

# לקחים מנהיגותיים ממלחמת ששת הימים

ע"בד סא"ל י. תדמור

אירועי מלחמת ששת הימים טומנים בחובם, ללא ספק, לקחים ומסקנות מרובים בתחום המנהיגות. בעמודים הבאים יובאו דברי-מפקדים, מתוך שיחה על לקחים מנהיגותיים העולים מן המלחמה. בשיחה נטלו חלק סא"ל משה ס', סגן-מפקד עוצבת-הצנחנים שלחמה בעיר-העתיקה בירושלים; סא"ל יוסף, מפקד יחידת חי"ר מילואים, שלחמה בגזרות אוס-כתף ואל-עריש; סא"ל מרדכי, מפקד יחידת חרמ"ש בעוצבת-שריון, שלחמה בגזרה הצפונית בסיני; סא"ל אשר דרייזין, מפקד יחידה שלחמה בירושלים במסגרת החטיבה הירושלמית, וזכה על הצטיינותו בקרב לצל"ש מאת הרמטכ"ל; רס"נ חיים, סגן-מפקד יחידת צנחנים, שלחמה בגזרת רפיח וברצועה. הינחה את השיחה סא"ל י. תדמור.

הסתערות לעומת הישארות במקום או פסיביות

בתיאוריות העוסקות במנהיגות וברוח-הלחימה מקובל להציג את ערך ההסתערות מול האלטרנטיבה ה"טבעית", כביכול, שהיא הישארות במקום ופסיביות, או במקרה קיצוני — נסיגה.

שאלתנו היא: האם אכן נכונה הצגה זאת? כלום אין פעולת-ההסתערות "טבעית" לא פחות מן האפשרויות ההפוכות?

גורמי-ההנעה (המוטיבציה)

מפקדים וחוקרים כאחד מנו שורה מגוונת של גורמי-הנעה (מוטיבציה) המפעילים את החייל, וביניהם: אידיאולוגיה, אמונה בצדקת העניין למענו הוא נלחם, אינטרס אישי (שאיפה לקידום ולהתבלטות, וכיוצא באלה), נאמנות לקבוצת-החברים, משמעת, כבוד, הרגל ועוד.

מה דעתכם על גורמי-ההנעה, מהותם וסדרם? התוכלו להציע סדר-עדיפות בהשפעתם של הגורמים האלה על החייל, ולהצביע על גורם-ההנעה השולט בעת הקרב?

סא"ל מרדכי

אני אקדיש דברי לבעיית הפחד, תוך התייחסות-יתר לשר-יון; מהי השפעת הפחד על החייל המוסע ברכב משוריין? בצומת רפיח ובג'ראדי ניתכה על השריון אש-תופת ארטי-

סא"ל י. תדמור

מטבע הדברים שאין שיחה אחת יכולה למצות ולהקיף את כלל הלקחים בתחום המנהיגות; בשל ההכרח להצטמצם נבחרו לדיון הבעיות הבאות:

הכרעה מנהיגותית

התיאוריה המנהיגותית מניחה, כי בקרב נוצרים מצבים קריטיים, בהם נתבעת מחיילים מן השורה הכרעה מנהיגותית. הנחה זו משמשת בסיס לפיתוח הדגם של החייל הטוב, האמור להיות עצמאי ובעל יוזמה, היכול ל"קרוא" נכונה את הקרב, בעל הנעה (מוטיבציה) בקרב, ובעיקר — בעל כושר הכרעה.

האם הנחה זו נתגלתה כנכונה במלחמה האחרונה? האם ראית בה מקרים בהם באה לידי ביטוי הכרעה מנהיגותית של החייל?

בדידות ופחד

התיאוריות דנות הרבה בבדידות ובחרדה בהן שרוי החייל בשדה-הקרב.

שאלתנו היא: האם באו שתי תופעות אלו לידי ביטוי במלחמת ששת הימים — ובאילו מידה? ועוד שאלה: האם ניפרו הבדלים בבטייני החרדה והבדידות ביחידות חי"ר לעומת יחידות שריון?

