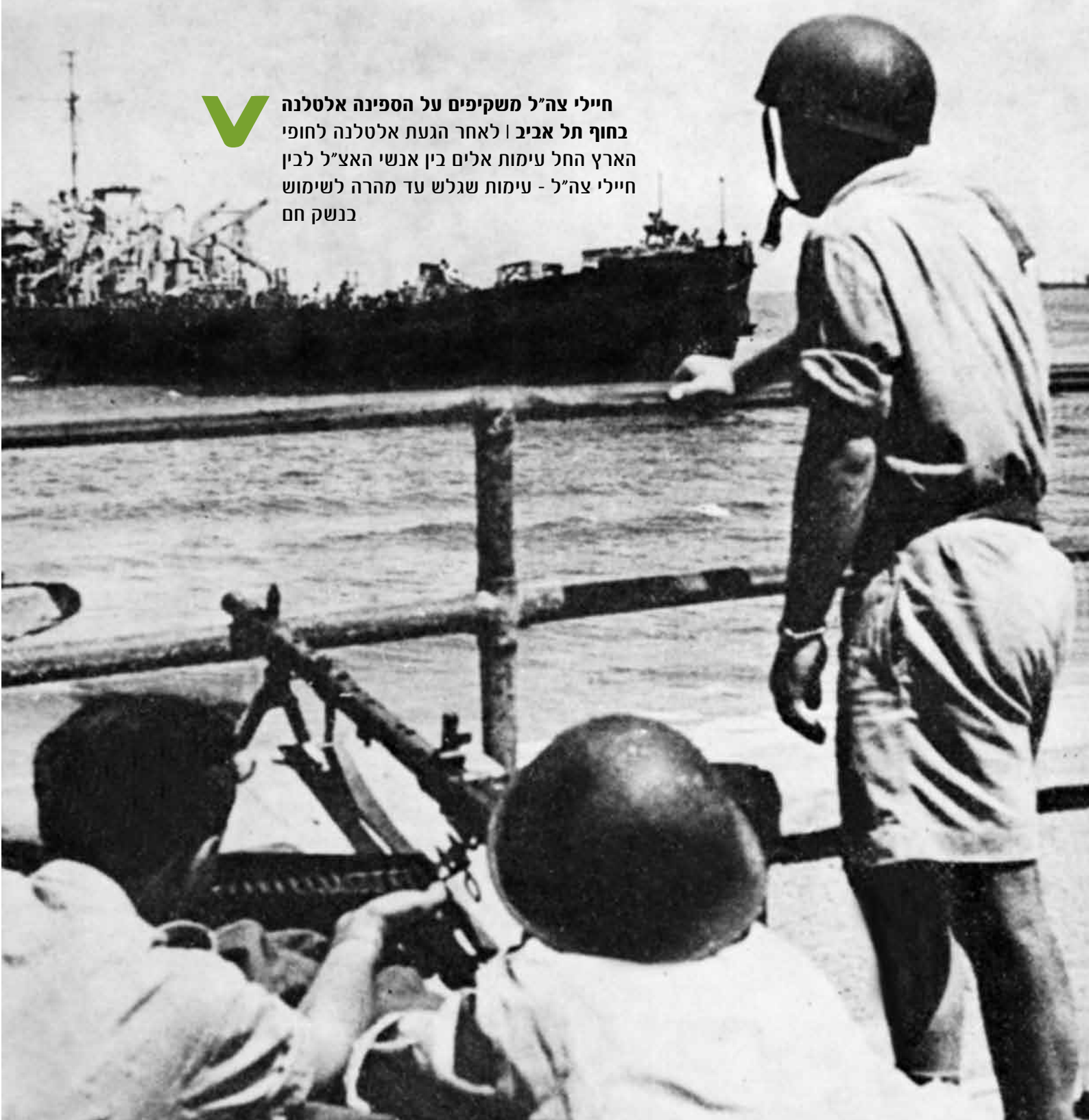


V חיילי צה"ל משקיפים על הספינה אלטלנה בחוף תל אביב | לאחר הגעת אלטלנה לחופי הארץ החל עימות אלים בין אנשי האצ"ל לבין חיילי צה"ל - עימות שגלש עד מהרה לשימוש בנשק חם



רס"ן הדס מינקה-ברנד

יועצת ארגונית, לשעבר יועצת אוגדת יהודה ושומרון וחטיבת גולני



סא"ל יותם אמיתי

רע"ן הערכה בממד"ה, לשעבר יועץ ארגוני בפיקוד המרכז ובאוגדת עזה



עכשיו ובימים האחרים

הנעת פקודים לביצוע משימות שבמחלוקת ציבורית

שלוש פעמים הוטל על צה"ל לפעול נגד קבוצות גדולות של אזרחים ישראלים: בפרשת אלטלנה, פינוי חבל ימית ובהתנתקות. המאמר בוחן כיצד התמודדו המפקדים עם חיילים שהתקשו לבצע את המשימות מסיבות אידיאולוגיות ומהי הדרך להניע חיילים כאלה במשימות דומות הצפויות להם בעתיד

על גיוס חובה. כבר בימים הראשונים לקום המדינה היו מקרים שבהם דיווחו חיילים על קונפליקטים ערכיים כלפי משימות - במיוחד משימות לא צבאיות במהותן. אולם שינויים שחלו בשיח השוטף של צבא-חברה בעשור האחרון יצרו מציאות חדשה שמאתגרת את יכולות הצבא להתמודד עם התופעה באמצעות דפוסי הפעולה המסורתיים שאותם נקט עד כה.

המאמר הנוכחי מבקש לנתח את האופן שבו התנהל צה"ל בשלושה מקרי בוחן מהעבר הרחוק והקרוב שהיו מצויים במחלוקת ציבורית נוקבת ולהשוות ביניהם: אירוע אלטלנה (1948), פינוי חבל ימית (1982) וההתנתקות מחבל עזה (2005).

ההשוואה תעסוק בדילמות ובדפוסי הפעולה של מפקדים - כפי שבאו לידי ביטוי במקרים הנ"ל - ותתמקד בקבלת ההחלטות הנוגעות לחיילים מתקשים. בהקשר הזה יבחן המאמר את פרקטיקות ההנעה ששימשו מפקדים לאורך השנים ואת המשמעויות הנגזרות מכך לימינו. מטרת המאמר הן לבחון את המתח בין העמדות המוצהרות של הצבא במשימות מעין אלה לבין הגישות ששימשו מפקדים בפועל, לאבחן צורות שונות של פרקטיקות הפעלה מול חיילים מתקשים ולדון במשמעותן ולעורר דילמות וסוגיות ללמידה ולבחינה לקראת אירועים עתידיים מעין אלה.

מקרה א': אירוע אלטלנה (1948)

מאפייני המשימה והתקופה וטיב המחלוקת הציבורית

כבר בחודש הראשון לקיומו הרשמי נדרש צה"ל לפעול נגד יהודים - במסגרת אירוע אלטלנה שהתרחש באמצע יוני 1948, שלושה שבועות לאחר שארגון האצ"ל הסכים להתפרק מנשקו ולהשתלב בשורות הצבא.

ב-26 במאי 1948, ביטל דוד בן-גוריון את המשך קיומו של ארגון ההגנה והודיע

"אולי להם גם אנחנו נוציא את מטבעות החסד האחרונות

שהורישה לנו אמא, כדי שאושרם יגן עלינו

עכשיו ובימים האחרים"

מתוך שירו של יהודה עמיחי "אלוהים מרחם על ילדי הגן"

מבוא

בשנים האחרונות נדרש צה"ל לבצע משימות הנתונות במחלוקת ציבורית.¹ המגמה הזאת הגיעה לשיאה במשימות ההתנתקות שהעמידה מפקדים וחיילים רבים בקונפליקט חריף עם השקפת עולמם. ההתנתקות לא הייתה המקרה הראשון שבו נדרש הצבא להוביל משימה המצויה במחלוקת, אולם היא הייתה משמעותית במיוחד גם בשל היקפי הסד"כ והאמצעים שנדרשו לביצועה ובעיקר משום שנחרתה בזיכרון הקולקטיבי ונחשבת לאירוע מעצב.

מאז ההתנתקות ועד ימים אלה ממש נדרש צה"ל לבצע עוד ועוד משימות המצויות במחלוקת ציבורית, אף שברוב המקרים מדובר במשימות נקודתיות שאינן דורשות היקפים גדולים של סד"כ ושל משאבים. עם זאת נראה כי לאור חוסר הוודאות המדינית והביטחונית עלולות משימות מעין אלה להפוך מורכבות יותר ויותר - לפחות בכל הנוגע ליכולת המפקדים להוביל בהן פקודים החשים שהם מצויים בקונפליקט של זהות, של הזדהות ושל אידיאולוגיה ביחסם אליהן.

