קרב שמתרחש במחנה פליטים. הכוחות צפופים מאוד, נלחמים כתף אל כתף ולעיתים זה מול זה, הדיווחים מלמטה לא תמיד ברורים ויוצרים תמונת מצב חלקית. בעיקר חסרה הגבעה המפורסמת, שעליה נמצא המח"ט בעת תרגיל, וממנה הוא שולט ביד רמה על החטיבה. במלחמה בתוך מחנה פליטים אין גבעה כזאת.

הנחת היסוד של השליטה ברמת החטיבה היא שהמח"ט שולט על הקרב החטיבתי לכל אורך הלחימה. השליטה של המח"ט יכולה להתבצע מחמ"ל החטיבה או מחפ"ק רגלי/רכוב. מניסיוני כקצין אג"ם חטיבתי אני יודע שחפ"ק זה אינו יעיל בהרכבו המלא. באימונים ובתרגילים רגליים החליט מח"ט גולני בימים שבהם הייתי קצין אג"ם, תא"ל שמואל זכאי, לצמצם את החבורה ולהסתפק בשמונה עד עשרה אנשים. מגרעותיו של גוף זה הקרוי חפ"ק מתעצמות

מבוא

מבצע "חומת מגן" הציב אתגר מבצעי חדש בפני מפקדי צה"ל בשל הצורך להילחם בתוך מחנות פליטים צפופים ואוכלוסייה וצפופים בתים כדי להשיג פגיעה בתשתיות הטרור תוך פגיעה קטנה ככל האפשר בחפים מפשע ובתשתיות אזרחיות. על הבעיה המבצעית הזאת נוסף גם החשש ממחיר הטעות, שבמקומות מסוימים (כגון בניין המוקטעה ברמאללה) עלול להיות הסתבכות ברמה האסטרטגית בגלל טעויות מיקרו-טקטיות. והיה חשש נוסף - חמור לא פחות - שקינן בלב המפקדים, בעיקר הבכירים, טרם הכניסה אל הערים והלחימה בתוכן: החשש מפני אבדות כבדות. הניסיון של צה"ל

במלחמות העבר בלחימה בשטחים בנויים היה טראומטי. כיבוש ירושלים במלחמת ששת הימים, כיבוש העיר סואץ במלחמת יום הכיפורים והלחימה בערים הלבנוניות, ובעיקר במערב ביירות, חרוטים היטב בזיכרונם של המפקדים הבכירים. יתר על כן, אירועי מנהרת הכותל והטראומה של אירועי קבר יוסף היו עדיין טריים, הוסיפו לחשש שהיה בלאו הכי ברקע התכנונים וההכנות המבצעיות ללחימה והעצימו את האתגר המבצעי. כמו בכל מלחמה האתגר רבץ לפתחם של מפקדי השדה ברמות השונות.

ככל מלחמה, גם מלחמה זו הציבה דילמות בפני המפקדים: איך להתכונן למשימות במצוקת זמן קריטית? איך ליצור מחויבות למשימה לכל אורך שדרת הפיקוד? היכן להתמקם? איך לפתור את הדילמה הקבועה בין פיקוד מלפנים לבין שליטה מחדר מלחמה (חמ"ל) מאחור, מהו ההרכב הנכון של חבורת הפיקוד (חפ"ק) בשטח צפוף?

