

אכיפה מהאוויר - לקחים מההיסטוריה

עמוד 52



התפתחות



האם צבא יכול להכריע טרור? • תוצאות מלחמות הלכה ולמעשה • התפתחות הכוחות המיוחדים במלחמת העולם השנייה • כשל המודיעין האמריקני בעניין הנשק להשמדה המונית בעיראק • על שילוביות ועל מנהיגות באמ"ן • ועוד

כתבות

ההכרעה במלחמה והמדינאות

הדעה הרווחת היא שמלחמה שבאה לשרת את היעדים המדיניים של המדינה צריכה להשיג למדינאי הכרעה בשדה הקרב. רבים, שזוהי דעתם, נשענים על קלאוזויץ הדורש מהצבא מלחמת הכרעה טוטלית. אולם אפילו אצלו ניתן למצוא פנים אחרות למלחמה ולתוצאות הנדרשות מהמצביאים שבה. וכך הוא כותב: "התכלית המדינית, בהיותה המניע המקורי למלחמה, תהיה קנה המידה הן לקביעת מטרתם של כוחות הצבא והן לכמות המאמץ שיש להשקיע".

האם יש להבין מכך כי לא תמיד צריך להשיג הכרעה בשדה הקרב? כן. מלחמה המנוהלת כדי להשיג הכרעה עלולה להיות ארוכה מדי ויקרה מדי ביחס להשיג המדיני הנדרש והצפוי.

לכן גם מהסיבה הזאת יש לקבוע לפני היציאה למלחמה מהו ההישג המדיני הנדרש, האם נדרשת הכרעה, ואם כן – מאיזה סוג.

בגיליון הזה דן אלוף (מיל') יעקב עמידרור בשלושה סוגים של הכרעה. מאמרם אומנם עוסק בלחימה נגד טרור, אולם ניתוחו נכון גם למערכה נגד צבא. עולה ממנו כי כלל לא חייבים להשיג הכרעה מוחלטת בשדה הקרב כדי להגיע להישגים מדיניים. גם ההיסטוריה הצבאית של ישראל מלמדת זאת.

אין שום ספק שבמלחמת לבנון השנייה לא הושגה הכרעה, אך למרות זאת היא החלה להניע את גלגלי השיניים של המדיניות העולמית והאזורית – כנראה לטובת ישראל. מצבו המדיני של ארגון חזבאללה השתנה לרעה, והעובדה שהוא טוען לניצחון אינה מבטיחה לו הישגים בשדה המדינאות. על כך כותב גם פרופ' לוטוואק בפתח הגיליון.

ישראל למודת הישגים צבאיים ואכזבות מדיניות, ואפשר שהפעם התהפך הגלגל, ויש בכך כדי ללמד שוב שהמלחמה היא רק כלי אחד שבידי המדינאי להשגת יעדיו, ולא תמיד העיקרי או המוצלח שבהם. מדינאי אף יכול להרשות לעצמו הפסד בשדה הקרב ובכל זאת להשיג הישגים מדיניים שביקש להשיג.

אך אין הדברים פוטרם את המדינאי מלהנחות את המפקדים במדויק לאיזה הישג צבאי הוא מצפה ומהחובה להימנע מלהרים את רמת הציפיות של הצבא ושל העם לגבהים שכלל אינם נדרשים. נפילה למלכודת הזאת עלולה להביא לכך שהוא יראה כמי שלא השיג את יעדיו והפסיד – גם אם מבחינתו ההישג הצבאי היה מספיק כדי שיוכל להביא הישג מדיני חשוב לעמו.

קריאה מועילה
אפי מלצר

4 תוצאות מלחמת הלכה ולמעשה

פרופ' אדוארד לוטוואק



במלחמת לבנון השנייה לא הוציאה ישראל אל הפועל תוכנית מצוינת שהייתה לה, ותחת זאת פעלו כוחות היבשה שלה בהיסוס ובחוסר תכליתיות מפרוץ הקרבות ועד סיומם. ואף על פי כן עוד יתברר שתוצאות המלחמה יהיו הרבה יותר משביעות רצון מבחינת ישראל מכפי שפרשנים רואים כעת

6 האם צבא יכול להכריע טרור?