ההתמודדות עם תופעות של חיילים המתקשים לבצע משימות מסיבות אידיאולוגיות, מצפוניות או אחרות אינה זרה לצה"ל בהיותו צבא המושתת



על הקמתו של צבא סדיר אחד - צה"ל. במקביל התנהל משא ומתן אינטנסיבי עם ארגון האצ"ל, ובסיומו הוסכם שחברי הארגון על גדודיהם ולוחמיהם ייקלטו בשורות הצבא. נקודת ההנחה של ההסכם הזה הייתה שלאחר הקמתם של מדינה ריבונית ושל צבא אחד יכבד האצ"ל את התחייבויותיו ויחסל את מסגרתו הנפרדת. אחרי זה, כך נטען, אפשר יהיה להתרכז במאמץ מלחמה כללי ומאוחד.²

אלטלנה הייתה ספינה של האצ"ל שהובילה נשק, מדים, ציוד רפואי וכ-900 עולים מצרפת לישראל. זמן קצר לפני שהגיעה אלטלנה לחופי הארץ הוסכם בין האצ"ל לממשלה שהספינה תעגון בחוף כפר ויתקין, אולם היו חילוקי דעות בנוגע לפריקת הנשק ולחלוקתו. לאחר הגעת הספינה לחופי הארץ החל עימות אלים בין אנשי האצ"ל לבין חיילי צה"ל ששהו על החוף - עימות שגלש עד מהרה לשימוש בנשק חם. כאשר התברר לאצ"ל שלא יוכל לפרוק את הנשק הרב בכפר ויתקין, המשיכה הספינה לחוף תל-אביב, ושם פרץ קרב נוסף - עקוב מדם - בין אנשי האצ"ל לצבא, עד שלבסוף עלתה הספינה באש, לאחר שנפגעה מפגז תותח שנורה מהחוף ב-21 ביוני 1948.

כשהתברר שאירוע אלטלנה עומד להפוך לעימות של ממש, נקראו לדגל יותר ויותר יחידות צבא - ובכללן יחידות שקלטו אליהן גדודים שאנשיהם היו יוצאי האצ"ל. משימתן של היחידות האלה הייתה למנוע מצב שבו האצ"ל יקבל לידיו

אירוע אלטלנה התאפיין בהיותו הקרוב ביותר להגדרה של "מלחמת אחים"



את הנשק הרב שהיה על הספינה ובמקביל לדכא את ניסיונות הארגון לפגוע באנשי הצבא ולהשתלט על נכסים ועל מעוזים של ההגנה. במהלך העימות עצמו כונה האצ"ל בשם המפורש "אויב" במסמכי צבא רשמיים.³ למעשה, כל צד ראה בצד האחר מי שמונע ממנו לעמוד ביעדיו ויותר מכך - מי שפוגע באינטרסים של מדינת ישראל ושל העם היהודי כולו.

המשימה הייתה קשה ומורכבת בעבור רבים שהשתתפו בה - ולא רק ליוצאי האצ"ל שביניהם. הקושי למלא פקודות ופוטנציאל הסרבנות שצירה המשימה עמדו לא פעם במרכז השיח שהתנהל בין מפקדים לחיילים באותה העת, והיה בכך כדי להמחיש את המחלוקת הקשה שאפפה את האירוע כולו.⁴ בניגוד לאירועים אחרים שבהם השתתף הצבא ושהיו מצויים במחלוקת ציבורית במהלך השנים שעברו מאז אלטלנה (ובהם פינוי ימית וההתנתקות), התאפיין האירוע הזה בהיותו הקרוב ביותר להגדרה של "מלחמת אחים" (וכך הוא אכן נתפס אצל רבים) - בעיקר משום שהיהודים ירו במהלכו על יהודים, ומהירי הזה היו קורבנות בנפש.

בסיומם של שלושת ימי העימות והקרב נמנו באירוע אלטלנה 19 הרוגים - 16 אנשי אצ"ל ושלושה חיילי צה"ל (אנשי הגנה). זמן קצר לאחר סיום הפרשה נעצרו כ-200 אנשי אצ"ל, הארגון פורק, ואנשיו השלימו את השתלבותם בצה"ל.

העמדה המוצהרת של הצבא נוכח המשימה

כאמור, עם הגעת אלטלנה לחופי הארץ כבר היו מרבית גדודי האצ"ל משולבים בחטיבות הצבא. המפקדים של אותן החטיבות קיבלו הנחיות להיערך

לאפשרות של התקוממות בקרב הגדודים האלה. המסר העיקרי בהנחיות הרשמיות דרש מהמפקדים להבטיח את מילוי המשימה. לשם כך היה עליהם - בין היתר - למנוע כל ניסיון של חיילים המתנגדים למהלך למרוד נגדו כדי להביא לסיכולו. כך, למשל, כתב בהקשר הזה הרמטכ"ל לעתיד יגאל ידין במברק למפקדי חטיבות קריית וגבעתי עם פרוץ העימות: "לרגל האפשרות של התקוממות גדודי האצ"ל [הנתונים] לפקודתך עליך לנקוט בכל האמצעים הפרונוטיביים [כדי] שהגדודים הנ"ל לא יוכלו לבצע את ההתקוממות הזאת".⁵ במקביל נעשו הכנות לקראת האפשרות שאותן יחידות מעורבות (שכללו בתוכם את גדודי האצ"ל) יופעלו נגד הספינה ונגד לוחמי האצ"ל שניסו לגונן עליה. ניתן להבין שהמטכ"ל היה מודע לכך שמדובר במשימה בעייתית שכן המח"ר (ראש מחלקת התרבות - שלימים הפך לקצין חינוך ראשי) הורה לכל קציני התרבות ביחידות המעורבות לקיים פעולות הסברה מיוחדות שיעסקו בריבונות המדינה ובאחדות צה"ל.⁶

ככלל ניתן להתרשם שהקו שהנחה את מפקדי הצבא היה למנוע ניסיונות מרידה בקרב לוחמי אצ"ל ששולבו ביחידות צה"ל. לשם כך ננקטו צעדי מניעה קולקטיביים וחסרי הבחנה. כך, למשל, ניתנה הוראה לחטיבות הצבא לנהוג באנשי האצ"ל שנפקדו מיחידותיהם כבעריקים ולאוסרם אם יחזרו. בנוגע לאנשי האצ"ל שלא נקראו למשימה נכתב "יילקח מהם הנשק, תימנע מהם יציאה לחופשה, ויוטל עליהם פיקוח זמני".⁷ ואכן מסופר על כמה מקרים שבהם אנשי אצ"ל פורקו מכלי נשקם לתקופת האירוע ואף הושמו במעצר זמני ביחידותיהם (לעיתים על פי בקשתם) "עד יעבור זעם".⁸

עקרונות הנהגה פורמליים ובלתי פורמליים

מהנכתב כאן עולה כי מפקדים שהשתתפו במשימה קיבלו הנחיות ברורות כיצד עליהם להניע את פקודיהם. במקביל היו מפקדים שבחרו לאמץ דפוסיים אחרים, בניגוד להנחיות הרשמיות. אלא שאותם מפקדים שחרגו מההוראות לא בחרו בפתרונות יצירתיים ולא בחנו כל מקרה (ואדם) לגופו, אלא הסתפקו בהחלטות קולקטיביות חסרות הבחנה (למשל, השארתם במחנה של חיילים שהיו מזוהים עם האצ"ל או הצמדת מפקדים ללוחמים יוצאי הארגון במהלך המשימה - כדי למנוע את עריקתם או את פגיעתם האפשרית בביצוע המטלה). בחלק לא מבוטל מהמקרים נעשה ניסיון לחייב את הלוחמים המזוהים עם האצ"ל להשתתף במשימות. אומנם המפקדים הבכירים התבקשו "לדבר ציונות" עם הלוחמים ואף להעביר להם מסרים של "מבינים אל ליבכם", אך כל זאת מתוך ניסיון להניע אותם למלא את משימתם. ניתן להמחיש זאת בדבריו של יצחק שדה - אז מח"ט 8 - שאסף אליו מפקדים יוצאי הלח"י ודיבר אליהם כאב אל בניו: "ההוראה באה מהמטכ"ל והיא על דעת הממשלה... לא בחרתי בכם, אנשי לח"י, לבצע פעולה זו כדי לא להעמידכם במצב קשה. אתם יותר קרובים לאצ"ל מאשר אלינו, אבל היום אנו עם אחד וצבא אחד, ועליכם לבצע פקודה בדיוק כמונו, בין אם הדבר לרוחי ובין אם לא. אני מאמין בכם".⁹ גישה נוקשה יותר ניתן למצוא בדברי מפקד הגדוד השלישי של חטיבת יפתח, משה קלמן, שאמר במסדר לחייליו ש"הם יוצאים לשחרר את מטה הפלמ"ח ממצור האצ"ל, וזו משימה שבמהלכה עלולה הפלוגה גם לירות על יהודים. הדבר אינו נעים, אך הצבא נתון לפקודת הממשלה, ומי שלא יציית להוראות - ינהגו בו כבמי שמפר משמעת בקרב".¹⁰

