

אתגרי המפקד בלחימה בטרור בימינו

אל לנו להשוות את עצמנו לאף צבא אחר בעולם. לא להסתפק בשביעות רצון עצמית מכך שאנחנו מוסריים יותר מצבא זה או אחר. זה לא רלוונטי. עלינו לבחון את עצמנו ולבדד מה אנחנו חצים להיות ואנחנו חצים להיות צבא ערכי, ששואל שאלות, שמטיל ספק



אלוף אייל בן ראובן

מפקד המכללות

מורכבות העימות המוגבל

המגבלה על הפעלת הכוח מובילה לצורת לחימה מורכבת ומסובכת. כדי להמחיש את המורכבות הזאת אשתמש בציור של פיקאסו. למתבונן בציור הזה ברור אמנם שזוהי דמות אדם, אבל יש בציור מרכיבים לא ברורים: היכן ממוקם האף? היכן ממוקמת העין? הלחימה בעימות הזה מתאפיינת בעיקר בניסיונותיו של היריב לכנוע באוכלוסייה אזרחית ישראלית תוך שהמפגעים באים מקרב האוכלוסייה האזרחית הפלסטינית ומתגוננים בצילה. שיטת הלחימה הזאת מאלצת את צה"ל לפעול בתנאים שונים מאלה המוכרים בעולם המלחמה הקלסי, שבו קיימת הבחנה בסיסית, מוגדרת היטב, בין לוחמים לבין אזרחים - הבחנה שנוכחת בחוקי מלחמה בין-לאומיים. אחד האתגרים החשובים שלנו כיום הוא להציג בפני

לפני זמן קצר, בעת ביקור במכללה צבאית באיטליה, נשאלתי על-ידי אחד המרצים בה, מומחה לטרור, מהו לדעתי ההישג הצבאי המרשים ביותר של צה"ל. עניתי שלדעתי יש שלושה הישגים כאלה. ההישג הצבאי הראשון היה במלחמת העצמאות - יציאה ממצב של נחיתות אסטרטגית למצב של ניצחון מרשים מאוד על קואליציה של מדינות ושל כנופיות פורעים. ההישג הצבאי השני - היציאה ממשבר ההפתעה במלחמת יום הכיפורים. ההישג השלישי - היציאה מההלם שבו נמצאה החברה הישראלית בשנת 2002 - ליתר דיוק, במרס 2002, שבמהלכו ספגה ישראל יותר ממאה הרוגים בפיגועי טרור. צה"ל נטל אז את היוזמה ויצא למבצע "חומת מגן" ומאותה עת - בתהליך מתמשך של עימות רצוף ולחימה בטרור - התקדמנו לעבר רגיעה יחסית בתחום הביטחון, במקביל לכלכלה שמתחילה להתאושש, והשיח הציבורי מתפנה לעסוק בנושאים אזרחיים כגון חינוך ואיכות הסביבה. העימות הנוכחי עם הפלסטינים, הנמשך ארבע שנים וחצי, מכונה עימות מוגבל משום שהמאפיין העיקרי שלו הוא המגבלות שאנו מטילים על מידת הכוח שאנו מפעילים נגד היריב. בדבריי אני מבקש להבליט את האתגרים שמציב סוג הלחימה הזה למפקדים בדרג השדה.

* המאמר מבוסס על הרצאה שנשא האלוף בכנס של המכון ללחימה טקטית במכללות בינואר 2005.





ברור לו כי רמת העצימות שבלחימה - מבחינת היקף הכוח, מבחינת העוצמה הכוללת ואפילו מבחינת מה שהגדוד שלו נדרש להשקיע - הינם מוגבלים פונקציונלית לעצם המשימה. לעיתים קרובות ככל שתפחת עוצמת החיכוך, כך יסייע הדבר למימוש ההישג המערכתי.

העולם את השינויים שחלו לדעתנו בעולם המלחמה הקלסית ולשכנע בכך שהם מחייבים שינוי בהתאם גם בכלים החוקיים העוסקים בלחימה.

מג"ד "מוזל 1973" מול מג"ד "מוזל 2005"

מאז שנת 2000 פועל צה"ל במגרש לחימה שונה מזה שאליו הותאם בניין הכוח שלו, וניתן לומר שהוא משיג בו הישגים מרשימים. כדי לאייר בצורה חיה את הייחוד בסוג הלחימה העכשווי בחרתי לערוך השוואה בין אמיר יופה ז"ל, מפקד הגדוד שלי במלחמת יום הכיפורים, כשהייתי טנקיסט צעיר בקורס מפקדי טנקים, לבין אורן, מפקד גדוד טנקים כיום.

