



מנהיגות המפקד בשדה הקרב

בעקבות "צוק איתן" כותב מג"ד צנחנים על השאלות שמעסיקות מפקדי צבא משחר ההיסטוריה: כיצד נוטעים מוטיווציה בלב הלוחמים ונוסכים בהם ביטחון ואמונה ביכולתם לגבור על האויב

מבוא

בבואי לכתוב על מנהיגות המפקד בשדה הקרב, מצאתי את עצמי מפרט מן הברור והמוכר. התוצאה היא מאמר אשר אינו מתיימר לחדש, אלא לעורר ישנות ולסמן תובנות בנוגע לסוגיה הזאת. התובנות האלה נשענות על ניסיוני ומובאות כאן לפניכם. אתחיל בתיאור קרב, המדגים בפשטות מהי מנהיגות המפקד בשדה הקרב: בהיתקלות הראשונה של הגדוד בצפון רפיח, במהלך מבצע "צוק איתן", שבה נהרג הלוחם מהפלוגה המסייעת, בניה רובל ז"ל, נפצע מפקד הפלוגה, רס"ן דביר דאיימונד מרסיסים בעיניו. למרות פציעתו המשיך דביר לדווח בקשר, לצעוק פקודות וחשוב מכול: הוא אחז בידיו של אחד מלוחמיו והמשיך להתקדם לעבר המבנה שבו היה - על פי החשד - כוח אויב, אף שהוא לא מסוגל היה לראות דבר. דביר עשה זאת משום שהרגיש כי נוכחותו עד לתום הקרב הכרחית - מעבר לתרומה המקצועית שלו בהיותו מפקד הכוח.

המנהיגות - אבן היסוד לעמידה במשימה

"והיה כאשר ירים משה ידו וגבר ישראל; וכאשר יניח ידו וגבר עמלק" (שמות י"ז, ו"א-ו"ב)

לימוד פשטני של הפסוקים מבטא את השפעת המנהיג, משה רבנו, על המלחמה נגד עמלק. גם בקרבות דוד ושאל למדנו על החשיבות של מיקום המפקד ועל מידת השפעתו על הקרב. בחרתי לפתוח בפסוקים האלה את דבריי כדי לדון בתפיסת המנהיגות של המפקד ובמידת השפעתה על העמידה במשימה. מהפסוקים האלה עולה בבירור שהמנהיגות על מרכיביה השונים היא תנאי לעמידה במשימה. בעיניי, בהיעדר תפיסת מנהיגות מותאמת יתקשה המפקד להביא לידי



אורי בן-ארי - מ"פ במלחמת העצמאות | כאשר היה אורי בן-ארי מ"פ בפלמ"ח, לפני אחת ההתקפות לכיבוש עמדת אויב בדרך המובילה אל ירושלים, חש כי אנשיו "כבויים" ולאים מהקרבות ומאובדן החברים. הוא מצא לנכון לשוחח עם הפלוגה, שמנתה 50 לוחמים, למרגלות עמדת האויב, בחשיכה, לפני ההסתערות. הוא אף אישר לעשן באותה השיחה כדי להפיג מתחים ולשבור מחסומים הקשורים במרחק הפיקודי בין המ"פ לפלוגתו. בן-ארי מעיד כי לשיחה הקצרה הזאת הייתה השפעה מכרעת על הפלוגה ולכן גם על הקרב ועל תוצאותיו

סא"ל אבינועם אמונה
מפקד גדוד הצנחנים "פתח"