אולם דווקא בקרב היחידות שחייבו את לוחמיהן להשתתף במשימה היו לא מעט מקרים של סירובי פקודה ואף של עריקת לוחמים שהיו מזוהים עם האצ"ל. אלה ערקו כדי לסייע לאנשי הארגון שנלחמו באותה העת כנגד יחידותיהם שלהם.¹¹ רבים מאותם המקרים לא טופלו משמעותית, שכן המפקדים העדיפו לעבור עליהם לסדר היום.¹² דרך אגב, לימים השתומם מנחם בגין (שהיה מפקד האצ"ל בתקופת אלטלנה) לשמע הטענות נגד חברי הארגון שערקו מהצבא,

האם (ואיך) לשתף גם את מי שמתקשה מסיבות אידיאולוגיות, אילו מסרים על המפקדים להעביר לפקודים (ואילו לא) בטרם יוציאו אותם למשימה, וכיצד להתמודד עם תופעות של סרבנות. הדילמות האלה - ודילמות רבות נוספות הקשורות לאירוע אלטלנה - העסיקו כבר אז את מפקדי הצבא והן רלוונטיות גם כיום.

מקרה ב': פינוי חבל ימית (1982)

מאפייני המשימה והתקופה וטיב המחלוקת הציבורית

הסכם השלום בין ישראל למצרים, שנחתם בקמפ־דייוויד במרס 1979, כלל בתוכו את פינוי היישובים היהודיים מחבל ימית - פינוי שהסתיים כשלוש שנים מאוחר יותר, ב־25 באפריל 1982. 13 יישובי החבל הוקמו ברובם בין 1971 ל־1975 בצפון סיני. תושביהם היו אזרחים שומרי חוק שהקימו את בתיהם ברשותה של מדינת ישראל ואף בשליחותה. המתיישבים היו ברובם חקלאים, והפרחת השממה אומנם קסמה להם מאוד, אבל לאחר שהתקבלה ההחלטה לפנותם, קיבלו רבים מהם את הדין ועזבו את בתיהם בשקט ובכאב. רבים מהמפונים הקימו יישובים חדשים בנגב (פתחת שלום), ואחרים התיישבו ביישובים קיימים.

בדומה לאירוע אלטלנה, גם פינוי חבל ימית הציב את צה"ל בפני מציאות חדשה ובלתי מוכרת, שבה לראשונה הוא נדרש לפנות אזרחים ישראלים מבתיהם ולאחר מכן גם להחריב את יישוביהם. הסיבה הרשמית שבעטיה נקרא הצבא להוביל את המשימה הייתה חוסר יכולתה של המשטרה לבצע, משום שחסרו לה היכולות והאמצעים המתאימים לשם כך.¹⁷ בביצוע המשימה ניתנה עדיפות להפעלת קצינים בעלי ניסיון, בשלות ובגרות אישית על חשבון שימוש ביחידות אורגניות - מהחשש שלחילים סדירים לא יהיו כוחות הנפש הדרושים להתמודדות כזאת. לכן גויסו למשימה קצינים רבים בדרגות בכירות

שכן לטענתו "מבחינה אנושית לא היה אפשר לצפות אלא לתגובה הזאת".¹³ מקרי הסרבנות באירוע אלטלנה לא נשארו רק נחלתם של לוחמי יחידות השדה. כך, למשל, מסופר על הטייס בוריס סניור, שהיה חבר מפקדת האצ"ל ובאותה העת מפקד טייסת בחיל האוויר, שקיבל הוראה להפציץ את אלטלנה ובחר להטיל את הפצצות הרחק מהיעד.¹⁴ כמו כן מסופר על שתי אוניות של חיל הים שבהן פרצו מרידות זוטא מאותן הסיבות.¹⁵

מהדוגמאות הנ"ל ניתן להתרשם שמפקדי היחידות שנדרשו להניע פקודים תומכי האצ"ל למשימות באירוע אלטלנה העדיפו ברוב המקרים לבחור באחד מתוך שני הקצוות: או נקיטת קו אחיד, נוקשה ופורמלי או שלא להתמודד כלל עם הבעיות שנוצרו. כמעט שלא נרשמו גילויי יצירתיות או הבנה לרגשותיהם של אלה שהתקשו בביצוע המשימה. לכן השורה התחתונה הייתה הרבה מקרים של סרבנות והרבה מקרים של ענישה קולקטיבית.

מיפוי דילמות ומשמעויות בהתייחס למציאות הנוכחית ולקראת הבאות

אירוע אלטלנה הבליט את חוסר הניסיון הקודם של הצבא בהתמודדות עם משימות המצויות במחלוקת ציבורית. אומנם בין אנשי ההגנה והפלמ"ח (שהיו הבסיס הרחב של יחידות הצבא באותה העת) לבין אנשי האצ"ל היה סוג של "חשבון פתוח" עוד מתקופת הסוון,¹⁶ אולם אלה וגם אלה הורגלו בלחימה נגד אויב משותף.

השיקולים וההחלטות באירוע אלטלנה חייבים להיבחן בראי הימים ההם: מצד אחד המשקע המר והמכאיב של עימות ממושך בין היישוב המאורגן לבין הארגונים הפורשים ומצד אחר הקמת צבא עברי אחד המושתת על חוקיה של מדינה ריבונית - מדינה שגילה חודש אחד בלבד. זוהי סיטואציה ציבורית, מדינית ופסיכולוגית שאנו - תושבי מדינת ישראל כיום - עלולים להתקשות להבינה מכיוון שאינה מתיישבת עם המושגים השורשיים של סמכות המדינה וצה"ל. כבר אז, לפני יותר מ־60 שנה, עלו באירוע אלטלנה דילמות פיקודיות לא פשוטות הנוגעות להנעת פקודים למשימה המצויה במחלוקת ציבורית:

עימות אלים בימית | פינוי חבל ימית הציב את צה"ל בפני מציאות חדשה ובלתי מוכרת, שבה לראשונה הוא נדרש לפנות אזרחים ישראלים מבתיהם ולאחר מכן גם להחריב את יישוביהם





הפינוי מנווה דקלים במסגרת ההתנתקות מחבל עזה | לקראת ההתנתקות ובמהלכה התנהל ויכוח ציבורי טעון, ואף היו גילויים של התנגדות אזרחית נרחבת. אולם בתוך הצבא כמעט לא נרשמו מקרי סרבנות

ספורים לפני ביצועה, כך שההכנה עצמה התרחשה למעשה "תוך כדי תנועה". הדבר התאפשר, בין היתר, משום שתהליך הפינוי החל ביישובי החבל שבהם ההתנגדות הייתה מועטה.¹⁹ עם זאת ניתן להתרשם שהושקעו במשימה מידה רבה של גמישות ושל שיקול דעת. לצה"ל היה ברור שרבים מהחיילים יתקשו להשתתף במשימת הפינוי הן בשל המשמעויות הגלומות בה (ולא רק לאותם החיילים שהייתה להם זיקה אידיאולוגית ליישוב הארץ) והן בשל הלחץ הפסיכולוגי הרב שהפעילו נגדם מתנגדי הפינוי. אל"ם (מיל") זאב דרורי, ממפקדי המשימה, כתב בתום הפינוי מסמך שבו הדגיש את המאמץ שהשקיע צה"ל בהכנת הכוחות: "היה לנו חשוב להוציא דפי הסברה לחיילים ולמפקדים, להציף דילמות ערכיות, לכתוב פקודות הכוללות הסברים - ולא רק פקודות יבשות - ולתדרך את החיילים ולעזור להם."²⁰

עקרונות הנעה פורמליים ובלתי פורמליים

פינוי חבל ימית יצר, כאמור, דילמות ערכיות לא פשוטות למפקדים ולחיילים שהשתתפו במשימה. הדילמות הלכו והחריפו לקראת סוף הפינוי, עת הגיעו

יחסית (רס"ן-אל"ם). הם חולקו לצוותים בהתאם לאופי המשימות ולקשיים הנקודתיים שנצפו מראש.