ביום שבת, 6 באוקטובר 1973, שהה הגדוד שלי בחניון באזור ביר תמדה. בסביבות השעה 14:00 תקפו מטוסי קרב מצריים את הגדוד ואת מתקני חיל-האוויר באזור. בשעה 14:30 נענו לכיוון תעלת סואץ ובשעה 18:00 נכנסנו למגע ראשון בחזית וללחימה.

ביום א', 7 באוקטובר, אחר-הצהריים פגשתי את אמיר המג"ד בתאג"ד שאליו הגיע לאחר 26 שעות לחימה עם ארבעה טנקים שנותרו בגדוד 198. היו אלה ארבעה טנקי "שוט" שנפגעו קשות - טנק אחד בלי תותח וטנק נוסף עם זחל מקוצר. אמיר ירד מהטנק, פנה אלינו - כמה חיילים שהטנקים שלהם נפגעו קודם לכן והגיעו איכשהו לתאג"ד - ואמר: "טוב, חבריה, בואו תעזרו לי, תשימו מים בגריקנים כי צריך להמשיך". באותן שעות רבים מחיילי הגדוד היו פזורים בשטח, מקצתם הרוגים, מקצתם פצועים. היו שנטשו את הטנקים והגיעו ברגל למוצבים שאליהם ניסו לחבור ולפנות את הנפגעים, והיו שתעו בדיונות בין כוחות החי"ר והקומנדו המצריים וניסו למצוא דרך חזרה לכוחותינו.

ברצוני לעמוד על כמה הבדלים בדרך הפעולה של המג"ד בשתי התקופות. איני דן בכל ההבדלים, אלא רק באלה החשובים להמחשת השוני בין סוגי הלחימה. ראוי לציין כהנחת יסוד, כי המג"דים בשתי התקופות מצטיינים ביכולת מקצועית גבוהה, במוטיווציה בלתי מתפשרת וברצון לבצע את המשימה במלואה באופן המושלם ביותר האפשרי.

עצימות הלחימה

המלחמה שאליה יצא אמיר יופה הייתה מלחמה בעצימות גבוהה - מלחמה שבה משקיעים הכול מול יריב שגם הוא משקיע את כל מה שיש לו. אנחנו יודעים כיום שהמצרים, שפעלו כדי להשיג יעד מדיני ברור, הגבילו את עצמם ביעדם הצבאי-קרקעי, אבל בעצם הלחימה הם השקיעו את כל מה שהיה להם.

כאשר אורן יוצא היום למבצע, במסגרת הלחימה המתמשכת,

מלחמת יופה"כ מול העימות הנוכחי

מג"ד ביום כיפור: אמיר יופה (ז"ל)	מג"ד כיום: אורן
עצימות גבוהה	משתנה - נמוכה
האויב ברור ומוגדר	מי האויב?
סיום מלחמה צפוי	ללא סיום נראה לעין
מיצוי כלל עוצמת היחידה - אורגניות	"חלקי חלקים" - הרכבים משתנים
משימת השמדה	פגיעה מוגדרת / מניעת פגיעה
דילמות ערכיות - מוגדרות	מרכיב קבוע דומיננטי
ריבוי נפגעים	מיעוט נפגעים - השפעה על החברה
תוצאות טקטיות	תוצאות מערכתיות - אסטרטגיות
בניין הכוח למחר	לעתיד
אין שגרה	שגרת לחימה
תקשורת לא "במשחק"	תקשורת כמרכיב דומיננטי
מוכנות למלחמה כוללת	מוכנות למגוון מתארי לחימה

אויב מוגדר

כשאמיר הרים את המשקפת ביום הכיפורים, הוא ראה אויב, והיה עליו לפגוע בכל מה שעמד מולו ולהשמידו. כאשר אורן יוצא היום למבצע בעזה ומרים את המשקפת, הוא רואה מרחב, ואחת הבעיות הקשות שלו היא להבחין בין מה שצריך לפגוע בו ובין מה שאין לפגוע בו.

מועד סיום הלחימה

מרכיב מרכזי מאוד בעיניי הוא תודעת הזמן. כשאמיר יופה יצא למלחמה בשבת בשתיים בצהריים, הוא פעל בתחושה שהמלחמה תחומה בזמן. במצב כזה משקיעים

את כל המשאבים כדי לסיים את המלחמה מהר. ואכן ב-23 באוקטובר הסתיימה המלחמה. כאשר אורן יוצא כיום למשימה, הוא יכול לראות את סוף המשימה, אבל לא את סופו של מצב הלחימה שבו הוא נמצא. זהו מצב כמעט קבוע.

