

פתרונים ל"מנהיגות נבחנת בקרב

אל"מ יוסף קסטל

אל"מ יוסף קסטל

מנהיגות נבחנת בקרב

כוח פלוגתי עסק במארכים ובמטרולים ברצועת עזה, תוך מגמת להטמין מחבלים. באחד מלילות השבת יצא טיי"מ גר עם סמל המחלקה ועוד 7 חיילים ממחלקתו למטרול לאורך מסילת-הברזל כדי לאבטחה בגני הבלח ולהטמין מחבלים שייחלקו בהם.

ברצועה שרר עיגור מלא החל מרדת החשיכה, והיתה פקודה לירות מייד בכל אדם שיתגלה, בלי לשאול לטיי"מ.

המטרול יצא אחרי רדת החשיכה והחל למטרול לאורך המסילה עדומה, כאשר הוא נע ממערב לת.

המטרול נע בסדר מדויק, הטי"מ במרכז החור, הסמל נע עם הגוף העיקרי, ריבועי פתחה. במשך כשעתיים לא הובחן בשום דבר, התנועה היתה אטית תוך בדיקה כל עצם השוד. מדי מספר דקות היו עוצרים, יורדים, ומקשיבים. צופח אחד היה ממשיד, לפתע שמע הסמל רשרוש, היטה מבטו וימנה ונלה לעניו טור בן 5 דמויות שנע במקביל למטרול במרחק של כ-40 מטרים.

הסמל העביר את הודיעה קדימה, באמצעות החיילים, לטי"מ. כאשר הגיעה הודיעה אל טיי"מ נד הייפנה מבטו ימינה, הבחין במחבלים, אשר בינתיים חספיקו להתקרב עוד יותר. באותה שניה חלף צרור ופגע בריכו של הטי"מ והוא נחבט ארצה. המחבלים פתחו ראשוניים באש.

המטרול נשכב ארצה (מנראה בעקבות הטי"מ) וענה באש. כעבור שניות אחדות נשמעה עקצק של חייל, נמנעתי. הטי"מ נתן חוראה לרדג לאחור ולהפוס עמדות מעבר לסוללה. המטרול עבר אל מאחורי הסוללה, המשיך באש ודיווח לטי"מ אשר חורה להסתער מייד. הסמל לקח אתו 3 חיילים ויאל להסתערות. אלא סיבתיים נפסקה אש המחבלים והם נהקמו מנו, הסמל שרק את השטה, תוך פתח תאורה במצוות מרגמה 52 מ"מ. בסריקה נגתלה גופת מחבל הרוב ר-4 כליינשק.

כעבור כ-13 דקות הגיע כוח החילוץ והפעמים הועברו לבית-החולים. בסריקה שנערכה מאוחר יותר באותו לילה על-ידי הפלוגה נמצא מחבל פצוע ממתהר בכפר חסמון.

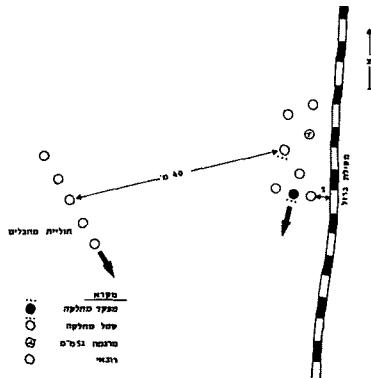
מתוך סיפור הקרב עולות מספר בעיות מנהיגות אשר דורשות את פתרונן.

הסמל

1. האם הסמל פעל נכון כאשר דיווח לטי"מ על גילוי המחבלים והמתין לפקודת הטי"מ?
2. אם הסמל היה פוקד על הכוח להסתער לימין בלי להמתין לפקודת הטי"מ, האם תוצאות הקרב לא היו שונות? ואם כן, האם מותר היה לסמל להסתער מנהיגות? ברגע הגילוי?
3. האם לא היה צריך להמסך פיקודי ולמסוך את אנשיו להסתערות בניגוד להוראת הטי"מ להפוס מחסה?

