

שבחי התבונה

האתגר הרב־ממדי של מפקד הבט"ש באיו"ש



חייל שומר בהתנחלות בשומרון | כמציאות הנוכחית האוכלוסייה הישראלית היא רק ממד אחד מתוך אתגריו הרבים של מפקד הבט"ש

סא"ל יותם אמיתי
רע"ן הערכת קצונה בכירה בממד"ה



תא"ל יואב (פולי) מרדכי
דובר צה"ל. לשעבר ראש המנהל האזרחי באיו"ש*



*המאמר נכתב בעת שתא"ל מרדכי היה עמית מחקר במכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS)

המאמר מציג את המורכבות הרבה של תפקיד המח"ט באיו"ש - מורכבות שבאה לידי ביטוי, בין היתר, בצורך להתנהל בין מתחים רבים שמובנים בתפקיד: למשל בין הרצון לראות בהיבטים המבצעיים את המדד העיקרי (אם לא היחיד) להצלחה בתפקיד לבין ההבנה שנכון להיעזר גם באמצעים אחרים, שאינם בהכרח צבאיים

מבוא

רבות נכתב ודובר על מאפייני התפקיד של המפקד הלוחם בצה"ל - במיוחד ברמת המח"ט. אף על פי כן קיים מחסור בספרות רלוונטית שעוסקת באופן ממוקד במפקד הבט"ש¹ ובמאפיינים השונים של תפקידו. המחסור הזה בולט על רקע המורכבות הגוברת של המציאות הביטחונית והאזרחית שעומדת נאלץ להתמודד מפקד הבט"ש באיו"ש בשנים האחרונות - מציאות שמשנתנה לעיתים תכופות.

המעט שנכתב עד כה על מפקד הבט"ש כולל בעיקר ספרות שעוסקת בסוגיות של תו"ל ושל תפיסות מבצעיות² או בתיעוד היסטורי של אירועים - במיוחד תקופות של הסלמה.³ לצד אלה בולטת כתיבתה של הדס מינקה-ברנד על תפקיד המח"ט המרחבי בקרב האוכלוסייה הישראלית בכלל ובממשק עם ההתיישבות באיו"ש בפרט.⁴

אלא שבמציאות הנוכחית האוכלוסייה הישראלית היא רק ממד אחד מתוך אתגרי הרבים של מפקד הבט"ש. בשנים האחרונות גברה מעורבותם של גורמים ושל גופים שונים, מדינתיים ולא-מדינתיים, בנעשה באיו"ש - מעורבות ששינתה מהותית את "חוקי המשחק" במרחב הזה. אם בעבר היה מדובר במרחב שבו ה"שחקנים" המרכזיים היו ברורים ומוכרים לכול, הרי שכיום מדובר במציאות מורכבת יותר, רבת משתתפים, ממשקים וממדי פעולה - מציאות שהכרות נכונה עם זהות שחקניה ומאפייניה היא בעלת חשיבות מכרעת להצלחת מפקד הבט"ש בתפקידו.

ניתן להדגים זאת, למשל, באמצעות האוכלוסייה הישראלית במרחב הכוללת כיום תת-קבוצות רבות, אשר על מפקד הבט"ש לתת עליהן את הדעת ולהיערך נכונה מול כל אחת מהן. די אם נזכיר שהאוכלוסייה הזאת כוללת גם התיישבות ותיקה וגם יושבי מאחזים לא חוקיים, גם יישובים אידיאולוגיים וגם יישובי "איכות חיים", גם אוכלוסייה בעלת דפוסי התנהגות ממלכתיים וגם קבוצות של פורעי חוק וסדר. נוסף על אלה קיימים במרחב גם גופים אחרים, שמטרתיהם שונות בתכלית, כגון תנועות מחאה המזוהות עם ארגוני שמאל בארץ ובעולם, שגם הן נחלקות בין מי שהתנהלותם מתונה ומאופקת ("מחסום ווטש", למשל) לבין פורעי חוק (אנרכיסטים נגד הגדר). מול כל אלה צריך מפקד הבט"ש להתנהל בתבונה רבה.

גם המציאות בצד הפלסטיני הפכה בשנים האחרונות למורכבת יותר ולמגוונת יותר בהשוואה לעבר. השינויים הרבים שהתרחשו בחברה הפלסטינית יצרו גם בזירה הזאת תת-קבוצות ואתגרים שונים שחשוב להכירם ולהתנהל בהתאם להם. כך, למשל, פועלים כיום

במרחב איו"ש גופי ביטחון פלסטיניים שלהם תפקידים מוגדרים המחייבים תיאום מקצועי ורגיש של העבודה מולם. לצידם ישנה אוכלוסייה אזרחית פלסטינית על גוניה ומאפייניה השונים, ומובן שקיימים במרחב הזה גם גורמי טרור וארגוני טרור שנגדם מתנהלת לחימה רציפה ומתמשכת.

אך השינוי שהתרחש בשנים האחרונות בגזרת איו"ש אינו נובע רק מהתמורות שחלו בקרב האוכלוסיות הישראלית והפלסטינית במרחב וגם לא רק כתוצאה ממורכבות היחסים ביניהן. לאלה יש להוסיף, למשל, את הגורמים בעלי העניין שהחלו לפעול (או שהרחיבו את פעילותם) במרחב הזה בשנים האחרונות ויצרו למעשה ממד נוסף, שניתן לכנותו "הממד הבין-לאומי". בממד הזה כלולים גופים רשמיים (נציגים מטעם האו"ם, מטעם ארגוני זכויות אדם ועוד), גופים מדינתיים (נציגויות רשמיות של מדינות - בעיקר של ארה"ב ושל מדינות מערב אירופה) ואף נציגים של תנועות פוליטיות מרחבי העולם. נוכחותם של כל אלה מחייבת את המפקדים בשטח להקדיש גם להם תשומת לב רבה ולדעת לקרוא ולהבין נכונה את תפקידיהם ואת מקומם בהקשר הרחב שלהם.

