

מבט"ש להשילות

אין תחליף לחיכוך אמיתי כהזדמנות להתנסות בהתאוששות מכישלונות, ביכולת לזהות ולהגדיר בעיה מבצעית, לבנות פעלתנות וללמוד כיצד לומדים ומשתנים בלחימה

מפנקסו של מח"ט



אל"ם רומן גופמן,
מח"ט 7, לשעבר מח"ט
עציון *

רק הולך וגדל. השינויים הקטנים לאחר כל תחקיר נותנים ביטחון מזויף, והצורך הבסיסי לשדר יציבות בעיתות משבר הקהה את חושי הלמידה המבצעית מהמעלה השנייה. העובדה המביכה ביותר הייתה שגם היוזמה והפעלתנות ההתקפית נותרו ללא כיוון ותכלית הגיונית, כאשר בחלוף יומיים הגיע מפקד האוגדה להחלטה קשה - לעצור מבצע התקפי של שלוש חטיבות, שהחל בעקבות מספר פיגועים רצחניים בגזרת עציון ויהודה, משום שלא ידענו את מי לתקוף. החלטתי להפסיק להתבייש, ולהפסיק להדחיק את הכישלון ואת המבוכה. החלטתי לקבל אותם

מצב, מדגיש את האתגר המבצעי. נזהר שלא להגדיר את המצב בתור הפתעה כדי לנסוך ביטחון ולשדר עסקים כרגיל. "אין סיבה להתרגש", האלוף מחזק את דבריו. "המגמות הן אותן מגמות מתקופתי ביהודה ושומרון. פיגועים בצומת הגוש היו לאורך שנים". בעודו מדבר עובר לידינו איש ביטחון ותיק ומוכר בגוש עציון. "לא זוכר תקופה כזאת באיו"ש" הוא טוען. "קורה כאן משהו אחר ומאתגר ביותר".

באותו ערב ביני לבין עצמי הבנתי שאני במבוכה - איני מבין את הבעיה, המענה לא רלוונטי והפער באפקטיביות המבצעית

יום קר וסגרירי בהרי גוש עציון. ביקור של אלוף מהמטה הכללי בצומת הגוש, בתקופה בה פיגוע רדף פיגוע וענני אנתפאדה שלישית ריחפו באוויר. יומיים לפני נרצחה בצומת הגוש הדר בוכריס ז"ל. אני מדבר, סוקר



מא"ג איו"ש, תא"ל ליאור כרמלי (במרכז) עם מח"ט יהודה, אל"ם איציק כהן (משמאל). מפקד האוגדה קבע מטרה, ובדרך הקפיד לאפשר ולאתגר

בנחת ובעיקר להודות בהם בפה מלא כדי לעודד חשיבה, למידה ותנועה מתוך עמדה של עוצמה ושל מנהיגות.

באחת ההזדמנויות ניגש אליי ראש מועצת גוש עציון ואמר לי: "רומן, תפסיק להגיד נכשלנו, מה יחשבו התושבים?", "אמשיך להגיד זאת כדי שנפסיק להיכשל", ענית. כך החל מסע הלמידה, בזכות המבוכה.

מה השתנה? הגדרת הבעיה וראשית המענה התפישתי

אזרח מרחב המערכה הוא התמצות של השינוי האדיר שחל באזור יהודה ושומרון בשנים האחרונות, וצבר את המסה הקריטית שלו אשתקד. שלל סיבות הובילו לכך: מחוסר האפקטיביות של מאמץ הסיכול, ועד לטלתה האזורית והשאיפה המתעצמת בקרב הציבור הפלסטיני לנורמאליות ולאיכות חיים. תודעת המאבק נגד "הכיבוש הישראלי" לא פחתה, אך ביטויה המעשי שינה צורה. לצד הירידה בדומיננטיות של ארגוני הטרור בהשפעה על ערעור המציאות הביטחונית באי"ש, עלה המשקל הסגולי של גורמים אחרים:

- המפגע היחיד.
- החוליה המקומית.
- האמל"ח הדורישימושי (סכין, רכב וכדומה) לביצוע פיגועים.
- התארגנויות כאוטיות נטולות חתימה מודיעינית מסורתית.
- האוכלוסייה הפלסטינית שהפכה מגורם משפיע לגורם מחולל.