- א. היערכות, תוכניות מבצעיות) בלי להאדירו.
- ב. **המשימה והשיטה.** לפני הכניסה לקרב יש להציג לכוחות את המשימה ואת שיטת הפעולה באופן בהיר ופשוט. יש להסביר כיצד השיטה נגזרת מהגדרת המשימה.
- ג. **דגשים מקצועיים להגברת תחושת המסוגלות.** על המפקד להדגיש את אופן ההתנהלות של הכוח עם סיום התמרון, בשלב ההיערכות להגנה או בשלב שלאחר הפשיטה (אם מדובר בפשיטה). עצם העיסוק בשלבים שלאחר השגת המשימה מחזק את תחושת הכוח שביכולתו לעמוד במשימה שהוטלה עליו וגם במשימות שלאחר מכן.
- ד. **עמידה במשימה בכל מחיר.** כל משימה שקיבלנו משולה למשימה לשחרר את הכותל המערבי, וכך יש להתייחס אליה. היסוסים עולים בדם. חתירה למגע, דבקות במטרה ונטילת סיכונים באופן מושכל מפחיתות - באופן פרדוקסלי - את הסיכון וחוסכות חיי אדם.
- ה. **מקורות הכוח.** רצוי להבהיר ללוחמים ולמפקדים את העוצמה שקיימת בקרבנו, את פערי היכולת בינינו לבין האויב ואת חשיבות הביצוע.
- ו. **דגשי סיכום.** חשוב מאוד לדבר בביטחון ובנחישות. יש להבהיר כי "המפקד הולך ראשון, כולנו בסיפור הזה יחד. זהו מקור עוצמתנו, ונפלה בחלקנו הזכות להשתתף במשימה החשובה הזאת".
- ז. **בדרך אל היעד** יש חשיבות רבה לנראות המפקד, למיקומו מלפנים ואף להיותו פחות רשמי באופן שמקרין ביטחון ונינוחות במרחב האירודאות שבו מצויה המסגרת. נגיעה באנשים כשניתן, טפיחה על השכם כשצריך, חיוך אל תוך עיניו של הפקוד במבט ישיר ובוטח - כל אלה יש בהם כדי להגביר את ביטחונם העצמי של הלוחמים, כפי שנוכחתי לראות מפעולת המפקדים מגדוד השריון 52 במהלך מבצע "צוק איתן":
- כ. **כאשר מפקדי הטנקים הצעירים מגדוד 52 ראו את המ"פ ואת המג"ד שלהם נוסעים בינות מבנים צפופים בנתיב מאובטח חלקית, כשמרבית גופם מחוץ לצריח, הפיח הדבר ביטחון באלה**

ביטוי את "ארגז הכלים" הקיים באנשיו ובכלל זה היכולת המקצועית שלהם, כושרם הגופני וכישוריהם בתחומי השליטה והגמישות. במילים אחרות: המפקד יתקשה למצות את הפוטנציאל של פקודיו - הן הפוטנציאל האישי של כל אחד מהם והן הפוטנציאל של המסגרת שבה הם פועלים.

לכן אתייחס בתחילה לכמה דגשים שהם משמעותיים בעיניי בנוגע לתפיסת המנהיגות. מדובר בסוגיות המבליטות את הגמישות ואת ההבנה הרחבה הנדרשות מהמפקד:

1. המפקד אינו הבעלים או המנכ"ל של היחידה שעליה הוא מופקד. המפקד הוא פרט נוסף ביחידה, שתפקידו הוא לשלב את כל פרטיה לגוף אחד לשם ביצוע המשימות שלה או של המסגרת הרחבה יותר.
2. מצבה המנטלי של היחידה משתנה כל הזמן בהתאם למשימותיה, להקשר שבו היא פועלת ולמה שקורה ביחידות האחרות שבאותה המסגרת. פלוגה א' שונה מפלוגה ב'; פלוגה ב' בבוקר אינה פלוגה ב' בערב. על המפקד להפגין אינטליגנציה רגשית ולהתאים את גישתו לאור הנסיבות. התורה מעידה על יהושע שהיה "איש אשר רוח בו", ורש"י מפרש את הפסוק "שהיה מתהלך אל מול כל אחד מהעם על פי רוחו", קרי ידע יהושע להתאים מנהיגותו כלפי מונהגיו, ולכן נבחר להחליף את משה.
3. המפקד נדרש להפגין אינטליגנציה חברתית בעת שהוא מנהיג את יחידתו. במילים אחרות, עליו לתפוס מיידיית את מצבו הפנימי של הזולת, להבין את רגשותיו ואת כוונותיו, "לקלוט" מצבים חברתיים מורכבים ולהפגין מיומנות חברתית המשלימה את הבנת רגשותיו וכוונותיו של הזולת באמצעות אינטראקציות קולחות ואפקטיביות.¹

המלצות מעשיות למפקדים בעקבות "צוק איתן"

1. **לפני התמרון היבשתי** שררה התרגשות רבה בקרב הכוחות. היו חששות ואף תחושת חוסר ביטחון מסוימת בקרב כמה מפקדים ולוחמים. תהליכי הסיום של נוהל הקרב ושיחות עם גורמים שונים, שהתקיימו כדי לעדכן את הכוחות ולהגביר את מידת הרצינות ואת המתח המבצעי, תרמו בחלקם להגברת תחושות הלחץ. בשלב שלפני היציאה לקרב אין צורך באמירות כמו: "תהיו רציניים", "זה הדבר האמיתי" וכדומה. אמירות כאלה אינן יוצרות את האפקט המבוקש בכל הנוגע למוכנות, לגישה, לביצוע ולמוטיווציה של הלוחמים. אני ממליץ בשיחה עם הכוחות להתייחס לנושאים הבאים:
- א. **האויב.** יש לצייר תמונה מדויקת וברורה של האויב (סד"כ,