לצד הממשקים המורכבים האלה, שאותם נדרש מפקד הבט"ש לנהל בגזרתו, מתנהלים במרחב גורמים רלוונטיים נוספים בעלי חשיבות רבה לשמירת הסדר, השגרה ומרקם החיים ושהם אתגר משמעותי בפני עצמו. הכוונה היא לגורמי ביטחון נוספים (המנהל האזרחי, השב"כ ומשטרת ישראל) ולגורמים אחרים המסייעים לקיום השגרה הביטחונית והאזרחית (רבש"צים ושאר העוסקים בהגנה המרחבית ביישובים, כוחות חילוץ והצלה, מד"א ועוד).

הספרות הצבאית במערב עסקה רבות בשנים האחרונות במה שהיא מכנה "פעילות של צבאות בתוך אזרחי" (Military Operations in Civilian Environments).⁵ הניסיון המצטבר מפעילות הכוחות האמריקניים בעיראק ובאפגניסטן הניב גם כמה מושגים שהפכו להיות שגורים כגון: "לוחמה אורבנית" (urban warfare), "מלחמה בקרב אוכלוסייה" (war amongst the population), "קונפליקט בעצימות נמוכה" (low intensity conflict) ו"לוחמה היברידי" (hybrid warfare).⁶ אולם נראה שהמושג התיאורטי הקרוב ביותר לתיאור הפעילות המבצעית במרחב איו"ש הוא "מבצעי יציבות" (stability operations). המושג הזה, שפותח מתוך הדוקטרינה הצבאית האמריקנית, מוגדר כך: "טווח של פעולות המעצבות סביבה פוליטית ומגיבות למשברים מתפתחים. הפעילויות האלה הן מגוונות, מתמשכות ולעיתים גם ארוכות טווח. הן עשויות לכלול גם



פעולות של פיתוח וגם פעולות אכיפה".⁷ בהקשר הזה חשוב לזכור שמצב "הארעיות הקבועה", הנגזר ממבצעי היציבות, אינו התסריט המרכזית בעיני המפקד הצבאי.⁸

המאמר הזה מתמקד בתיאור האתגרים הרבים והמורכבים הכרוכים בתפקיד של מפקד הבט"ש במרחב איו"ש (המח"ט המרחבי) וכן בניית תוכנית התכנון והמיומנויות העיקריות הנדרשות להצלחה בתפקיד הזה בעידן של מציאות ביטחונית ומדינית מורכבת.⁹ מטרת המאמר הן להרחיב את היריעה בנוגע לאתגרים הפיקודיים העכשוויים של המח"ט באיו"ש ולהציג דרכי התמודדות אפקטיביות עימם וכן להציע כלים ותהליכי הכנה והכשרה רלוונטיים למילוי התפקיד המורכב הזה. כמו כן מבקש המאמר "להתכתב" עם השיח העדכני העוסק בפעילות צבאית בתווך האזרחי ולבחון באמצעותו משמעויות והגדרות שתואמות את מרחב איו"ש.

בחלקו הראשון של המאמר ננתח את האתגר הרב-ממדי של המח"ט המרחבי באיו"ש באמצעות שלוש נקודות למחשבה שאנו מאמינים כי ביכולתן לשפוך אור נוסף על האתגר הזה ולהסבירו. בחלק השני נבחן תכונות ומיומנויות הנדרשות למח"ט באיו"ש כדי שיוכל להתמודד עם אתגרי העת הזאת ונמליץ על מהלכים ארגוניים הנחוצים לשם כך.

האתגר האמיתי של המח"ט באיו"ש מתקיים במידה רבה דווקא בעת שגרה - שבה הוא נדרש להפגין כישורים שאינם שגרתיים לתפקיד המח"ט



האתגר הרב-ממדי של המח"ט באיו"ש - שלוש נקודות למחשבה

"מותר" המח"ט המרחבי באיו"ש מהמח"ט הסדיר

תפקיד של מפקד חטיבה אורגנית (מח"ט סדיר) נחשב מאז ומתמיד למורכב וליוקרתי שבתפקידי המח"ט בצה"ל.¹⁰ לא בכדי מתמנים אליו מפקדים שצברו ניסיון רב ברמה הטקטית והספיקו לפקד קודם לכן על חטיבת מילואים או על חטיבה מרחבית (ובלא מעט מקרים על שתיהן גם יחד). לכן גם רווחה במשך השנים התפיסה שלפיה מאפייני המח"ט הסדיר מזוהים עם פרופיל המנהיגות הצבאית בקרב, ואילו מאפייני המח"ט המרחבי למעשה משלימים אותה (בכך שהם מכילים התנהגויות כמו נטייה למנוע מצבים קיצוניים, הפעלת מיומנויות דיפלומטיות וכו').¹¹

במאמר הנוכחי אנחנו מציגים תפיסה חלופית. לדעתנו, התכונות והמיומנויות שלהן נדרש מח"ט סדיר לא בהכרח יספיקו לו כדי למלא בהצלחה את תפקיד המח"ט באיו"ש בעת הנוכחית. משמעות הדבר היא שלשם ביצוע מיטבי של תפקיד מח"ט באיו"ש נדרשות יכולות מסוימות - חלקן מולדות, חלקן נרכשות - שהן תנאי למינוי לתפקיד ושאינן בהכרח נחוצות לתפקידי מח"ט אחרים. אומנם

אין בכוונתנו - וגם לא ניתן - לפרוט את התכונות הנחוצות למח"ט באיו"ש אחת לאחת, אולם כשאנחנו מדברים על פרופיל ייחודי של מח"ט, הכוונה היא לשילוב מגוון של תכונות ושל יכולות, ובהן: סבלנות, סובלנות ורגישות בין-אישית; עולם ערכים מוצק אך פתוח גם לערכיהם של אחרים; אומץ לב מבצעי ואזרחי ובעיקר - תבונה ושיקול דעת. התכונות האלה, ותכונות רלוונטיות נוספות, עשויות אומנם להועיל לכל מח"ט באשר הוא, אולם אנחנו סבורים שהן קריטיות למילוי מיטבי של תפקיד המח"ט באיו"ש.

הרקע לטענה הזאת טמון בשינוי שחל באופן שבו נתפס מרחב איו"ש לאחר מלחמת לבנון השנייה: מצד אחד הוא נחשב משני בהשוואה לאיומים הקיימים בזירות אחרות (סוריה, לבנון, עזה) ומצד אחר התפתחו בו תפיסות ברמה הטקטית שנועדו לאפשר התמודדות טובה יותר עם המורכבות ההולכת וגוברת של השגרה המתמשכת במרחב הזה.