אלוף (מיל') יעקב עמידרור



אימוץ של שתי השערות בלתי נכונות - הראשונה שהטרור נחוש ועמיד יותר מהמדינה הדמוקרטית והשנייה כי ההכרעה היא תמיד בתודעה וכי היא אינה נגזרת ממהלכים כוחניים - הביא רבים להאמין כי אין דרך צבאית להתמודד עם הטרור כדי להכריעו. ההיסטוריה מוכיחה שהם טועים

12 כשל המודיעין האמריקני בעניין הנשק להשמדה המונית בעיראק

דניאל קוטנר

ב-2003 יצאה ארה"ב למלחמה בעיראק על סמך מידע שגוי שלפיו יש לעיראק יכולות בתחום הנשק הלא קונוונציונלי ובתחום של טילי הקרקע-קרקע. לאחר שהושלם כיבוש עיראק התברר שלא נותרו לה יכולות כלשהן בתחומים האלה. כיצד קרה שסוכנויות המודיעין העשירות והמתוחכמות ביותר בעולם שגו באופן כה גס?



20 על שילוביות ועל מנהיגות באמ"ן

רס"ן רינה שמיר-דונר ורס"ן מרב סמוק



כשמופיעים מושגים חדשים ואופנתיים - דוגמת שילוביות - בארגונים בכלל ובאמ"ן בפרט, קיים הפיתוי למפקדים להתייבב בעמדה "המגייסת". באמ"ן, שפיתח רגישות לקונספציות, חשוב להיות ערים לכך שמושגים - וכן השיח שהם מייצרים - מכילים מורכבות וקושי ליישם. המאמר מציע התבוננות על השיח השילובי באמ"ן ועל אתגרי המנהיגות נוכח המורכבות שהוא מעורר



מדורים

60 **לוחמים בלי בית חזה**
 מחשבות על "אתיקה צבאית" מאת אסא כשר
 רס"ן רומן גופמן

סיקורת ספרים

64 **החידושים הטכנולוגיים בשדה הקרב היבשתי**
 אל"ם (מיל') בני מיכלסון

טכנולוגיה

מערכות

בית ההוצאה לאור של צה"ל | נוסד 1939

ביליון 408, אלול התשס"ו, אוגוסט 2006

המפקד והעורך הראשי: סא"ל חגי גולן
העורך: אפי מלצר
עורך המשנה: יואב תדמור

עיצוב ועריכה גרפית: סטודיו זאב אלדר
קצינת הפקה: סרן פנינה רדאי
אירורים: בורים דיקרמן
תמונות: מערכות, במחנה ודובר צה"ל
צוות המערכת: אביטל רגב'שושני

ISSN 0464-2147
 המחיר: 12 ש"ח (כולל מע"מ)
דמי מנוי לשנה:
 חיילים ועובדי מערכת הביטחון: 50 ש"ח, אזרחים: 60 ש"ח
כתובת המערכת:
 רח' קרליבך 11, ת"ד 7026, תל אביב
 טל' 03-5694344/5, פקס 03-5694343
מחלקת מנויים:
 משרד הביטחון - ההוצאה לאור, דרך יעקב דורי ת.ד. 916 קריית אונו,
 מיקוד: 55108
 טלפונים: 03-7380739/7, פקס: 03-7380645
 הודפס בדפוס "מאירי" באמצעות ההוצאה לאור של משרד הביטחון.