בהיעדר תפיסת מנהיגות מותאמת יתקשה המפקד להביא לידי ביטוי את "ארגז הכלים" הקיים באנשיו ובכלל זה היכולת המקצועית שלהם, כושרם הגופני וכישוריהם בתחומי השליטה והגמישות



גדוד "פתן" ב"צוק איתן" | פעמים רבות, ובייחוד בקרב, המנהיגות היא המנוע - המחולל של כל פעולות היחידה. עוד לפני הקרב - שהוא המבחן העליון של המפקד - עליו לתרגל היטב את כל סוגי המנהיגות, כדי שברגע האמת יוכל להביא לידי ביטוי את המנהיגות המתאימה, זו שתדע להשפיע על המסגרת באפיקים הנדרשים

הן לרוב ממושכות. מסיבות שונות, שלא כאן המקום לנתח, קשה להשיג בהן הכרעה מהירה כפי שהיה במלחמות נגד צבאות סדירים של מדינות מסודרות.

מציאות כזאת של מבצע ממושך שלא רואים את סופו מחייבת את המפקד לשמר מתח מבצעי במסגרתו ולזהות מסגרות או פרטים שמאבדים מהאפקטיביות המבצעית שלהם או אף מבטאים סימפטומים של תגובת קרב בעקבות אירוע קשה. יש להיות מודעים לכך שתגובות כאלה לא צצות תמיד מיד בעקבות האירוע הקשה וכי לעיתים חולף פרק זמן מסוים בין האירוע לתגובת הלוחמים עליו.

במהלך המבצע נדרש המפקד להעביר את המסגרת שעליה הוא מפקד ממצב למצב, משל הייתה רכבת העוברת ממסילה אחת לאחרת. על המפקד להבהיר לאנשיו את המצב המבצעי, להגדיר להם את צורת הקרב, לתדרך אותם על המתרחש בכוחות השכנים ולפזר את העמימות בנוגע לתוכניות לקראת היממה הקרובה (ואם אין תוכניות, יש לפרט את החלופות השונות להפעלת הגדוד והפלוגות).

יציאה לקרב התקפה מיד לאחר טבילת האש הראשונה עלולה להיות מאתגרת במיוחד אם חוויית הקרב הראשונה של הלוחמים היא קשה.

במבצע "צוק איתן" מצאתי את עצמי רץ בין הפלוגות על קו הזינוק, לכיבוש חרבת אחזעה, עת נפרסנו במרחק של 100 מטר משורת הבתים הראשונה. נערכנו להתקפה בגזרה רחבה של ארבע פלוגות במקביל. שניות לפני האישור לפתיחה באש ולהסתערות אל השכונה, בהמתנה לפיצוץ הצפ"ש² חשתי כי עליי לעבור בין פקודי כולם, בריצה, ללא החפ"ק, ולהשמיע מילות דרבון, להפגין ביטחון ולשדר את המסר: "מבצעים בכל מחיר".

בספרו "אחריי" מספר אורי בן-ארי על אתגרי ועל התמודדותו עם לחימה של חודשיים בעצימות גבוהה בסביבות ירושלים במלחמת העצמאות כאשר היה מ"פ בפלמ"ח. באחד המקרים, לפני התקפה לכיבוש עמדת אויב בדרך המובילה אל העיר, חש כי אנשיו

הראשונים. בציר התנועה בחרבת אחזעה השתדלנו - כל חברי הפיקוד הבכיר של הגדוד - להחליף כמה מילים עם לוחמים שונים מהגדוד עד לשלב הכניסה להתקפה כדי להפיג את המתח ולהשרות ביטחון...

3. **תוך כדי הלחימה** צפויים תהליכים של התפרקות המתח בעקבות תהליכים פסיכולוגיים טבעיים שבאים לאחר מתח רב וציפייה למצבים קשים. תגובה כזאת עלולה להוביל לנורמות התנהגות לא מקצועיות ולבוא לידי ביטוי בפגיעה במשמעת המבצעית. יש להם פוטנציאל להגדיל את הסיכון לכוח בגלל הפיכתו לחשוף יותר ובגלל הירידה באפקטיביות המבצעית שלו. בשלב הזה יש חשיבות רבה לתנועת המג"ד בין פלוגותיו כדי לשדר המשכיות בתכנון ובביצוע וכן כדי להקנות תחושה כי יש מי שמנווט ויש על מי לסמוך.