יש אומנם עליות ומורדות בעצימות הלחימה, אבל הלחימה מתמשכת ללא סיום נראה לעין.

מאז שנת 2000 פועל צה"ל במגרש לחימה שונה מזה שאליו הותאם בניין הכוח שלו, וניתן לומר שהוא משיג בו הישגים מרשימים

עם האובדן ודנה במשמעות של האובדן לגבי המשך המהלכים הצבאיים.

תוצאות

במלחמת יום הכיפורים נמצא אמיר במסגרת לחימה שבמהלכה התוצאות לגביו היו תוצאות טקטיות. הוא השמיד טנקים וחיי"ר במסגרת מערכה גדולה. אורן יודע שכאשר הוא יוצא למבצע, לכל פעולה שלו יכולות להיות השלכות אסטרטגיות מיידיות. לירי של טנק שפגע בשוגג באזרחים או בילדים יש השלכה אסטרטגית מיידית ודרמטית עד כדי הפסקת מהלך אסטרטגי שלם..

בניין הכוח

במלחמת יום הכיפורים בנה אמיר מדי יום את הגדוד שלו ליום לחימה נוסף. הוא התאמץ להכשיר במהלך הלילה את כמות הטנקים המרבית - את כל אלה שהצליח להשמיש מאלה שנכנעו באותו היום. זו הייתה המשימה שלו. הוא לא נדרש לראייה ארוכת טווח יותר. בלחימה היום, שהיא לחימה מתמשכת וקבועה, כל אחד מן המפקדים חייב לראות את בניין הכוח שלו לא רק בראייה של המשימה הנוכחית. המפקדים צריכים לבנות ולפתח את כוחם תוך כדי הלחימה, בראיית היחידה לעתיד - אם באמצעות תכנון אימונים מתמשך ולו לכוחות הקטנים ביותר, ואם בהוצאת חיילים ומפקדים להכשרות. כל זאת באמצעות ניהול משאבי היחידה לטווח ארוך.

שגרת הלחימה

במלחמה בעצימות גבוהה לא הייתה לאמיר שגרה. הוא נמצא כל הזמן המלחמה בכוננות מיידית, כשקסדת השריונים על ראשו, תוך המתנה לקריאה "היכון למגע". לעומתו אורן, שנמצא ארבע שנים וחצי בלחימה, מצוי כל הזמן בשגרת לחימה, והוא צריך לדעת לנהל שגרה כזאת.

תקשורת

במלחמת יום הכיפורים אומנם לחמו גנרלים שהיו מלווים בעיתונאים צמודים, אבל את אמיר המג"ד התקשורת לא העסיקה. לא הטרידה אותו השאלה כיצד מצטלמת המשימה שאותה הוא ממלא במהדורת "מבט" באותו ערב או בערוץ ה"סי-אן-אן".

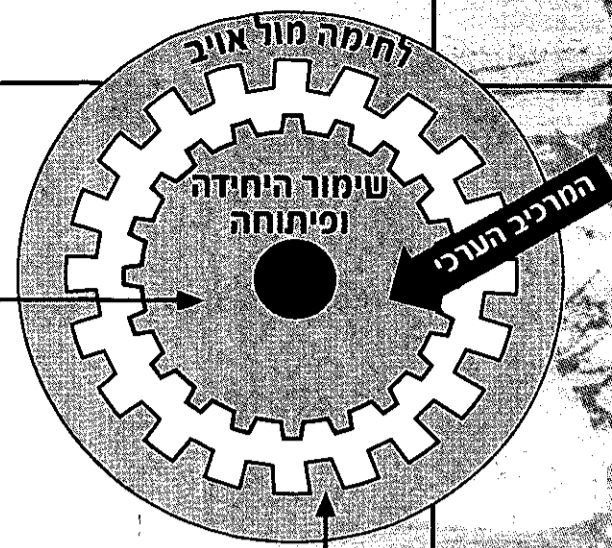
כאשר אורן יוצא למבצע, עליו להביא בחשבון איך המבצע מצטלם והאם הוא ייתפס כליטימי - הן במדינת ישראל והן בעולם.

מוכנות

כאשר אמיר יופה חשב על מוכנות, הוא עסק בשאלה:

שימור היחידה ופיתוחה

- שגרה מעצימה
- פיתוח מפקדים
- ניהול יחידה
- אימונים תוך כדי:
- שמירת נורמות מבצעיות
- נורמות אחזקה
- נורמות חילות
- למידה מתמדת ורציפה



אורגניות ומיצוי העוצמה

כשאמיר יצא עם הגדוד שלו ללחימה, הוא השקיע את כל עוצמת היחידה שלו, את כל הטנקים שלו. לא היו לו מרכיבי כוח אחרים פרט לטנקים, ולמרבה הצער, עד מהרה הוא נשאר עם מעטים. כאשר אורן יוצא ללחימה, הוא יוצא מראש ובכוונת מכוון עם כוח הבנוי ממרכיבים שרק בחלקם מהגדוד שלו והאחרים מקורם ביחידות שונות. הכוח מורכב מחלקים פונקציונליים לצורך ביצוע המשימה.