הטי"מ

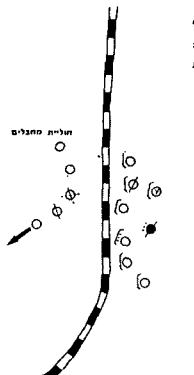
הטי"מ שכב פצוע ודאג רק למחסה לאנשיו; האם הוא לא היה צריך לתת פקודת הסתערות למרות שלא יכול היה להסתער בעצמו? האם יש לטי"מ בסיס מוסרי לשלוח אנשים להסתערות בלעדי?

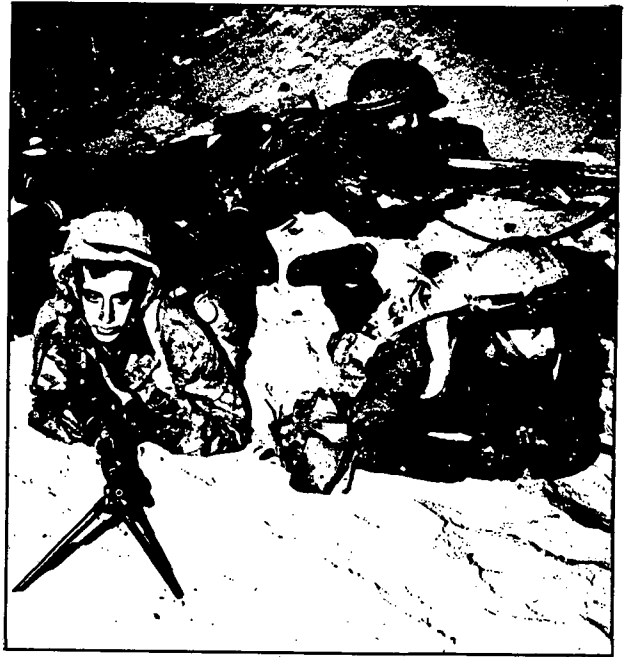


כיצד היית נוהג אתה?

שלח תשובות מנוסקות לבעיות שהתנו ל"מטרול".

בין המשיבים נכונה ובצורה מנוסקת יחולקו פרסים.





לבעיות המנהיגות שהוצגו במאמר „מנהיגות נבחנת בקרב“* הגיעו תשובות רבות; מצאתי, על כן, לנכון למיין אותן, לנתחן ולהביע בסיכום את דעתי.
 בשאלות 1 ו-2 על הסמל ובשאלה על ה-מ"מ, היו הדעות אחידות, להוציא תשובות בודדות לגבי השאלה הראשונה. לעומת זאת היו הדעות חלוקות לגבי השאלה השלישית באורח קיצוני. להלן סיכום תשובות הקוראים.

* „מערכות“ 215, יוני 1971.

שאלה: האם הסמל פעל נכון כאשר דיווח ל-מ"מ על גילוי המחבלים והמתין לפקודת ה-מ"מ?
תשובה: הסמל שגה (לדעת רוב המשיבים).

הנמקות: ● ברצועה שרר עוצר מלא; הפקודה היתה לירות מייד בכל אדם שיתגלה, בלי לשאול לסמא. ● משימת הפטרול היתה להשמיד מחבלים. ● בשעת גילוי המחבלים על-ידי הסמל היה המרחק ביניהם לבין הפטרול קצר — כ-40 מטרים; השטח היה מישורי וחשוף והכוחות נעו זה לעומת זה. ● הסמל, שהיה מרוחק מה-מ"מ, חייב היה להבין כי הכוח יתגלה על-ידי המחבלים בטרם יקבל ה-מ"מ את ההודעה, שהרי שני הכוחות נעו במקביל וכשם שהסמל גילה את האויב עלול היה האויב להבחין בכוח הישראלי. ● לסמל היה יתרון בכך שגילה את האויב קודם שזה שהבחין בכוח הישראלי, אולם הוא לא השכיל לנצל יתרון זה וכך אבד גורם ההפתעה, שעשוי היה להיות מכריע בהיתקלות בין שני הכוחות. ● פעולת הדיווח של הסמל ל-מ"מ גרמה לכך שהאויב הפתיע את ה-מ"מ, אשר נע בחוד וטרם הבחין באויב. על הסמל היה לפתוח באש ראשון ובכך להפתיע את האויב. ● כוחותינו היו חמושים בנשק אוטומטי, לכן היו מכת-אש ראשונה והסת-ערות על האויב בעקבותיה מחסלות את המחבלים.

