

בית הספר הלוחם: למידה, לקחים והכנות

"התכנון הוא תמיד הכול, התוכניות הן לא כלום"
(הלמוט פון מולטקה הזקן)

עשרות שנים לאחר שנאמרה האמרה הזאת שב וקבע אותה הגנרל דווייט דיוויד אייזנהאואר, מפקד צבאות בעלות־הברית באירופה במלחמת־העולם השנייה, ולימים - נשיא ארצות־הברית.

משמעותה של האמרה הזאת היא שעל יחידה צבאית להיות מאומנת להתמודדות עם סיטואציה, ולא בהכרח עם מסגרות של זמן ומקום. תכנון להתמודדות יביא להתמודדות נכונה בכל מקום, בעוד שתוכנית סדורה ונוקשה משתבשת כמעט תמיד מיד עם תחילתם של אירועי הלחימה.

בניגוד למערכת למידה אקדמית או אפילו אקדמיה צבאית, קיימים כמה מאפיינים ייחודיים לחטיבת ההכשרות של השריון. הראשון הוא חומר הלימוד המועבר ומתורגל כדי שיהיה ישים ככל האפשר לביצוע, ולא ייותר כחומר לימוד תיאורטי. מערכי השיעורים והתרגולות מכוונים כולם לאפשר לתלמיד ליישם אותם בצורה קלה ככל הניתן ביום פקודה, כאשר יהפוך חומר הלימוד ששונן ותורגל לידע שיציל חיים בשדה הקרב.

אייזנהאואר הדגיש שהידע הצבאי מתחלק לשני סוגים. הסוג הראשון - התוכניות הסדורות הנמצאות במעטפות בתוך כספות ומוסרות בפירוט רב כיצד יש להילחם במלחמה הבאה, והסוג השני הוא התכנונים - הכשרתם הייעודית של הלוחמים לבצע תרגולת מוגדרת נגד האויב. התוכניות מתגלות תמיד במלחמות כחסרות כל ערך מכיוון שהמלחמה היא, כדברי הוגה הדעות הצבאי קרל פון קלאוזביץ, "ממלכת אי הוודאות" שבה משתבש הכול כמעט מיד עם תחילת האירועים. הייעודיות של הלוחמים, היינו, הכשרתם המוקדמת, היא בעצם "הכול". הכשרה נכונה תאפשר ללוחם למצות מעצמו את המרב גם כאשר התוכניות משתבשות, כפי שקורה בפועל בדרך־כלל. לכן מסקנתו

הייתה שהתוכניות הן "לא כלום" ושהתכנונים הם "הכול".

בחטיבת בני אור עוסקים בימי שגרה בתכנונים ההופכים את החייל חסר הניסיון לחייל בטירונו, וללוחם שריון לאחר לימודי המקצועות ומסגרת הצמ"פ המפרכת. לצד הנהלים הקבועים והתרגולות מאומן הלוחם להיות חייל חושב ולומד המסוגל בכוחות עצמו למצוא את הפתרונות למצבים מורכבים שלקראתם לא אומן. התקווה היא שאת הכישורים האלה יוכל החייל ליישם בלחימה בין אם יהיה בבטנו המוגנת של הטנק עם חבריו לצוות ובין אם יהיה עם לוחמי שריון אחרים שאותם הוא אינו מכיר אך עברו בדיוק את אותה הכשרה כמוהו.

דגש רב מושם גם על השילוב שבין הידע הטכני ובין הזירה שבה יתמודד הלוחם בעתיד. מחשבה רבה מושקעת בניתוח אופן פעילותו של השריון בהווה כדי לנסות להבין כיצד תיראה המלחמה הבאה ולהכין את הלוחם לקראתה ולקראת האתגרים שהיא תציב בפניו.

