

# ללמוד מההצלחות

## לחימת חטיבה 460 בשל"ג בראי הזמן שחלף

בתהליכי הפקת הלקחים והטמעתם אנחנו מתמקדים בעיקר בכישלונות ופחות מדי בהישגים ובהצלחות. זו טעות שמשבשת את ההתכונות שלנו למבחנים הבאים

### מבוא

אני מבקש להעלות כאן בקצרה כמה מחשבות בעקבות הפסטיבל התקשורתי (ואני לא אומר זאת לגנאי) שפרץ באחרונה במלאות 30 שנה למלחמת שלום הגליל. במלחמת שלום הגליל הייתה לי הזכות לפקד על חטיבת השריון 460, וכך יצא לי להשתתף בלחימה נגד צבא סוריה שנערך יחד עם המחבלים והיה מחופר ומאורגן וחיכה לצה"ל. לא את מהלכי הקרבות של חטיבה 460 אני חפץ להאיר כאן, אלא לדון בכמה לקחים ומחשבות מוהלחימה במלחמת שלום הגליל שנראים לי חשובים ובעלי ערך סגולי לעתיד.

### אשמה ואחריות

באחד הקרבות עם הסורים בכפר עין א־תינה אירעה תקלה מבצעית שבה ירו זה בזה מטווח אפס שני גדודים של החטיבה. שבעה חיילים ומפקדים מגדוד הקק"ש (ההשלמה החילית של קציני השריון) נהרגו בתקרית הזאת, ובהם ספי המג"ד ואבי גבעתי המ"פ. נסיבות האירוע אינן עלומות, ולנו - שנלחמנו שם כתף אל כתף - ידועים כל הפרטים, אף שכל אחד, באופן טבעי, חווה וזוכר אותם בצורה שונה במקצת. מובן שלא זה המקום לנתח את ההיבטים הטקטיים ואת הנסיבות המיוחדות שבהן קרתה התקלה המצערת כל כך. אבל לקח אחד ערכי ועקרונני חייב להיאמר: האחריות בקרב אינה ניתנת לחלוקה, יהיו הנסיבות אשר יהיו, ולכן בהיותי מפקד החטיבה, האחריות לתקלה המבצעית הזאת היא שלי בלבד. (בנימה אישית אני חייב להודות שהפנמת הלקח הזה אינה פשוטה, אינה טריוויאלית, ומרחק הזמן הוא שסייע לי להבין אותה לעומקה).

אנחנו נוטים לזהות אחריות עם אשמה, ולא היא. נסיבות הקרב ההוא היו סבוכות ומורכבות מאוד וכללו - בין היתר - תקשורת ממוסכת, תיאום לקוי של הכנסת הכוחות לקרב (הגדוד של ספי נכנס לכפר ללא ידיעתי), חוסר הכנה מוחלט, אי־הכרת השטח והאויב, לחץ חזק להשלים את המשימה במהירות ועייפות מצטברת של הלוחמים ושל המפקדים.

לקיחת אחריות אישית מאפשרת לי להתבונן היטב בכל אלה ולהבין היכן טעיתי, היכן לא הייתי מספיק ברור ונחרץ, היכן הייתי נדרש לערנות יתר וחשוב מכול: מה ניתן ללמוד ולהנחיל למפקדים אחרים בנסיבות קרב דומות בעתיד.

אשמה, לעומת זאת, סוגרת את המרחב הזה, מכוונת את הלקחים ואת המסקנות לפן



טנק של צה"ל במלחמת שלום הגליל

תא"ל (מיל') חגי כהן מח"ט 460 במלחמת שלום הגליל





## כוחות צה"ל בלבנון במלחמת שלום הגליל | הלמידה האמיתית - הן בחיים והן בקרב - עוברת דרך טעויות אנוש, כישלונות ומשברים. בקרב משלמים על טעויות בחיי אדם, וזה כמוכחן עושה את ההתמודדות האישית ממוקדת וקשה לאין ערוך

סיכמנו את התוכנית ובתוך פחות משעתיים פתחנו במתקפה. המפקדים וצוותי הטנקים פעלו בנחרצות ובמקצועיות שראויים לכל שבח.