4. **נפגעים בלחימה.** המסגרות המחלקתית והפלוגתית מושפעות מאירועים עם נפגעים מיד עם התרחשותם. המסגרות האלה מעבדות במהירות אירועים כאלה - ובמקרים רבים יש להם השפעה שלילית על הלוחמים. ההיכרות האינטימית עם הלוחם או עם הלוחמים שנפלו, החברויות, התממשות האיום והסכנה הקרובה - כל אלה משפיעות מיד על רוח הלוחמים. לכן ישנו הכרח שהמג"ד ידבר עם חייליו בסמוך ככל האפשר לאירוע עם נפגעים. בהקשר הזה עדיף המונוולוג על פני הדיאלוג. על המפקד להבהיר שלמחר הכבד יש הצדקה, שהוא היה הכרחי לאור המצב ולעומת החלופות האחרות.

גם שיחה קשה על נפגעים חשוב מאוד לסיים בחיוך, ומיד לאחריה יש להטיל משימות על המסגרות שסבלו אבדות ואף לדרוש מהן לעמוד בראש משימות שבהן משתתפים כוחות נוספים. השגרה המבצעית היא הדרך הטובה ביותר להתמודד עם אירועים שבהם יש נפגעים.

5. **מצב מבצעי.** ככל שהמבצע יתמשך, כך יילכו ויתרבו האירועים - רעים כטובים. מלחמות נגד אויב צבאי למחצה (או כפי שנהוג לכנותו לעיתים - "סדור בדרכו") הנהנה מחסותה של מעין מדינה

המנהיגות היא מהות הפיקוד, עיקר הגדרת התפקיד, עיקר הכשירות הנדרשת לתפקיד. המנהיגות באירוע קיצוני כמו לחימה ממושכת היא המפתח להכול. היא משולה לשער המאפשר כניסה לחדר המקצועיות, הדבקות במשימה, מיצוי הכוח וכדומה

כלי העבודה של המפקד

אלה הם אפוא הכלים האפקטיביים ביותר העומדים לרשות המפקד למימוש מנהיגותו בעת קרב:

1. **שיחות למסגרות**, ואם ניתן - לכל המסגרות ביחד, כי ה"ביחד" משדר עוצמה. מטרת השיחה טרם היציאה לקרב היא לשפר את תחושת הביטחון, להפגין שליטה ורוגע, להדגיש נהלים ספציפיים (למשל, "היזהרו מידי דו־צדדי של כוחותינו"). הכי חשוב בשיחות כאלה הוא להישיר מבט אל הפקודים ולחייך. שיחות תוך כדי המבצע לאחר אירוע קיצוני "יסגרו את האירוע" ויסייעו למנוע תגובות קרב וירידה באפקטיביות הכוח.
2. **חיך בכל הזדמנות**. על המפקדים לחייך בכל מקום שבו הלוחמים רואים אותם. גם חיך מאולץ עושה את העבודה.
3. **מיקום המפקד**. ככלל, על המפקד להימצא מלפנים. רצוי שיהיה תמיד במקום שבו מתקיימת הפעילות המשמעותית ביותר, אך גם השמעת קול בקשר נחשבת ל"להיות עם האנשים". המג"ד אינו יכול להיות כל הזמן עם כל פלוגותיו, ולכן הדיבור בקשר הוא לרוב תחליף נאות. שיחות מסוימות בקשר אין לייחד רק למ"פ"ים: סיכום הלחימה, מילות דרבון והערכה על הביצוע וכדומה יש לומר ברשת שלה מאזינים כל המפקדים.
4. **הגדרת המצב**. כשרוצים להעביר את המסגרת ממצב אחד למצב אחר יש לומר זאת במפורש ולוודא שכולם שמעו זאת בכל הרמות - עד אחרון הלוחמים. אך לא תמיד ניתן להסתפק רק בכך. לעיתים על המפקד להוסיף להגדרת המצב החדש גם פעולות שמשנות את המצב התודעתי (למשל, שינוי נוהלי התנועה).