הדעות והתפיסות המובאות במאמרים מבטאות את דעתם האישית של הכותבים

28 **התפתחות הכוחות המיוחדים במלחמת העולם השנייה**

ירון פלינט



הממסדים הצבאיים התייחסו במהלך מלחמת העולם השנייה בחשדנות רבה לכוחות המיוחדים ולכן נטו להפעיל אותם בצורה לא נכונה: בחזית לצד כוחות קונובציונליים. אולם במקרים שבהם הופעלו הכוחות המיוחדים כראוי - נגד מטרות איכות בעומק שטחו של האויב - היו להם הישגים גדולים

38 **התערבות פיקודית וליווי פסיכולוגי באירועים בעלי פוטנציאל למשבר ביחידה מיוחדת**

רס"ן תמר ברש ורס"ן יותם דגן



החזרה הביתה מהקרב ובייחוד החזרה להמשך הלחימה אינן דבר של מה בכך. גם הלוחמים הקשוחים ביותר חווים חוויות קשות שעלולות לפגוע בהם ובכשירותם המבצעית. ניטור ההשלכות הפסיכולוגיות של אירועי קרב וביצוע התערבויות פיקודיות בעזרת יועצים מונעים קשיים רגשיים בטווח הקצר, הבינוני והארוך

46 **פעילות צבאית בגבולות של שלום**

רס"ן טל פלד



גם בגבולות של שלום - עם מצרים ועם ירדן - נשקפות לישראל סכנות. אלה ברובן אינן סכנות קיומיות מיידיות, אלא סכנות אסטרטגיות לטווח הארוך. מדובר בעיקר בפעולות הברחה - של נשק, של סמים ושל בני אדם. פעילות צבאית בגבולות של שלום שונה מכל פעילות צבאית אחרת ומצריכה מאפייני תודעה ופעולה שונים

52 **אכיפה מהאוויר - לקחים מההיסטוריה**

סא"ל נורית

הרעיון של אכיפה מהאוויר קוסם לרבים, משום שרואים בה דרך לחימה מהירה, יעילה וזולה בחיי אדם. אולם הניתוח ההיסטורי מלמד שבחלק ניכר מהמקרים הלחץ על העורף האזרחי אינו מביא להשפעה הרצויה על היריב. לעומת זאת תקיפת רכבים צבאיים קריטיים (מניעה) הביאה בדרך כלל להישג הרצוי



תוצאות מלחמת הלכה ולמעשה

במלחמת לבנון ה-2 פעלו כוחות היבשה של צה"ל בהיסוס ובחוסר תכליתיות. ואף על פי כן עוד יתברר שתוצאות המלחמה יהיו הרבה יותר משביעות רצון מבחינת ישראל מכפי שפרשנים רואים כעת

פרופ' אדוארד לוטוואק

אך לאחר שחטיבות המילואים, שהן חלק משמעותי מצה"ל, הצטרפו למערכה, הצליחה ישראל לא רק לבלום את צבאות מצרים וסוריה, אלא אף לעבור מייד מנסיגה להתקדמות. המלחמה הסתיימה כשצה"ל נמצא 100 ק"מ מקהיר ו-30 ק"מ מדמשק.

אשר לחיל האוויר של ישראל, עוצמתו מעל לשדות הקרב אכן נפגעה מאש טילים ותותחי נ"מ, אך עליונותו בקרבות אוויר מנעה כמעט לגמרי התקפות של חילות האוויר הגדולים של מצרים ושל סוריה, ואילו הוא עצמו יכול היה לבצע הפצצות עומק כראות עיניו. זהו המאזן האמיתי של מלחמת יום הכיפורים – מאזן שטושטש כתוצאה מהלם ההפתעה, מתגובות אמוציונליות ומהקושי לראות את הדברים כמוייתם בעיצומו של ערפל המלחמה.

תהליך זה מתרחש עתה עם תום מלחמת לבנון השנייה. אין ספק שבעתיד יראו ההיסטוריונים את הדברים בצורה הרבה יותר ברורה, אך אפילו עכשיו כבר ניתן לעמוד על כמה תפיסות שגויות שהושמעו בנוגע למלחמה הזאת.