הפינוי עצמו נמשך כחודש וחצי. הוא החל ביישובים הקטנים בחבל והסתיים בעיר ימית, שם כבר הייתה המשימה קשה יחסית (בהשוואה לשאר יישובי החבל) וארכה כמה ימים. מספר המתנגדים לנסיגה בימית נאמד בכ-3,000 - רובם הגיעו לחבל לקראת מועד הפינוי או במהלכו. בעת פינוי ימית התרחשו כמה עימותים קשים בין החיילים המפנים לבין מתנגדי הפינוי. המתנגדים התבצרו על גגות הבתים במרכז העיר והשליכו על החיילים שבאו לפנותם מכל הבא ליד, ובכלל זה גם חומרי הדברה.¹⁸

למעט האמור לעיל, הסתיים פינוי חבל ימית ללא אלימות חריגה. בניגוד לאירועי אלטלנה, הפעם לא היו חילופי אש בין הצדדים (למעט כמה יריות חסרות מטרה שקולן נשמע בחלל האוויר במהלך פינויה של ימית). אף על פי כן מדובר היה בפינוי טעון רגשית שהותיר תחושות קשות בקרב רבים מהמפנים ומהמפונים.

העמדה המוצהרת של הצבא נוכח המשימה

תהליך הפינוי של חבל ימית נמשך שלוש שנים (מאז ההכרזה עליו ועד מימושו בפועל), אולם לכל אורך הדרך ניתן היה להתרשם שהן גורמי הממשלה והן ראשי הצבא מיעטו להתייחס אליו ובכך הותירו את העיסוק בו למפקדים שהובילו את הכוחות בשטח. המפקדים האלה נקראו למשימה שבועות

מקרה ג' - ההתנתקות מחבל עזה (2005) מאפייני המשימה והתקופה וטיב המחלוקת הציבורית

ב-18 בדצמבר 2003 הודיע ראש הממשלה דאז אריאל שרון על הכוונה לסגת באופן חד-צדדי מחבל עזה ומצפון השומרון. ב-15 במרס 2004 אושרה לראשונה התוכנית בכנסת. החלטת הכנסת דיברה על פינוי כל המתישבים היהודים מחבל עזה וכן מארבעה יישובים בצפון השומרון. ביצוע המשימה הוטל על צה"ל ועל משטרת ישראל. כמעט שנה לאחר מכן אישרה הכנסת ברוב גדול את חוק ההתנתקות. במהלך קיץ 2005 יושמה תוכנית ההתנתקות. ב-15 באוגוסט בחצות הליל נאסרה כניסתם של אזרחים ישראלים לרצועת עזה, ובמהלך היום עברו חיילים ושוטרים בין היישובים כדי לבקש מהתושבים שעוד נשארו בגוש לפנות את בתיהם מרצון. החל מ-17 באוגוסט החל פינוי בכפייה של התושבים, וב-23 באוגוסט 2005 הסתיימו פינוי היישובים. 25 יישובים ברצועת עזה ובצפון השומרון פונו בתוך שבוע במבצע הפינוי הכפוי הגדול ביותר שידעה מדינת ישראל.²⁴ צה"ל ומשטרת ישראל קיבלו את המשימה כשנה לפני ביצועה. אומנם היה שיתוף פעולה בין הגופים, אך צה"ל הוא שהוביל את תפיסת ההפעלה, את התכנון וכן את המימוש בפועל. תפיסת ההפעלה כללה פעילות בחמישה מעגלים, אשר בכמה מהם פעלו במשולב כוחות צבא ומשטרה. במרכז המשימה הוצב המעגל הפנימי - מעגל הפינוי מהבתים - ומסיבי לו נערכו מעגלים

המפנים לעיר ימית. המציאות שאליה נקלעו החיילים נגדה את עולם המושגים שהיה מוכר להם. הם, שהוכשרו ללחימה נגד אויב מוגדר, מצאו את עצמם עומדים מול אנשים כמותם, אזרחים מן השורה, שנאלצו להתפנות מבתיהם. נוסף על כך נדרשו הכוחות המפנים להתמודד עם היבטים שונים של לוחמה פסיכולוגית שנועדה להקשות על מצפון החיילים, אשר היה מיוסר בין כך ובין כך. עיקר הלוחמה הפסיכולוגית התנהלה במהלך פינוי העיר ימית, שבמהלכה האשימו המתבצרים את חיילי צה"ל בבגידה וקראו להם לסרב פקודה. מפקדי הפינוי, שהיו מודעים לקושי שיצרה החוויה הזאת, איפשרו ברוב המקרים לפקודיהם למלא את המשימה בקצב שלהם, ללא לחץ. היטיב לתאר זאת ראש ממו"ה לשעבר, אל"ם (מיל") ראובן גל, במסמך שכתב לרמטכ"ל רפאל איתן בתום הפינוי: "העובדה שביצוע הפקודות נעשה לעיתים בהססנות, תוך התלבטות, ללא דבקות בלתי מסויגת במשימה - היא דווקא הערובה לכך שאין אנו צבא הממלא פקודות באופן עיוור, וטוב שכך".²¹ בהכללה ניתן לומר שקבוצת האוכלוסייה שמלכתחילה נראתה פגיעה יותר למציאות של פינוי יישובים הייתה חיילים שהזדהו עם הרעיון של ארץ ישראל השלמה. הם התחנכו, ברובם, על ערכים שהתנגשו עם המציאות שבה נתקלו בשטח וכתוצאה מכך חוו קונפליקטים רגשיים. למרות זאת הרוב המכריע מבין החיילים האלה השתתף במשימת הפינוי, גם אם הייתה קשה מנשוא בעבורו.²² ואכן מספר מקרי הסרבנות במהלך הפינוי של חבל ימית היה מינימלי - למרות (ואולי בזכות) הנכונות העקרונית של מפקדים בשטח לשחרר מהמשימה את מי שחשו קושי בביצועה (או למצוא להם משימה חלופית).²³

בפינוי חבל עזה צה"ל הוא שהוביל את תפיסת ההפעלה, את התכנון וכן את המימוש בפועל



חיצוניים שמטרתם הייתה לסייע לפינוי בהיבט הביטחוני (הגנה מפני טרור על רקע הפינוי) והאזרחי (הרחקת אוכלוסייה אזרחית שניסתה להיכנס לשטח הרצועה כדי להתנגד למהלך). המעגל הראשון - של הכוחות שעליהם הוטל לפנות את המתישבים מבתיהם - הורכב מחטיבות של אנשי קבע שהוקמו אד"הוק למשימת ההתנתקות ופורקו מיד אחריה. הכוחות האלה כללו קצינים וזוטרים ונגדים שמילאו בעיתות שגרה תפקידים עורפיים ומקצועות תומכי לחימה.²⁵ במעגלים החיצוניים שולבו יחידות צבא במגוון משימות כגון חסימת צירי תנועה מישראל לרצועה (כדי למנוע הגעת אזרחים המתנגדים להתנתקות) או משימות אבטחה שונות. היו חיילים שהתעמתו פיזית עם מפגינים, ואילו אחרים שימשו עתודה והוצבו מאחורי כוחות המשטרה והצבא המתעמתים או בנקודות ריכוז שונות, מוכנים לכל קריאה.²⁶

בסך הכול פונו מחבל עזה כ-10,000 אזרחים ישראלים. לקראת ההתנתקות ובמהלכה התנהל ויכוח ציבורי טעון, ואף היו גילויים של התנגדות אזרחית נרחבת. אולם בניגוד למה שנאמר בשיח הציבורי ובניגוד לחששות שהיו בתוך הצבא פנימה, כמעט לא נרשמו מקרי סרבנות בקרב הכוחות המבצעים, והמשימה הצבאית הושלמה במלואה.

העמדה המוצהרת של הצבא כלפי המשימה

אומנם הציבור בישראל היה חלוק בנוגע לשאלה אם צה"ל צריך להיות מעורב

מיפוי דילמות ומשמעויות בהתייחס למציאות הנוכחית ולקראת הבאות

כמו במקרה אלטלנה גם פינוי חבל ימית היה סוג של תקדים למשימה שנויה במחלוקת שעל הצבא הוטל לבצעה. העובדה שצה"ל נדרש לפנות יישובים ואזרחים שומרי חוק הפכה את הפינוי למשימה מורכבת ובלתי מוכרת לכוחות המבצעים. ועם זאת פרקטיקות ההפעלה שפיתחו המפקדים במהלך פינוי החבל נראות שונות בתכלית מאלה שהיו נפוצות באירוע אלטלנה - בעיקר בנוגע לגילוי רגישות כלפי חיילים מתקשים ולניסיון לצמצם למינימום את תופעת הסרבנות.