בכל אחד מן המצבים הללו מוטל על החייל-הטוראי להחליט, לקום, להסתער ולטהר. הבחנתי בכך, שאם מתעורר הצורך לקום תחת אש, לא כולם עושים זאת בבת-אחת; תמיד מתגלים אחדים הפורצים ראשונים, לאלה קורא אני „נושאי-הקרב“. מטבע הדברים לא כל אנשי-היחידה הם בבחינת „נושאי-הקרב“. אך יש לשאוף, כי בכל כיתה ימצאו שניים-שלושה „נחשונים“ כאלה.

מה מביא אותם חיילים להתנהגות כזאת בקרב? — שאלתי אחדים מהם: „כיצד קפצת קדימה דווקא אתה?“ הדבר דומה למקרה בו נמצאת קבוצת-אנשים ליד דלת פרוצה דרכה נושבת רוח קרה; רק אחד מהם קם וסוגר את הדלת, נדמה לי כי אותו אדם הקם לסגור את הדלת הוא-הוא הקם ומסתער ראשון.

מלים אחדות לעניין הפחד. לעתים פוחד החייל, ועל-מנת להתגבר על כך, יש לפתח זיקות בין החייל לבין מפקדו והחברה בה הוא נמצא. שני סוגי לחצים מופעלים נגד הפחד: האחד — הלחץ החברתי, אותו מפעילה הקבוצה; והאחר — הלחץ הפיקודי, כיצד נוצר הלחץ האחרון? לעתים על-ידי פקודה מפורשת, לעתים על-ידי מבט או הערה. לפעמים עשויה אף הערה ישירה, כגון „מה אתה? אתה מפחד?“ — לפרוק את החייל מפחדו ולגרום לו להמשיך בפעולה.

יש לשאוף ליצור בחיילים את התחושה, כי מפקדיהם מצפים מהם לביצוע טוב.

### ס"כ יוסף

במלחמה פקדתי על גדוד חי"ר-מילואים. חייל המילואים לוחם טוב יותר, לדעתי, מן החייל הסדיר, איש שירות החובה. אמנם הוא זהיר, אך עם זאת — שקול ובעל ניסיון וחכמת-חיים, ותכונות אלו הופכות אותו לחייל טוב יותר.

במלחמה גילה הגדוד נכונות ורמת-ביצוע מעולים: לקראת הטיהור יצא הגדוד במחלקות, אך לאחר-מכן, בטיהור הבתים, התפצלו האנשים לחוליות. כל חוליה קטנה כזאת פעלה למופת, באורח עצמאי לחלוטין, כשחיילים-טוראים ומפקדים זוטרים מנהלים את הלחימה.

בלחימה זו נתגלו בהם בגרות, אחריות קבוצתית ואתות-לוחמים במידה מפליאה. כך, לדוגמה, נפצעו שניים מחיילי אחת המחלקות (אחר-כך נסתבר כי נהרגו) — ואנשי-המחלקה חשו לעברם כדי להצילם. בזה אחר זה יצאו חבריהם כדי לנסות להצילם, נפגעו ונפלו; נתגלתה נכונות נפלאה להקרבה עצמית למען החברים.

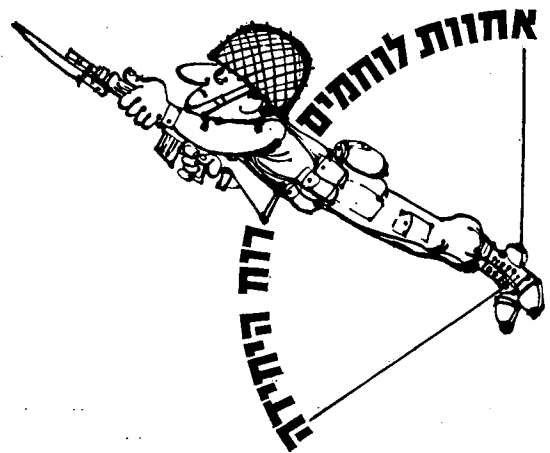
הפחד והחשש המתעוררים באישי-המילואים באים לידי ביטוי דווקא בשאלות טכניות, כגון במקרים בהם הוא חש אי-שליטה מלאה בנשק, או כאשר רמת-הביצוע לקויה. בעניין זה סייעו הרבה ימיה-הכוננות שקדמו למלחמה, שכן הללו נוצלו להגברת הידע הטכני והכושר הפיסי.

