

פיקוד במערכה ממושכת – מודל "איש הברזל" – תא"ל בני אהרון

תא"ל בני אהרון, מח"ט 401 ממאי 2022 ועד יוני 2024; מאו"ג 146 מספטמבר 2025.

תקציר

המאמר עוסק באתגרי הפיקוד במלחמה מתמשכת מנקודת המבט של מפקד חטיבה ואוגדה שלחם ברצועת עזה ובלבנון. בניגוד למערכה קצרה המדמה ספרינט, מלחמה ממושכת מחייבת תפיסת פיקוד שונה לחלוטין, המבוססת על שימור חוסן אנושי לאורך זמן. בניית אמון דרך דוגמה אישית היא המנוע המבצעי המרכזי. מפקד נדרש לגשר על הפערים בין החזית לעורף, ולהבין שהתרענות כוחות היא צורך מבצעי הכרחי ולא פריבילגיה, כחלק מההתמודדות עם שחיקת אנשי המילואים, עם ניהול שכול מצטבר, ועם הצורך בהסתגלות מהירה מול אויב שמשתנה ללא הרף. לבסוף, פיקוד בכיר משול לתחרות "איש ברזל" – מסע מורכב ושוחק שבו המפקד נדרש להחליף קצב מבלי לאבד כיוון, עד להשגת המטרה.

מבוא

הדברים שיובאו להלן מתבססים על ניסיוני כמפקד חטיבה בלחימה ברצועת עזה וכמפקד אוגדה בלחימה בלבנון. בשבעה באוקטובר הייתי מפקד חטיבת השריון 401 מזה כשנה ומספר חודשים (נכנסתי לתפקיד בחודש מאי 2022). זכיתי לפקד על החטיבה שהייתה בחזית הלחימה ברצועת עזה במשך שנה וחצי (סיום תפקיד ב-25.6.2024) ולחמה בין השאר בצפון הרצועה, בשיח רצ'ואן, בשאטי, בגיבליה בכל רחבי העיר עזה, בדרג' תופח, בזייתון, בנוציראת וברפיח. החל מ-21.9.2025 ועד לתקופה הנוכחית אני מפקד אוגדה 146, אוגדת מילואים של פיקוד הצפון שלחמה במבצע "שאגת הארי" במשך שלושה חודשים מרץ-מאי 2026 בגזרה המערבית של לבנון, בין השאר בשס"ם לבונה, בעיינתא אישעב, בבקעה הסונית, ברכס השיעי, בראס ביאדה, בקווח ובראשף. כאשר יצאנו למלחמה חשבת, כמו רבים אחרים, במונחים של מערכה קצרה ועצימה. הדימוי שעמד לנגד עיני היה של ספרינט: מפעילים את כל הכוח, לוחצים על הדוושה בכל העוצמה, מכניעים את האויב ומנצחים. בדיעבד הבנתי שהאתגר המרכזי של המלחמה לא היה רק לנצח את האויב, אלא להחזיק לאורך זמן מערכת אנושית מורכבת – לוחמים, מפקדים, משפחות, מילואימניקים, מערכי תמיכה, מנגנוני הכשרה ודרגי פיקוד – כאשר כל אחד מהם פועל בקצב אחר ונשחק בדרך אחרת. הטענה המרכזית שלי היא שמלחמה מתמשכת מחייבת תפיסת פיקוד שונה מזו שהכרנו ממערכות קצרות. במלחמה כזו, תפקידו של המפקד אינו מסתכם בהובלת הכוחות קדימה. עליו להתמודד עם שחיקה מתמשכת, לשמר את הקשר בין החזית לבין המערכת התומכת, לאפשר למפקדים וללוחמים להתאושש, לייצג את אנשיו מול הדרגים הממונים, לקבל החלטות בתנאי איודאות, וללמוד תוך כדי תנועה. במאמר זה אבקש לתאר את הלקחים המרכזיים שלמדתי לאורך המלחמה: מדוע אין תחליף לאמון, כיצד מתמודדים עם שעונים מקבילים של חזית ועורף, מדוע התרענות היא צורך מבצעי, מהו אתגר המילואים, כיצד חדשנות ושבירת כללים מסייעות להציל חיים, כיצד מנהלים שכול לאורך זמן, כיצד מתמודדים עם אויב שמשתנה ללא הרף, ומדוע פיקוד במלחמה ארוכה דומה פחות לריצת ספרינט ויותר לתחרות "איש ברזל".