בתחילת העשור הקודם היה תפקיד המח"ט באיו"ש במרכז העשייה הצבאית - בעיקר בשל העימות המתמשך שהתנהלה באותה העת ובשל הפיגועים הרבים שהיו בו ושיצאו ממנו - הן נגד הערים הגדולות של מדינת ישראל והן נגד התושבים הישראלים המתגוררים במרחב הזה. לאחר כמה שנות עימות, ששיאן במבצע "חומת מגן", החלה ירידה ממושכת בהיקף אירועי הטרור במרחב איו"ש (או שיצאו ממנו), ונוצרה בו מציאות רגועה יותר. במקביל, לאחר מלחמת לבנון השנייה, החל צה"ל להתאמן ולהתכונן לסוג שונה של איומים, ואילו איו"ש הפך למעין אי של שקט ושל יציבות יחסית. כתוצאה מכך נוצרו במרחב הזה אתגרי פיקוד נוספים, שאומנם לא הפחיתו מהצורך להיערך להסלמה ולמלחמה בטרור, אך בד בבד יצרו גם דרישה לפיתוח מיומנויות אחרות - להתמודדות עם שגרה רגישה ומורכבת.

כיום ניתן לומר שהאתגר האמיתי של המח"ט באיו"ש מתקיים במידה רבה דווקא בעת שגרה - שבה הוא נדרש להפגין כישורים שאינם שגרתיים לתפקידי המח"ט.¹² לכן גם קל לטעון שבראייה המסורתית של תפקידו, המח"ט המרחבי "פורח" דווקא בעיתות משבר ומתקשה יותר בהיעדרן.¹³

"הצדדים הרכים של הכוח": הכלים הנוספים של המח"ט באיו"ש

הגדרת המשימה של אוגדת איו"ש נפתחת מסורתית במילים: "אוגדת איו"ש תגן על תושביה!" (ובהמשך לכך נכתב בנוסח העדכני: "תגן על תושביה ועל האזרחים העוברים בתחומה..."). אך טבעי הוא שהגדרת המשימה של מח"ט מרחבי עוסקת בראש ובראשונה בהענקת ביטחון לאזרחים, לתושבים ולנעים במרחב, שכן זוהי ליבת תפקידו ותכלית עשייתו של מפקד הבט"ש בכל גזרה ובכל עת. אולם אנו טוענים שבעבור המח"ט באיו"ש בעת הזאת מקבל המשפט הזה משמעות בעלת ערך מוסף - והיא היכולת להשתמש במה שאנחנו מכנים "הצדדים הרכים של הכוח".

כשאנחנו מדברים על "צדדים רכים", אנחנו מכוונים למעשה לאותם הרכיבים הנדרשים לשם הרחבה והשלמה של "ארגז הכלים" העומד לרשות המח"ט באיו"ש, אשר מכיל מגוון רחב של פתרונות אפשריים



הרמטכ"ל לשעבר בוגי יעלון ומח"ט חברון לשעבר כסיוור בקסכה של חברון | כדי לפקד בתכונה וברגישות על המרחב שנאחריותו נדרש המח"ט גם לאומץ לב אינטלקטואלי שכא לידי ביטוי בכוכונו להוציא אל הפועל - ללא מורא וללא משוא פנים - את מה שבעיניו הוא הדבר הנכון ביותר שיש לעשות בגזרה שלו

משמעות שונה במרחב איו"ש. כך, למשל, מידע על הלכי הרוח ברחוב הפלסטיני, אשר נשען בעבר על הערכות מודיעין קלסיות והתבסס על כלים ועל אמצעים חסויים, הפך להיות תלוי במידה רבה במה שגלוי לעין (או לפחות חשוף לתקשורת). מהפכת המדיה החדשה ועליית אתרים כמו פייסבוק וויקיליקס שינו לגמרי את מעצבי השיח הדומיננטי במרחב ודורשים מהמח"ט באיו"ש להיות קשוב למקורות נוספים של מידע. לצד העיסוק ב"מה שאנחנו יודעים עליהם באמצעות הכלים שלנו" נמצא מקום גם לזוויות התבוננות דרך מוקדי השיח שלהם. הדברים נכונים, להבדיל, גם בנוגע לרחשי הלב של הציבור הישראלי במרחב הזה. ביטוי אותנטי למדי לכך ניתן מדי שבוע בעלוני בתי הכנסת (שרבים מהם הפכו מזמן במה להצגת עמדות פוליטיות) ובכלי תקשורת נוספים.

במקביל התפתחה במרחב הזה בשנים האחרונות תופעה שצוברת תאוצה המכונה בספרות "פיקוח גלובלי"¹⁶. התופעה הזאת מתייחסת לשקיפות הגוברת שלה נדרש צבא הפועל בתווך אזרחי מול גורמים חיצוניים, כגון גורמים פוליטיים, קבוצות לחץ ואנשי תקשורת (מקומית וגלובלית) מחד ומול ארגונים ומוסדות בין-לאומיים (כגון הצלב האדום או אמנסטי אינטרנשיונל) מאידך. באופן טבעי, המח"ט באיו"ש נוטה להתמודד עם גורמים ועם מצבים מעין אלה באמצעות בסיסי הכוח המסורתיים העומדים לרשותו ובהסתמך על היותו הריבון הממונה על המרחב. אלא שפעילותו מול גופים אזרחיים או בין-לאומיים אינה יכולה להסתמך רק על הסמכות של דרגתו, ועליו לדעת להשתמש גם בטכניקות נוספות, כגון יכולותיו לייצר הסכמות ולשכנע.

« ארגו הכלים של המח"ט המרחבי באיו"ש מכיל אפוא הן פתרונות

למצבים נתונים, שהכוח הצבאי הוא רק אחד מהם. האתגר העיקרי בהקשר הזה הוא היכולת להתאים את הכלי או את האמצעי הנכונים ביותר לכל אירוע או לכל בעיה פוטנציאלית.