הדילמות הפיקודיות התעצמו בשל העדר תורה שעוסקת בפיקוד במאפיינים

מג"ד בגולני



בין הגדודים לבין החטיבה. חלוקת המשימות הייתה מאוד כללית, על מנת שכל מג"ד יציג את ההישג המרבי שאליו מסוגל גדודו להגיע. הבסיס לתכנון המשותף היה הרעיון המבצעי החטיבתי, אך למג"דים ניתן חופש רב בהגדרת

שבעתיים במחנות פליטים, שבהן התנועה לעיתים מוגבלת עד כדי אדם בודד בסמטה. המשמעות היא שבהרכב המוכר של החפ"ק, כפי שקיים באימונים, אין המח"ט מסוגל לקיים שליטה כשהוא נעדר מהחמ"ל. במילים אחרות: המח"ט אינו מסוגל בעת ובעונה אחת גם לשלוט וגם לפקד מלפנים ולהתרשם באופן בלתי אמצעי משדה הקרב - אף שזה מה שנדרש ממנו בטכניקות המתורגלות באימוני מאמ"ח (מרכז אימון מפקדות חטיבה) ובתרח"טים (תרגילים חטיבתיים).



הדילמה העיקרית של המח"ט היא איפה להיות. התשובה לשאלה הזאת תלויה בתשובות לשתי שאלות אחרות: מהיכן ניתן להבין בצורה הטובה ביותר את המתרחש, להשפיע ולשלוט באופן מיטבי על הקרב? איך להתגבר על הסתירה שבין תורת הפיקוד, שמחייבת הימצאות בחזית הלחימה מעת לעת, לבין טכניקות השליטה, שמחייבות שליטה רצופה של המח"ט על הקרב החטיבתי? על-פי הכללים קודמת התורה לטכניקה, ומפקדי החטיבות נאלצו למצוא "פתרון יצירתי" לדילמה שאליה נקלעו. הפתרונות שאומצו שונים ממפקד למפקד. לדעתי, המודל שיצר מח"ט גולני, אל"ם משה תמיר (צ'יקו), ראוי לבחינה

וללימוד. מובן שהמודל מתאים לצ'יקו באופן אישי ולחבורת המג"דים שאיתם עבד, אך, לדעתי, יש במודל הזה מרכיבים שאפשר ליישם גם בצורות קרב אחרות וגם אצל מפקדים אחרים. להלן יפורט המודל הזה.

יצירת מחויבות למשימה

המנהיגות בקרב מתחילה הרבה לפני הקרב - בשגרה - אך העיצוב הסופי שלה מתגבש בנוהל הקרב, שהוא סדרה של פעולות הכנה שמתבצעות לפני היציאה למשימה. פעולות אלה כוללות: לימוד המשימה, הגדרת משימות ליחידות המשנה, ריכוז הלוחמים והציוד, סיורים מקדימים, תצפיות ועוד. במהלך נוהל הקרב מתכנסות קבוצות הפקודות, שבהן מוגדרות המשימות ומתבצעים התיאומים הנדרשים. הגישה של צ'יקו הייתה של מנהיגות משתפת. השיתוף היה לא רק באחריות על

המשימה, אלא גם ביצירת התוכנית (לא כדי להתנער מאחריות, אלא כדי להשיג את המשימה בצורה טובה יותר). לאחר שהחטיבה קיבלה את המשימה, החל נוהל הקרב

משימותיהם. ההיגיון שהנחה את מח"ט גולני היה פשוט, אך הצריך נטילת סיכון. הפשטות באה לידי ביטוי בכך שכל מג"ד מגדיר את המשימה לעצמו - כמובן יחד עם המח"ט - ובדרך זו נוצרת מחויבות מלאה של המג"ד למשימתו. רווח נוסף של הדרך הזאת הוא שהמח"ט אינו לוקח "מקדם היסטריה" ונמנע מלהגדיר רק 70%-80% מההישג שהגדוד יכול לדעתו להשיג, אלא משאיר למג"ד את היכולת להגדיר למה מסוגל הגדוד. הגישה הזאת מבטיחה שאצל מג"דים שמחויבים למשימה תהיה ההגדרה קרובה יותר ל-100% מיכולתו של הגדוד.