כל עוד נמשכת הלחימה אין איש פוחד; ואולם דווקא משנפת סקת הלחימה בפועל — מתעורר הפחד. לאחר כיבוש אל-עריש, למשל, התארגן הגדוד להגנה במעוזים אחדים, כשמסביבם אלפי ערבים. באותו לילה, בהיותם בהגנה, ירו החיילים

לרית; אולם השריון לא חדל, ולוא גם לרגע, מביצוע משימתו. הטנקים שנפגעו — נעצרו, אך האחרים לא התעכבו בשל כך. מסתבר כי אותו פחד המשתק את האדם ומעורר בו תגובות פיסיות המשבשות את הפעולה, קיים — אולי — אצל חיילי החי"ר. הוא אינו נמצא כלל בשריון.

היה לי ניסיון אחד בלבד בקרב רגלי. היה זה בג'יראדי, מקום שם ירדנו מן הזחל"מים והסתערנו בשדרות, תוך כדי חיפוש החפרות בכיוון המשוער. רצנו בשדה שהיה חשוד כשדה ממוקש. החיילים לא ידעו על כך. הקצינים אכן ידעו זאת — ואף-על-פי-כן רצו בראש כדבר טבעי ומוכן מאליו. בעניין זה לא היה צורך בשום הנחיות שהן. מעניין לציין, כי עם הכניסה לחפרות השתלטה אוירת-ביטחון. כאן נעלם הפחד כמעט כליל, ולכל היותר שרר אצל החייל הרץ בראש, או כאשר התפוצץ רימון בתוך קבוצת-חיילים.

באל-עריש נזרקו רימונים לתוך זחל"מים שלנו, והחיילים נתקפו תחושת-פחד מסויימת; הדבר התבטא דווקא בכך שהם הפעילו נשקם בלהיטות ובעוצמת-אש רבה, כשהם יורים תוך כדי הנסיעה, בלא-הפסק. בסופר-שליחשובן היתה פעור לתם זו יעילה, שכן האש שנורתה לכל עבר, גם אם לא



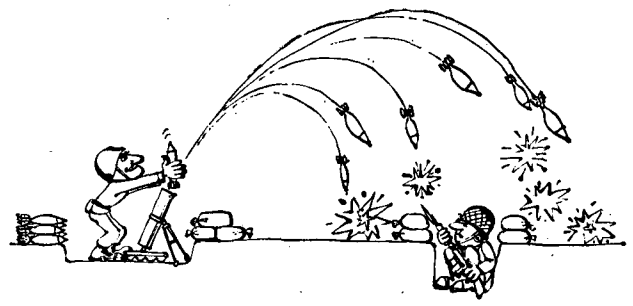
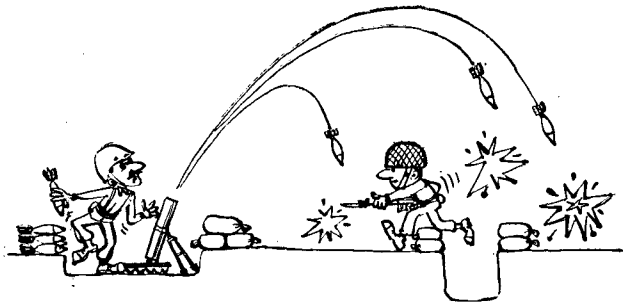
גורמי-ההנעה

היתה מכוונת די הצורך, ריתקה חיילי-אויב בבתים והקטינה את מספר קרבנותינו.