תופעת המפגע היחיד, שהפתיעה בקצב ההתממשות וברוחב הפריסה שלה, סיפקה הצצה מרתקת לנבכי נפשה של האוכלוסייה הפלסטינית והדור הצעיר שבמרכזה. לדאבונו, מהר מאוד נוכחנו לדעת כי המתכונת המסורתית של הערכות מצב ומעגל הפז"ש חסרה מנגנוני חשיבה ולמידה במצבי אי-ודאות. הרגשנו פער עצום בהבנת התרבות ושפת המרחב, בניסיונותינו להיכנס לנעלי ולראשו של המפגע הבודד. החלטנו לפתח תהליך חשיבה משלים למעגל הפז"ש, המבוסס על קבוצות למידה מגוונות תוך מאמץ גדול לאיתור חברים מתאימים למשימה. בהמשך הדרך למדנו עד כמה חשובים אותם אנשים שעוזרים לחשוב, שכן למידה מבצעית היא תהליך רציף הדורש



נשקים מאולתרים שנתפסו בידי קטינים בפעילות מבצעית באחד הכפרים. התקפות חוזרות ונשנות של מפגעים בודדים באזורים רוויי אוכלוסייה אזרחית, חייבו למידה ושינוי בהגנה

לצורך, הרכיבו פאזל ססגוני של יכולות חשיבה ובירור עמוק וביקורת. עוצמת ההשפעה של אוכלוסייה, ובתוכה הדור הצעיר, על מגמות אלימות וטרור, חייבה לבצע תהליך למידה להבנת "אומר החיים" (מאפיינים תרבותיים והתנהגותיים מרכזיים של חיי היום-יום) של המרחב הפלסטיני. נדרשנו ללמוד שפה, מנהגים, כלכלה, פנאי ושיקולי רווח והפסד.

רצינו לדעת מדוע נער פלסטיני יום אחד הופך למחבל, ובהשראתו מצליח למשוך אחריו עוד עשרה. מדוע הוא נערץ ושנוא בעת ובעונה אחת, ומדוע למרות כל אלה, מאות רבות של צעירים מסביבו בוחרים באיכות חיים. החיינו את המושג "תכסית אנושית" כדי לשזור

עומק, חוצפה ושיגעון. יש צורך בכל אלה כדי להצליח פעם אחר פעם לשבור מחסומים של קיבעון ושל ביטחון עצמי. אנשי המילואים של החטיבה, קצינים ממודיעין אוגדה ופיקוד, אזרחים מאזור הגוש ומומחי תוכן שונים שהוזמנו בהתאם

אזרח מרחב המערכה הוא התמצות של השינוי האדיר שחל באזור יהודה ושומרון בשנים האחרונות, וצבר את המסה הקריטית שלו אשתקד

את המשמעויות האזרחיות הרבות. פעלנו להרחיב באופן משמעותי את מעגל בני השיח, וליצור היכרות בלתי-אמצעית עם השטח באמצעות סיורים בלבוש אזרחי וחקירות איסוף עם מחבלים בבתי הכלא.

תרומה חשובה נוספת להבנת המרחב הייתה לימודי השפה הערבית והתרבות הפלסטינית. בהובלה של מפקד האוגדה ביצענו קורס ערבית בן שבוע, וכן המשך שיעורים בחטיבה ותרגולי שטח. גנרל סטן מק קריסטל טען שהשיגאה הגדולה ביותר של הצבא האמריקני ב-2003 הייתה אי-ידיעת השפה בטרם היציאה למבצע בעיראק. לשיטתו, היה נכון לדחות את המתקפה בשנה, על-מנת ללמד את הלוחמים ערבית.