אין תחליף לאמון

אם אני צריך להצביע על יסוד אחד שמאפשר להחזיק מערכה ארוכה, זהו האמון. במלחמה קצרה, האמון חשוב מאוד, אך לצדו פועלים גם ההלם הראשוני, תחושת החירום, המשמעת המוטמעת והאנרגיה העצומה של תחילת הלחימה. כל אלה יוצרים תנופה שמסוגלת לשאת את הכוח קדימה גם כאשר לא כל השאלות פתורות. במלחמה מתמשכת, לעומת זאת, מנגנוני ההנעה הללו נשחקים בהדרגה. ההלם הראשוני מתחלף בשגרה של לחימה, העייפות מצטברת, האבדות מכבידות, והאופק נותר מעורפל. במצב כזה, האמון הופך למקור הכוח המרכזי.

אמון אינו נבנה רק באמצעות פקודות, נאומים או הסברים. הוא נבנה בראש ובראשונה באמצעות דוגמה אישית. מפקדים ולוחמים בוחנים כל הזמן אם מי שמוביל אותם מוכן לשאת יחד איתם את

הסיכון, אם הוא נוכח ברגעים הקשים, ואם הוא דורש מעצמו לא פחות ממה שהוא דורש מאחרים. ככל שהמערכה מתארכת, כך הדוגמה האישית הופכת למשמעותית יותר. היא מעניקה תוקף מוסרי ומבצעי החלטות, והיא זו שמאפשרת לאנשים להמשיך ללכת אחרי המפקד גם כאשר העייפות, הספקות והפחד גוברים.

היו לי פקודים שהיו מפקדים בעצמם ושבאו אליי לפני פעולות מורכבות במיוחד. לעיתים היינו חטיבה בודדת בלב מרחב עוין, מוקפים 360 מעלות, עם מחסור בתחמושת ועם תחושה מוחשית של סיכון גבוה. במצבים כאלה הם לא ביקשו ממני עוד פקודה. הם ביקשו להבין מדוע המשימה הזאת חיונית. הם רצו לדעת שהסיכון שהם נוטלים נובע משיקול דעת ענייני, ולא מהחלטה פזיזה או מרצון "להספיק עוד הישג".

במצבים האלה לא די לומר "זו הפקודה". עליך להקשיב, להסביר, לשאת יחד איתם את כובד האחריות, ובעיקר להראות להם שאתה נמצא איתם באותו סיכון. לכן הקפדתי להיות נוכח בחזית. רציתי שהם ידעו שלא שלחתי אותם קדימה בעוד אני נשאר מאחור, אלא שאני איתם. שמעתי יותר מפעם אחת את המשפט: "אני יוצא רק בשבילך", מבחינתי זה היה הביטוי החזק ביותר לכך שהאמון האישי הוא מנוע מבצעי.

התובנה הזאת העמיקה את הבנתי גם ביחס לאמון שלי במפקדיי. במהלך המלחמה חשבתי לא פעם על הקשר שלי עם מפקד האוגדה שלי דאז, אלוף איציק כהן, כיום ראש אמ"ץ. לא הסכמתי עם כל החלטה שלו, אבל ידעתי שטוהר המניעים שלו מוחלט. מעבר לכך, ראיתי כיצד הוא עצמו נתן דוגמה אישית באופן עקיב: בנוכחותו בשטח, במוכנותו לשאת באחריות, ובאופן שבו קיבל החלטות מתוך מחויבות מלאה למשימה ולאנשים. הידיעה הזאת העניקה לי שקט פנימי גם ברגעים שבהם היו לי ספקות מקצועיים. אתה יכול להתווכח עם מפקדך; קשה מאוד לפעול לאורך זמן תחת מפקד שאינך מאמין ביושרו ובנוכחותו לשאת בעצמו במחיר שהוא דורש מאחרים.