בשנים שקדמו ל"צוק איתן" הושם אפוא הדגש על מתארים שונים של קרב שעמם ייאלץ החניך להתמודד בכמה זירות, שאחת החשובות שבהן היא הלחימה ברצועת עזה. הדגשים העיקריים שהושמו במהלך הכשרת הלוחמים מעבר לשליטה בטנק ובכל מערכותיו היו על אימון לוחמים ופיתוח מערכות שיסייעו להם בכל היבטי הלחימה בטנק: התנועה, בקרת האש, ובעיקר ההגנה על אנשי הצוות. כמו כן הושם דגש על מסגרות וצורות לחימה עם כוחות שאינם שריון באותה זירה עצמה, בעיקר חי"ר, הנדסה קרבית וכוחות אוויר וארטילריה. מעבר לכל אלה, החניכים הוכשרו להכרת האויב, שיטות שיטות הלחימה שלו והיקף כוחותיו.

כל הדגשים האלה היו חלק בלתי נפרד של מחזורי ההדרכה בבית הספר. הם הפכו את הלוחם מחייל המבצע פקודות באופן טכני לחייל המודע לסביבתו ומסוגל להתמודד בהצלחה עם האיומים הצפויים לו בה. מפקדי בית הספר ומדריכיו עשו מאמצים להפנים את הידע וצורת החשיבה הדינמית הזאת.

הלך המחשבה הזה והמודעות לדרישות של שדה הקרב אפיינו את תוכנית

הלימודים של חניכי חטיבת ההכשרות. גיא חסון מפקד החטיבה השקיע מאמצים רבים כדי שהלוחמים יבינו את המאפיינים של שדה הקרב העתידי. קרבות שריון נרחבים בדומה לאלה שהתקיימו במדבר המערבי ב־1942, הקרב בקורסק במלחמת־העולם השנייה והקרבות ברמת־הגולן ובסיני במלחמת יום הכיפורים אינם קיימים כיום. בריאיון עם חסון הסביר:

האויב כיום הוא בעיקר גורמי טרור כמו חמאס וחזבאללה. האויב הזה מצויד בנשק נ"ט ארוך טווח, והוא מרבה להשתמש במטענים מוסווים ובמלכודים. הוא מוסווה היטב ונעזר במנהרות ובחללים תת־קרקעיים. הוא נחשף למשכי זמן קצרים מאוד, ואין הוא בולט כמטרות האופייניות לירי טנקים כבעבר. הוא מוטמע בקרב האוכלוסייה האזרחית ובשטחים הבנויים בצפיפות. כל אלה הציבו אתגרים לא פשוטים לצה"ל. פעולות צוותי הקרב הבין־חיליים חייבו קצב לחימה מהיר הרבה יותר. נדרש שיתוף פעולה הדוק בין המרכיבים השונים של כוחות היבשה ובינם ובין חיל האוויר. כדי לקדם את המוכנות לשינויים האלה בשדה הקרב ערכה חטיבת ההכשרות שינויים רבים מאוד במתכונת האימונים שלה בשנה וחצי שקדמו לפרוץ המלחמה. השינויים האלה כללו הכשרת הלוחמים בירי מסיבי מאוד, בעיקר לעבר מטרות חי"ר.

בניגוד בולט לעבר, כ־80% מן המטרות שאליהן אוגמן התותחן לירות היו מטרות כאלה. המודעות לכך שהמלחמה הבאה תיערך בשטח בנוי הפכה את תוכנית האימונים שבחרתי להקנות לחניכיי לכזאת היוצאת מנקודת הנחה שלפיה כשירות הלחימה בשטח בנוי היא הכשירות הבסיסית שאותה רוכש כל לוחם המוכשר כטנקיסט ולא כתוכנית אימונים מתקדמת. כל לוחם שריון הוכשר להתמודד בשטח בנוי מול חי"ר מחופר ומוסווה שמשכי החשיפה שלו קצרים מאוד.