מח"ט גולני פעל בשיטה זו במבצעים רבים. הבולט שבהם היה בכיבוש המוקטעה ברמאללה - שלב הפתיחה של מבצע "חומת מגן". במבצע זה "הוקפצה" החטיבה מחופשת ליל הסדר לפנות בוקר, והוטלה עליה המשימה להשתלט על רמאללה ולכבוש את המוקטעה עוד באותו לילה. היה צורך לבצע נוהל קרב תוך ריכוז הלוחמים מהבית, ריכוז ציוד הלחימה מהבסיס ואיסוף הרק"ם מכל קצות הארץ. כל הפעולות האלה נעשו בלוח זמנים צפוף ביותר וחייבות היו

המנהיגות בקרב מתחילה הרבה לפני הקרב - בשגרה - אך העיצוב הסופי שלה מתגבש בנוהל הקרב

פיקוד ומנהיגות במבצע "חומת מגן"

988

מנהיגות במבצע

יחידה לומדת את המשימה ומכינה את עצמה לקראת ביצועה. בשלב של קבוצת הפקודות השנייה מסירים את כל סימני השאלה והופכים אותם לסימני קריאה. קיימות שלוש מטרות לקבוצת הפקודות השנייה, וכדי להשיג את כולן באופן מיטבי כולל הפורום שמתקבץ לקבוצת הפקודות רק שתי רמות מתחת לרמה הפוקדת. ואלה הן מטרותיה של קבוצת הפקודות השנייה:

- לחבר את כל "חלקי הפזל" ליריעה אחת רציפה ושלמה ובכך להפוך את המערכה מאוסף של קרבות בודדים לקרב

חטיבתי שלם. לחבר את כל נקודות החיכוך בין היחידות לבין יחידות המשנה. החיבור יהיה פיזי בין המפקדים הזוטרים שנוכחים (מ"פים), תוך שהמח"ט פוסק במקרה שיש מחלוקת.

- ליצור מחויבות של כל מפקד ביחס למשימתו. התייצבותם של מג"ד ושל מ"פ בפני כל הפורום החטיבתי ואמירתם הברורה: "משימתי היא..." מהווה התחייבות של המפקדים לבצע את המשימה. להבנתי, להתחייבות זו יש משקל משמעותי ביותר – בעיקר בשעות משבר – לביצוע המשימה בכל תנאי.
- לספק במה למח"ט להסביר את העקרונות המנחים של המבצע ואת הדגשים החשובים ביותר שיהיו המכנה המשותף של כל היחידות בקרב. זוהי הבמה לתת "אני מאמין"

ערכי ומקצועי, לפני שנפרדים ונפגשים שוב ברשתות הקשר.

יש מקום להרחיב את מסגרת הזמן המוקדשת לקבוצת הפקודות השנייה, במיוחד בנוהל קרב קצר. נראה לי שזו אחת הנקודות העיקריות שעלו ממבצעי "חומת מגן". קבוצת הפקודות הזאת התגלתה כמשמעותית ביצירת השותפות בין חלקי החטיבה.

מפגש בין מפקדים

הדרך השיתופית בהגדרת המשימות טמנה בחובה גם סיכון. הסיכון הוא, שאם אין פתיחות מספקת בין המג"דים לבין המח"ט, עלול להיווצר מצב שהגדוד מקבל משימה ש"גדולה עליו", ולמג"ד "לא נעים" לומר זאת. במילים אחרות: המג"דים יתחייבו לקחת על עצמם משימות, שמלכתחילה לא היו מסוגלים לעמוד בהן, מאחר שיחושו אי-נעימות לומר כי הם מסוגלים בעצם לפחות.

גם על הסיכון הזה התגבר המח"ט בדרך שנראית לי מקורית. השיטה הייתה מפגש אינטימי בין המג"דים לבין

להסתיים עד הלילה. נוסף על כך הבנו שהאויב ברמאללה נערך לקראתנו והוציא תשמועים¹. אנחנו לא ידענו היכן ממוקמים התשמועים האלה.