מאמצי הלמידה הפכו אותנו ל"טבעיים" יותר במרחב הפעולה. פיתחנו המשגה למפגע היחיד ולחוליה המקומית, התחלנו לזהות תהליכים ובתוכם גורמים מסייעים בסביבה הקרובה והרחוקה של ה"טרור בהשראה". מנגד, סימנו מגמות מרסנות ומתנגדות לאלימות, ובתוך כל אלה גורמי השפעה מסוגים שונים המאפשרים פעילות אופרכטית. בניתוח "תכסית אנושית" עמדנו על בעיות היסוד האזרחיות והמאפיינים הייחודיים של כל כפר, שכונה או מחנה פליטים, שערערו באופן בסיסי את המציאות הביטחונית-אזרחית אך גם היו "צא כיוון" חשוב בראיית ניצול הזדמנויות. דוגמה לכך הייתה הפעילות לבניית תחנת הסעות במחנה הפליטים אל-ערוב. אחת מבעיות היסוד האזרחיות של המחנה, השוכן על ציר 60 ונעדר כל תשתית בטיחותית, היא החיכוך עם הכביש: שנים של תאונות, של נפגעים, של כאוס ושל עצבים, יצרו תסכולים והזינו טרור עממי ותודעת מאבק פלסטיני באופן ייחודי למרחב אל-ערוב. החלטנו שתקום שם תחנת הסעה ובמהירות. התוצאה לא איחרה לבוא - ירידה של עשרות אחוזים בהיקף הטרור העממי.

מתוך המאמץ המשותף למדנו שניתן לעצב מציאות אזרחית אחרת, ולהשפיע באופן דרמטי על עוצמות הטרור בהשראה והטרור העממי, על רמות התסכול של האוכלוסייה ועל מידת הכבוד והאמון בין המפקד הצבאי ובין הנהגת המחנה.

בהסתכלות כוללת, תהליך הלמידה והגדרת האתגר של המפגע הבודד והחוליה המקומית אפשרו לזהות שלושה סוגי אוכלוסייה:

1. קבוצת טרוריסטים מארגוני הטרור, שמולם נדרש מאמץ הכרעתי רציף ובלתי-מתפשר כהמשך ישיר למבצע "חומת מגן".
2. קבוצת "מפויסים" המורכבת מאוכלוסייה ההולכת וגדלה באי"ש,² שזנחה את דרך המאבק.

3. קבוצת "המורתעים", הגדולה והמרכזית, שמורכבת מציבור שחי את תודעת המאבק אך גם חפץ באיכות חיים. מעריך וכועס על שהידים, וחולם חלומות שחלק ניכר מהם צבועים בכחול ולבן.³

לאחר אירוע הכניסה של משאית צבאית לכפר סעיר, שבו הצילו שוטרים פלסטינים מלינץ' חייל שנהג במשאית,⁴ ניגשתי לתחנת מש"פ (משטרה פלסטינית) בכפר כדי להגיד תודה. לתדהמתי גיליתי שהשוטר הראשון אשר חילץ ובגופו הגן על החייל בפני כמה עשרות פורעים, הוא אביו של אחד המחבלים שנורה ונהרג כשניסה לדקור לוחמים בצומת הגוש כמה חודשים לפני כן. "בני גיבור, אבל יש לי הרבה כעס כלפיו", אמר. "נמאס מאלימות, זו לא הדרך. הלוואי והוא יהיה הגיבור האחרון".

בהמשך הדרך למדנו עד כמה חשובים אותם אנשים שעוזרים לחשוב, שכן למידה מבצעית היא תהליך רציף הדורש עומק, חוצפה ושיגעון

פיתוח מענה - תפישות יכולות, טכניקות ותרגולות

תהליכי למידה אינם טוריים במהותם, לא כל שכן במערכות מורכבות כמו אזור יהודה ושומרון בשנים אחרונות. הקפדנו לשמר פעלתנות, יוזמה וקצב מבצעים גבוה גם בעיתות של אי-ודאות ומבוכה. שזרנו את מנגנון הלמידה במעגל הפי"ש כדי לעשות זאת במהירות רבה, באופן רציף ונגיש לרמות הנמוכות ביותר. פתחנו בסדרה ארוכה של מבצעי למידה ובניסויים מבצעיים מתוך חיכוך, לטובת הבנת התופעות ופיתוח מגוון רחב של שיטות חדשות כדי לייצב ולעצב את המציאות החדשה. מצאנו שהמשקל הסגולי של ידע מבצעי נוצר במפגש בין איסוף המידע ודינוי עומק ובין התובנות העולות מהחיכוך בשטח.