העובדה שטיילי נ"ט חדישים יכולים לחדור אפילו את טנקי המערכה הכבדים והמוגנים ביותר באמת לא צריכה להפתיע

אחת התוצאות הבלתי צפויות של מלחמת לבנון השנייה: דרום לבנון היא עתה בת ערובה להתנהגותו הטובה של נסראללה

אף אחד. הטנקים אינם יכולים להיות חסינים לחלוטין, ובסך הכול הם הצליחו במידה לגמרי לא רעה לצמצם את שיעור האבדות של אנשיהם. באותה מידה היה זה אך הגיוני שלא להצטייד באמצעי הגנה בפני רקטות קצרות טווח שראשי הנפץ שלהן קטנים. עוצמת ההרס שלהן אינה מצדיקה הוצאה של מיליארדי דולרים על מערכות לייזר שכל אחת מהן היא בגודל של מגרש כדורגל.

וישנן תפיסות מוטעות עוד יותר שבולטות אף הן לעין. למשל, במקום לבטל את התפארויותיו של נסראללה אימצו פרשנים רבים בכל העולם את טענתו שלוחמי החיזבאללה הפגינו אומץ רב יותר מהחיילים הערבים הסדירים במלחמות הקודמות נגד ישראל. ב-1973, לאחר שחצו את תעלת סואץ,

מייד לאחר מלחמת יום הכיפורים השתררה שמחה גדולה בעולם הערבי, שכן חציית התעלה על-ידי צבא מצרים וכיבוש חלק גדול מהגולן על-ידי צבא סוריה ניפצו את המיתוס של ישראל הבלתי מנוצחת. אפילו פרשנים אובייקטיביים ציינו שלא זו בלבד שחיל האוויר של ישראל לא הצליח לחזור על הצלחתו מ-1967, הוא גם איבד רבע ממטוסיו כתוצאה מאש נ"מ, ואילו חיל השריון הישראלי איבד מאות טנקים – חלקם הושמדו וחלקם ניזוקו – מאש טילים שירו חיילי חי"ר מצרים עזי נפש. בישראל נמתחה ביקורת קשה על ההנהגה הצבאית והמדינית כאחת. אלה הואשמו באחריות למותם של 3,000 חיילים במלחמה שהסתיימה ללא ניצחון חד-משמעי. ראש הממשלה גולדה מאיר, שר הביטחון משה דיין, הרמטכ"ל דוד אלעזר וראש אמ"ן אלי זעירא הואשמו בכישלון והודחו בתוך זמן קצר.

רק בשלב מאוחר יותר החלו לראות את המלחמה באופן מאוזן יותר. הראשונים שגיישו ראייה מאוזנת יותר למלחמה היו למרבה האירוניה דווקא מנהיגי מצרים וסוריה. בעוד שפרשנים בישראל ובעולם המשיכו לקונן – או לצהול – על אובדן העליונות של ישראל, הרי נשיא מצרים סאדאת ונשיא סוריה אסד הבינו שמדינותיהם היו קרובות יותר לתבוסה קטסטרופלית מאשר ב-1967, וכי עליהם להימנע בכל מחיר ממלחמה נוספת. ההבנה הזאת הולידה את יוזמת השלום של סאדאת ואת הפסקת האש ברמת-הגולן, שמאז 1974 מעולם לא הופרה.

רק במבט לאחור קל להבין את מלחמת יום הכיפורים.

ישראל הופתעה משום שמידע מודיעיני מצוין פורש בצורה שגויה בגלל שחצנות וביטחון-יתר. אזורי החזית שנתרו כמעט ללא כוחות מגן נכבשו. למצרים הייתה תוכנית מלחמה מצוינת, והם נלחמו היטב. הטנקים הסוריים התקדמו בצורה נועזת, ואפילו במקום שבו חטיבה ישראלית בודדת החזיקה מעמד, הם תקפו שוב ושוב, גל אחרי גל, במשך שלושה ימים ולילות. בתוך 48 שעות נראה היה שישראל עומדת על סף תבוסה בשתי החזיתות.