דילמות ערכיות

לאמיר היו מעט מאוד דילמות ערכיות באשר לאויב שממולו. היו אלה דילמות שעלו מעצם הלחימה, כמו האם לפגוע בנהג של טנק אויב שיצא ממנו כשהטנק נפגע. לעומת זאת, התמודד אמיר באותה עת עם דילמות ערכיות באשר לחייליו. למשל, האם לפנות כצועים כאשר הגדוד פגוע קשות, ומשימתו לחלץ חיילים נצורים ממוצב "מפרקת". אורן מתמודד עם דילמות ערכיות כמעט בכל רגע בעת ביצוע משימותיו. למשל, האם לירות פגז לעבר הקומה הראשונה של בית - שממנה נורתה עליו אש - כאשר בקומה השנייה מתגוררת משפחה.

ריבוי הנפגעים

ביום השני למלחמה, ב-7 באוקטובר, בשעה 16:00, לא ידע אמיר יופה כמה נפגעים יש לו - והיו רבים מאוד. במלחמת יום הכיפורים איבד הגדוד יותר ממחצית לוחמיו הטנקיסטים, והיו גדודים נוספים שאיבדו מספר כזה של לוחמים. ואולם באותו שלב במלחמה לא עסקו בדרג הפיקודי והציבורי בסוגיית מספר הנפגעים.

לעומת זאת, לאורן יש אומנם מעט נפגעים באופן יחסי, אבל לכל נפגע השפעה מיידית על המהלך הצבאי והשפעה מצטברת על הרמה האסטרטגית ואף על החברה הישראלית בכללותה. כאשר אנחנו מאבדים לוחמים, סוקרת התקשורת בהרחבה את התמודדות החברים, המשפחה והיחידה

לחימה מול האויב

- ריסון הכוח
- תכנון פרטני
- דיוק מבצעי
- נורמות מבצעיות
- שכלול תפיסות לחימה



הקצינים והמש"קים - תוך כדי לחימה הוא לב העניין וראשון במעלה. אפשר וצריך לעסוק איתם כלמידה, בניתוח האירועים ובחיזוק מרכיבי המנהיגות שלהם.

כאשר עוברים למעגל השני של שימור היחידה ופיתוחה, הופך הניהול המבצעי נושא מרכזי שאותו המפקדים צריכים לדעת ולהכיר. לרשות המפקד עומדים המשאבים - אנשים, ציוד וזמן - ועליו לדעת איך למצות אותם הן בראייה המבצעית והן בראיית השגרה שהיא הבסיס לפעילות המבצעית.

המרכיב העיקרי בחיבור שבין שני המעגלים - מעגל שימור היחידה ופיתוחה ומעגל הלחימה מול האויב - הוא המרכיב הערכי המוסרי: הנורמות האנושיות שלנו. לעיתים גם לנו בצה"ל יש בעיות בתחום הזה, ואני מציע לא להדחיק אותן ולא להסביר לעצמנו שהמצב הקשה הוא שגרם להן. אכן

בצורת הלחימה שבה האויב נלחם בנו מתוך אוכלוסייה אזרחית טמון פוטנציאל לבעיות קשות בתחום החשוב הזה.

אל לנו להשוות את עצמנו לאף צבא אחר בעולם. לא להסתפק בשביעות רצון עצמית מכך שאנחנו מוסריים יותר מצבא זה או אחר. זה לא רלוונטי. עלינו לבחון את עצמנו ולברר מה אנחנו רוצים

להיות. ואנחנו רוצים להיות צבא ערכי, ששואל שאלות, שמטיל ספק. צבא שכאשר טנק, מטוס או חייל פוגע בחפים מפשע הוא שואל את עצמו את השאלות הקשות ביותר, ואם התשובות חושפות התנהגות לא ראויה, מפקדיו מגיבים בחומרה הראויה. הנכון ביותר הוא להגיב במישור הפיקודי, ורק כאשר אין ברירה, יש להעביר את הבעיה לטיפול במישור המשפטי. אני מאמין כי כארגון צבא רציני וערכי נדע לטפל בכך היטב. כאשר יחידה נכשלת במעגל הפנימי של שימורה ופיתוחה, הפוטנציאל לכשלים במישור הערכי ביחידה הוא גדול יותר. ביחידה שבה לא מטפלים בבעיות שונות, כמו המתח בין הצעירים והוותיקים שבה, עולה לאין שיעור פוטנציאל הכשלים שלה בתחום הערכי. לכן בסופו של דבר הא בהא תליא. מעגל הלחימה ומעגל שימור היחידה ופיתוחה הם מכלול אחד שלא ניתן להפרידו למרכיביו ולהותיר תחום שאין מטפלים בו.