בלחימה עצמה, בשלב המגע, משתחררים מן הפחד. יתרה מזאת — אף מוצפים במעין חמימות ופעלים באורח שקול. נדמה לי כי כל מפקד, בכל רמה, משתחרר מן הפחד עם תחילת הפעילות. לעומת השלב בו מצוי אתה תחת אש ארטילריה או נוסע בשדה-מוקשים, שלב בו משתרר לעתים פחד — הרי בשלב המגע נעלם הפחד ואיננו.

### ס"כ אשר דרייזין

ברצוני לעסוק בבעיית המנהיגות וההכרעה אצל חיילים. בקרב ישנם מצבים בהם חיילים מסתערים בטור, מפקד הטור נהרג — ועל האנשים להמשיך ולהסתער, מעתה — ללא פיקוד. הוא הדין באשר לכניסה לחפרה בשעת-לילה. למרות שהכניסה נעשית בטור, חש כל חייל את בדידותו לפני הכניסה לחפרה, שכן החפרה בלילה אפלה, ואין הוא יודע מה מסתתר בתוכה.



הישראלות במקום או הסתערות?

הסברה — בתקופת-הכוננות בלטה בחריפותה בעיית-ההסברה. החיילים שאלו שאלות — והמנהיגות הפורמלית סיפקה, בהכרח, תשובות פורמליות. אך השאלות שנשאלו לא היו דווקא מן הסוג הפורמלי, ולפיכך נותרו רבות מהן ללא מענה. יתרה מזו, בעת הכוננות הושפעו חיילים מן הבחינה המוראלית, מהסברת האויב ותעמולתו. אולי אחד מגורמי הניצחון מקורו דווקא בסכנת-ההשמדה, שהאויב שינן באוזניו השכם-והערב, כי אנו צפויים לה.

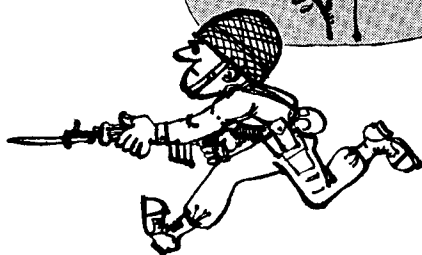
עתה, לאחר המלחמה, לא פסקו השאלות. החיילים שואלים על אודות כוונותינו המדיניות לעתיד, ועלינו להיות נכונים — תרתי משמע — למתן מענה.

### סא"ל משה סי

ראשית, רוצה אני להדגיש, כי לדעתי, ללחימה אין סטנדרטים קבועים ועומדים; סטנדרטים אלה נמצאים בצורה בעליה מתמדת. במבצע "קדש" לחם צה"ל בצורה יעילה יותר מאשר במלחמת-הקוממיות, ובמלחמת ששת הימים — טוב במבצע "קדש". המשורר חיים גורי, שהוא מפקד קרבי במילואים, אמר לאנשיו: "אילו היינו לוחמים אז כמוכם, לא הייתם אתם צריכים להילחם כאן כיום".

אשר לבעיית הפחד: כל איש כפרט מגיב על הפחד בצורה שונה, ונחלץ ממנו בצורה שונה. מעבר לכל הסתבר לי במלחמה האחרונה ערכו של החינוך. הוברר לי, כי החינוך להכרת המולדת ולהאבתה אכן בא לידי ביטוי בלחימה.

...קיים מתאם בין מידת-הסתכנותו כילד... לבין מידת-הסתכנותו כחייל



כמעט ללא הרף. היו אלה יריות של עצבנות ופחד. החייל חש, כי הלחימה הסתיימה — וכי עתה אין עוד טעם ליהרג.

### רס"ן חיים

לדעתי, שלושה הם גורמי-ההנעה העיקריים בזמן הקרב: אינסטינקט, ידע מקצועי ואמון.