תשובה: הסמל פעל כשורה כאשר דיווח ל-מ"מ, אלא שהיה עליו לדווח מהר יותר, ולהורות לכוח להי-צמד לקרקע (דעת המיעוט).

הנמקות: ● ה-מ"מ היה מפקד הכוח ובעל הכשרה צבאית טובה משל פקודיו, לכן ראוי היה כי הוא עצמו יחליט מתי לפתוח באש. ● לו הורה הסמל לפתוח באש היה הדבר מבלבל את החיילים וגורם לכך שירו איש על רעהו.

שאלה: אם הסמל היה פוקד על הכוח להסתער לימין בלי להמתין לפקודת ה-מ"מ, האם תוצאות הקרב לא היו שונות? ואם כן, האם מותר היה לסמל „לתפוס מנהיגות“ ברגע הגילוי?

תשובה: תוצאות הקרב עשויות היו להיות שונות, האויב היה מושמד, ויתכן אף בלא נפגעים בקרב אנשי הכוח.

הנמקות: א) הכוח היה מפתיע את המחבלים. ב) מכת-אש ראשונה והסתערות נחושה בעקבותיה היו פוגעות קשה במחבלים. יתכן אף כי המחבלים לא היו מספיקים להפעיל את נשקם או שלא היו פוגעים מתוך בהלה. ג) לו פקד הסמל על הכוח להסתער היתה היוזמה נשאת בידי כוחותינו והמ"מ היה חופשי להחליט על מהלכים ולבצעם תוך כדי הקרב. ד) לכוח היתה עדיפות מספרית על האויב (תשעה לעומת חמישה) והסתערות מיידיית היתה מביאה עדיפות זו לידי ביטוי. ה) באחדות מן התשובות צוין כי יש להניח שלו פקד הסמל על הכוח להסתער היה המ"מ שרוי בתחילה במבוכה, אך די היה בצעקה של הסמל ובהבחנת כיוון האש כדי להביא היר לו את המצב; לאחר מכן היה, לבטח, "תופס פיקוד" ומנהיג את ההסתערות עד לסיומה.

שאלה: האם לא היה הסמל צריך, "לתפוס פיקוד" ולמשוך את אנשיו להסתערות בניגוד להוראת המ"מ לתפוס מחסה?

תשובה: הדעות חלוקות. רוב המשיבים סבורים כי אסור היה לסמל, "לתפוס פיקוד", ואילו האחרים גורסים את ההפך.

תשובה: לסמל אסור היה, "לתפוס פיקוד".

הנמקות: א) המ"מ היה מפקדו של הכוח ולאיש לא היתה סמכות להפר את פקודתו. ב) למרות היותו פצוע הורה המ"מ באופן מפורש לתפוס מחסה. ג) פקודה שונה על-ידי הסמל היתה מביכה את החיילים ומביאה אותם למצב בו עליהם להחליט למי להישמע; מצב זה היה מפצל את הכוח לוא נשמע לסמל רק חלק ממנו. ד) לסמל היתה הזדמנות נאותה, "לתפוס פיקוד" בשעת גילוי המחבלים ובכל זאת לא ניצל אותה; קל וחומר במצב בו היו הפקודות והסמכויות ברורות — כאן לא היתה כל סיבה לערב סמכויות ולהפר פקודות. ה) על החיילים לציית להוראות מפקדם כל עוד מסוגל הוא לתת פקודות, וגם כשהוא פצוע.

תשובה: על הסמל היה, "לתפוס פיקוד".