במציאות כמעט בלתי אפשרית זו הנטייה הטבעית של מפקדים היא להכתיב את הפקודות למפקדים הכפופים להם. אולם לא זו הדרך שנקט מח"ט גולני. הגענו לפיקוד המרכז, כל גדוד או יחידה קיבלו גזרת אחריות כללית, ולאחר מכן התבצע תהליך של הגדרת המשימה ביחד. לאחר לימוד המשימה בצורה הטובה ביותר האפשרית בנסיבות שהיו אז,

המוקטעה בהריסותיה



לקראת כיבוש רמאללה והמוקטעה היה צורך לבצע נוהל קרב תוך ריכוז הלוחמים מהבית, ריכוז ציוד הלחימה מהבסיס ואיסוף הרק"ם מכל קצות הארץ

הציג כל מג"ד את תוכניתו למח"ט. התוצר הסופי של התהליך הזה היה תוכנית חטיבתית, שהותאמה לכל גדוד בהתאם למצבו: כמה כוחות הוא הספיק לצבור, ומה הייתה מידת העייפות, ההכשרה והניסיון שצברו חייליו. בדרך זו עיצב המח"ט את המשימה בדיוק לפי היכולות של יחידות החטיבה לאור רעיון מבצעי ותחבולה שהוגדרו מלכתחילה. ברור שהיה צריך לסגור קצוות ולחבר את כל חלקי הפאזל לתמונה שלמה, והדבר נעשה במהלך קבוצת פקודות שנייה שהייתה יסודית וכללה את המפקדים מרמת המ"פ. דוגמא זו ממחישה כיצד חטיבה, המופעלת בשעה שאנשיה נמצאים בבתיהם, מצליחה לצאת למבצע – שהיה בסופו של דבר מוצלח – בזמן מינימלי ותוך רתימת המפקדים והיחידות. (לא נראה לי שמישהו היה מעז באימונים לעשות תרגיל חטיבתי "על רטוב" בתנאים דומים...)

קבוצת פקודות שנייה

קפ"ק 2 מהווה את שיאו של נוהל הקרב לפני מבצע. עד השלב הזה עיקר העבודה נעשית ביחידות המשנה בנפרד – כל

המח"ט. פגישה זו נערכה לפני קבוצת הפקודות השנייה ולפעמים מייד אחריה. בפגישה זו ביקש המח"ט מהמג"דים שיאמרו לו מה מפריע להם בתוכנית, במה צריך להכניס שינוי של הרגע האחרון וכד'.

אציין שתי דוגמאות מתוך רבות. בכיבוש מחנה הפליטים ג'נין הייתי מוטרד מאוד מהנושא של פינוי הנפגעים. לא היה לנו ניסיון קודם בפינוי נפגעים מתוך מחנה פליטים, והסבירות שיהיו נפגעים הייתה גבוהה. נושא זה הועלה על ידי המג"דים באותו פרום מצומצם. ניתנו פתרונות סבירים, שאיתם יצאנו לקרב. בפועל היו לגדוד בפקודי שני נפגעים שמצבם הוגדר "קשה מאוד": הראשון סמ"ר יעקב אבני ז"ל מהפלנ"ט והשני רועי גרינוולד, מ"פ בגדוד. למפגש המג"דים

עם צ'יקו היו שתי תוצאות: הראשונה – חלוקת האחריות בין הגדוד לבין החטיבה הייתה ברורה ומיידית; השנייה – הוקם צוות חילוץ חטיבתי על-ידי קצינים של החטיבה שהיו בלימודים וגויסו לחטיבה. צוות זה שהוקם אד-הוק היה תוצר של מפגש המג"דים עם המח"ט, ובזכותו של הצוות הזה נותר סרן רועי גרינוולד בחיים.