למורכבות התקופה הנוכחית יש השפעה מהותית על טיב הקשרים ותדירותם - לפחות בנוגע לכמה מהגורמים הנ"ל. כך, למשל, לא ניתן להתעלם מהשינוי שהתחולל במרחב בשנים האחרונות בצד הפלסטיני - שינוי שהוביל להרחבתו ולמיסודו של השימוש בתיאום הביטחוני והאזרחי. ניתן לומר שמאמץ התיאום הביטחוני הפך לחלק מהמאמץ המבצעי, ושהרמת"ק (ראש מנהלת התיאום והקישור) הפך לשותף מרכזי בכל פעילות כזאת שמוביל המח"ט. בד בבד הורחב גם מאמץ התיאום האזרחי עם הפלסטינים בתחומי הכלכלה והחברה והפך למעשה מכפיל כוח במאבק לדיכוי הטרור במרחב. הרעיון המארגן בהקשר הזה שילב פגיעה מהותית בטרור יחד עם יצירת תנאים כלכליים שנועדו לסייע לאוכלוסייה האזרחית להגדיר מחדש את האינטרסים שלה ולהתנתק מהטרור.¹⁴

מאמץ מקביל שבו התרחש שינוי מהותי - ושיש לו השפעה על מוקדי העשייה של המח"ט באיו"ש - הוא חיזוק המנגנונים הפלסטיניים. השינוי הזה נבע בעיקרו משני תהליכים שאינם תלויים זה בזה: האחד, ריסוק תשתיות הטרור ויצירת הסכם המבוקשים אשר "ניקה" את רחובות הערים הפלסטיניות מעשרות נושאי נשק; השני, השתלטות החמאס על עזה והחשש של הרשות מניסיון השתלטות דומה גם במרחב איו"ש.¹⁵ מבחינת המח"ט הפכו המנגנונים הפלסטיניים - לפחות בחלק מהערים - לגורם שצריך להתייחס אליו ברצינות ולפעול מולו בתבונה.

לכל אלה נוסף העיסוק בתחום המודיעין, שקיבל בשנים האחרונות

מבצעיים קלסיים והן אמצעים נוספים - המבוססים על ממשקים תכליתיים, על תקשורת נכונה, על מיצוי יעיל של המשאבים ובעיקר על הרבה תבונה.

"כן במשמרת שלי": האומץ להתמודד

מרחב איו"ש נבדל מגזרות מרחביות אחרות (כמו עזה ולבנון) בכך שאין לו גבול גיאוגרפי ברור והגדרת אויב ברורה. מציאות כזאת, לצד העובדה שהמח"ט באיו"ש הוא הריבון הממונה בשטח, גורמת לכך שלהתנהלותו עשויה להיות השפעה רבה על המציאות הביטחונית והאזרחית בגזרתו. להלן ננתח כמה מדפוסיה ההתמודדות של המח"ט המרחבי באיו"ש באמצעות בחינה של סגנונות מנהיגות אופייניים ושל המשמעויות הנגזרות מהחלטות שהוא מקבל (או שאינו מקבל). מינקה ברנד הגדירה את מנהיגות המח"ט המרחבי בפעילותו מול האוכלוסייה הישראלית באיו"ש במונחים של "מניעה אקטיבית" - כלומר מנהיגות שנועדה לתחזק מצב קיים (או במילותיה: "הובלת סטטוס קוו וארעיות קבועה, שאותן משמרות ממשלות ישראל בתצורות שונות במשך שנים").¹⁷ לכאורה, ניתן להבין מח"ט שמבקש להימנע מכניסה לסוגיות המסכנות את הסטטוס קוו בגזרתו, שכן במציאות הקיימת באיו"ש - שבה כל ניסיון להיטיב עם אוכלוסייה אחת נחשב להרעת תנאי האוכלוסייה האחרת - ההימנעות מיוזמות ומנקיטת צעדים נראית טבעית ואמצעי להשגת יציבות וסדר. אך חשוב להדגיש שהניסיון לשמר מציאות ארעית לאורך זמן והרצון לדחות את ההתמודדות עם בעיות מורכבות למשמרת של המח"ט הבא בתור עלולים ליצור אפקט הפוך - של הגברת האנרכיה, התסכול והמתח בין האוכלוסיות ובתוך האוכלוסיות המתגוררות והנמצאות במרחב. לכן טענתנו היא שהניסיון להנציח מציאות בעייתית בשל החשש לשנות מצב קיים עלול לערער לאורך זמן את המרקם העדין במרחב. על פי ההשקפה הזאת, מח"ט שמוביל בהחלטותיו

הניסיון לשמר מציאות ארעית לאורך זמן והרצון לדחות את ההתמודדות עם בעיות מורכבות למשמרת של המח"ט הבא בתור עלולים ליצור אפקט הפוך - של הגברת האנרכיה, התסכול והמתח בין האוכלוסיות ובתוך האוכלוסיות המתגוררות במרחב



לקיבעון ולהקפאת המצב עלול לגרום לכך שסוגיות מקומיות יהפכו לבעיות בעלות השלכות מדיניות. הסיבה: כשלא מטפלים בנושאים הנוגעים לאוכלוסיות במרחב בזמן אמת, הם עלולים לנוע מהמגרש הטקטי לזירה האסטרטגית. מח"ט הנוקט מדיניות של התמודדות אקטיבית עם בעיות עלול אומנם - בטווח הקצר - "להפסיד נקודות" בקרב האוכלוסיות שבגזרתו (ובעיקר זו הישראלית), אולם לאורך זמן, בראייה אסטרטגית, ביכולתו להביא לשינויים מבורכים. המפגש עם האוכלוסיות, ובעיקר עם קבוצות השוליים מביניהן, מקבל בעשורים האחרונים משמעויות חדשות ומעלה שוב ושוב

את הצורך לבחון את הנורמות המגדירות מהי הפעלה לגיטימית של כוח צבאי הכפוף לשחקנים מדינתיים. בן-ארי מתאר במאמרו כיצד תנועות חברתיות וארגונים הומניטריים, כמו גם גופים לאומיים ובין-לאומיים, יצרו דיון גלובלי על זכויות האדם ומתוך כך גזרו אמות מידה בנוגע לאופן שבו מותר להפעיל כוחות הצבא.¹⁸

במקרה של איו"ש מדובר בקבוצות שוליים מאוד ייצריות הקיימות בשני צידי המתרס הפוליטי והמונעות על ידי אידיאולוגיות ותפיסות עולם פוליטיות אקטיביסטיות. כך, למשל, הגורמים הקיצוניים בהתיישבות הם תופעה מסוכנת שכן הם מעודדים לא פעם שימוש באלימות ופגיעה בנפש וברכוש של פלסטינים ואינם חוששים מכניסה לעימותים עם צה"ל ועם גורמי ביטחון אחרים. בצד האחר של המתרס קיימות קבוצות אנרכיסטיות מהארץ ומהעולם המשתתפות בהפגנות עממיות שלעיתים הופכות לאלימות מאוד (כמו ההפגנות נגד גדר ההפרדה בבלעין ובעלצין).