אין הוא בולט כמטרות האופייניות לירי טנקים כפי שהיה בעבר אלא מוטמע בקרב אוכלוסייה אזרחית ובשטחים הבנויים בצפיפות. כל אלה הציבו אתגרים לא פשוטים לצה"ל, בייחוד לפעולות של צוותי

קרב רב־חיליים. נדרש קצב לחימה מהיר הרבה יותר, נדרש שיתוף פעולה הדוק וצמוד בתוך כוחות היבשה ובינם ובין חיל האוויר. כדי לקדם את המוכנות בשדה הקרב ערכנו שינויים רבים באימונים בשנה וחצי שקדמו למבצע. התחלנו לירות באופן מסיבי למטרות חי"ר, ו־80% מהמטרות שהתותחן הוכשר לירות בהן היו מטרות חי"ר. הגדרנו את כשירות הלחימה בשטח הבנוי ככשירות הבסיסית ולא ככשירות מתקדמת, וחייבנו את כולם להתאמן בה.¹⁹

חסון הצליח להטמיע את העקרונות האלה בלוחמי החטיבה הן במהלך החודשים הראשונים לתפקידו כמח"ט והן במהלך בקיץ שבמהלכו הידרדר במהירות המצב הביטחוני מפיגוע חטיפה למבצע "שובו אחים" ולמבצע "צוק איתן".

חסון ניסה להשריש את התובנות האלה בכל אחד מן הרכיבים של סדר הכוחות של החטיבה:

אחד האתגרים המשמעותיים ביותר שניצב בפני המפקדים הוא להכין את עצמם למלחמה הנכונה. משמעות הדבר היא ללמוד מלקחי המלחמות והמבצעים שהיו, אך להתכונן למלחמה הבאה, ולא לזו שהייתה. העניין המקצועי הזה העסיק ללא הרף הן אותי והן את כלל המפקדים בחטיבה, בעיקר את הדרג הבכיר - המטה והמג"דים. דנו הרבה באופן שבו אנחנו מכשירים את הלוחמים והמפקדים בחטיבה. ההבנה העיקרית הייתה שחייבים לבצע שינוי להכשרת החטיבה כדי שתוכל לעמוד במשימה הזאת.

פעלתי בראש ובראשונה להעמקת ההבנה בקרב כלל המפקדים שעוד במשמרת שלנו יכולה להיות מלחמה. האמונה ש"מחר מלחמה" חייבת להיות מתורגמת לאורח החיים של היחידה על כלל רבדיה. אין די רק בדקלום התובנה הזאת. חייבים שסדר היום יהיה

19 אל"ם שאול נגר (עורך), "השריון בצוק איתן מאז ולתמיד - השתנות האויב ושדה הקרב", **עלון השריון**, גיליון מיוחד לעצרת השריון, 1 באוקטובר 2014, עמ' 7.

כזה: ניהול הזמן, אופן האימונים וההכשרות, השיבוץ לקרב ועוד. ברור היה שהשלב הראשון הוא לעדכן ולתרגל את נוהל המעבר משגרה לחירום של החטיבה שהיה מורכב ביותר מעצם היותו חטיבת הכשרה.

נושא המעבר משגרה לחירום קיבל כמעט מיד עם כניסתי לתפקיד את העדיפות הראשונה. בראש ובראשונה העמקנו בלקחי הפעלת החטיבה במבצע "עמוד ענן" שהתקיים קודם לכן. במבצע הזה ביצעה החטיבה מעבר משגרה לחירום מלא אשר היווה הזדמנות מצוינת עבורנו ללמוד ולהתאים את התהליכים. בהובלת קצין הלוגיסטיקה של החטיבה וקצין האג"ם, עדכנו את הפקודות והטמענו אותן בחטיבה. כלל יחידות החטיבה ביצעו ותרגלו כל ארבעה חודשים את התהליך המורכב. ואכן, כשנדרשנו לפעול, פקודת המעבר משגרה לחירום הותאמה למצב שבו החטיבה הייתה בהפעלה, והיא בוצעה בדיוק על-פי התוכנית. זו הייתה פתיחה מוצלחת וחשובה לחטיבה במעבר ממצב שגרה למצב של מלחמה.