הנמקות: א) המ"מ היה פצוע כבר בעת מתן ההוראה ונבצר ממנו להסתער. ב) משנפצע המ"מ היה עליו להעביר את הפיקוד לסמל, ומשלא עשה כן היה על הסמל, "לתפוס פיקוד". ג) כאדם שנפצע עלול היה המ"מ להיכנס למצב הלם, וודאי נגרע מכושר השיקול וההחלטה שלו ומשיווי-משקלו הנפשי. ד) פקודת המ"מ לתפוס מחסה היתה מוטעית משני טעמים: 1. נגדה את המשימה שהוטלה על הכוח — להשמיד מחבלים. 2. היתה זו שגיאה טקטית להורות לאנשים לדלג לאחור תחת אש ולעבור את הסוללה בקו הרקיע עם שני פצועים. ה) פקודת המ"מ איפשרה למחבלים לנתק מגע ולהימלט; זאת בניגוד למשימה שהוטלה על הכוח. ו) הסמל היה בקיא בנעשה יותר מהמ"מ, שכן בניגוד למ"מ ראה את המחבלים.

המ"מ

שאלה: המ"מ שכב פצוע ודאג רק למחסה לאנשיו; האם הוא לא היה צריך לתת פקודת הסתערות למרות שלא יכול היה להסתער בעצמו? האם יש למ"מ בסיס מוסרי לשלוח אנשים להסתערות בלעדיו?

תשובה: בשאלה זו לא היו כל חילוקי דעות בין המשיבים. א) המ"מ חייב היה לתת לאנשיו פקודת הסתערות למרות היותו פצוע; היה עליו למנות את הסמל למפקד הכוח המסתער, בעוד אשר המ"מ והחייל הפצוע ישמשו להם רֵתק. ב) למ"מ היה בסיס מוסרי לשלוח את אנשיו להסתערות גם בלעדיו.

הנמקות: א) המשימה היתה להשמיד את המחבלים. במקרה זה לא ניתן למלאה ללא הסתערות. ב) דבקות במשימה הוא ערך מקודש בצה"ל. ג) המ"מ יכול לשמש דוגמה אישית על-ידי מתן פקודה ברורה ונמרצת להסתער. ד) גם ממפקד פצוע נדרש להמשיך לפעול לפי הערכים עליהם חונך בצה"ל. ה) מנהיגות טובה היא גם האמונה באנשיך שישתערו נוכח האויב גם כאשר אתה, המפקד, פצוע. ו) הסמל גם הוא מפקד בצה"ל וניתן בהחלט לשלחו להסתער בראש כיתה. ז) הפתרון הטקטי הנכון היה הסתערות ולא שיפור עמדות. ח) תנועה לאחור מעבר לקר-הסוללה, שהיה קו רקיע, תוך חילוץ שני הפצועים היתה פעולה מסוכנת בהרבה מהסתערות על האויב. ט) לוא הסתער האויב במקום להימלט, יש להניח כי היה משמיד את הפטרול שעה ששיפר עמדות לאחור.

סיכום

לאחר סיכום התשובות, אנתח את הדעות השונות וממילא אביע גם את דעתי.

שאלה מס' 1

● כל מבצע נפתח בהכנות, שלב הביצוע בא רק לאחר מכן. נשאלת, איפה, השאלה מה עשה המ"מ כדי להכין את אנשיו לקרב; האם תידרך אותם ונתן פקודות מקדימות לפתיחה באש?

- אין ספק שפקודות מקדימות ותדרוך מפורט היו מבהירים לסמל מה עליו לעשות בכל מקרה ויתכן שלא היה פועל כפי שפעל.
- ההיתקלות במחבלים היתה צפויה, ולא היה בה משום הפתעה, שהרי משימת הפטרול היתה להשמיד מחבלים.
- ה־מ"מ טעה עוד בטרם קרב בכך שלא הכין את הכוח לתגובה נכונה במקרה של היתקלות. טעות זו גררה שר- שרת של טעויות שנבעו ממנה.
- כאשר גילה את המחבלים עמד הסמל בפני בעיה אם לדווח ל־מ"מ כדי שהוא, המפקד המנוסה יותר, יחליט על דרך התגובה, או שמא עליו לפעול בעצמו מייד, מתוך ההכרה שהזמן לא מספיק כדי לדווח ל־מ"מ.
- הסמל טעה טעות חמורה כאשר בחר לדווח במקום להסתער. היה עליו לפנות ימינה תוך פתיחה באש ולהור- רות לכוח להסתער. לא היה מקום לחשש שהחיילים יתבלבלו, שכן הם תורגלו והוכנו לכך בכל אימוניהם. יתכן כי ה־מ"מ היה תמה לשניה לפשר העניין, אך אם ניחן בקורטוב כושר מנהיגות היה מצטרף להסתערות ו,תופס את הפיקוד" תוך תנועה.
- תשובתי למשיבים הבודדים המצדדים בפעולתו של הסמל היא: אמת כי ל־מ"מ היתה ההכשרה הצבאית הטובה ביותר מכל אנשי הכוח, אולם פתרון הבעיה היה בהחלט בתחום יכולתו של מפקד כיתה.