סיכום

המנהיגות היא מהות הפיקוד, עיקר הגדרת התפקיד, עיקר הכשירות הנדרשת לתפקיד. המנהיגות באירוע קיצוני כמו לחימה ממושכת היא המפתח להכול. היא משולה לשער המאפשר כניסה לחדר המקצועיות, הדבקות במשימה, מיצוי הכוח וכדומה.

ללא מנהיגות גמישה, מותאמת למצב, לזמן ולמסגרת, לא יוכל המפקד להביא לידי ביטוי את יכולותיה של המסגרת הכפופה לו. המפקד הוא גם המורה הרוחני של מסגרתו. פעמים רבות, ובייחוד בקרב, הוא המנוע, הוא המחולל של כל פעולות יחידתו. לכן עוד לפני הקרב - שהוא המבחן העליון שלו - על המפקד לתרגל היטב את כל סוגי המנהיגות, כדי שברגע האמת יוכל להביא לידי ביטוי את המנהיגות המתאימה, זו שתדע להשפיע על המסגרת באפיקים הנדרשים.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.

"כבויים" ולאיים מהקרבות ומאובדן החברים. בן־ארי מצא לנכון לשוחח עם הפלוגה, שמנתה 50 לוחמים, למרגלות עמדת האויב, בחשיכה, לפני ההסתערות. הוא אף אישר לעשן באותה השיחה כדי להפיג מתחים ולשבור מחסומים הקשורים במרחק הפיקודי בין המ"פ לפלוגתו. בן־ארי מעיד כי לשיחה הקצרה הזאת הייתה השפעה מכרעת על הפלוגה ולכן גם על הקרב ועל תוצאותיו. תובנה נוספת היא שהגדרת המצב המבצעי חיונית בכל הרמות. זוהי הדרך להגדיר סדרי עדיפויות ולארגן את אופן החשיבה. הגדרת המצב המבצעי משולה בעיניי לתיאום כוונות. בקפ"ק² של חטיבה 84 (שגדוד 101 היה חלק ממנה) לקראת מבצע "צוק איתן" פתחו המח"ט, אל"ם עופר וינטר, ומפקד אוגדת עזה, תא"ל מיקי אדלשטיין, בקביעה כי "עברנו רשמית ממבצע למלחמה". הגדרה כזאת היא קריטית ליכולת המסגרת לבצע את משימותיה. בסרט "עוז 77" מדבר אביגדור קהלני על רגע מסוים בקרבות הבלימה של גדודו בעמק הבכא במלחמת יום הכיפורים שבו זיהה הידרדרות ברוח הלחימה בעקבות נחיתות מספרית משמעותית מול האויב והצלחת האויב להתקדם אל עמדות מעבר לשטח ההשמדה. כאשר זיהה טנקים סוריים עולים על עמדות המפתח ברכס הבוסטר, הוא העביר את כל הטנקים לתדר האישי שלו ואמר: "תסתכלו על סורים. תראו איזה לוחמים הם. מה קרה לנו? הלא אנחנו יותר טובים מהם! תתחילו לנוע קדימה. מה אני מזהה בגדוד שלי - פחדנים?" הוא מעיד כי בעקבות דבריו הוא ראה פתאום שעוד טנק מצטרף ועוד טנק ועוד אחד.⁴

6. **מיקום המפקד** הוא הסוגיה החשובה ביותר שכן היא מקפלת בתוכה כמה מהמרכיבים החיוניים ביותר של הפיקוד ובהם נראות והובלה. מפקד שמוביל את אנשיו נוסך בהם ביטחון רב. התומכים בפיקוד לפנים יסבירו כי הדבר הכרחי לאיכות השליטה וליכולת לעשות הערכת מצב אפקטיבית, המאפשרת לשקלל את כל הפרמטרים החיוניים ובהם תמונת המצב של האויב, תמונת המצב של כוחותינו והשטח. הסבורים אחרת יאמרו כי בעידן הצי"ד (צבא היבשה הדיגיטלי), הרוכ"ש (רוכב שמיים - מזל"ט מודיעין), הלוחמ"מ (לוחמה מבוססת מודיעין) והקישוריות על המפקד להתמקם היכן שיוכל לעבד מידע באופן האפקטיבי ביותר, להכווין אש ולשלוט. לדעת, מימוש היכולת לשלוט בכוחות מרחוק באמצעות טכנולוגיה מתקדמת פוגע בעיקרון החיוני של פיקוד משימה ופוגע ביכולת של המפקד להנהיג את אנשיו.