כך, בתחילת ההסלמה, חיפשנו נמרצות בחטיבה שיטות לניתוח של כמה עשרות מפגעים בודדים פוטנציאליים בכל כפר. אחת ההנחות שעלתה היא שיש קשר בין המפגעים ובין חבורות זורקי אבנים על כוחותינו בעת הפעילות. בהמשך לכך הוצאנו כמה מבצעי למידה ליצירת חיכוך וצילום של המפס"דים (מפירי סדר).

כעבור כמה שבועות נכנס למשרדי קמ"ן החטיבה עם תמונתו של הרוצח של הדר בוכריס, שצולם בפאתי כפרו במסגרת אחד המבצעים המדוברים. בהמשך ראיתי את התמונות של זוג מחבלים מבית פג'אר, של הדורס מבית אומר,⁵ ושל מחבל מבית לחם. שיטה זו מוסדה והפכה מיכולת בוטיק - למפעל שמניב עשרות מעצרים ומספק מידע מבצעי חשוב ביותר אודות המגמות האלימות וייחודיות המרחב.

אם אתבקש לסכם את כל מטען הלמידה לתמצית תובנה במילה אחת - משילות. במעלה הדרך התברר, אל מול המציאות המורכבת ומגמות אזור המרחב, שנדרש לפתח תפישה רחבה שמייצבת ומעצבת את שלושת הרובדים של המרחב הפלסטיני:

- יש להמשיך ולפגוע ברובד הטרור ותשתיותיו, תוך הגיון הכרעתי, כהמשך ישיר לתנופת מבצע "חומת מגן".
- יש לטפל ברובד "המפויסים" ולהשקיע מאמץ לשיפור איכות חייהם. יש להתמיד בהעצמת גורמי הכוח, ולהבדיל בינם לבין הרבדים האחרים באמצעות הדיוק המבצעי. זאת על-מנת למנוע תסכולים ונדידת ה"מפויסים" לרבדים אחרים.
- כלפי הרובד העיקרי, "המורתעים", המאתגר והמשפיע ביותר על ההווה הפלסטינית, נדרש גיבוש תפישה מבצעית-אזרחית רחבה. תכליתה הרתעה מעיסוק בטרור מחד גיסא, וחיזוק איכות החיים ופיתוח הזדמנות כלכלית מאידך גיסא. ברור שהאתגר מחייב הסתכלות על מונח הביטחון במובנים הרחבים ביותר, עיסוק עמוק בנושאים אזרחיים וקיום אינטגרציה בין-ארגונית תכליתית ומדויקת.

שינוי המאמץ המודיעיני ב"גודל השעה" (שם הקוד הצבאי לגל ההסלמה שהתרחש ב-2016) היא מהפכה פורצת דרך. ההסתכלות על הצורך המבצעי דרך עיני הריבון, הבנת ההכרח באחיות השטח ויצירת מנגנון נגיש



של הפיכת המידע לידע בהקשר לבעיה - יצרו תשתית תוססת למידה, לקבלת החלטות מבצעיות ולמימוש המשילות. השינוי המודיעיני הפך את האוגדה ואת החטיבה לדומיננטיות מאוד בתהליכי האיסוף ועיבוד המידע, ויצרה את השלם יחד עם המודיעין המגיע מארגונים אחרים. כיום, רוחב היריעה של מחלקת המודיעין החטיבתית מתפרס מתחומי המחקר השונים, דרך איתור והפלת יעדי התקפה ועד להתרעה ותחומים נוספים, מסורתיים יותר, למודיעין החטמ"ר.