שאלה מס' 2

- לוא הסתער הסמל מייד במקום לדווח, ודאי שהתוצאות היו שונות בתכלית לטובת הכוח. הכוח היה מפתיע את המחבלים במכת־האש הראשונה, ובהסתערות נחושה היה מכריע אותם תוך שניות מספר. יש גם להניח כי בדומה למקרים רבים אחרים בעבר, לא היו לכוח המסתער נפגעים כלל.

שאלה מס' 3

- בתשובה לשאלה זו חלוקים המשיבים בדעותיהם ולכל צד נימוקים כבדי משקל.
- בשאלה זו ניצבת בפנינו בעיית מנהיגות מסובכת. פקודת ה־מ"מ הפצוע לשפר עמדות **לאחור במקום להס- תער** יצרה מצב של עימות בין חובת הציות למפקד, עיקרון שעליו מושתת צבא, לבין הנאמנות לערכים שהוקנו במשך האימונים, כמו דבקות בביצוע המשימה והסתערות במקום הסתתרות.
- הדורשים מן הסמל לציית ל־מ"מ מחייבים אותו, למעשה, להשלים עם הפרת ערכים עליהם חונך משך כל שירותו: דהיינו להסתתר במקום להסתער, לאפשר לאויב להימלט, ובסופו של דבר, לא למלא את המשימה.
- לעומת זאת, אלה הסבורים כי על הסמל היה, "לתפוס פיקוד", בניגוד לפקודה מפורשת של ה־מ"מ, מבק- שים ממנו להפר פקודה בקרב נוכח אויב ובכך למוטט אחד מעמודי התווך עליהם מושתת תפעול מערכת כוח מורכבת; מערכת זו חייבת לפעול תוך תיאום מדויק בין כוחות ואמצעים בזמן מוגדר.
- האימונים הרבים לפני הקרב באים להבטיח הרגלי ציות אשר יאפשרו לחיילים לגבור על פחדם ולציית למפקדם גם אם סבורים הם שטעה.
- לאחר שה־מ"מ הפצוע נתן את פקודתו והסמל הבחין בטעות החמורה, חייב היה הסמל להתקומם נגד פקודה זו. התקוממות זו יכלה להתבטא בהצעה ל־מ"מ שהוא, הסמל, יסתער עם החיילים, ולפחות היה עליו להבהיר ל־מ"מ כי הוא שוגה שגיאה חמורה.
- סביר להניח שההחלטה המוטעית של ה־מ"מ לא היתה פרי שיקול דעת יסודי, ובמצב זה היתה התקוממות הסמל גורמת לכך שה־מ"מ ייווכח בטעותו וישנה את פקודותיו בהתאם.
- זו היתה ללא ספק השעה המתאימה ביותר להבעת דעה על פקודה מוטעית, אפילו היא ניתנת בקרב. ואולם רב המרחק מהבעת דעה להפרת פקודה.
- הצבא בנוי לפי סולם תפקידים וכל בעל תפקיד חייב לציית לממונה עליו. כאשר אימץ הצבא מסגרת משמע- תית זו, ברור היה כי אחד הליקויים החמורים בה היא האפשרות שתבוצענה פקודות של מפקד ששגה. ובכל זאת העדיף הצבא מצב זה על מצב בו יורשה כל פקוד הסבור כי מפקדו טעה להפר פקודות.
- זהו המבנה, על יתרונותיו ומגבלותיו. יצוין אך כי על הפקוד מוטלת חובה לא למלא פקודה בלתי־חוקית בעליל; דווקא אם ימלא פקודה כזו יועמד לדין. ואולם אין ספק כי במקרה המתואר לא לקתה הפקודה באי־חוקיות.