המשימה השנייה הייתה התאמת ההכשרות למשימות של החטיבה. בעניין זה שאלנו את עצמנו לא פעם האם ההכשרה רלוונטית והאם היא יעילה אותן מבצעת החטיבה. בתחום זה לא פעם שאלנו עצמנו האם ההכשרה רלוונטית? והאם יעילה לתרחיש הייחוס שעמו מצפים מאתנו להתמודד? היה ברור מעבר לכל ספק שמוטלת עלינו האחריות להתאים את ההכשרה לאתגר המבצעי המצופה מלוחמים וממפקדים בקרב. ערכנו דיונים רבים בנושא. הועלו רעיונות רבים על-ידי קציני המטה והמפקדים. היה ברור שחייבים להשתנות, ודי מהר.

תרחיש ההכשרות הותאם הן להתמודדות עם האויב בעזה והן להתמודדות עם האויב בלבנון. עסקנו פחות באויב הסורי. הלחימה בשטח בנוי הפכה בכל ההכשרות להיות כשירות בסיסית. קורסי הפיקוד התחילו בביצוע אימונים מחוץ לבסיס האם שלנו בשיזפון

מתוך ההבנה העמוקה ששטחי האימונים חייבים להיות מותאמים לאתגר הלחימה. עשינו ככל שיכולנו על מנת לדמות שטח בנוי במדבר בשיזפון. זה לא היה פשוט, מכיוון שבבסיס לא היו מתקנים למתווה כזה של לחימה. לכן, במקביל, התחילה בניית מתקנים ייעודיים ללחימה בשטח בנוי (לש"ביות) בשיזפון. שינינו את המינון בירי – יותר ירי למבנים ולמטרות חי"ר. היה ברור כי זה האתגר המשמעותי עבורנו. לא חיכינו אפילו להשלמת בניית המתקן ובנינו "לש"ביות חול" – שאפשרו לנו לתרגל את רמת הצוות, בעיקר בתרגולות הבסיסיות הרלוונטיות ללחימה בשטח בנוי – לפחות ברמה הבסיסית.

התחום השלישי שאותו פיתחנו היה תודעת האויב. בהובלת קצין המודיעין של החטיבה, נכתבו ועודכנו המערכים בתוד"א. העמקנו עם המפקדים בנוהל הקרב לגזרת עזה. ביקרנו באוגדת עזה לא מעט. למדנו לעומק את לקחי האויב ממבצע "עופרת יצוקה" – המבצע האחרון שבו תמרן צה"ל ברצועת עזה. נוהלי הקרב חידדו מאוד את השפה המשותפת בחטיבה. השפה התחדדה בינינו המפקדים, ובתוך מפקדת החטיבה עם אנשי המילואים. ביצענו אימונים למכלול המודיעין ולמכלול סיוע האש. תוכנן אימון לפלס"ר ולפלה"ק לקראת סוף השנה – אימון שלא יצא אל הפועל. ההבנה העמוקה שאנחנו חייבים להתאים את ההכשרות לאתגר המלחמה הבאה, הייתה אחד מהתהליכים הרבים שבוצעה החטיבה מאוקטובר מתוך ההבנה העמוקה כי "מחר מלחמה". אין לי ספק שהשינויים האלה גרמו לכך שהחטיבה הגיעה למלחמה כשהיא מוכנה יותר למלחמה – חטיבה המבינה את האתגר המבצעי העומד בפניה ומוכנה לו. יתרה מכך, אין לי ספק כי הלוחמים והמפקדים אשר סיימו את הכשרתם ושובצו בחטיבות המבצעיות ולחמו בשורותיהן במבצע, הגיעו מוכנים יותר. המשוב שקיבלה החטיבה מן המפקדים והלוחמים בחטיבות המבצעיות לאחר המבצע היה בסך-הכול חיובי. החבר'ה היו מוכנים למשימותיהם.²⁰