במובן הזה, אמון אינו רק ערך מוסרי. הוא תנאי מבצעי. כאשר יש אמון, אפשר לשחרר יותר חופש פעולה, לקבל החלטות בתנאים של איודאות, ולהמשיך לנוע גם כאשר העייפות והשחיקה מאיימות לשחוק את כל שאר מנגנוני ההשפעה. כאשר האמון נסדק, כל קושי עלול להפוך למשבר.

לחימה בשעונים מקבילים

אחד האתגרים הבסיסיים של מלחמה מתמשכת הוא העובדה שהחזית, העורף, הצבא והאזרחות אינם חיים באותו זמן. בתחילת המלחמה נדמה היה שכולם נמצאים באותו קצב. המדינה כולה התגייסה, התחושה הייתה של מאמץ משותף, והפערים כמעט נעלמו. אך ככל שחלפו השבועות התברר שהאחדות הזאת אינה נשמרת באותה עוצמה.

בשעון אחד חיים הלוחמים והמפקדים בחזית. בעבורם כל יום מלא סכנה, אחריות, עייפות ואבדות. בשעון אחר חיים המפקדות העורפיות וגורמי התמיכה, שחוזרים בהדרגה לקצב שגרתי יותר. ובמקביל מתקיים שעון נוסף – השעון של הבית והחיים האזרחיים. המשפחה חוזרת לעבודה, ללימודים ולבעיות היום-יום, בעוד אתה נשאר נפשית בשדה הקרב.

אני זוכר היטב את הרגע שבו חוויתי זאת באופן חד במיוחד. יצאנו להתרענות קצרה מעזה. הייתי מותש לחלוטין. כשהגעתי ללשכה גיליתי תור של קצינות חינוך שהמתינו לראיונות לתפקיד. מבחינת המערכת, התהליכים השגרתיים נמשכו. מבחינתי, עדיין היינו בתוך מלחמה אינטנסיבית. באותו רגע הבנתי עד כמה חלקים שונים של הצבא חיים במציאויות שונות.

אותו פער התבטא גם בצרכים מבצעיים בסיסיים. בשיא הלחימה נדרשנו להחליף מנוע לכלי חיוני, לקבל חלפים ולהשיג אנשי מקצוע. הבנתי שלא אוכל להסתפק בערוצים הפורמליים. פניתי ישירות לקטנ"ר ולרמ"ח אחזקה, הסברתי להם שבעוד שלושה ימים אני אמור לצאת לריענון, וביקשתי שכל החוליות הנדרשות יגיעו בזמן.

במקרה אחר נדרשנו לקבל אמל"ח מסוים, וגורם מקצועי התעקש לעכב את האישור מטעמי בטיחות. הזמנתי אותו להצטרף אליי לסוף שבוע של לחימה בעזה. רציתי שיראה במו עיניו את המורכבות, את קצב צריכת התחמושת ואת המציאות שבה כל עיכוב עלול לעלות בחיי אדם. לאחר שחוה את הדברים מקרוב, הוא קיבל החלטות אחרת.

הפער הזה הופיע גם בבית. כאשר חזרתי הביתה בפעמים הראשונות, הרגשתי שאני נע בין שני יקומים. בתוך הלחימה נדמה היה שהכול השתנה, שכולנו עם אחד, שכל אדם מוכן להקריב את חייו למען חברו. מחוץ לעזה פגשתי מחדש את המחלוקות, את השגרה ואת הבעיות היום-יומיות. בתחילה חשבתי שהבית "לא מבין". בהמשך הבנתי שאני הוא זה שחי בבועה חריגה. המשפחה אינה יכולה להישאר במצב מלחמה תמידי.

אחריותו של המפקד במלחמה מתמשכת היא להיות מודע לפערים שבין השעונים הללו ולהפוך למתרגם שלהם – קודם כול בעבור עצמו, ולאחר מכן גם בעבור אחרים. עליו להבין שחלקים שונים של המערכת פועלים על פי היגיון וקצב שונים, ולפעול באופן מודע כדי לחבר ביניהם. זו אינה רק משימה של תיאום; זהו תנאי בסיסי לשימור הכוח לאורך זמן.