● כל עוד מסוגל מפקד היחידה לפקד ולקיים שיקול דעת יש לבצע את פקודותיו, גם אם הוא פצוע. במקרה שלפנינו נפצע המפקד ברגלו ולא היתה כל סיבה להניח שלא יוכל לשקול את פקודותיו. מצב בו יטול כל סגן את הפיקוד ממפקדו הפצוע, אך המסוגל לשקול את הדברים ולפקד, הוא בלתי-נסבל.

שאלה מס' 4

ה"מ"מ

● הערכים עליהם מחנך צה"ל והמצב הטקטי חייבו את ה"מ"מ במקרה זה, מייד עם היפגעו, לפקוד על חייליו להסתער ולהורות לסמל לנהל את ההסתערות.

- פקודה כזו יכלה להיות דוגמה מופתית למנהיגות כאשר המפקד פצוע.
- המשימה היתה להשמיד את המחבלים ובמקרה זה אי אפשר היה למלאה ללא הסתערות.
- החובה המוסרית למלא את המשימה עומדת מעל לכל שיקולי מוסר אחרים.
- הבעיה המוסרית העיקרית המתעוררת כאן אינה לדעתי, האם יכול ה"מ"מ לשלוח את חייליו להסתערות בלעדיו, אלא כיצד העז לפעול בניגוד לערכי צה"ל, המחייבים את ביצוע המשימה. זוהי ביסודה בעיה מוסרית זהה לזו שעמדה בפני הסמל.

*

סיכום

● האירוע שלפנינו מעלה בעיות מנהיגות על רקע שרשרת טעויות מנהיגות בקרב נוכח האויב. ההצלחה בקרב אינה מושגת מאליה. היא מותנית בקיום קפדני של הוראות ובשמירה על ערכים.

- את הקרב יש להכין מראש על-ידי מערכת פעולות :
 1. קבלת הפקודה ולימודה ; 2. תכנון המבצע ; 3. מתן פקודות לכוח ; 4. הצטיידות ומסדר ביקורת ; 5. תרגול על מודל ; 6. תדריך מפורט ופקודות מקדימות אשר יענו על כל מצב אפשרי בהתפתחות הקרב.
- יש לערוך את הקרב תוך קיום הערכים על פיהם מחנך צה"ל :
 1. דבקות בביצוע המשימה בכל מחיר ; 2. הסתערות נחושה עד להכרעת האויב ; 3. פעולה תוך קיום יוזמה מת-מדת ; 4. ומעל לכל, יש לוודא כי שום קרב לא יסתיים בנצחון האויב.
- מי שחוטא בהכנות או בקיום הערכים, אל יתפלא אם יענש בתבוסה בקרב.

ויעמדו על התודה :

סבדרמיש יהודה	זכאי עמי	גבעתי משה	אורי צבי
סלע עמי	חורשתי איתן	גוטמן עמירם	אוחיון שלום
סמולר עדי	חייט דוד	גולדסמן אורי	אייזנברג יונה
סעד מחמד	יחזקאל משה	גרינבוים שלמה	אולק
עדו מרק	יצוב יצחק	גרנות צבי	אפלפלד שמעון
צמח יוסי	כספי רון	דגן יוסי	אפלשטיין צבי
קצונאי יעקב	מדז"ר ישראל	דוידוביץ צבי	בוקצ'יו יהודה
רבינוביץ בני	מרוס ד.	דנון יגאל	ברענת יהושוע
רוטר ישי	משיח משה	הרטמן אריה	ברצדף אביתר
רון צבי	נוימן משה	ויסמן ישראל	ברוך אהוד
שמוייס אדם	ניסים ישראל	וקסלר אילן	ברימר אורי
	ניר-אל יורם	זאוארו נסים	ברקת צחי

אשר תגובותיהם שימשו יסוד לסיכום המובא כאן של אל"מ י' קסטל.