בכל מפגש עם האוכלוסיות האלה על המח"ט לשאוף להפגין אחריות רבה. יתר על כן, עליו להבין במקרים האלה מהי הנקודה שבה נכון להתערב. משמעות הדבר היא לדעת מתי להפעיל כוח צבאי מידתי (אם קיים צורך בכך) ומתי להשתמש בצעדים "רכים" (כגון תיאום עם גורמים מרסנים או הפעלת כלים כלכליים ומשפטיים). ככלל ניתן להתרשם שההתמודדות עם בעיות אזרחיות אינה קלה למח"טים במרחב איו"ש, שכן לדעתם תפקידם העיקרי הוא להוביל פעולות מבצעיות יזומות במרחב. בעיניהם, זהו המדד להצלחתם או לאי-הצלחתם. טולדנו התייחס לסוגיה הזאת במאמרו: "אם אנו רואים את הצבא כנמר, אנו חייבים להודות שבסביבה של לוחמה בלתי סדירה הנמר ננעל בכלוב".¹⁹

אבל אנחנו סבורים שהקריטריונים לבחינת הצלחתו של מח"ט באיו"ש שונים מהקריטריונים שבהם נמדדו, למשל, מח"טים במלחמות העבר. למושגים כמו "ניצחון בקרב" או "הבסת האויב" אין אותה המשמעות באיו"ש. הסיבה: אופי העימותים בעשורים האחרונים הפך את סוגיית ההצלחה בפעילות המבצעית באיו"ש למורכבת ולחמקמקה הרבה יותר. לא פעם ניצבת הדילמה בפני המח"ט מה עדיף: להשיג הישג צבאי או לשמור על מרקם החיים בצד הפלסטיני. רוני מש, יואב (פולי) מרדכי והדס קליין שואלים בהקשר הזה מהי בעצם הכרעה בסוג כזה של עימות, ומהו האינטרס האסטרטגי שלנו.²⁰

דנדקר התייחס גם הוא להגדרת ההצלחה וקשר אותה לסוגיית הלגיטימציה המבצעית. לדבריו, יש להתאים את מדדי ההצלחה והכישלון לאופי העכשווי של הלחימה ובמקום לחפש הכרעה וניצחון - שעלולים להיות בלתי ריאליים בעת הזאת - על צבאות שפועלים בתווך האזרחי לשאוף לשיפור המצב ולהשגת הצלחה מקומית ומוגבלת.²¹

דוגמה לסוג כזה של הצלחה במרחב איו"ש ניתן למצוא במה שמכונה "מודל ג'נין".²² המודל הזה הוא למעשה סוג של תפיסה מבצעית שהצליח בעיקר משום שהיה בו מיצוי נכון של המשאבים ושל האפשרויות שעמדו בפני המפקדים במרחב ומפני שהוא התבסס על יוזמות שהחלו מלמטה - לרוב של מפקד איו"ש, של ראש המנהל האזרחי ושל אלוף הפיקוד ואשר קיבלו את ברכתם של המטה הכללי



חיילים מציגים נשק שלל שתפסו ממחבלים | הלחימה בטרור היא עדיין המשימה המרכזית של המח"ט באיו"ש

הוא מתקיים במרחב ייחודי בעל כללי משחק אחרים; הוא שונה כי רבים מהגורמים שאיתם הוא עובד אינם כפופים לו; הוא שונה כי האוכלוסיות שמולן הוא פועל (ואשר הוא הריבון שלהן) אינן נחלקות לאויב ולאוהב או לרעים ולטובים; הוא שונה כי ההגדרות שלו להצלחה ולכישלון שונות מההגדרות המקובלות אצל מח"טים אחרים; הוא שונה כי את כל אלה הוא צריך לדעת לנהל בתבונה וברגישות יוצאות דופן.

דיוני השיבוצים בראשות הרמטכ"ל הם מנגנון מרכזי לניהול משאבי האנוש בצה"ל. המנגנון הזה מופעל מדי שנה ובמסגרתו מתקבלות החלטות בנוגע למינוי, לאיוש, לשיבוץ ולקידום של מפקדים בדרגות אל"ם ותא"ל. חשיבותו של המנגנון הזה - מעבר לאיוש התפקידים השונים - טמונה במסרים הארגוניים שמועברים באמצעותו לקציני הצבא בכלל ולמפקדיו הבכירים בפרט.²⁴

לקראת דיוני השיבוצים אצל הרמטכ"ל מגבשים אשכולות של מועמדים לכל אחד מהתפקידים הנפתחים לאיוש. ההחלטות המתקבלות בדיונים מבוססות הן על ההיכרות המוקדמת של פורום מטכ"ל עם המועמדים והן על ההערכות שצברו המועמדים במהלך תפקידיהם הקודמים ואשר עשויות ללמד על מידת התאמתם לקידום. מדובר בהליך סדור ושיטתי שמבוסס על מידע רב התומך בקבלת ההחלטות. אולם לא פעם קורה בדיוני השיבוצים אצל הרמטכ"ל ששיקולים משניים (כמו רצון של מפקדים לקדם את פקודיהם בעבר ובהווה) עלולים להשפיע על תהליך הבחירה. אנו טוענים כי בכל הנוגע לתפקיד המח"ט המרחבי באיו"ש חייבת הבחירה להיות מוקפדת במיוחד ולהתבסס על מתאם מרבי בין התכונות והמיומנויות של המועמד לבין דרישות התפקיד.