בחבל ימית העדיף הצבא להפעיל סד"כ בוגר ומנוסה - באמצעות יחידות שהוקמו אד"הוק - על חשבון השימוש במסגרות אורגניות. נראה שההחלטה להשתמש בסד"כ מנוסה הייתה שקולה ונבונה נוכח היקף המשימה ונוכח התקדים שהיה בה. אולם ייתכן כי מה שהתאים לאותה משימה ספציפית (היקפי סד"כ קטנים, תהליך מקוצר וכו') לא יתאים ולא יספיק למשימות גדולות ומורכבות יותר. בהקשר הזה חשוב לברר מהו הערך המוסף שמביאה יחידה המוקמת אד"הוק, מהם יתרונותיה וחסרונותיה בהשוואה להפעלת כוחות אורגניים, ואילו משקעים עלולים להישאר בקרבם - בהעדר מסגרת תומכת שתמשיך להתקיים גם לאחר המשימה.

מעבר לכך חשוב להדגיש עוד שני נושאים שהקלו על המשימה בחבל ימית: ראשית, הרוב המכריע של התושבים התפנה עצמאית מהחבל בעוד מועד, ואילו מי שהתבצרו בימית והתעמתו עם הכוחות המפנים היו בעיקר מתנגדים מבחון - מה שבודאי הקל על החיילים לבצע את משימתם. שנית, חשוב לציין את המקום השולי יחסית שקיבל פינוי חבל ימית בזיכרון הציבורי. הפינוי עצמו התנהל חרוק מתשומת הלב של מרבית תושבי המדינה, בין היתר משום שבאותם הימים הסיקור התקשורתי היה דל ובודאי שלא השפיע מהותית על עצם הפינוי ועל הכוחות המפנים. זאת ועוד, כחודש וחצי לאחר הפינוי יצא צה"ל למלחמת לבנון הראשונה (מלחמת שלום הגליל) - מה שדחק עוד יותר מהשיח הציבורי את הסיפור של חבל ימית ואת השלכותיו.



בהתנתקות (רבים גרסו שמדובר במשימה שיש להטיל רק על המשטרה), אבל צה"ל עצמו קיבל על עצמו את התפקיד באופן טוטלי. המשימה הוטלה על אלוף פיקוד הדרום (לצד ניצב המחוז הדרומי במשטרה), ולשם ביצועה הועמדו לרשותו שתי אוגדות סדירות ויחידות רבות נוספות. לקראת ההתנתקות קיים הצבא במשך כשמונה חודשים תהליכי הכנה מערכתיים בשלושה ערוצים מרכזיים: בערוץ התכנון האג"מי נבנה הרעיון המערכתי, גובשה תפיסת ההפעלה, והוקצה הסד"כ; בערוץ הארגוני נבנו יחידות ייעודיות למשימה - חטיבות אנשי הקבע - והמעטפת הארגונית והלוגיסטית לביצועה; ובערוצים הפסיכולוגיים והחינוכיים נבנו תוכניות הכנה מנטליות לכוחות. במסגרת תהליך ההכנה למשימה הוקצה זמן רב לשיחות של מפקדים עם פקודיהם. המסר העיקרי שהמפקדים התבקשו להעביר בשיחות האלה היה שהצבא אינו בוחר את תפקידיו, ומרגע שהוטלה עליו משימת הפינוי, עליו לבצעה עד תומה. השיח הפורמלי לא השאיר מקום לספק בנוגע לחייל המתקשה, ועל פניו ביקש הצבא לראות במשימה פקודה שמחייבת את כולם, ללא יוצאים מן הכלל. צמד מילות המפתח שאימץ הממסד (ובעקבותיו גם הצבא והמשטרה) לביצוע מיטבי של המשימה היה "ברגישות ובנחישות".

המסר העיקרי שהמפקדים התבקשו להעביר בשיחות היה שהצבא אינו בוחר את תפקידיו, ומרגע שהוטלה עליו משימת הפינוי, עליו לבצעה עד תומה



עקרונות הנעה פורמליים ובלתי פורמליים

המסר "ברגישות ובנחישות" אומנם נקלט היטב בשורות הצבא והגיע עד אחרון החיילים שהיו מעורבים במבצע, אך צמד המילים הזה כוון בעיקר למגע של הצבא עם האזרח המפונה ולא נועד לסייע למפקדים בהנעת חיילים - קל וחומר בהנעת חיילים מתקשים. לכן נוצרו במשימת ההתנתקות שיח אלטרנטיבי וכלי הנעה בלתי פורמליים רבי משמעות בקרב המפקדים שהובילו את יחידותיהם בפועל ואשר נדרשו למנוע תופעות של קריסת מסגרות בעקבות סרבנות המונית.

כדי להבין את עקרונות הנעת הפקודים במשימת ההתנתקות יש להבדיל בין חטיבות הקבע²⁷ לבין יחידות הסדיר האורגניות (יש לציין שיחידות מילואים אורגניות לא הופעלו במשימה הזאת). מהתבוננות בהנעתן של חטיבות הקבע, שהיו למעשה כוח ייעודי שהוקם אד-הוק לביצוע המשימה, ניתן לזהות כמה מאפיינים:

בתחום של בניין הכוח ניתן לציין את יצירת הזהות החדשה מתוקף הקמת החטיבה, את תהליכי האימוץ והסוציאליזציה, את המשמעת החיצונית והפנימית ואת ניהול כוח האדם למשימה. הזהות החדשה שנוצרה הייתה בסיס לתחושת ההשתייכות של הפרט למסגרת. בעקבות יצירת הזיקה בין חייל הקבע לחטיבה, אימוץ שם היחידה, יצירת שרשרת הפיקוד (והיכרות החייל עימה) וההתקשרות הטוטלית למשך כמה שבועות ניתן היה לזהות שנולדה למעשה יחידה צבאית שהפרטים בה חשים כלפיה מחויבות. ליצירת היחידה הזאת יש להוסיף תהליכי אימוץ וסוציאליזציה מובנים שפעלו הן ברמה הפורמלית להכשרת הפרט והמסגרת היחידתית לביצוע משימה והן ברמה הא-פורמלית

ליצירת לכידות בין המשרתים בה.

תוך כדי האימונים הובנתה משמעת צבאית - החל בסדר היום של היחידה וכלה בעקרונות ההפעלה הכוח במשימה. גם ביחידות הסדירות שהוצבו במעגלים החיצוניים ושנדרשו להתחכך עם אוכלוסייה אזרחית התקיימו תהליכי הכנה דומים. בכל יחידה כזאת התבצע תכנון קפדני למשימה שכלל נהלים ממושכים ואישורים של רמות פיקוד בכירות.²⁸ התכנון - במתכונת צבאית לכל דבר - כלל ירידה לפרטים, הדמיית מקרים ותגובות וזיהוי נקודות תורפה לקראת ביצוע המשימה. בכל היחידות הסדירות התקיים זיהוי רשמי או זיהוי דה-פקטו של חיילים מתקשים - חיילים שמפקדיהם העריכו שיתקשו לבצע את המשימות שיידרשו להן. בחלק מאותן היחידות אף התפתחה תפיסת ניהול פנימית שנועדה למנוע העמדה של אותם החיילים במבחן, וביחידות אחרות ננקטו שיטות אחרות לדרבון ולתמיכה כמו הצמדת מפקדים לחיילים מתקשים. כמה מהשיטות שתוארו לעיל הוכתבו "מלמעלה למטה", ובחלקן הן נוצרו "מלמטה למעלה" על ידי מפקדים בשטח.

מיפוי דילמות ומשמעויות בהתייחס למציאות הנוכחית ולקראת הבאות

לתפקודו של הצבא במהלך ההתנתקות הייתה השפעה מכרעת על תוצאות המהלך כולו. אסור לשכוח שמדובר היה באירוע בסדר גודל לאומי, שנוי מאוד במחלוקת, חסר תקדים - הן בהיקף הסד"כ המשתתף והן בהיקף האוכלוסייה המפונה - ומלווה בסיקור תקשורתי רחב. הכוחות המבצעים נדרשו לתפקד תחת עין המצלמה מול גילויי התנגדות רגשיים ואידיאולוגיים. הדרמה שהייתה כרוכה באכיפת החוק על ידי הממשלה אל מול מובילי ההתנגדות האקטיבית פקדה כל בית בישראל (כך, למשל, רבבות מכוניות ברחבי הארץ קושטו בצבע המחאה של המפונים, כתום, או לחלופין בצבע הזדהות עם הממסד - כחול) והשפיעה על התודעה הציבורית.