מקורות האש שותקו בירי תוך כדי תנועה, וטנקי ה-T-55 הושמדו בטווחים קצרים מאוד. הקרב הזה הסתיים בהצלחה מרשימה ופתח למעשה את הציר העיקרי לבקעת הלבנון.

לימים עלתה במוחי המחשבה שהטנקים שלנו עלולים היו להיפגע בשטח הנחות שבמרכז העיירה, שאותה צלחנו בתנועה רצופה, וחילוצם עלול היה להיות עקוב מדם.

זכרתי בכניסה של חטיבה 500 לעיר סואץ במלחמת יום הכיפורים, והזיכרון הזה חידד אצלי מאוד את ההבדל הדק בין הצלחה לכישלון. ייתכן שאילו השתהינו, הכול היה נראה אחרת, וכוחות רבים היו נדרשים להשלמת המשימה. אין ספק שההצלחה בקרב הזה נבעה מההפתעה ומההלם שנוצרו בגלל התקפת הפתע, מעוצמת האש, מהנחישות ומהתנועה המהירה של הכוחות. אך יש לזכור שזה עלול היה להתפתח אחרת.

(ושוב, בנימה אישית: כל מעייני באותה העת היו נתונים להשלמת המשימה, לגיוס סיוע ארטילרי, לתיאום בין הכוחות ולקיצור לוח הזמנים. לא זכור לי כל הרהור

האישי, להתגוננות ולצדקנות ומתמצית בעיקר בשאלה "מי אשם". הלמידה האמיתית - הן בחיים והן בקרב - עוברת דרך טעויות אנוש, כישלונות ומשברים. בקרב משלמים על טעויות בחיי אדם, וזה כמוכחן עושה את ההתמודדות האישית ממוקדת וקשה לאין ערוך.

המבחן האישי והמנהיגותי שלי בהיותי המפקד הוא בעיקר מול עצמי והערכים שמנחים אותי ומול פקודי. את שאר הבחינות (המבצעיות והאישיות) תעשה הרמה שמעליי. זוהי לקיחת האחריות האמיתית של המפקד בקרב.

לקיחת אחריות אישית אין משמעה בהכרח התפטרות או הדחה. בכך אנחנו נוטים להתבלבל וכתוצאה מכך לשבש את הלמידה, לצאת מתחום ההתבוננות העניינית אל תחום האגו והצדק וכך לגרום עוול גדול לעצמנו ולפקודינו. כולנו בני אדם, ובנסיבות הקיצוניות שמתפתחות בקרב מותר לנו להעניק קצת חמלה (לא רחמים עצמיים) לעצמנו ולאלה שנמצאים תחת פיקודנו. ואדגיש: כל זה אינו סותר את ערכי הפיקוד בקרב כמו הנחישות, התעוזה, המנהיגות בשדה הקרב והמחויבות הבלתי מתפשרת להשגת היעדים.

## כישלון והצלחה

המרחק בין כישלון להצלחה בקרב הוא לפעמים כחוט השערה. אחרים יגידו שזה עניין של מזל. גם אם הכנת הכול מראש ופעלת למופת - ההצלחה בקרב אינה מובטחת. חטיבה 460 נכנסה ללחימה בלבנון ללא כל הכנה מוקדמת ותוך כדי תנועה. שמענו על ההכנות הדקדקניות והממושכות שנערכו בפיקוד הצפון, בחיל האוויר וביחידות השדה השונות. אנחנו, בהיותנו חטיבת הקורסים, היינו באופן טבעי מחוץ למעגלים האלה ונערכנו מצפון לכינרת כדי לשמש עתודה פיקודית ללחימה.