### אינסטינקט

תחת אש מתגלים אצל אנשים מסויימים אינסטינקטים של תוקפנות בלחימה. או מתגלה, כי "הפרא של השכונה" הוא זה אשר רץ קדימה תוך העזה ותוקפנות. אצלו מתגלה אינסטינקט העומד מעל למת-התרגולת הרגילה. כך, למשל, כאשר יקרה בשעת קרב מעצור בנשק, יפעלו הכל על-פי הכושר הטכני והכללים אותם רכשו. בכל-זאת, ימצא מישהו שיפעל ביעילות רבה יותר — איש אשר ניהן באינסטינקט המיוחד.

### ידע מקצועי

אני מניח, כי אצל החייל המיומן היטב בלחימה יהא סך-הכל של הביצוע טוב יותר מאשר אצל זה שאינו מיומן. זאת ועוד: בעל המיומנות המקצועית הטובה — פוחד פחות.

### אמון

כוונתי כאן להזדהות עם מטרות-המלחמה ולאמון במפקדים, וכמרכיב — לאמונה כי אין הפעולה נעשית לריק, אלא נודעת לה חשיבות.

הזכרתי לפני-כן את טיפוס החייל בעל האינסטינקט. לדעתי, "המנהיג הטבעי של השכונה", הוא זה אשר יתגלה כמנהיג גם במלחמה. בהתאם לכך ניתן אף לאתר מראש, באחוז גבוה של דיוק, מי יהיה המפקד המצטיין בעת הקרב. אני מניח, כי יש מתאם (קורלציה) בין סוגי-סיכונים, וכי מי שהסתכן בילדותו במעשי-קונדס שונים ומשונים, הוא זה אשר יסתכן גם בעת קרב; כלומר — קיים מתאם בין מידת-ההסתכנות שלו כילד בגן-הילדים ובשכונה לבין מידת-ההסתכנותו כחייל מבוגר בעת הקרב. באותה מידה, סבור אני, יש מתאם בין מידת-ההסתכנות של מפקד בימי-שלום — לבין מידת-ההסתכנותו בקרב. לנכונותו של אדם ליטול על עצמו סיכון בימי-שלום נודעת השלכה על מידת-נכונותו ליטול על עצמו סיכון נים בעת הקרב. בנכונות הכניסה לקרב נוסף, לאחר תום קרב ראשון, באים לידי ביטוי ברור יותר המשקע החינוכי וההזדהות עם מטרות-הלחימה. עתה כבר יודעים הכל מניסיונם מהי מלחמה — ונמצא כי אנשים שונים מגיבים באופן שונה במצב כזה. ההזדהות עם מטרות-המלחמה וההכרה בצורך בה — מסייעות במקרה כזה להתגבר על היסוסים.

## ס"א"ל יוסף

לאחר מלחמת-הקוממיות חלה, לדעתי, נפילה מסויימת בסטנדרד דרך הלחימה של צה"ל, והוא החל עולה שוב רק לאחר שנים אחדות, בעיקר בזכותם של הצנחנים. קרב גבעת-התחמושת במלחמת ששת הימים היה שיאו של תהליך עליית-הסטנדרט דים. והעם והצבא חונכו לכך שבכל התנגשות עם האויב — ותהא גדולה או קטנה — חייב צה"ל לנצח. נוצרה בצה"ל אוירה שאיננו יכולים שלא לנצח.

גורם משפיע נוסף טמון היה בעובדה שיצאנו למלחמה זו זועמים. האוירה שנוצרה בצה"ל ערב מלחמת ששת הימים היתה, כי יש להשיב למדינה את הכבוד הלאומי ואת היוקרה הלאומית, ויש למנוע את השמדתה, וכפועל-יוצא — כי אין לשוב מן המלחמה אלא לאחר השמדת צבאות-האויב.

להשגת הניצחון סייעו לנו הגורמים הבאים: הערכים שנטעו בנו מידה גבוהה של הקרבה ודבקות במשימה; אלה התבטאו בהסתכנות ובהתמדה, גם תוך קשיים ותוך אבידות מרובות.