התרעננות כצורך מבצעי

אם בתחילת המלחמה חשבתי שהעיקר הוא להמשיך לנוע קדימה, הרי שלאחר שבועות של לחימה התברר לי שההתשה עצמה הפכה לאויב. כאשר הגענו לשכונת רמאל בפעם הראשונה, בחודש דצמבר 2024, התחלתי לחוש שאנחנו מאבדים חדות. לא מדובר היה בקריסה דרמטית, אלא בתחושה ברורה של יותר טעויות, פחות ריכוז ותגובות איטיות יותר.

בשלב הזה העליתי רעיון שהתקבל בתחילה בספקנות: להוציא גדודים באופן מחזורי להתרעננות. התפיסה המסורתית גרסה שחיילים שיוצאים מן המערכה יתקשו לחזור. היו מי שאף לעגו לרעיון. בפועל קרה ההפך. הכוחות שבו עם מוטיבציה מחודשת, עם זיכרון ברור יותר של הבית ושל הסיבה שבגללה הם נלחמים.

הדוגמה המשמעותית ביותר הייתה לאחר אירועים טראומטיים קשים. אחד המ"פים, לאחר שאיבד חלק ניכר מאנשיו, אמר לי בפשטות: "אנחנו חייבים לצאת". בתחילה היססתי, משום שהמשימה המבצעית לא הושלמה. אך בדיעבד התברר שזו הייתה החלטה נכונה. הכוחות יצאו, עיבדו את שחור, ביקרו משפחות שכולות, וחזרו כשירים יותר.

למדתי מכך שהתרעננות אינה פסק זמן מן הלחימה; היא חלק מן הלחימה עצמה. בדיוק כפי שאנו מתחזקים כלי רכב ומחדשים מלאי תחמושת, כך עלינו לחדש גם את המשאב האנושי. מי שאינו עוצר מדי פעם כדי לאפשר לכוחות לנשום, משלם על כך בירידה ביכולת המבצעית ולעיתים גם בחיי אדם. במוזיקה יש תו מיוחד להפסקה. ההפסקה היא חלק מהמנגינה. ריענון והתאוששות הם חלק מהמלחמה.



אל"ם בני אהרון, כמח"ט 401 במלחימה ברצועת עזה במלחמת התקומה, (צילום: דובר צה"ל).

המילואים מזווית של קצין בשירות קבע

מערך המילואים הוא מן הביטויים המרשימים ביותר של המחויבות הלאומית, אך גם הוא כפוף למגבלות אנושיות. בתחילת המלחמה אנשים נאבקו כדי להישאר. כאשר שחררנו אותם בסבבים הראשונים, רבים מהם כלל לא רצו ללכת הביתה. תחושת השליחות הייתה עצומה. אך ככל שהחודשים חלפו, החלו להצטבר מחירים אישיים, משפחתיים ומקצועיים, וההתמודדות הפכה מורכבת בהרבה.

אחד הלקחים החשובים שלי הוא שלא כל שירות מילואים דומה למשנהו. קשה במיוחד להיות מילואימניק בחטיבה סדירה. במצב כזה, איש המילואים מגויס למערכת הפועלת בקצב גבוה ומתמשך, בעוד אנשי הסדיר שסביבו מתחלפים, יוצאים ללימודים, מסיימים תפקידים או עוברים הלאה – והוא נשאר. במובן מסוים, הוא התגייס למאמץ זמני ומצא את עצמו חלק ממערכת שכמעט אינה נעצרת.

גם ביחידות המילואים עצמן השחיקה הייתה עצומה. ראיתי מג"דים וסמג"דים שבילו שנה וחצי מתוך שנתיים בשירות פעיל. הם לא איבדו את תחושת השליחות, אך פשוט הגיעו לקצה גבול היכולת. מג"ד שמילא את תפקידו במשך ארבעה או חמישה שבבים בתוך תקופה קצרה עלול למצוא את עצמו אומר בפשטות: "מיציתי". לעיתים גם סגנו, שנראה כמחליף טבעי, נשחק באותה מידה. במקרים כאלה, תפקידו של המפקד הוא להבין שהקושי אינו עדות לחוסר מחויבות אלא לבלאי אנושי טבעי. לכן ראיתי את עצמי כ"שומר סף". לעיתים היה עליי להסביר לדרגים שמעליי שאדם מסוים אינו מסרב לקבל תפקיד מפני שאינו מתאים, אלא מפני שהוא מותש. האחריות שלי הייתה לייצג את המציאות האנושית בפני המערכת.