ככלל, שינויים בתפיסת המנהיגות הצבאית מצריכים מדי פעם חשיבה מחודשת בנוגע לדפוסים הארגוניים והמוסדיים שלאורם בוחרים מנהיגים צבאיים, מקדמים אותם ומכשירים אותם. לכן חשיבותו של תפקיד המח"ט באיו"ש צריכה להיבחן בהקשר של

ושל הדרג המדיני. אלה אף ביקשו להאיץ את התהליך. את הגבול הדק העובר לעיתים בין תחושת הצלחה לתחושת הכישלון במרחב איו"ש היטיב לתאר אל"ם ערן ניב שהיה מח"ט אפרים בשנים 2007-2009. ניב השתמש בביטוי "פרדוקס הערימה" כדי לתאר את הקושי בהגדרת החוויות האלה מנקודת הראות של המח"ט. פרדוקס הערימה עוסק במתח שבין תיאורים מילוליים מעורפלים לבין ביטויים מתמטיים מדויקים. השאלה שניצבת במרכזו של הפרדוקס הזה היא כמה גרגירים צריכים להיות מקובצים יחד כדי שייחשבו לערימה. ניתן להניח שגרגיר אחד אינו נחשב לערימה, וכך גם שניים. גם שלושה וארבעה גרגירים אינם נחשבים בדרך כלל לערימה. אם כך, מהו מספר הגרגירים הנדרש לשם כך? בהקבלה למציאות המבצעית באיו"ש, שואל ניב, מה ייחשב בעינינו לכישלון? האם אבן שנזרקה על רכב ישראלי היא כישלון? ושתי אבנים? ועשר? ומה דינה של אבן אחת שפגעה וגרמה לנזק ולנפגעים לעומת עשר אבנים שנזרקו אך לא פגעו?²⁵

תפקיד המח"ט באיו"ש מתאים משום כך, במידה רבה, למפקדים אמיצים. אך אין זה אך ורק אומץ מהסוג שנתקלים בו בשדה הקרב. כדי לפקד בתבונה וברגישות על המרחב שבאחריותו נדרש המח"ט גם לאומץ לב אינטלקטואלי שבא לידי ביטוי בנכונותו להוציא אל הפועל - ללא מורא וללא משוא פנים - את מה שבעיניו הוא הדבר הנכון ביותר שיש לעשות בגזרה שלו.

התכונות והמיומנות שנדרשות לתפקיד המח"ט המרחבי באיו"ש

תכונות המח"ט המרחבי באיו"ש ובחינת התאמתו לתפקיד

לאורך המאמר כולו שבנו וטענו שתפקיד המח"ט המרחבי באיו"ש הוא שונה מהתפקיד של כל מח"ט אחר. אומנם ניתן לומר - ובצדק - שאין תפקיד מח"ט אחד הוזהר למשנהו, אך לדעתנו, המח"ט המרחבי באיו"ש הוא תפקיד שונה לחלוטין: הוא שונה כי



מורכבותו ושל רגישותו ולא בהתאם למידת הפופולריות של התפקיד בזמן נתון.

פיתוח מיומנויות נדרשות לתפקיד המח"ט המרחבי באיו"ש

פיתוח מיומנויותיו של המח"ט המרחבי באיו"ש הוא במידה רבה מהלך משלים לצורך באיתור מוקדם של מועמדים לתפקיד שהם בעלי התכונות והיכולות המתאימות ביותר. כשמדברים על פיתוח מיומנויות הכוונה היא למתן הכשרה ספציפית לתפקיד המח"ט באיו"ש - מעבר להכשרות הסטנדרטיות שניתנות כיום.²⁵

כשאנחנו מדברים על איתור מוקדם, הכוונה היא שיש להתחיל בחיפוש מועמדים מתאימים עוד בהיותם מג"דים ולפתחם - בין היתר באמצעות תפקידי ביניים שיכינו אותם לתפקיד המח"ט באיו"ש. כך, למשל, ניתן למנות מג"ד - שהתברר כי יש לו פוטנציאל רב להיות מח"ט מרחבי - לתפקיד סא"ל נוסף שאינו מג"ד במרחב איו"ש. הכוונה היא לתפקידים כמו סמח"ט באחת החטיבות המרחביות, קצין אג"ם איו"ש או קצין הגמ"ר באוגדה או בפיקוד. התפקידים האלה, שבחלקם אינם זוכים להערכה הראויה, עשויים לסייע למח"ט לעתיד להגיע בשל יותר לאחר שלמד לעומק את מרחב איו"ש ואת מאפייניו.

אך המידע הנצבר מלמידה תוך כדי מילוי התפקיד יכול להיות רק חלק אחד מהתהליך של רכישת המיומנויות. מינקה-ברנד מבחינה בעבודתה בין מידע לידע.²⁶ מידע עשוי לאפשר היכרות משמעותית עם התפקיד, אך ידע מייצר היכרות מעמיקה יותר עם התחום כולו

ישנם פערים משמעותיים בין חשיבותו בפועל של תפקיד המח"ט באיו"ש לבין החשיבות שמייחס לו הצבא



ומאפשר התמודדות איכותית הרבה יותר. את הידע החיוני הזה ניתן, לדעתנו, לרכוש רק באמצעות הכשרות מתאימות.

בשנים האחרונות התרחב מאוד העיסוק בהכשרת מפקדים לתפקידים המוגדרים "פעילות צבאית בתוך אזרחי" - במיוחד בצבאות שמעורבים בפעילות כזאת. כך, למשל, פיתח צבא ארה"ב את ה-²⁷HTS Human Terrain System) - מערכת הכשרה שנועדה לסייע למפקדים בצבא היבשה ובמארינס, המיועדים להישלח לאפגניסטן, להרחיב את הידע שלהם על האוכלוסייה המקומית ועל תרבותה כדי להגביר את רגישותם ואת יעילותם המבצעית ולצמצם את הפוטנציאל לקונפליקט צבאי-אזרחי. כמו כן מספק ה-²⁷HTS מידע רלוונטי על מסורות ועל מנהגים מקומיים, על המערכות הפוליטיות ועל המבנה השבטי וכן על הכלכלה המקומית.