נוסף על הקניית המיומנות הטכנית בהפעלת כלי הנשק, הושקע מאמץ רב בשלושה דגשים על הכשרת הלוחם כדי לעמוד באתגרים האלה. הראשון שבהם הוא היכולת להשתלב מיד בכל מסגרת לחימה של שריון - בין שכלוחם בצוות ובין שכגוף צבאי בתוך מערכת גדולה יותר: מחלקה בפלוגת חי"ר או פלוגה בגדוד חי"ר. הדגש השני הוא היכולת לנהל בתוך המסגרת עצמה קרב משולב תוך מתן סיוע וקבלת סיוע מכל יתר הגורמים בשדה הקרב החדש: לוחמי החי"ר, ההנדסה הקרבית, "עוקץ", תותחנים ויחידות הסיוע של מודיעין השדה, תצפיות וחקירת שבויים, ובין כל אלה ובין הסיוע האווירי הצמוד. הקרב המשולב והבין-זרועי לא היה עוד נחלת הרצאות בבתי-ספר גבוהים לפיקוד ולמטה אלא מיומנות בסיסית הנדרשת מכל מי שמוסמך כלוחם שריון. הדגש השלישי הוא התאמת הלחימה למתווה המשוער של העימות הבא, כולל פיתוח מזורז של אמצעי הלחימה והכשרת הלוחמים להשתמש בהם.

כדי לאמן לוחם שריון להפוך לחלק אורגני של יחידה נשמרה בקנאות המסורת הקשוחה של אחידות האימון וההכשרה. האמרה השכיחה בשנות ה־60 "ריבוע השריון" היא בעצם ביטוי מחוספס יחסית לשאיפת ההתמקצעות שאפיינה את כל שלבי הכשרת הלוחם בטנק. הרעיון העומד בבסיסה של התפיסה הזאת הוא שיש ליצור אחידות בנהלים ובתרגולות כך שניתן יהיה בעת מלחמה לצוות ארבעה אנשי צוות שמעולם לא פגשו זה את זה, והם יוכלו לתפקד ללא קשיים.

מאמץ טכנולוגי רב הושקע בהפיכת הטנק למקום בטוח יותר לצוות מחד גיסא, וליעיל יותר מבחינת ניידות וכוח אש מאידך גיסא. כבר הדגמים הקודמים של המרכבה מוגנו היטב כדי לתת מענה לנקודות התורפה של הטנק: המבנה הפחוס של הצריח הפך אותו לפגיע פחות לפגיעות ישירות; הגחון וחלקו האחורי של הטנק עובו בשכבות פלדה עמידות למטענים; ו"שערות השולמית" מתחת לצריח נועדו לנטרל מטענים חלולים המנסים לנצל את אפקט מונרו כדי לחדור את נקודת התורפה שבין התובה לצריח. אל כל אלה הצטרפו במרכבה סימן 4 שלושה פיתוחים נוספים. הראשון - "מעיל הרוח", מערכת המקנה לטנק הגנה אקטיבית המזהה אוטומטית איום עליו ממטען חלול ומשגר מטען נגדי המנטרל אותו. פיתוח נוסף הוא "קרני החזיר" הנמצא בחלקו הקדמי של

הטנק המאפשר לו לנגוח במבנים ולפגוע בהם; והפיתוח השלישי - אמצעי בקרת אש המאפשרים זיהוי מהיר מאוד של איומים בזירת לחימה עירונית והתמודדות עמם.