את הפקודה לכבוש את העיירה ג'זין קיבלתי בשעות הבוקר המאוחרות באלחוט, ישירות מקצין האג"ם של פיקוד הצפון. זאת אחרי שהשלמנו תנועה ארוכה על שרשראות מצפון הכינרת לרמת ג'זין. לא היו בידינו נתונים בסיסיים כמו תצ"א ומודיעין, ולא היו לנו כוחות חי"ר וארטילריה שהוכפפו אלינו. בעיירה עצמה נערך אגד קומנדו סורי עם גודו טנקי T-55 על השטחים השולטים. (על ההיערכות הסורית הזאת ידענו רק בדיעבד). עם רדת החשיכה דיווחתי לאלוף הפיקוד על כיבוש השטחים ששולטים על העיר ממזרח ועל השמדת הכוח הסורי העיקרי.

נוהלי הקרב בחפ"ק שלי ובגדודים היו קצרים מאוד. במהלך תצפית קצרה עם המג"דים



שקשור לאפשרות של תקלה, של שיבוש או משהו מעין זה).

## קרב סדור - האומנם?

באופן מעשי, אין קרבות סדורים. משהו תמיד ישתבש בדרך, והתוכנית המבצעית לעולם תהיה מסגרת פעולה כללית בלבד. הנחת היסוד הזאת חייבת להנחות אותנו, המפקדים, בהכנות לקרב ובניהול הקרב עצמו.

אומנם יש חשיבות עצומה להכנות המוקדמות - ללימוד השטח, האויב ודרכי הפעולה האפשריות - אך המציאות בקרב תמיד שונה ממה שתוכנן. לקביעה הזאת יש משמעות רבה בכל מה שנוגע להכשרת המפקדים בכל הרמות. חשוב מאוד להעמיק ולחדד את המודעות בעניין הזה גם באימונים וגם בהכנות לקרב. הנושא הזה - לדעתי - אינו מקבל תשומת לב מספקת.

בשל"ג - אולי יותר מאשר במלחמות קודמות - נדרשו המפקדים לגמישות בשל שינויי משימה תכופים ובשל הצורך להתמודד עם מצבים של חוסר ודאות.

מערכות השליטה והבקרה והטכנולוגיות החדשות המשתלבות במפקדות בדרגי השדה יכולות להטעות. יש תועלת רבה בשילוב המערכות והטכנולוגיות המתקדמות האלה, אך יש בהן גם סכנות - ובהן הסכנה להיווצרות תלות. השליטה המרבית בנתונים ובידיעות היא במידה רבה אשליה. נכון לדעתי להניח שגם כיום, כשהמפקד מוקף מערכות מחשב ומידע מתקדמות ביותר, עדיין נמצאת המלחמה בתחום של הלא נודע והלא צפוי (אם כי אני חייב להודות שאין לי הכרות מעשית וקרובה עם רוב מערכות השו"ב החדשות).

המסקנה שלי היא שבכל אימון - בכל רמה שהיא - יש לשלב שיבושים מכוונים ומצבים קיצוניים בלתי צפויים שעליהם יש להתגבר. נוסף על כך יש להעמיק את מודעות המפקדים לחוסר הוודאות בשדה הקרב באמצעות מגוון של אמצעי סימולציה ובאמצעות ניתוחי קרבות. רק באמצעות הידע הזה ניטיב ליישם את הערך של דבקות במשימה.

## ערכים ולקחים

אחרי כל מלחמה מותקיים תהליך ארוך של הפקת לקחים: נערכים תחקירים, מוקמים צוותים מקצועיים, מתפרסמים ספרים עבי כרס וכד'. כל אלה כבודם במקומם מונח, ויש בהם תועלת לא מבוטלת, שכן המסע הארוך להפקת הלקחים מניב בסופו של דבר עדכון של תורות הלחימה ושכלול של אמצעי הלחימה - ומה שחשוב יותר: המערכת הצבאית כולה נערכת למלחמה שתהיה ולא למלחמה שהייתה. על חשיבותם של כל אלה אין חולק, ואני יוצא מנקודת ההנחה שזה נעשה בצורה נכונה, חכמה ויעילה.