הצבא הוביל את התכנון של תפיסת ההפעלה על פי מעגלי השייכות למשימה. לכל מעגל הותאמו בתכנון מחושב הכוחות האופטימליים (כולל בנייה של כוחות ייעודיים שהוקמו אד-הוק). ההתאמה הזאת סייעה לצבא לעמוד במשימותיו והובילה לתפקוד מיטבי בכל אחד מהמעגלים.

הבחירה בניהול מתחשב ובמדיניות רכה של מפקדים כלפי חיילים המתקשים אידיאולוגית - כך התברר פעם נוספת - הייתה גורם מרכזי שמנע תופעות של סרבנות רחבת היקף. ואכן מתנגדי המהלך ראו במיעוט מקרי הסרבנות כישלון. במקביל נראה שבחירתם של רוב האזרחים המתנגדים שלא לחצות גבולות (קרי לסכן את חייהם) השפיעה על תוצאות המהלך לא פחות ממדיניותו הפורמלית של הצבא. בתרחיש אחר, חלילה, שבמסגרתו היה נתקל הצבא בהתנגדות אלימה הרבה יותר, היה גם נבחן אחרת תפקודו של צה"ל. לאור זאת סביר גם להניח כי אם יידרש הצבא למשימות נוספות הכרוכות בעזיבת חבלי ארץ, עלולים המתנגדים למהלך לאמץ טכניקות שונות מאלה שלהן הורגלנו, ומכאן שגם מהמפקדים תידרש חשיבה והתארגנות שונות.

דיון וכיווני המשך

המאמר ביקש לבחון היבטים שונים של הנעת פקודים במשימות המצויות במחלוקת ציבורית. לצורך כך הוא התמקד בפרקטיקות ההנעה שפיתחו מפקדים בהקשר הנידון ובחן אותן אל מול השיח הפורמלי שאימץ הצבא בעבור אותן המשימות. באופן מיוחד הדגשנו מצבים שבהם פיתחו מפקדים כלים ודרכי התמודדות משלהם כדי לסייע לחיילים שהתקשו בביצוע המשימה וכדי למנוע תופעות של סרבנות.

בשורות הבאות יוצגו הממצאים והתובנות העיקריים שעלו משלושת המקרים שבהם עסק המאמר כדי לבחון את הדומה ואת השונה ביניהם, לגזור מכך משמעויות ולהעלות מחשבות והמלצות לקראת הבאות. אומנם מדובר בנושא



**פינוי מתיישב מחכל עזה | הבחירה כניחול מתחשב
ובמדיניות רכה של מפקדים כלפי חיילים המתקשים
אידיאולוגית הייתה גורם מרכזי שמנע תופעות של
סרבנות רחבת היקף**

טעון ואקטואלי גם בימים אלה, אך אין בכוונתנו להיכנס למשמעויות פוליטיות או לוויכוחים אידיאולוגיים, אלא למקד את הדיון בתודעת המפקדים ובמיוחד בדילמות וברעיונות שהנחו אותם כדי לעמוד במשימתם.

תפקידי המפקד והכלים העומדים לרשותו במשימות שבמחלוקת

1. **הבחירה בצה"ל לביצוע "משימה לאומית"**. בכל אחד משלושת המקרים הנ"ל נדרש צה"ל להוביל את המשימה, אף שלא היה מתורגל בה, והיא לא הוגדרה חלק אינטגרלי משגרת העשייה שלו. נראה שהבחירה בצה"ל נבעה, בין השאר, מכך שעצם הפעלת הצבא במשימות מעין אלה ממחישה שמדובר ב"משימה לאומית" ומאפשרת להבהיר לציבור כולו שזהו אירוע יוצא דופן בחשיבותו. ברגע שהאירוע מוגדר "משימה לאומית" נוצרת לגיטימציה להנעת פקודים - מה שמקל על הקושי הניצב בפני החיילים המבצעים. במקביל יש בהפעלת הצבא גם אמירה המונעת מהמפונים את התחושה שמתייחסים אליהם כאל עבריינים - תחושה שעלולה לנבוע מעצם המפגש שלהם עם המשטרה. ניתן להתרשם כי אף שהצבא לא שש לקבל על עצמו את פינוי חבל ימית ואת ההתנתקות מעזה, הוא היה הגורם המתאים להוביל את שתי המשימות האלה. בפרשת אלטלנה לא הייתה אלטרנטיבה ממשית להפעלת הצבא, ועם זאת היו בצבא גורמים שביקשו לבצע את המשימה (היו גם מי שעשו זאת בהתלהבות יתרה וראו באנשי האצ"ל שעמדו מולם עבריינים לכל דבר).²⁹ כך או כך, הבחירה בצה"ל בכל אחד מהמקרים הייתה כנראה בלתי נמנעת.

2. **המפקדים בראש הכוח**. בכל אחד מהמקרים שהוצגו כאן התמקמו המפקדים בראש הכוח והפינוי דוגמה אישית, גם כשמדובר היה במשימות שאין בהן ולו מעט יוקרה. נראה כי במקומות שבהם חשו מפקדים

שפקודיהם מתקשים - או כאשר נוצר איום על ביצוע המשימה - הם התייצבו בראש הכוח והעבירו בכך מסר ברור. בהקשר הזה ראוי להפריד בין המקרים השונים. בפרשת אלטלנה נכנסו חטיבות הצבא לאירוע באופן מדורג, ללא הכנה מסודרת - מה שגרם למפקדים (ובעיקר למח"טים) להבין שאם לא יגלו יוזמה ונחישות, יתקשו לעמוד במשימה (והיו ביניהם, כאמור, גם מי שהפעילו אלימות מיותרת). לעומת זאת בפינוי חבל ימית ורצועת עזה כבר התקיים תהליך הכנה ארוך וסדור, וגם במקרים האלה המפקדים הם שהובילו את יחידותיהם - בין אם היו אורגניות ובין אם לאו. כך או כך, להובלת המפקדים ולמתן הדוגמה האישית הייתה משמעות קריטית בכל אחד מהמקרים.

3. **מקומו של השיח הפורמלי**. בחינה של מהות השיח הפורמלי שקיים הצבא סביב כל אחד מהמקרים שהוצגו כאן מעלה שהוא היה בעיקר סוג של המלצה למפקדים בכל הנוגע להנחיות שעליהם להעביר לפקודים בשלב ההכנות למשימה. ניתן להתרשם שבמקרים או במאוחר אימצו המפקדים בשטח שיח אלטרנטיבי שהיה מותאם לצורכיהם, ואילו השיח הפורמלי והשימוש ב"מילים גדולות" ("לדבר ציונות לחיילים", "להסביר על תפקיד הצבא במדינה דמוקרטית" וכו') נשמרו בעיקר כדיאלוג שהתנהל מול הדרג הבכיר. וטוב שכך.

4. **פרקטיקות של פתרונות חלופיים**. לאורך השנים התפתח, כאמור, שיח מפקדים אלטרנטיבי בנוגע להנעת פקודים במשימות ששנויות במחלוקת. ציר ההתפתחות הזה בולט למדי בהשוואה בין המקרים השונים. כך, למשל, באירוע אלטלנה הצטמצם בדרך כלל מרחב הפתרונות של המפקדים



לשאלה אם להשאיר או לא להשאיר חיילים מתקשים במחנה. בפינוי חבל ימית - ועוד יותר מכך בהתנתקות מרצועת עזה - כבר בלט מגוון של פתרונות ושל כלים חלופיים שפיתחו מפקדים, אשר המכנה המשותף שלהם היה להימנע מלהעמיד את החייל המתקשה עם הגב לקיר (ובמקביל למנוע תחושת איפה ואיפה ביחידתו). ניתן להתרשם שבמקרים האלה גברה תבונת המפקדים על מגבלות השיטה, מה שהקל על התמודדות החיילים וצימצם מהותית את היקפי הסרבנות. נראה שהיד עוד נטויה בכל הנוגע ליכולת המפקדים להפגין יצירתיות במקרים מעין אלה.