דוגמא נוספת לתוצאות של מפגש כזה הייתה לפני כיבוש חברון (בעקבות הפיגוע באדורה). גם לקראת המבצע הזה נערך נוהל קרב קצר, אך מורכב מבחינה

לוגיסטית. לקראת תום נוהל הקרב הייתה לי תחושה שחסר משהו, ושהמוכנות שלנו אינה טובה דיה. לאחר קבוצת הפקודות השנייה נפגשנו שוב, ולדעתי, לא הייתי בודד בתחושת. החשיבות של המפגש הייתה שחלקנו עם המח"ט את הפערים, וניתוח משותף של פערים אלו הביא אותנו להבנה משותפת טובה יותר של המשימה ולחלוקתה של המשימה לשלבים. בפועל במהלך המבצע נוצרה שפה משותפת טובה מאוד, והבנה זו הייתה משמעותית בניהול הקרב ובתכנון התפתחותו. ישנם אולי קוראים החושבים שמצב זה של חוסר מוכנות צריך להיעלם במהלך נוהל הקרב. אך בלוחות הזמנים הכמעט בלתי אפשריים שבהם פעלנו דרך זו של שיתוף בבניית התוכנית חוסכת זמן ניכר. הפורום שיצר המח"ט, ושבנו ניתנו פתרונות למציאות המורכבת, היה אמצעי יעיל לחיבור החטיבה אל המשימות למרות הזמן הקצר שעמד לרשותנו.

במהלך המבצעים היו דוגמאות רבות למפגשים אישיים וגלויי לב, שהתבררו כחשובים מאוד. למיטב זכרוני, לרוב לא חוללו המפגשים האלה שינויים בתוכניות, אך איפשרו לנו, המג"דים, להציג בפני המח"ט את מה שנראה לנו כנקודות תורפה. הביטוי המעשי של המפגש היה שבעת ניהול הקרב ידע המח"ט מה מפריע ליחידה – מה שאיפשר לו לתת מענה או תשומת לב ראויה לנקודות התורפה האלה – בעיקר

כשהיו הסתבכויות.

שיטת ההתייעצות עם המג"דים הייתה רלוונטית גם תוך כדי הקרב. האירוע שממחיש את יתרונות השיטה הזאת בצורה מיטבית הוא כיבוש מחנה פליטים טול-כרם. המשימה שהוטלה על גדוד 51 הייתה לכבוש את העיר טול-כרם ולהיות עתודה לכיבוש מחנה הפליטים (למורת רוחי כמג"ד). לאחר כיבוש העיר ועם תחילת כיבושו של מחנה הפליטים החלו קשיים בהתקדמות. בשלב זה התייעץ צ'יקו, המח"ט, עם מג"ד 12, אורן, שהיה מצפון למחנה ונלחם עם גדודו בפריצה לתוך המחנה. המח"ט התייעץ גם עם מפקד גדוד הסיור, שהוקם אד-הוק למשימה, אבי, שתקף מדרום, ואיתם התלבט איך להמשיך. לאחר מכן חבר המח"ט אל החפ"ק שלי (גדוד 51),

ושם החליט כיצד לתקוף הלאה ומהן המשימות של היחידות. ההתקפה המחודשת על מחנה הפליטים, והפעם גם מכיוון נוסף, הפתיעה את המחבלים והביאה להתמוטטות הגנתם ולכניעתם לאחר פחות מ-24 שעות. הכניעה המהירה הזאת הושגה – בין היתר – הודות להתייעצויות של המח"ט עם המג"דים, הבנתו של המח"ט כי לא צריך להחליט הכול לבד והקפדתו לא להסתמך רק על דיווחים אלא גם להתרשם ממראה עיניים.

ההתייעצות של המח"ט עם המג"דים התבצעה תוך כדי ניהול הקרב באמצעות מפגש בשטח, כשהמח"ט חבר לחפ"ק המג"ד או ברשת הקשר. השיטה המועדפת הייתה זו הראשונה – של מפגש המפקדים בשטח.