אני זוכר את הצעדים הראשונים של המודיעין בחטיבה בראשית ההסלמה, כשהבנו שההסתה היא אחד המנועים החזקים של טרור בהשראה. בנינו תשתיות מאולתרות, והושבנו קציני מת"ק (מנהלת תיאום וקישור) וגששים כדי לסרוק אתרים הקשורים בהסתה. שלושה חודשים לקחו לנו לאתר ולבנות תשתית ראייתית מתאימה למעצר. במחלקת המודיעין היום יושבים עריסטים, וכתוצאה מכך אותרו עשרות מסיתים, הופללו ונעצרו על-ידי החטיבה.

בהובלת מפקד האוגדה התחלנו לסווג את העשייה למערכות שונות, כדי למקד ולסנכרן מאמצים: המערכה באמל"ח, המערכה

תהליכי למידה אינם טוריים
במהותם, לא כל שכן במערכות
מורכבות כמו אזור יהודה
ושומרון בשנים אחרונות

בהסתה, המערכה בכספי טרור והמערכה בטרור העממי. פיתחנו את תפישת הסיכול המרחיבה, שמונעת להרחבת הפגיעה גם בסביבתו של המפגע ולהגברת ההרתעה. התפילה כוונה לא רק לפגיעה או למעצר מחבל, מסית, סוחר אמל"ח או פליליסט, אלא גם לסגירת המקום והחרמת הרכוש והרכבים ששימשו לדבר העבירה.

כמו כן סגירת בתי דפוס וחנויות זיקוקים, החרמת כלי רכב לא חוקיים, טיפול בבנייה בלתי חוקית של המשפחה, הטלת קנסות ומתן פיצויים, הקפאת היתרי עבודה למעגל הקרוב, חלוקת כרוזים עם תמונות ופעולות אחרות בערוצי התקשורת.

בתוך כל אלה שולב מאמץ אזרחי נרחב

חומרי ההסתה שהוחזרו בפעילות מבצעית. מתוך דף הפייסבוק של רמ"ד תקשורת ערבית בדובר צה"ל, רס"ן אביחי אדרעי

- מוכוון אותם הגיונות:
- מבצעים לביטול מניעות שב"כ ומשטרה.
- עידוד פעילות חברתית מרסנת.
- העברת מסרים ותיווך מציאות דרך בני
- שיח והנהגה מקומית.
- תכנון ובניית תשתיות אזרחיות.
- קידום פרויקטים אזרחיים ארוכי טווח.
- קידום מתן היתרי עבודה.



סגירת מעגל והחרמת רכוש שמשמש לדבר עבירה.
 "פיתחנו את תפישת הסיכול המרחיבה, שמכוונת להרחבת הפגיעה גם בסביבתו של המפגע ולהגברת ההרתעה"



מבקשים להבין דווקא באמצעות המטאפורה של הפלגה ימית נועזת.⁶ אכן, מצאתי את עצמי על אנייה טרופה באמצע ים סוער כמפקד וכפקוד בעת ובעונה אחת, מפיח תקווה ושואב השראה וביטחון, מביט קדימה ולומד ממפקדי ומפקודי את הדרך. סופג כישלונות ותמיד רואה לידי מנהיגות. וכל הזמן פעולה, פעולה, פעולה.

מפקד האוגדה קבע מטרה, ובדרך הקפיד לאפשר ולאתגר. למדתי שהמונח "פיקוד משימה" הוא חסר וחלקי מאוד, אל מול הצורך לתת תשתית מושגית לתפישת הפיקוד בעיתות משבר ואי־ודאות. המונח הנכון יותר הוא "פיקוד מטרה", שכן המטרה אינה רק כמה משפטים מנוסחים היטב, אלא שפה משותפת וכוונה בהירה שתאפשר למפקדי משנה לשנות משימות ולהרחיב, לכוון יוזמה ולשרטט גבולות גזרה של חופש הפעולה. התנאי הכרחי לאחזות המטרה הוא יצירת מנגנון מפותח של שיח מפקדים, המבוסס על פתיחות ואמון.