מחקרים עדכניים שנערכו בארה"ב על ההכשרות הנדרשות לפיקוד הבכיר בצבא הבליטו את חשיבות ההיכרות המעמיקה של מפקדי

הכוחות עם התרבויות שעימן הם באים במגע. כך, למשל, מציין סלמוני שההתמודדות עם אתגרי המנהיגות הצבאית כיום מחייבת, בין היתר, התנסויות מגוונות, חשיפה לתרבויות ולארגונים אחרים ופיתוח סגנונות פיקוד שיתאימו למגוון רחב ומשתנה של הקשרים מבצעיים.²⁸ דוגמה נוספת ניתן למצוא במאמרו של יינגלינג שטוען כי לא ניתן לצפות ממפקד שהוכשר וחונך באופן חד-ממדי במשך שנים שיהפוך את עורו מהרגע שבו הגיע לדרגה בכירה. לטענתו, בגלל הציפייה חסרת השחר הזאת נכשלו האמריקנים בווייטנאם, באפגניסטן ובעיראק.²⁹

גם צבא בריטניה ייסד באחרונה את ה-Defense Cultural Specialist Unit (DCSU) - תוכנית שנועדה להגביר את המודעות של המפקדים לתרבותה של האוכלוסייה שבקרבה הם עומדים לפעול. התוכנית הזאת כוללת לימוד השפה המקומית וכן אימון לקראת התמודדות עם סוגיות תרבותיות.³⁰

מועמדים לתפקידי מח"ט באיו"ש אינם זוכים להכשרה כל כך יסודית. ההכנה היחידה שהם מקבלים היא הדרכה במהלך החפיפה שהם עושים עם המח"ט שאותו הם מחליפים. מאחר שמדי שנה מתחלפים שניים-שלושה מח"טים במרחב איו"ש (בשנה אחת - בחטיבות יהודה, שומרון ואפרים; ובשנה שלאחר מכן בחטיבות בנימינ ומנשה), יש חשיבות רבה להכשרה באמצעות חפיפה, אך היא ממש לא תחליף ראוי להכשרה ממוסדת ומקיפה.

התכונות האישיים והמיומנויות שנרכשו הן שיוצרות את היכולות הבסיסיות של המח"ט באיו"ש והן שאמורות לסייע לו להסתגל למציאות המורכבת במרחב הפעולה הזה. ככלל, לאופן הכניסה לתפקיד עשויה להיות השפעה דרמטית על האופן שבו מפקד המח"ט המרחבי על גזרתו. התחלה "מגומגמת" מחד או התנהלות תוקפנית ולא מותאמת מאידך עלולות לייצר בתוך זמן קצר מצבים לא רצויים שיהיה קשה מאד להיחלץ מהם ולתקנם. עם זאת יש להדגיש שבמציאות הדינמית והמשתנה במרחב איו"ש כל יום בחיי המח"ט הוא פוטנציאל ללמידה, לחקירה ולהפקת לקחים. עם זאת למידה תוך כדי מילוי התפקיד אסור שתבוא על חשבון הכשרה והכנה סדורות, כפי שצוין לעיל.

בספר "נער החידות ממומביי" מסופר כיצד גיבור הספר לומד להדריך תיירים באמצעות שמיעה ושינון של ההסברים שנותנים מדריכי תיירים אחרים. הוא אומר לעצמו: "אומנם תיירים זרים התקהלו סביבי, אך זה לא אומר שנעשיתי בר סמכא בנושא הטאג' מהאל". לאחר מכן הוא מוסיף: "היה לי מידע, אבל לא ידע".³¹ באופן דומה ניתן לטעון שהמח"ט באיו"ש צריך שיהיה לו גם ידע ולא רק מידע - כדי שיגדלו סיכוייו להצליח בתפקיד. וזו, קרוב לוודאי, כל התורה על רגל אחת.

סיכום והמלצות

ניתוח האתגר הרב ממדי של המח"ט באיו"ש, שהוצג בהרחבה במאמר, העלה כמה מהמתחים הפנימיים שמובנים בתפקיד המח"ט באיו"ש, ומהם עולות לא פעם הדילמות העיקריות שלו. די אם נזכיר בהקשר הזה את המתח בין הרצון לראות בהיבטים המבצעיים את המדד העיקרי (אם לא היחיד) להצלחה בתפקיד,

5. על כל אלה ניתן ללמוד מתוך: טליה גרין, **פעילותם של צבאות בתוך אזרחי - סקירת ספרות**, המרכז למדעי ההתנהגות - מסמך פנימי בצה"ל, 2011
6. **שם**, עמ' 8
7. **מיניקה ברנד ב'**, עמ' 238; אליעזר טולדנו, "הצורך במוכנות לקשת עימותים שלמה - למידה מהניסיון הישראלי והאמריקני", **מראות של מנהיגות - כתב העת של בית הספר הצבאי למנהיגות**, גיליון 3, 2011, עמ' 19. כמו כן ראו: FM 3-07 Stability Operations, October 2008
8. **מיניקה ברנד ב'**, עמ' 239
9. המאמר מתבסס ברובו על תפיסות שהתפתחו בשנים 2007-2010, שבהן היה תא"ל יואב (פולי) מרדכי ראש המנהל האזרחי באיו"ש ובחלקן שימש סא"ל יותם אמיתי היועץ הארגוני של פיקוד המרכז. הכותבים אומנם אינם מח"טים (וגם לא היו), אך הם זכו ללוות מקרוב במשך שנים את העושים במלאכה.
10. יותם אמיתי, "קבלת החלטות בנוגע לדרג התא"ל בצה"ל - מספר זוויות התבוננות", בתוך: **הגנרל הישראלי: זוויות התבוננות שונות על התא"ל בצה"ל**, המרכז למדעי ההתנהגות - מסמך פנימי בצה"ל, 2010, עמ' 13
11. **מיניקה ברנד א'**, עמ' 6
12. עוד על אתגריו של מפקד הבט"ש בשגרה המבצעית ראו: נועם תיבון, **הבנות בסיום תפקיד מפקד איו"ש**, מסמך פנימי בצה"ל, 2009, עמ' 14
13. **מיניקה ברנד א'**, עמ' 7
14. **תיבון**, עמ' 14
15. **שם**, עמ' 17
16. אייל בן ארי, "מלחמות היברידיות בסביבה מורכבת - מנהיגות בצבאות בני זמננו", **מראות של מנהיגות**, כתב העת של בית הספר הצבאי למנהיגות, גיליון 3, 2011, עמ' 56
17. **מיניקה ברנד א'**, עמ' 4
18. **בן ארי**, עמ' 55
19. **טולדנו**, עמ' 24
20. רוני מש, יואב מרדכי, והדס קליין, "תיאום הפעולות בשטחים באספקלריה היסטורית וארגונית", **מערכות** 400, מאי 2005, עמ' 24
21. Dandeker אצל גרין, עמ' 16
22. המודל הזה נקרא "מודל ג'נין 2". ניתן לקרוא עליו בהרחבה אצל **תיבון**, עמ' 16
23. מתוך: ערן ניב, **סיכום תפקיד מח"ט אפרים**, מסמך פנימי בצה"ל, 2009, עמ' 28
24. **אמיתי**, עמ' 11
25. צה"ל הרחיב באחרונה את היקף ההכשרות לתפקידי מח"ט. במיוחד יש לציין את קורס המח"טים, שנחשב ליוקרתי ולא יכותני, אולם הוא עוסק בתפקיד המח"ט בראייה כללית וכמעט שאינו מקדיש מקום להיבטים ייחודיים של מח"ט מרחבי בכלל ושל מח"ט באיו"ש בפרט.
26. **מיניקה ברנד ב'**, עמ' 46
27. **גרין**, עמ' 26
28. Barak A. Salmoni, Jessica Hart, Renny McPherson & Kirby Winn, "Growing Strategic Leaders for Future Conflict", **Parameters**, Spring 2010, p. 81
29. Paul Yingling, "A Failure in Generalship", **Armed Forces Journal**, 2007, p.10
30. **גרין**, עמ' 27
31. ויקאס סווארוף, **נער החידות ממומביי**, אחוזת בית, 2007, עמ' 277