מובן שלא תמיד התקבלה דעתו של כל מג"ד, והשיקולים החטיבתיים – כפי שהמח"ט הבין אותם – הם שהכתיבו, אך דבר אחד היה ברור: הפקודות היו מחוברות למציאות ולא ניתנו כהכתבה לא מחוברת מלמעלה.

פיקוד מלפנים

ההישג של הכנעת מחנה פליטים טול-כרם לא היה מושג באופן כה משכנע בלי הביקור של צ'יקו בחזית הלחימה של החטיבה. הכנסה של גדוד נוסף ללחימה בתוך המחנה, שהייתה מהלך חטיבתי משמעותי, בוצעה רק לאחר שהמח"ט ביקר בשטח והבין את היתרונות ואת המגבלות של מהלך כזה. יתר על כן, ההחלטה לאפשר למחבלים להיכנע ולא להמשיך את הלחימה מבית לבית נבעה רובה ככולה מהתרשמות בלתי אמצעית של המח"ט מהמצב בשטח. לדעתי, קשה מאוד למג"ד לצייר למח"ט את המציאות דרך האלחוט, ובוודאי שקשה לשכנע את המח"ט מהי הדרך הרצויה בזמן שהמח"ט אינו חי את המתרחש בשדה הקרב. בפועל פיקד מח"ט גולני מלפנים והצליח להביא להכרעת מחנה הפליטים בטול-כרם במהירות יחסית ובאבדות

צוות החילוץ החטיבתי, שהוקם אד-הוק על-ידי קצינים של החטיבה שהיו בלימודים וגויסו, היה תוצר של מפגש המג"דים עם המח"ט, ובזכותו של הצוות הזה נותר סרן רועי גרינוולד בחיים

מועטות.

יש חשיבות רבה למנהיגות בקרב באמצעות פיקוד מלפנים – בעיקר לפני החלטות משמעותיות או לאחר רגעי משבר. הגעתו של המח"ט אל הקו הקדמי ביותר והתרשמותו הבלתי אמצעית – גם אם הייתה חלקית – נתנו לו כמה יתרונות. היתרון הראשון היה הבנה טובה יותר של הבעיה המבצעית, ולכך היו – כפי שכבר הודגש – השלכות על ניהול הלחימה. היתרון השני היה יכולתו לחוות באופן מוחשי את שדה הקרב: הירי, החששות, הקשיים בפניו הנפגעים וכו'.

לא היו אורגניות, ובמהלך תשעת ימי הלחימה נוספו מדי פעם יחידות חדשות. הדרך שנקט המח"ט כדי להתגבר על הדילמה הייתה פיקוד מחמ"ל החטיבה כדי לשמור על רצף השליטה. ההחלטה ללכת בדרך זו באה על חשבון הפיקוד מלפנים.

לדעתי, פתרון זה הוא בבחינת שגיאה תורתית, שכן תורת הפיקוד מחייבת את המח"ט לפקד מלפנים לפחות בחלק מהקרבות. החטיבה היא דרג פיקוד טקטי, וככזה אסור למפקדה להיות ניזון רק מדיווחים. קביעה זו נכונה עוד יותר

כשהקרב נמשך מעבר

ליממה. נראה שהקשיים

הטכניים, שנובעים

מטכניקת השליטה הנהוגה

בחטיבות החי"ר – החפ"ק

– היו מחסום שהקשה על

המח"ט לפקד מלפנים. נוכח

עובדה זו מתחדדת השאלה

האם החפ"ק אכן ממלא את

ייעודו במתכונתו הנוכחית.

לדעתי, דווקא משום

שהחטיבה הייתה כל כך

הטרוגנית, חובה היה על

המח"ט לפקד מלפנים.