ללא קמפוצ' אגו, מפקד האוגדה ידע להקשיב ולחלץ ערך מוסף מכל רעיון, ולא פחד לאבד שליטה כדי לאפשר פעלתנות ויוזמה,

במהלכו, במקביל למאמץ המבצעי המסורתי של כתר ופעילות התקפית למרות המודיעין הדל שהיה, הפעלנו מאמץ תודעתי משמעותי שהוכוון ליעדים מוגדרים כדי לגעת בדור הצעיר. מיום סיום המבצע ועד עצם היום הזה לא יצאו מחבלים מסעיר.

פיקוד ומנהיגות

חוויית המנהיגות בשנתיים האחרונות הייתה מטלטלת, מרגשת ומרתקת ביותר. במחקר מפורסם אחר תולדותיהן של מטאפורות נכתב: "בני אדם חיים את חייהם ומקיימים את מוסדותיהם על היבשה המוצקה, אך את מהלך הווייתם בכללותו הם

כיום, רוחב היריעה של מחלקת המודיעין החטיבתית מתפרס מתחומי המחקר השונים, דרך איתור והפללת יעדי התקפה ועד להתרעה

רק כך, כשמצד אחד התקיים מאמץ מבצעי מגוון להגנה, סיכול ושיבוש הטרור והאלימות ומן הצד האחר הוזרמה אנרגיה אזורית חיובית להעצמה, בנייה וקידום איכות חיים לאותם מרחבים בדיוק - התחלנו לראות תוצאות.

התקפות חוזרות ונשנות של מפגעים בודדים באזורים רווי אוכלוסייה אזורית, חייבו למידה ושינוי בהגנה. הגישה בדבר ההגנה על צומת הגוש, טכניקות, תרגולות וכשירות הכוחות, עמדה למבחן לנוכח איום מתפרץ שתקף בטווחי אפס, תוך ניצול מיטבי של מרקם החיים האזרחי. בפיגועים צף פער ביכולת שלנו ללמוד ולפתח טכניקות מתאימות. החלטנו לרכז מאמץ באמצעות יחידת "מגלן" לשיפור מיידי באפקטיביות ההגנה, וניצול יכולות היחידה ללמידה. למדנו שמיקוד העיסוק המבצעי בבעיה מוגדרת, בשילוב העוצמות של יחידה מיוחדת, הביאו תוך זמן קצר מענה רלוונטי, שבהמשך התפתח לכך שנבלם לכמה חודשים רצף הפיגועים בצומת הגוש.

ברם, תהליכי למידה מבצעית אינם מסתיימים לעולם, ובמקום בו אין השתנות ושיפור - האויב כבר ימצא לעצמו הזדמנות. מיד לאחר פיגוע נוסף שהתרחש בפברואר 2016, שבו נהרג מאש כוחותינו רס"ן (מיל') אליאב גלמן, הבנתי שתהליכי הלמידה ושיפור ההגנה בצומת הגוש אינם טובים דיים, למרות הדברים הרבים שביצענו. יחד עם זאת, הטלתי ספק רב ביכולת שלי עצמי לפרוץ את המסגרת של "עוד מאותו הדבר", בטכניקות הגנה על הצומת. בשל העיסוק הרב בנושא, הרגשתי תקוע בסוג של תקרת זכוכית. מיד לאחר הפיגוע החלטנו למנות צוות אדום המורכב בין היתר מאנשי המקצוע בתחום אבטחת אישים, שאחרי יומיים של עבודה הודיעו כי הלוחמים בשטח לא כשירים למשימה. תוך ימים ספורים הוצאנו את הפלוגה מהצומת לסדרת אימונים במתקן ייעודי, שינינו לגמרי את מתכונת ההכנות ושילשנו את המשאבים.