לבין ההבנה שנכון להיעזר גם באמצעים אחרים, שאינם בהכרח צבאיים. דוגמה נוספת: המתח בין הרצון הטבעי של המח"ט לשמר סטטוס קוו נטול יוזמות, לבין האפשרויות הפתוחות בפניו לנקוט מהלכים אקטיביים וליצור מציאות מנוהלת יותר.

המתחים האלה מייצגים, לדעתנו, בין השאר, את הקושי של המפקדים להיפרד מתפיסות מסורתיות ומהרגלים ישנים בנוגע לתפקיד המח"ט ולאמץ במקומם חשיבה שמתאימה יותר לרוח התקופה ולמאפייניה. אנחנו סבורים שיש לתת את הדעת לקיומם של המתחים האלה ולבחון מה צה"ל מצפה מהמח"ט באיו"ש ומהן המשמעויות והמחירים הנובעים מכך.

המאמר חשף גם פערים משמעותיים בין חשיבותו בפועל של תפקיד המח"ט באיו"ש לבין החשיבות שמייחס לו הצבא. כך, למשל, התרשמנו שבעיני צה"ל זהו תפקיד מח"ט משני למדי הן מבחינת היוקרה המוענקת לתפקיד בהשוואה לתפקידים אחרים של מח"טים, הן מבחינת הקריטריונים לשיבוץ והן מבחינת ההכשרות שניתנות לקראת הכניסה אליו. לדעתנו, מח"ט באיו"ש נדרש לתכונות ולמיומנויות ייחודיות, שלא בהכרח תואמות הגדרות ואפיונים של תפקידים אחרים שממלאים מח"טים. לכן גם ראוי - לדעתנו - לבחון מחדש הגדרות של סטטוס התפקידים ברמה הזאת וכן הגדרות של הצלחה ומדדים לקידום.

את תפקיד המח"ט באיו"ש בחרנו להגדיר במאמר "תפקיד שונה" ואף ציינו כי חשוב שצה"ל יכיר בשונות הזאת (מבחינת התפיסה, הגדרת היעדים, התכונות והמיומנויות הנדרשות ועוד). נוסף על כך חזרנו והדגשנו שהמח"ט המרחבי באיו"ש, ככל מח"ט אחר, נדרש לפני הכול לתת מענה לכל איום מבצעי המוצב בפניו ולנהל לחימה בלתי מתפשרת בגורמי הטרור בגזרתו.

הבחירה שלנו בכותרת "שבחי התבונה" היא פרפראזה לספרו הנודע של ארסמוס מרוטרדם Moriae Encomium ("שבחי הסכלות") שפורסם ב-1509 ונחשב בזמנו לאחת היצירות המשפיעות ביותר בתרבות המערבית. אומנם אין בכוונתנו, חלילה, להצביע על מידה של סכלות בנושאים השונים שבהם עוסק המאמר, אולם טוב יהיה אם נדע להכיר בחשיבות התבונה ונראה בה אמצעי רב חשיבות להצלחת המח"ט המרחבי באיו"ש בתפקידו.

הערות

1. המונח "מפקד הבט"ש" אומנם מכוון במאמר הזה לטווח התפקידים שבין מוג"ד למפקד אוגדה מרחבית, אך ממוקד בעיקרו בתפקיד המח"ט המרחבי באיו"ש.
2. כך, למשל, ראוי להזכיר את ספרו של תא"ל משה (צ'יקו) תמיר, **מלחמה ללא אות**, מערכות, תל-אביב, 2005 (על אף שהוא עוסק בשהות צה"ל בדרום לבנון), ושל אל"ם אמיר ברעם **עיר מבצר - שכם כמקרה בוחן**, המעבדה התפיסתית, המרכז לחקר ההפעלה ובניין הכוח, 2008
3. ראו למשל את ספרם של עמוס הראל ואבי יששכרוף, **המלחמה השביעית - איך ניצחנו ולמה הפסדנו במלחמה עם הפלסטינים**, ידיעות אחרונות, 2004. הספר אומנם עוסק בעיקר בעימות המוגבל באז"ע ובאיו"ש, אך מקדיש מקום לא מבוטל גם לתפקיד המח"ט המרחבי.
4. הדס מיניקה ברנד, "חלון למרחב אחר - מבט על מנהיגות צבאית אל מול ישראלים באיו"ש", **מראות של מנהיגות, כתב העת של בית הספר הצבאי למנהיגות**. גיליון 3, 2010 (להלן: מיניקה-ברנד א'); הדס מיניקה-ברנד, **מנהיגות צבאית בהקשר אזרחי - היבטים פסיכולוגיים וסוציולוגיים** - חיבור לשם קבלת תואר דוקטור, לקראת פרסום (להלן: מיניקה-ברנד ב')