## ס"א"ל מרדכי

תוך-כדי הקרב התעוררה שנאה לאויב; אך הזעם, עליו דיבר ס"א"ל יוסף, נוצר לא מן השנאה לאויב, אלא מתוך ערך חיובי — אהבת המולדת. הזעם הוכיח בעליל, כי הדברים אותם עלולים היינו לאבד לוא נוצחנו — יקרים לנו מאוד. אך אין לחנך צבא על שנאה כשהיא לעצמה.

בלחימה יש לבצע את המשימה בכל מחיר, ודבר זה מחייב השמדה פיסית מקסימלית של האויב; אך לחנך לשנאה או להשמדה — לאו! עלינו להפריד בין זעם לבין שנאה; עלינו להתעלות מעל לשנאה, בתור שכזאת.

אוסף ואומר: להשגת הכרעה בקרב — יש צורך במיומנות, וזו נחלקת לשני סוגים: מיומנות טכנית ומיומנות רוחנית. המיומנות הרוחנית פירושה ערכים חיוביים, ובראשם — אהבת-המולדת. למלחמה זו יצאנו, כי חששנו שאם לא נילחם — נפסיד את המולדת. לשאלה כיצד להבטיח רמה גבוהה בעתיד אני משיב, כי יש להמשיך ולטפח אהבת-המולדת על-ידי הקניית ידיעת-הארץ, ידיעת מורשת-צה"ל וכיוצא באלה.

אמנם, כאשר אתה מסתער אינך חושב מדוע, בעצם, אתה עושה זאת; ואף המניעים לכך עשויים להיות שונים. אולם במלחמת ששת הימים התגלה החינוך כראשון במעלה מכל הגורמים.

גורם שני הוא הידע המקצועי. ככל שרבה מיומנותו של החייל — כן גבוהה יותר רמת-הביצוע. לא לחינם נשלחו הצנחנים לפעולה במקומות הקריטיים — באוס-כתף, ברפיח וברושלים.

גורם נוסף הוא העזות. רמת-הביצוע מושפעת מגורם זה לא פחות מאשר מן הידע המקצועי. את הבונקר המפורסם בגבעת-התחמושת חיסל חייל שלא היה בעל-מקצוע מעולה — אך היה נועז וקפץ קדימה. חברים מעברים מסרו לו בקריאות ובצעקות הוראות מקצועיות לפעולה.

כל קרב שונה מחברו. בקרבות בירושלים נתגלו לי תופעות חדשות. בדרך כלל — כך למדנו — מקנה הכניסה לחפרות עצמן ביטחון לחייל; אך בגבעת-התחמושת היו חפרות עמוקות וצרות כליכך, עד כי לוחמים רבים איבדו בהן את הכיוון, את האוריינטציה ואת "קריאת-הקרב" — ולעתים גם את הביטחון. נסתרה גם הטענה המקובלת, כי המחפים מאחור — בטוחים יותר. בגבעת-התחמושת היו דווקא המחפים, שלא נכנסו לחפרות, גלויים לאש מן הגבעה ומן המבצר, ונתונים בסכנה יותר מחבריהם. עם זאת, היו דווקא הם אלה שאיכנו עמדות והוכיחו פעילות, בהתאם ל"קריאת-קרב" נכונה.

## ס"א"ל אשר זריזין

תפקיד החינוך לסייע ביצירת הנורמות של צה"ל. לדעתי אין ההזדהות נוצרת על-ידי לימוד הקניית-ידע, כי אם, בראש-וראשונה, על-ידי חוויות. יש ערך גדול לסיפורי מופת ולתיאורים של דוגמה אישית. הצנחנים ב-1956 התחנכו על הדוגמה האישית של לוחמי פעולת-התגמול. הצנחנים של 1967 — התחנכו על סיפורי טיני ב-1956. הנורמה עולה — ועמה עולה אף הנכונות לקיים אותה.

במלחמה זו קם החייל הבודד והסתער. תפקיד החינוך עתה הוא להחדיר לנוער ולחיילי-צה"ל את הערכים שנתחשלו בה.