הדומיננטיות הדרמטית של רשתות חברתיות, והשפעתן העצומה על הטרור והמציאות הביטחונית, חייבה אותנו לעסוק בתחום. הניסוי המבצעי הראשון בתחום נודע בשם "מודל סעיר". לא פחות מתריסר מחבלים יצאו מכפר סעיר בפרק זמן קצר של חודשיים. יצאנו למבצע חטיבתי של שבוע,

במקומות שבדרך כלל כולנו מתכווצים. מנגד, הוא הקפיד לאתגר. איך ספור שיטות, משימות לפיצוח ובעיות מבצעיות באמצע הדרך קיבלו המח"טים להעמקה ופיתוח. למדתי לשנות לעצמי משימות, להרחיב גבולות גזרה ולאגדר מוסכמות של אחריות וסמכות. כלל ברזל היה לפני: דמיינתי את מפקד האוגדה מתלבט ונדרש לקבל את אותה החלטה בדיוק, ורק לאחר מכן הייתי ניגש להחליט בעצמי.

חוויית מנהיגות משמעותית הייתה הממשק עם ההתיישבות בתקופת משבר, בעקבות כמה פיגועים קשים. צרוב לי מקרה שבו התלבטתי האם להיות נוכח בהפגנה חשובה

הדומיננטיות הדרמטית של רשתות חברתיות והשפעתן העצומה על הטרור והמציאות הביטחונית, חייבה אותנו לעסוק בתחום

שהייתה אמורה לצאת מכמה ישובים. התייעצתי, והרוב הגדול המליץ לא ללכת, בשל הממד הרגשי הגבוה עקב הפיגועים הטריים והקושי לתקשר עם ההמון. תחושת הבטן לא נתנה לי מנוח, והחלטתי ללכת. "הם מחפשים מנהיגות", אמר לי משהו. "אל תשבור את הכלים ותן להם תקווה". כך עשיתי. זאת הייתה חוויה מטלטלת: קור רוח, לקיחת אחריות וסקירה ביטחונית בשפה פשוטה ובגובה העיניים. למרות כמויות אדירות של אנרגיות, של תסכולים, של כעסים, של פחדים ושל ייאוש שספגתי, הרגשתי שאני מחזיר את השליטה במצב. אחרי כמה חודשים ניגש אליי איש ציבור ידוע, שבזמנו ניסה למנוע בעדי מללכת להפגנות ולישובים אחרי פיגועים, ואמר: "נתת לנו שיעור במנהיגות".

המרוקם הבין-ארגוני הרחב ואי-ההלימה בגבולות האחריות והסמכות, מהווים אתגר מנהיגותי מורכב באי"ש ומחייבים יכולות שהן בעיקרן אומנות הרתימה. בראשית דרכי חשתי קושי להתקדם, והחלטתי לרכז מאמץ בבניית התשתית של מחויבות הדדית ואמון. חיזקנו היכרות

בין-אישית, ערכנו מפגשים בלתי רשמיים, השתתפנו בטקסי מצטיינים, גילינו מעורבות בדיוני שיבוצים.

יחד עם כל אלה, הצבנו חזון ברור בפני כל רמות הפיקוד של הארגון המקביל, תוך הדגשת הערך המוסף המשותף, ופעלנו נמרצות למימושם. מצאנו שחיכוך בין-ארגוני הוא מועיל ורצוי במהותו ביצירת הפוטנציאל ללמידה ובחידוד התהליכים. יחד עם זאת נדרשנו לנהל שליטה הדוקה בעצמת החיכוך הבין-ארגוני ולשמור שיח רציף, ענייני ופתוח תוך ריכוז מאמץ על סוכני השת"פ והשינוי.

השקענו מאמץ כדי ללמוד את המבנה והתרבות הארגונית של האחר, לזהות אנשי מפתח בנושאים ספציפיים וליצור מערכת יחסים ותקשורת מתאימה שהתבססה על מנגנון מפגשים עיתיים ושיח בלתי-פורמאלי. לאורך זמן מצאנו את עצמנו משולבים זה בזה, ובמקום שבו הקפדנו ליזום ולאגדר את גבולות השת"פ לאור הצורך המבצעי, יחד עם הקפדה קנאית על שימור שיח ענייני והפניית קשב אמיתי לסימון קווים אדומים על-ידי השותף, יצרנו יתרון יחסי משמעותי.