אולם כאן ברצוני למקד את תשומת הלב לקשר שבין ערכי פיקוד ומנהיגות לבין למידה והפקת לקחים. לדעתי, אנחנו מעוותים את הלמידה ואת הפקת הלקחים - בממד הערכי - כאשר אנחנו מתמקדים בתקלות ובכשלים במקום בהצלחות ובסיפורי הגבורה.

כאשר אני מפקד על יחידה בקרב, ניצבים איתי שם (בדרך לא מודעת באותם הרגעים) סיפורי הגבורה והמופת של דוד מול גוליית, של המכבים, של לוחמי תש"ח, של לוחמי חטיבת הצנחנים בגבעת התחמושת במלחמת ששת הימים, של לוחמי חטיבה 7 במלחמת יום הכיפורים בעמק הבכא ועוד לוחמים עזי נפש רבים מקרבות מופת. אין ספק שגם לחימת המכבים לוותה בתקלות, גם ליבו של דוד החסיר כנראה פעימה כאשר התייצב מול גוליית החמוש מכף רגל ועד ראש, בגבעת התחמושת ובעמק הבכא שילמנו מחיר דמים יקר. דומה שאין מלחמה או קרב שלא אירעו בהם תקלות וטעויות אנוש.

ראוי לשים דגש מיוחד - בכל הרמות - על מצבי חוסר הוודאות ועל ה"ערפל" בשדה הקרב ולתרגל מצבים קיצוניים שבהם אין תחליף למנהיגות ולשיקול דעתו של המפקד



בכל המלחמות הפגינו לוחמי צה"ל תעצומות נפש, גבורה, הקרבה ודבקות במשימה. אלה הם ערכי יסוד שאינם ניתנים למדידה ומעולם לא הופיעו במסגרת לקחי קרבות. לימוד התקלות והכישלונות הוא חשוב, אך האפשרות ליישם מכך לקחים לקרבות העתיד מוטלת בספק שכן כל סיטואציה קרבית היא ייחודית: מרכיביה ונסיבותיה לעולם יהיו שונים בתכלית מכל מה שהיה ומכל מה שיהיה.

לעומת זאת להטמעה ולהעצמה של קרבות מופת ושל סיפורי גבורה קבוצתיים ואישיים יש ערך סגולי מתמשך שלא יסולא בפז. האירועים האלה הופכים לנכסי צאן ברזל ומשמשים סמל ומקור לחיקוי ולהעצמה.

## סיכום

אני משוכנע שההטמעה וההעצמה של סיפורי ההצלחה והגבורה - שנותנים ביטוי מוחשי לערכי היסוד המנחים את המפקד בקרב - ראויים להדגשה נמרצת שבעתים בתהליכי הפקת הלקחים ובתוכניות ההכשרה והחינוך של המפקדים.

כך גם ראוי לשים דגש מיוחד - בכל הרמות - על מצבי חוסר הוודאות ועל ה"ערפל" בשדה הקרב ולתרגל מצבים קיצוניים שבהם אין תחליף למנהיגות ולשיקול דעתו של המפקד. המצבים האלה מאפשרים לחדד את ממדי האחריות האישית, הדבקות במשימה וקבלת ההחלטות הקשות והלא שגרתיות שהמפקד מתמודד איתן במצבים האלה.

היה זה שמוליק גורודיש שבמסדר הניצחון של חטיבה 7 בג'בל ליבני לאחר מלחמת ששת הימים ניצב בפנינו וטבע את הביטוי "אחיי גיבורי התהילה". אין לי ביטוי קולע יותר כדי להביע הערכה ולהודות ללוחמי חטיבה 460 שלחמו איתי במלחמת של"ג.