כאשר החטיבה היא

אורגנית, המח"ט מכיר

היטב את הדיווחים של

המג"דים ויודע לפי נימת

קולם מה מצבם. בחטיבה

שבה מפקדי הגדודים זרים

למח"ט ואינם מכירים זה

את זה הדרך היחידה לקבל

מידע אמיתי היא מראה

עיניים – כמובן כתוספת

אלוף פיקוד צפון, יצחק רבין, בתחילת שנות ה-60, עם מפקדים בקו ראשון



המפקדים שמאמינים בפקודיהם אינם חוששים מאובדן שליטה לזמן מה ומאפשרים לעצמם לעשות את הדבר הבסיסי ביותר בפיקוד: מגע ישיר עם הפקודים ועם המציאות שבה הם נתונים

חוויה זו איפשרה לו להיות חלק מהקרב, ולנו, למג"דים, לדעת כי מי שנותן את הפקודות מבין על מה הוא מדבר. היתרון השלישי, ולדעתי החשוב ביותר, הוא שנוכחותו של המח"ט ליד הלוחמים בקו הקדמי נוסכת בהם ביטחון רב, וזאת משתי סיבות: הראשונה, הם יודעים שהמח"ט נמצא איתם ולא ישלח אותם "להתנפץ אל הקיר", והשנייה, נוכחות המח"ט בקו הקדמי מחזקת אצלם את התחושה שהעניינים נמצאים תחת שליטה.

פיקוד מלפנים בניין

במהלך מבצע "חומת מגן" השתתפתי גם בקרב על ג'נין תחת פיקודו של מפקד חטיבת חי"ר מילואים. גם בקרב הזה התלבט המח"ט כיצד לפקד על הכוחות. המציאות בג'נין הייתה מורכבת במיוחד – בין היתר משום שיחידות החטיבה

משמעותיים.

המסקנות המתבקשות הן:

1. באימוני מאמ"ח (מרכז אימון מפקדות חטיבה) ילמדו את החטיבות כיצד ליצור תוכנית יחד עם הגדודים בצורה יעילה ומהירה. (מובן שזו תוספת, שאינה באה במקום הטכניקות הקיימות).
2. חפ"ק המח"ט בחי"ר יותאם גם לפיקוד רגלי בשטחים צפופים וסגורים, שאינם ניתנים לשליטה מנקודת תצפית.
3. באימוני מאמ"ח תודגש החובה לפקד מלפנים, ופיקוד זה יהיה מרכיב משמעותי באימון.

סיכום

במהלך מבצע "חומת מגן" נדרשו המפקדים לפקד ולשלוט על קרבות במציאות מבצעית לא פשוטה. הדילמה שאיתה התמודדו המפקדים הייתה האם להימצא עם מפקדי המשנה ועם הלוחמים בשטח כדי להתרשם באופן בלתי אמצעי משדה הקרב – במחיר של אובדן שליטה בשל עזיבת החמ"ל והמפקדה – או לעסוק בשליטה מרבית על הכוחות מתוך החמ"ל ומהמפקדה, במחיר של אובדן המגע הישיר עם השטח.

נראה שמצדדי השליטה מהחמ"ל, אלה החוששים מאובדן שליטה על המתרחש, ובכך כופים על עצמם חוסר חיבור אל המתרחש בגזרתם, עושים זאת מכיוון שאינם מאמינים במסגרת שעליה הם מופקדים. המפקדים שמאמינים בפקודיהם אינם חוששים מאובדן שליטה לזמן מה (אולי לשם כך נועד הסגן) ומאפשרים לעצמם לעשות את הדבר הבסיסי ביותר בפיקוד: מגע ישיר עם הפקודים ועם המציאות שבה הם נתונים.

בקרבות שבהם השתתפתי ניכר האמון שרוחשים המפקדים לפקודיהם בכל הנוגע ליכולתם לבצע את המשימות. אמון זה מתבטא, בין היתר, במוכנות המפקד לא לקבוע הכול לבד ובביטחוננו בכך שחייליו יילכו אחריו במקומות מסוכנים וברגעים קשים.