ניהול השכול לאורך זמן

אבדות הן תמיד חלק בלתי נפרד מן המלחמה, אך במלחמה מתמשכת הן יוצרות עומס מסוג אחר. אינך מתמודד עם אירוע בודד, אלא עם רצף של תחקירים, ביקורים, אזכרות וקשר מתמשך עם משפחות. ככל שהמערכה נמשכת, הולכת ומתחדדת בעיני אחת האמיתות הקשות ביותר של המקצוע הצבאי: זהו מקצוע כפוי טובה מעצם טבעו. גם המפקד המקצועי, הערכי והמסור ביותר אינו חסין מטעויות. וההבדל בין טעות מקצועית בשדה הקרב לבין טעות בתחומים אחרים הוא שלעיתים המחיר הוא חייהם או פציעתם של פקודיך.

כאשר מספר החללים והפצועים גדל, הולך ומצטבר גם המשקל המוסרי והרגשי שמפקד נושא עימו. כל אירוע מצטרף לזיכרון של האירועים הקודמים. כל תחקיר מחזיר אותך להחלטות שקיבלת. כל מפגש עם משפחה שכולה או עם פצוע מזכיר לך שלא מדובר רק בשאלה מקצועית, אלא בחיים של אנשים שהפקידו בידך את היקר להם מכול. במלחמה קצרה אפשר לעיתים לשאת את העומס הזה מתוך תנופת הלחימה. במלחמה מתמשכת, כאשר מצטברות עוד החלטות, עוד טעויות ועוד אבדות, המשקל עלול להפוך להיות כמעט בלתי נסבל.

כאשר מספר החללים גדל לעשרות, הבנתי שלא ניתן להמשיך לפעול באותם דפוסים שהכרנו בעבר. אתה כותב שוב ושוב מכתבים למשפחות, נאלץ להסביר מדוע אינך יכול להגיע לכל אזכרה, וממשיך לשאת את האחריות המצטברת לכל אותם אנשים שנפגעו תחת פיקודך. האחריות הזאת אינה מתפוגגת. היא מלווה אותך גם כאשר אתה עובר למשימה הבאה, וגם כאשר אתה חוזר הביתה. כדי להתמודד עם העומס, נדרשנו לבנות מנגנונים תומכים. מינינו קצינים שתפקידם היה להגיע למשפחות, לבצע תחקיר ראשוני ולשמש כזרוע הארוכה של המפקדים. המטרה לא הייתה להפחית מן המחויבות, אלא לאפשר למפקדים להמשיך לפקד מבלי לקרוס תחת העומס הרגשי והארגוני. ברמה האישית, הדרך שסייעה לי יותר מכל הייתה לנסות להיות כן ככל האפשר – עם עצמי, עם פקודי, עם מפקדי ועם המשפחות השכולות. לא לחפש תירוצים, לא להתחמק מן השאלות הקשות, ולא להעמיד פנים שיש לי תשובות לכל דבר. זהו נתיב קשה מאוד, ואיני בטוח שתמיד הצלחתי ללכת בו כפי שהייתי רוצה. אך הידיעה שניסיתי להתמודד ביושר עם האחריות המוטלת עליי היא שאפשרה לי להמשיך לשאת את המסע, ללמוד מן הכישלונות, ולשאוף להיות מפקד טוב יותר בעתיד.