חוויה מיוחדת הייתה לי לפקד על שורת מג"דים מעולים, ולהעמיק יחד ברזי המנהיגות הקרבית. בזכות החיכוך צברנו ניסיון בלמידה מבצעית וטיוב הערכת המצב, התאוששות מכישלונות ופיקוד במצבי אי-ודאות. בנקודה זאת, קשה להפריז בערכם העצום של היוזמה ופיקוד המטרה בניהול הקרב. טעיתי לא פעם בהערכת המצב, נתתי פקודות שגויות, ועל אחת כמה וכמה בעת אירועים מתפרצים. רק במקום בו המג"דים נטלו יוזמה, ניסו להשפיע על המח"ט, הרחיבו ושינו משימות לאור המטרה והבנות בשטח, היינו אפקטיביים יותר. פעמים רבות האויב עשה דווקא את הדבר האחרון שחשבתי וכמעט תמיד, בתחקיר מאוחר, גיליתי שבשטח היה מפקד שיכול היה להשפיע.

היו מפקדים שהשפיעו, לא היססו לחלוק ולדבר, ואם לא הייתה אפשרות לדבר - עשו. בשום מצב לא מצאתי מפקדים רשלנים או

תנאי הכרחי לאחדות המטרה הוא יצירת מנגנון מפותח של שיח מפקדים, המבוסס על פתיחות ואמון

מפקדים שבאו למרוד, לא ראיתי מ"פים ומג"דים שחפצים בכישלון. לימדנו שמ"פ הוא המג"ד בגזרתו, המג"ד הוא המח"ט, המח"ט הוא מפקד האוגדה והפו"ש הוא פיקוד מטרה.

נוכחתי שבמציאות של בט"ש השתרשה התודעה של נוהל "יש זמן", שמאפשרת דחייה בביצוע משימה כדי להשיג תנאים מיטביים יותר. למדתי שההיפך הוא הנכון. במציאות של ניהול הקרב מצב היסוד הוא בנוהל "אין זמן". גם כשחשבתי שיש זמן - טעיתי, משום שהאויב פועל והמציאות משתנה. אין זה אומר שיש לצאת לכל משימה בכל מחיר ולקבל החלטות בפזיזות, אך פעמים רבות עדיפה מוכנות עם פער שנלקח בחשבון בהערכת המצב היום, מאשר מוכנות מושלמת מחר.

סיכום

התרומה המרכזית של הלמידה ב"גודל השעה" לצבא הגנה לישראל היא בלמידה על הלמידה. העקרונות הבסיסיים של המנהיגות והתרבות הארגונית נכונים לכל עשייה צבאית באשר היא. ההבנה העמוקה שעיקר המידע נוצר בחיכוך, והידע נולד בתהליך השזור היטב בכל שלבי מעגל הפו"ש השלם, היא תנאי בסיסי לניצחון ולהכרעת האויב. הובלת תהליכי למידה באי-ודאות ותחת עקת הקרב מחייבת פיתוח מנהיגות קרבית איתנה, מאומנת ומחושלת בניסיון מבצעי וחיכוך.

ברם, אתגר פיתוח המנהיגות הקרבית, העוסק בניהול רגשות ובדילמות ערכיות בקרב הפיקוד הזוטר של צה"ל, לאנותן מנוח, לאור מוגבלות יכולתם של שדות האימונים לצרוב את המפקדים בחוויה משברית. אין תחליף לחיכוך אמיתי כהזדמנות להתנסות בהתאוששות מכישלונות, ביכולת לזהות ולהגדיר בעיה מבצעית, לבנות פעלתנות, ללמוד כיצד לומדים ומשתנים בלחימה. עלינו לנצל באופן מכוון וממוקד את האתגרים בבט"ש לפיתוח מפקדים חסונים.

עלינו לאפשר, לאתגר ולחנך אותם בכוונת מכוון ובכך, כרובד חיוני נוסף על משטר האימונים המשמעותי, לבנות אותם באופן שלם יותר לקראת מלחמת לבנון השלישית.

* התהליך המתואר במאמר, למרות היותו מנוסח בגוף ראשון, משותף לאוגדה ולכל החטיבות.