5. **עקרון המסה.** לצידם של הפקודים שהשתתפו במשימות שבמחלוקת עמד גורם נוסף: עקרון המסה. מדובר בתחושה שהם חלק מדבר גדול (מבחינת היקף הכוחות). כאשר חייל מרגיש שהוא לא פועל לבדו אלא במסגרת קולקטיב חזק ומגובש, סביר להניח שהוא ירצה להשתייך למסגרת שלו (גם אם בתוכו הוא חש התנגדות - לגיטימית לחלוטין - למהות המשימה). במצב כזה יעדיפו חיילים להימנות עם הרוב ולהימנע מכך שיראו בהם חריגים שאינם רוצים או אינם מסוגלים לבצע את המשימה. נראה אפוא שעקרון המסה סייע לצבא בכל אחד מהמקרים שנסקרו במאמר הזה (ואף שבאירוע אלטלנה הוא לא מנע שפיכות דמים מיותרת וגם לא את

צה"ל, בהיותו צבא העם, אינו בוחר את חייליו בהתאם לרקע האידיאולוגי שלהם, ומכאן שעליו להניע למשימות גם את מי שנמצאים בתחושת קונפליקט בנוגע למאפייני המשימה שאותה הם נדרשים לבצע



מקרי הסרבנות, ניתן להניח שבהיעדר היקפי כוחות כאלה היה האירוע הזה מסתיים בתוצאות טרגיות בהרבה).

6. **סרבנות רשמית מול סרבנות אפורה**³⁰ - בכל אחד מהמקרים שהצגנו היה פוטנציאל גבוה לסרבנות (אולם רק באירוע אלטלנה נרשמו היקפי סרבנות נרחבים - ממגוון סיבות). אחת הדילמות שעמנו נדרשים מפקדים להתמודד במסגרת משימות שבמחלוקת היא סימון קו אדום בין סרבנות אפורה לסרבנות רשמית, בין מותר לאסור. הכוונה לסרב נבנית ברוב המקרים בהדרגה. מדובר בתהליך ולא בהחלטה של רגע. משמעות הדבר היא שסרבנות אפורה צפויה להתפתח בקרב חיילים מתקשים בטרם תהפוך לסרבנות רשמית (שאינו ממנה חזרה). נראה שסרבנות אפורה ניתנת לנטרול בעוד מועד - בין אם במציאת פתרונות חלופיים לחיילים מסוימים ובין אם בהפניית קשב ממוקד של מפקדים לחיילים מתקשים. גם במצבים של פוטנציאל גבוה לסרבנות חשוב לבנות לאותם החיילים סולם הגדרות שיאפשר להם "לרדת מהעץ" בטרם יגיעו למצבים קיצוניים.

פערים ודילמות בעבר ובעתיד

1. **חוכמת הפיקוד: איך לא להיקלע לפינה.** לאורך המאמר כולו הוצג רצף התפתחותי מסוים בראיית המפקדים את ההתמודדות עם חיילים מתקשים. ההתפתחות הזאת הייתה במעבר מהגישה שבלטה באירוע

אלטלנה ("שחור ולבן") לגישות שפותחו בימית ובהתנתקות ("גש קודם למפקד"). אולם מה שכנראה עבד היטב בחבל ימית וברצועת עזה עלול להפוך לגולם שקם על יוצרו במשימות עתידיות בהיקפים דומים. ככל שיגדל מספרם של החיילים המתקשים ושל מקרי הסרבנות הפוטנציאליים (והמספר אכן צפוי לגדול), כך עלולים חוכמת הפיקוד ודגם "המפקד המתחשב" לאבד מהרלוונטיות שלהם. במקרה כזה עלולה החלופה להיות חזרה לפתרונות קולקטיביים (דוגמת מקרה אלטלנה, בהתאמה לרוח התקופה). הנטייה הטבעית שלנו במקרים כאלה היא לחזור ולומר "ולפני עיוור לא תיתן מכשול" (ויקרא י"ט, 14), אולם איזו אלטרנטיבה אמיתית תהיה קיימת כאשר פוטנציאל הסרבנות ביחידה עלול להפוך ממקרים בודדים לנחלת רבים? להערכתנו, הפתרון עדיין נמצא בידי המפקדים - בחוכמתם ובתבונתם - ועם זאת ייתכן מאוד שיהיה עליהם לאמץ שיטות חדשות וכלים חדשים, אם וכאשר נידרש לכך.

2. **הקמת יחידות אד-הוק או כוחות אורגניים?** בהשוואה בין המקרים שהצגנו בולטים הבדלי הגישות בכל הנוגע לבניין הכוח ולהפעלתו: באירוע אלטלנה ראתה הממשלה צורך בהול להפעיל את הצבא ולכן הכניסה אותו למשימה מיד, ללא תהליכים של הכנה ושל בניין הכוח. בפינוי חבל ימית בלטה הנטייה להפעיל יחידות שהוקמו אד-הוק, ובהתנתקות נעשה שימוש משולב ורחב היקף ביחידות אורגניות וביחידות אד-הוק - בהתאם למאפייני המשימות. היתרונות והחסרונות שבהקמת יחידות אד-הוק ברורים ומוכרים (יותר בגרות וניסיון מחד, הקושי לייצר לכידות ותמיכה חברתית, מאידך). אולם קשה לקבוע אם השיטה הזאת היא אכן הפתרון המועדף לסוג כזה של משימות. ייתכן שבמשימות עתידיות שיהיו שנויות במחלוקת עדיף יהיה להפעיל דווקא יחידות אורגניות שבהן קיים מפקד קבוע, וישנה לכידות חברתית מוצקה שהיא הבסיס להתמודדות של חיילים לאורך זמן.

3. **לוחמה פסיכולוגית.** היבט בעייתי במיוחד במשימות המצויות במחלוקת הוא השימוש בלוחמה פסיכולוגית. בכל אחד מהמקרים שהוצגו כאן נעשה שימוש (מאורגן או מאולתר) בכלים שביקשו להקשות על החיילים המפנים כדי לגרום להם שלא לבצע את משימתם. באירוע אלטלנה מדובר היה בעיקר בניסיונות ספורדיים ולא מאורגנים (פנייה אישית ללוחמי האצ"ל שלא לבצע את המשימה ואף לערוך מיחידותיהם וכו'). בפינוי חבל ימית זכורים מקרים שבהם התבצרו מפגניים על גגות העיר ימית והשמיעו בקול שיירי מולדת בניסיון להקשות על החיילים לבצע את משימתם. בהתנתקות החל המאבק על התודעה עוד לפני הפינוי עצמו ("השרשרת האנושית", חסימת כבישים ראשיים, אירוע כפר מימון ועוד). במקביל בלטו במהלך ההתנתקות מקרים שבהם התייצבו ראשי ישיבות מול תלמידיהם החיילים ודיברו אל ליבם לבל ישתתפו במשימה ובכך העמידו אותם בדילמה לא פשוטה. ראשי הישיבות האלה אומנם היו מיעוט במהלך ההתנתקות - הרוב המכריע של ראשי הישיבות לא עודד סרבנות - אולם מדובר בתופעה שעלולה להתרחב משמעותית בעתיד.

4. **פעילות נוכח פני אויב.** בניגוד לאירוע אלטלנה שהתרחש בתקופה של לחימה קשה ועיקשת נגד אויב משותף (במהלך מלחמת העצמאות), התנהלו פינוי חבל ימית וההתנתקות באזורים "סטריילים" יחסית (בזמן הפינוי עצמו). אם בעתיד שוב יוטלו על צה"ל משימות שנויות במחלוקת, סביר להניח שהם יתבצעו רק בתקופה של רגיעה מוחלטת - בין היתר בשל הרצון לא לפגוע במוראל של הלוחמים.

5. **תפקיד הרמה המדינית.** כאמור, באירוע אלטלנה הוגדר האצ"ל אויב במסמכי צבא רשמיים, ובלטה בו ראייה עוינת שפיתחו חטיבות בצבא נגד אנשי הארגון. קשה להעריך עד כמה תרמה העוינות הזאת לכך שהאירוע

כולו הידרדר למלחמת אחים. למותר לציין שמלחמת אחים היא מציאות בלתי נסבלת, אך צה"ל עלול גם בעתיד למצוא את עצמו מאוים על ידי גורמים מבית ולהגיב על כך בהתאם. בהקשר הזה חשוב שמפקדי הצבא יידעו שצה"ל מסוגל לבצע בכל עת כל משימה שלה יידרש. עם זאת האחריות לקבלת ההחלטות הנ"ל היא במגרש של הרמה המדינית, על כל המשתמע מכך.

סיכום

משימות המצויות במחלוקת ציבורית היו מאז ומעולם מטלה קשה ומורכבת למפקדים ולחיילים כאחד הן מההיבט המקצועי (למשל חוסר היכרות מספקת עם הסוגיה בשל היעדר עיסוק רצוף בסוג כזה של משימות) והן מההיבט המנטלי (תחושת חוסר לגיטימציה לעיסוק בנושא, קושי בביצוע משימה המכוונת נגד אזרחים שעליהם אמורים להגן וכו'). יחד עם זאת - ובלי להיכנס לשאלת הנחיצות של המשימה - נראה שצה"ל עלול להתמודד בעתיד עם תרחישים דומים.