בחרתי לסיים בתפיסת הרמב"ם על אודות המנהיגות - תפיסה הגורסת כי רק מי שיש לו משלו יכול להראות דרך לאחרים¹ - כמה אמת פיקודית יש בתפיסה הזאת.

הערות

1. אביעזר רביצקי, "המנהיג במחשבה היהודית", בתוך חנה עמית (עורכת), אחריי - על מנהיגות ומנהיגים, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 2000, עמ' 46

איך אני מכין את הגדוד ללחימה מול הצבא המצרי? בהתאם לכך הוא הכין את הכוח שלו.

כיום, כאשר אורן נמצא עם הגדוד שלו בציר כיסופים או בכל מקום אחר, הוא חייב לשאול את עצמו כיצד הגדוד שלו יבצע את עבודת הביטחון השוטף למחרת בבוקר; ואולם, הגדוד שבפיקודו מתוכנן גם לאפשרות של לחימה בצבא הסורי ו/או בחזבאללה. היום מתמודד המג"ד גם עם השאלה כיצד להכין את הכוח למשימת פינוי ישראלים מבתיים. כלומר, מרחב מתארי העיסוק של היחידה הולך וגדל, והכנת הכוח הופכת לאמנות בפני עצמה.

אתגר המעגלים השלובים

המפקדים כיום פועלים בשני מעגלים המסובכים זה את זה (ראו איור). המעגל הפנימי הוא שימור היחידה ופיתוחה - שהוא התפקיד המרכזי של המג"ד, שסביבו מסתובב כל הזמן מעגל הלחימה. המעגל החיצוני הוא מעגל הלחימה, המסובב בתורו את מעגל שימור היחידה ופיתוחה. במצב שבו אנחנו נמצאים כיום המעגלים הללו נעים ללא הפסק, לאורך זמן וללא סיום נראה לעין.

הפעולה המתמשכת והרצופה היא מרכיב מרכזי בסוגיה של דרך הטיפול ביחידות, פיתוחן וטיפוחן. במהלך שנות הלחימה האחרונות היו יחידות, שאותן ניתן לדמות לצוללן שבלון החמצן שעל גבו הולך ואוזל. היחידות האלה זקוקות לחמצן בדמות הפוגות ארוכות בפעילות המבצעית דוגמת היציאה לתקופת אימון בת ארבעה חודשים כפי שהיה מקובל לפני שנים.

הצפייה הקבועה הזאת לאוויר אינה ריאלית, כי בצורת הלחימה הנוכחית אין אפשרות לעשות הפוגות מעין אלה. ביחידה כזאת מתקיימים תהליכים קבועים של לחץ. הפתרונות שניתנים בה לבעיות הם אדי-הוק, והיא אינה מנוהלת בראייה לטווח ארוך. חמור מכך, לא מתקיימים בה תהליכי התפתחות משום שהיא מנוהלת כאילו העימות עומד להסתיים בתוך זמן קצר, ולכן אין מחפשים פתרונות שורש לבעיות האמיתיות.

את המצב האמיתי שבו אנחנו נמצאים, שאליו צריך להתרגל ושאליו צריך להסתגל, אפשר לדמות לצוללת גרעינית הנמצאת רוב הזמן מתחת למים ומגיחה החוצה לעיתים רחוקות בלבד. כזה הוא מצב לחימה שבמהלכו בונים את החיים ביחידה, מתפתחים אותם, מתפתחים, מתקדמים - זה מצב הקבע, וכך צריך לתפוס אותו בתודעה ולחיות עימו בשלום.

אנחנו חייבים לפתח מצב של שגרת לחימה מעצימה ולהתייחס אל השגרה כאל מושג חיובי. השגרה עשויה להיות מצב חיובי, אם יודעים כיצד לנהל אותה - אם מחפשים את הדרך להתפתח במצב הזה תוך איתור הנקודות שבהן אפשר להתחזק. פיתוח המפקדים -

מעגל הלחימה ומעגל שימור היחידה ופיתוחה הם מכלול אחד שלא ניתן להפרידו למרכיביו ולהותיר תחום שאין מטפלים בו