האויב משתנה כל הזמן

אחת הסכנות הגדולות במלחמה ארוכה היא ההנחה שמה שעבד אתמול יעבוד גם מחר. בפועל, האויב לומד ומסתגל במהירות. החמאס שפגשנו בשבועות הראשונים של הלחימה לא היה אותו חמאס שפגשנו חודשים לאחר מכן. בתחילת המערכה נתקלנו פעמים רבות באויב שניסה לבלום אותנו בקווי הגנה מסודרים יחסית, עם מערכי מטענים, עמדות ירי ויציאות מתוכננות ממנהרות. ככל שהזמן עבר, הארגון שינה את דפוסי הפעולה שלו. הוא צמצם חיכוך ישיר, עבר לשיטות פעולה מבוזרות יותר, ניצל טוב יותר את ההיכרות שלו עם השטח, והסתמך יותר על מארבים נקודתיים, על מטענים מאולתרים ועל ירי קצר ומדויק שנועד לפגוע ולהיעלם במהירות. גם חזבאללה עבר תהליך דומה. בתחילת הלחימה הנחנו שנפגוש אויב נחוש ובעל יכולת גבוהה מאוד. בפועל גילינו מציאות מורכבת יותר. במקומות מסוימים נתקלנו בהתנגדות עיקשת וביכולת מקצועית גבוהה, ובמקומות אחרים התברר שהנכונות להילחם פנים אל פנים נמוכה מכפי שהערכנו. במקביל, הארגון שינה את שיטות הפעולה שלו, התאים את פריסת הכוחות ואת אמצעי הלחימה, ולמד במהירות כיצד להגיב לצורת הפעולה שלנו. המשמעות מבחינתי הייתה ברורה: גם כאשר נדמה שהאויב מוכר, אסור להניח שהערכת האתמול תקפה בהכרח גם מחר.

לא רק האויב משתנה; גם הזירות עצמן משתנות. המעבר מהגנה על הגבול, לתמרון עצים, להסדרה, לאכיפה ולפעילות מתמשכת, יוצר בכל פעם מציאות אחרת. בתקופה מסוימת האיום המרכזי היה מטעני צד ומבנים ממולכדים. בהמשך מרכז הכובד עבר לאיום הרחפנים – הן רחפני תצפית והן רחפנים תוקפים. בשלב אחר נדרשנו להתמודד עם רקטות קצרות טווח, עם ירי נ"ט או עם חדירות נקודתיות. כל שינוי כזה חייב התאמה מהירה של התפיסה המבצעית, של שיטות הפעולה ושל סדרי העדיפויות.

אחת התובנות החשובות שלי היא שבמלחמה מתמשכת אין כמעט תקופה שבה אפשר לומר: "הבנו את הזירה, עכשיו אפשר לפעול לפי אותה שיטה". בכל פעם שחשבנו שפיצחנו את הבעיה, המציאות השתנתה. לעיתים השינוי הגיע מן האויב, ולעיתים מן הסביבה המבצעית או מן הדרג המדיני שהגדיר משימה חדשה. מפקד שמתקשה להשתנות עלול למצוא את עצמו נערך היטב למלחמה של אתמול.

לכן הניסיון המצטבר הוא יתרון עצום, אך רק אם הוא מלווה בענווה. הניסיון מעניק ביטחון, אך אסור לו להפוך לקיבעון. מפקד טוב נשען על מה שלמד, אך נשאר פתוח לאפשרות שהמציאות השתנתה. במובן הזה, אחד ההבדלים המרכזיים בין מפקד טוב למפקד מצוין הוא היכולת ללמוד מחדש גם לאחר שצבר ניסיון רב, ולהמשיך לשאול בכל יום את אותה שאלה בסיסית: מה השתנה מאז אתמול?

הסתגלות מהירה בשדה הקרב המתמשך

ההשתנות המהירה של האויב במהלכה של המלחמה המתמשכת מחייבת את צה"ל לתהליך מהיר של למידה ושל הסתגלות. לא תמיד ניתן להמתין למסלולים מסודרים של פיתוח, של אישור ושל הצטיידות. שדה הקרב משתנה במהירות, ולעיתים הפתרון המבצעי צומח מלמטה – מן הלוחמים, מהמפקדים הזוטרים ומאנשי המילואים שנמצאים במגע יום-יומי עם האיום. במציאות כזו, האחריות של המפקד אינה רק להקפיד על הנהלים הקיימים, אלא גם לזהות מתי הנהלים אינם מדביקים את קצב השינוי ולהחליט האם נכון לקחת סיכון מחושב כדי להגן טוב יותר על אנשיו.