צה"ל, בהיותו צבא העם, אינו בוחר את חייליו בהתאם לרקע האידיאולוגי שלהם, ומכאן שעליו להניע למשימות גם את מי שנמצאים בתחושת קונפליקט בנוגע למאפייני המשימה שאותה הם נדרשים לבצע. היות שמשימות המצויות במחלוקת ציבורית עדיין צפויות לחזור לסדר היום בטווח הזמן הקרוב והרחוק יותר, חשוב לחזור ולהדגיש שצה"ל מסוגל לבצע כל משימה מהסוג הזה, והשאלה היא רק מה תהייה ההשלכות הפנימיות והחיצוניות (בתוך הצבא ומחוצה לו), שינבעו מכך. מהסיבה הזאת סקר המאמר הזה שלושה מקרים בשלוש תקופות שונות שבהם עסק הצבא במשימות המצויות במחלוקת ובחן באמצעותם כיצד ניתן להניע בהצלחה חיילים הנמצאים בקונפליקט אידיאולוגי עם המשימה. במילים אחרות: כיצד לאפשר לחיילים להתמודד ולא לחצות קווים אדומים.

אחת המסקנות המשמעותית שעלתה במאמר היא שבהיתן משימה שבמחלוקת, חשוב שתהייה הנחיות ברורות ומוגדרות מהדרג הבכיר בנוגע למהות המשימה ובנוגע לקווים האדומים שלה. עם זאת חשוב לא פחות לאפשר למפקדים בשטח לממש את המרחב הפיקודי שלהם ולפעול במתכונת של מנהיגות ממתנת. משמעות הדבר היא שעליהם לפתח פרקטיקות משלהם לצמצום תופעת הסרבנות. על המפקדים לדעת לזהות מראש את החיילים שעלולים להתקשות בביצוע המשימה ולאפשר להם להתמודד עם הקושי בטרם יוגדרו סרבנים.

לסיום נבקש להביע תקווה שגיברו הלגיטימציה והנכונות לעסוק בנושא הנידון הן בצבא והן מחוצה לו מתוך ההבנה שנושא טעון ומורכב אשר לא עוסקים בו מתוך בחירה הופך בהכרח לאורך זמן לטעון ומורכב עוד יותר.

הערות

1. משימה המצויה במחלוקת הוגדרה לצורך המאמר הזה כך: "משימה אשר עלולה להיות קשה במיוחד בעבור חיילים המשתתפים בה משום שהיא נמצאת בקונפליקט קיצוני עם הרקע האידיאולוגי שעליו הם התחנכו". ההגדרה הזאת מכוונת לכלל החיילים המתקשים בביצוע משימות מעין אלה - מכלל גוני הקשת הפוליטית - אך עם זאת מתמקדת המאמר הזה במקרים שבהם נדרש צה"ל לבצע משימות "לא צבאיות" במהותן נגד אזרחים של מדינת ישראל (כפי שניתן ללמוד משלושת מקרי הבוחן שמוצגים במאמר).
2. אורי ברנר, **אלטלנה - מחקר מדיני וצבאי**, מכון טבנקין והוצאת הקיבוץ המאוחד, 1978, עמ' 285
3. שלמה נקדימון, **אלטלנה**, הוצאת עידנים, ירושלים, 1978, עמ' 190
4. נקדימון מביא בספרו כמה דוגמאות (למשל בעמוד 226) לגודל המחלוקת שנוצרה בצבא ומחוצה לו. בהקשר הזה בולט במיוחד גודל 57 של יוצאי הצה"ל בחטיבת גבעתי, אשר רוב חייליו סירבו להשתתף בפעילות הצבא ולמעשה

ערקו מיחידתם והצטרפו לאנשי הצה"ל שהגנו על אלטלנה.

5. **נקדימון**, עמ' 188
6. **ברנר**, עמ' 285
7. **שם**, עמ' 284
8. לדוגמה: תיאור ההתרחשויות בגדוד 35 (של חטיבת אלכסנדרוני) או בגדוד 82 (שהיה שייך באותם הימים לחטיבה 8) או בגדודים של חטיבה 7 כפי שמופיעים אצל **ברנר** (עמ' 162, 285) ואצל **נקדימון** (עמ' 208, 211, 260). בכל המקרים הנ"ל העדיפו מפקדים להשאיר לוחמים במעצר במחנה ובכך למנוע מהם את דילמת ההשתתפות - ובעבור איזה צד.
9. **נקדימון**, עמ' 260
10. **ברנר**, עמ' 235
11. בהקשר הזה מתאר **ברנר** (בעמ' 229) כיצד נעצרו בתל-אביב שני אוטובוסים ובהם חיילים מגדוד 35 (גדוד הצה"ל בחטיבת אלכסנדרוני) ובראשם המג"ד. הם נעצרו ונענשו במעצר במחנה. במקרה אחר הורה יגאל ידין לשמואל אדמון, מפקד החת"ם, לשלוח סוללה למחנה יונה שברחוב הירקון בתל-אביב. אז הודיעו אנשי צוות התותח שהם מסרבים לפעול נגד יהודים, ורק לאחר פקודה תקיפה של אדמון ביצעו את המשימה. התותח הזה, דרך אגב, הביא להטבעת אלטלנה בשור הקרבות, וראש הממשלה דוד בן-גוריון אף כינה אותו "התותח הקדוש".
12. לדוגמה, **ברנר** מתאר (בעמ' 146) מקרה שבו רוב אנשי גדוד 57 של גבעתי שערקו חזרו לגדוד בסוף אותו שבוע ואף השתתפו במסדר ההשבעה הכללי לצה"ל (כמו כל חיילי החטיבה).
13. אבי שילון, **בגין 1913-1992**, הוצאת עם עובד, תל-אביב, 2007, עמ' 131
14. **נקדימון**, עמ' 303
15. **שם**, עמ' 248
16. **שם**, עמ' 27 ועמ' 231
17. יותם אמיתי, **פינוי, הינתקות ומה שביניהם - לקחים שונים מפינוי חבל ימית והשלכותיהם על ההינתקות מאזח"ע**, מסמך פנימי בצה"ל, 2004, עמ' 12
18. **שם**, עמ' 18
19. **שם**, עמ' 14
20. ז' דרורי, **ימית - אירועים והרהורים**, מסמך אישי שלא פורסם, 1982, עמ' 2
21. ראובן גל, **הפינוי מימית**, מסמך פנימי ששלח ראש ממ"ד ה לרמטכ"ל, 1982, עמ' 1
22. ר' קלייטמן, **ימית - פינוי של חבל**, עבודת סמינר, המחלקה להיסטוריה - המסלול ללימודי ארץ ישראל, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, 2002, עמ' 5
23. **אמיתי**, עמ' 22
24. ראו: ג' ביאליק, נ' ארנון, "אני רוצה שהיחידה שלי תהיה אותנטית וספונטנית - השיח הפיקודי בצה"ל בהתמודדות עם משימת ההתנתקות", **פסיכולוגיה צבאית** מס' 5, 2006
25. ראו: ע' בן שלום, ש' גינור, "צבא נולד - צה"ל במשימת ההתנתקות", **פסיכולוגיה צבאית** מס' 5, 2006
26. ראו: ה' מינקא-ברנד, **ימי התנתקות - חטיבת גולני באירועי כיסופים וכפר מימון**, מסמך פנימי בצה"ל, 2005
27. אפיון הנקודות בחלוקה לבניין הכוח ולהפעלת הכוח ראו אצל **בן שלום וגינור**, מקור 20
28. ראו: ה' מינקא-ברנד, **ביחד נהיה ראויים לדגל החטיבה**, מסמך פנימי בצה"ל, 2005
29. בהקשר הזה מתאר **נקדימון** בספרו את התגייסותם המוחלטת למשימה של חטיבות הפלמ"ח הראל ויפתח וכן את התגייסותה של חטיבת אלכסנדרוני. שלוש החטיבות האלה הפגינו נחישות רבה בביצוע המשימה, ורבים מאנשיהן גם הפגינו שנאה כלפי ארגון הצה"ל.
30. המושג "סרבנות אפורה" מתאר מצבים שבהם חיילים אינם מצהירים בפועל שהם מסרבים לבצע משימה, אבל מתנהלים ברמות נמוכות של מוטיווציה ושל נכונות לעשות את המוטל עליהם.