לדעתי, כאשר מפקדים על לוחמים בצורה בוטחת, נמצאים איתם במצבים הקשים ולא מסתגרים בתוך המפקדות, מסוגל הצבא לעמוד באתגרים, שאך לפני זמן לא רב נראו בלתי אפשריים להשגה.

הערות

1. תשמעו – כינוי לחייל או לכמה חיילים שהוצבו בלילה מחוץ לשטח מוגן כדי להאזין לתנועות חשודות ולהתריע על סכנה ממשית (מתוך המילון למונחי צה"ל, תוה"ד, 1998)



בין חטיבת גולני לבין החטיבה שלחמה בג'נין ניתן לומר שעזרי השליטה וחיתוכי המצב של חטיבת המילואים היו עדיפים, אך התוכן של הפקודות והחיבור שלהן למציאות היו עדיפים בהרבה בחטיבת גולני.

הדוגמא הבולטת ביותר לפיקוד מלפנים של מח"ט גולני הייתה דווקא כשהגדוד לא היה ת"פ חטיבת גולני. לאחר שישה ימי לחימה במחנה הפליטים ג'נין הגיע מח"ט גולני לביקור בגדוד בתוך מחנה הפליטים. מח"ט גולני לא היה אחראי על הגזרה ולא פיקד על מבצע זה, אולם נוכחותו במציאות הקשה ששררה במחנה הפליטים השרתה תחושת ביטחון בקרב החיילים והמפקדים. אין לי ספק שגם מהלך מנהיגותי זה תרם למורל של חיילי הגדוד בשעות הקשות.

יחד עם זאת אין לשכוח שלפיקוד מלפנים ברמת החטיבה יש נקודות תורפה. הבעיה הראשונה היא כיצד מגיע המח"ט אל חפ"ק של מ"פ או מצטרף למחלקה מסוימת בלי לשבור את מדרגיות הפיקוד. אולם זאת אינה בעיה נטולת פתרון. למשל, מח"ט גולני הקפיד בביקוריו שהמגע עם הלוחמים יהיה בהיבטים המנהיגותיים בלבד וללא הנחיות ישירות. ההנחיות ניתנו למג"ד כפקודת התרעה, ולאחר מכן אג"ם החטיבה העביר את הפקודה לביצוע באופן מסודר על מנת

למנוע בעיות תיאום. בעצם, המח"ט הגיע כדי להתרשם מהמציאות בחזית ולהפיק מהביקור משמעויות מבצעיות לכלל החטיבה ולא על מנת להיות "מ"מ-על".

נקודת תורפה נוספת הינה צמצום השליטה על הכוחות בעת שהמח"ט יוצא לפקד על הכוח מלפנים. לבעיה הזאת יש שני פתרונות שונים, שמשלימים זה את זה:

1. בדיוק לצורך הזה ישנם סגן המח"ט, ראש המטה של החטיבה וקצין האג"ם של החטיבה. בעת שהמח"ט

ממלא את חובתו ומפקד מלפנים, נותרת השליטה במפקדה, ומי שאחראים על ביצועה הם ממלאי התפקידים האג"מיים במפקדה.

2. פתרון נוסף הוא פשוט לסמוך על הפקודים שיבצעו את שהוטל עליהם. על המח"ט להאמין בפקודים ולשדר להם כי הוא נותן בהם אמון. מפקד שספון בתוך מפקדתו מחשש לאובדן שליטה משדר חוסר ביטחון בפקודיו, וספק אם יש ערך רב לשליטה מהסוג הזה.

שני היבטים מנהיגותיים עיקריים באו לידי ביטוי אצל מח"ט גולני במבצע "חומת מגן":

1. הוא יצר שותפות אמיתית בין הגדוד לבין החטיבה ומחויבות הדדית לביצועה – וכתוצאה מכך הפקודות היו ישימות ומחוברות למציאות.
2. פיקוד מלפנים בשלבים הקריטיים ויצירת שותפות בחוויית הקרב – במיוחד לאחר רגעי משבר ולפני שלבים