אחת הדוגמאות הבולטות לכך הייתה התפתחות השימוש ברחפנים. בתחילת הלחימה השימוש ברחפנים מטילים לא היה חלק מן התורה הסדורה. הרעיון עלה מלמטה, מאנשי מילואים שזיהו את הפוטנציאל המבצעי והציעו להפוך רחפנים פשוטים לאמצעי תקיפה מדויק וזמין. באותה עת עדיין לא היו נהלים מלאים, לא כל הסוגיות הבטיחותיות נבחנו, ולא כל הגורמים המקצועיים היו משוכנעים שהמהלך נכון. ובכל זאת, היה ברור שבשטח מתגלה יכולת שיכולה להציל חיים ולשפר משמעותית את האפקטיביות המבצעית.

דוגמה נוספת נגעה לאיום הרחפנים של האויב. בשלב מסוים עלה צורך דחוף להצטייד בכוונות ייעודיות ובאמצעים נוספים שיאפשרו לפגוע ברחפנים בצורה יעילה יותר. חלק מן הגורמים המקצועיים ביקשו להמתין להשלמת תהליכי בדיקה ואישור. מבחינתם, הזהירות הייתה מובנת. מבחינתנו, כל יום של עיכוב עלול היה לעלות בפצועים ובחללים.

באותם מצבים ניסיתי לשאול את עצמי שאלה פשוטה: מה אגיד למשפחה אם יתברר שהיה בידינו פתרון שיכול היה להציל חיים – ובחרנו שלא להשתמש בו משום שהעדפנו להמתין עד להשלמת כל הנהלים? השאלה הזאת לא נועדה להצדיק פזיזות או לעודד זלזול בתהליכי בקרה. להפך, היא נועדה להזכיר שגם להימנעות מהחלטה יש מחיר, ולעיתים המחיר הזה כבד לא פחות מן הסיכון שבהחלטה עצמה.

לכן, במלחמה מתמשכת, המפקד נדרש לעיתים לקחת אחריות גם מעבר למסגרות הרגילות. עליו להבחין בין חריגה בלתי אחראית לבין הסתגלות מבצעית מחושבת. כאשר המציאות משתנה במהירות, וכאשר פתרונות חדשים עולים מן השטח, תפקידו הוא לבחון אותם ביושר, לשקול את הסיכונים ואת הסיכויים, ולקבל החלטה שתעניק לאנשיו את הסיכוי הטוב ביותר לחזור הביתה בשלום.

ממלחמת ספרינט ל"איש ברזל"

אם הייתי יכול לחזור ל-7 באוקטובר ולומר לעצמי משפט אחד, הוא היה פשוט: "קח אוויר". זו אינה ריצת ספרינט. הדימוי המתאים ביותר בעיניי הוא תחרות "איש ברזל". לא מפני שמדובר במאמץ מתמשך בלבד, אלא משום שהמאמץ משנה את צורתו. פעם אתה רץ, פעם שוחה, פעם מדווש. התנאים משתנים, השותפים מתחלפים, והאתגר הוא לדעת להחליף קצב מבלי לאבד את הכיוון.

ובתוך המסע הזה תפקידו של המפקד הבכיר דומה בעיניי למי שמניח את מסילת הרכבת. המח"ט הוא הקטר – הוא מושך קדימה את התמרון, מתמודד עם החיכוך ונושא את עיקר המאמץ. המאויג אינו דוחף את הקטר בכוח. הוא מניח את המסילה, מסמן את הכיוון, קובע היכן נדרש להציב רמזורים כדי לעצור ולחשוב, והיכן אפשר לתת אור ירוק ולהמשיך בתנועה. במלחמה מתמשכת, שני הדימויים הללו: איש הברזל ומניח המסילה - משלימים זה את זה. עליך לשמור כוחות לאורך זמן, להחליף קצב לפי הצורך, ובו בזמן לאפשר לאחרים לנוע קדימה בביטחון. בסופו של דבר, זהו ליבה של המנהיגות במערכה שאינה נגמרת: לא רק היכולת להסתער, אלא היכולת להוביל אנשים דרך מסע ארוך, מורכב ושוחק, עד להשגת המטרה.

המחבר מודה לסא"ל (מיל') ד"ר אליעזר שריאל, המחלקה להיסטוריה, היסטוריון אוגדה 146, על הסיוע הרב בכתיבת המאמר ובהכנתו לפרסום.