חניכי בני אור למדו עוד בעת הכשרתם כלוחמים בשלבי לימוד מקצועות השריון והצמ"פ להיעזר באמצעים הללו וברבים נוספים. בבית-הספר לסיוע קרבי - גדוד 330 הם עוברים הכשרות מתקדמות בהפיכת הציוד הייעודי שמטרתו לאפשר להם שליטה טובה הרבה יותר בשדה הקרב. לעתים מותקן הציוד הזה על טנק אחד בלבד בכוח. הציוד מחייב הכשרה ייחודית, והוא מיועד להקנות גם לטנקים הנוספים בכוח. המחשבה, היצירתיות והפיתוח כוללים לא רק את מכלולי ההגנה של הטנק אלא גם את מכלולי ההתקפה, בייחוד את סוגי התחמושת השונים שנועדו לתת מענה ייעודי לכל אחד מבין האתגרים בשדה הקרב המודרני.

מערך המודיעין בחטיבה משמש חוליה מקשרת בין תפקוד החטיבה כגוף הדרכתי ובין בניין הכוח, שמירתו והכנתו ליום פקודה. בקיץ 2014 עמד בראש המערך רס"ן ליאור שובל, קצין המודיעין החטיבתי. שובל הגיע לתפקיד לאחר שמילא תפקידים קודמים במערך האיסוף החזותי של חיל המודיעין.

בריאיון עמו אמר:

למערכת המודיעין בחטיבה יש תפקיד כפול. בימי שגרה הוא בא לידי ביטוי בעיקר בתחום ההדרכה - שם הוא עוסק בבניין הכוח על-ידי לימוד והכרה של הגזרה והאויב הפוטנציאלי שעמו עשוי להתמודד לוחם השריון. לקראת מלחמה יעסוק המודיעין בהכנת הפקודה כאשר באופן טבעי ההתייחסות לתנאי השטח ולאויב הם נושאים הנמצאים בתחום השליטה והידע של מחלקת המודיעין. המטרה השנייה היא עדכון שוטף של המפקדים והחניכים כאחד בחטיבה על האויב שעמו אנו אמורים להתמודד.

זה מתחיל בשיעורי תודעת אויב לחניכי הקורסים המדריכים אותם

על האויב, שיטותיו, עוצמתו וצורת החשיבה שלו, ונמשך עם עדכון שוטף של כל הדרגים ממפקדי המחלקות ומעלה באמצעות קציני המודיעין הגדודיים. ההכנות ליציאה לקרב של מערך המודיעין בחטיבה לא החלו ביולי 2014 אלא חודשים רבים קודם לכן. הגענו ללחימה מוכנים מאוד - הן בנוגע לתשתיות של האויב והן בנוגע לצורת החשיבה ולתכנונים שלו.

לפני שגיא חסון מונה למפקד החטיבה התכנונו יותר ללחימה בגזרות אחרות, אך עם הגעתו של גיא החלו המאמצים להתרכז בכיוון של עזה. דרשנו להקצות לנו מתקן אימונים שיאמן את החניכים והמפקדים שלנו בשטח עירוני. מאחר שמתקן כזה לא ניתן לנו בתחילה בגלל אילוצי תקציב, יצרנו אותו במו ידינו: מתקן לחימה בשטח בנוי עשוי מחול, לוחות עץ והרבה אלתורים. שינינו את כל תוכניות הלימודים של החניכים בעקבות המידע המודיעיני שהיה בידינו בנוגע לחמאס. ידענו עליהם הרבה, והעברנו את הידע הלאה ללא הרף: מה זו פלוגת חמאס? מה זה גדוד? מה הם "הנוח'בא"? מה הם שלושת סוגי המנהור של האויב: מנהרות תקיפה, מנהרות הגנה ומנהרות הברחה, מהו אופי הקרקע ומהם אמצעי הלחימה שבידי האויב. כתוצאה מכל אלה, בלחימה עצמה היו אמנם הפתעות אך אלה היו הפתעות מצביות של יוזמה של האויב אך לא הפתעות ששינו לנו את המציאות שהכרנו חודשים רבים לפני היציאה לקרב.²¹