מרצה לאסטרטגיה באוניברסיטה ויועץ לחמשל האמריקני





בהעדר אבדות אזוריות כבדות חשבה ההנהגה בישראל כי אין זה מוצדק להוציא אל הפועל את תוכנית הפלישה הגדולה, שהייתה גובה את חייהם של מאות חיילים בסדיר ובמילואים

היפנים, אבל האמת היא שהם נופלים אף מהחיילים המצרים של 1973 ומהחיילים הירדנים של 1967. אשר לישראל – בולטת העובדה שלא הייתה לה תוכנית מלחמה סדורה. לכן בהפצצות שלה ראו מפגן של ברוטליות (אם כי אלה הרתיעו מאוד את הסורים מלהתערב במערכה), ואילו כוחות הקרקע שלה פעלו בהיסוס ובחוסר החלטיות מהתחלת הלחימה ועד סופה. לישראל הייתה כמובן תוכנית חירום. מדובר בתוכנית מתוככמת. התוכנית הזאת לא בוצעה משום שהתקפות הטילים על העורף הישראלי לא הסבו אבדות כבדות. אילו היו הקטיושות הורגות במוצק לא אזרח אחד או שניים ביום אלא עשרות או מאות, הייתה תוכנית הפלישה יוצאת אל הפועל, והיו משתתפים בה 45 אלף חיילים. אבל בהעדר אבדות אזוריות כבדות חשבה ההנהגה בישראל כי אין זה מוצדק להוציא אל הפועל את תוכנית הפלישה הגדולה, שהייתה גובה את חייהם של מאות חיילים בסדיר ובמילואים. ובסופו של דבר גם המבצע הגדול הזה לא היה מחסל כליל את החיזבאללה, שכן זאת תנועה פוליטית חמושה ולא סתם צבא או כנופיה. וזאת גם הסיבה מדוע תוצאות המלחמה יהיו בסופו של דבר יותר משביעות רצון מבחינת ישראל מכפי שרבים מאמינים כעת. חסן נסראללה אינו ערפאת. בעוד שערפאת הקריב ללא היסוס את הפלסטינים למען הרעיון של פלסטין השלמה והנצחית, לנסראללה יש ציבור בוחרים המרוכז בדרום לבנון שהוא חייב לדאוג לרווחתו ולשלומו. במרום כבר קיבל על עצמו נסראללה אחריות לפרוץ המלחמה והורה לאנשיו להתמקד עתה בשיקום מהיר של הכפרים ושל העיירות. הוא אינו יכול לפתוח בסיבוב קרבות נוסף שיזרע שוב הרס. זוהי אחת התוצאות הבלתי צפויות של המלחמה הזאת: דרום לבנון היא עתה בת ערובה להתנהגותו הטובה של נסראללה.

נאחזו אלפי חיילי חי"ר מצרים בנחישות בקרקע, ואף שהיו חמושים רק בכלי נשק אישיים, הם עמדו בעוז נוכח התקפות של טנקי מערכה ישראליים. החיילים המצרים היו פרוסים בשטחים פתוחים, במדבר שטוח ללא המחסות ומקומות המסתור שמהם נהנו לוחמי החיזבאללה בכפרים בנויי האבן ובאדמת הטרשים של לבנון.

מאוחר יותר במלחמה, בקרב על החווה הסינית, איבד צה"ל בתוך יממה אחת יותר מ-116 האנשים שאיבד במשך חודש של לחימה בלבנון. אפילו ב-1967 איבד צה"ל 37 חיילי עילית בתוך פחות מארבע שעות במהלך הקרב על גבעת התחמושת בירושלים. חיילי החי"ר הירדנים נלחמו עד הסוף אף שהם היו בנחיתות מספרית גדולה ומכותרים מהרגע הראשון של הקרב. אנשי החיזבאללה אכן לא נמלטו, אך ביצועיהם הבינוניים משתקפים באבדות הקלות יחסית שהסבו לתוקפיהם. כאשר פלוגת סיור ישראלית תקפה את העיירה בינת ג'בייל ואיבדה שמונה חיילים בלילה אחד, התחושה בישראל ובכלי התקשורת בעולם הייתה כי מדובר באבדות כבדות מאוד, באסון של ממש. ותיקי המערכה באיטליה בשנים 1943-1945 ודאי הרימו גבה בפליאה על התגובה הזאת. שם התנהלה לחימה בתנאים הדומים לאלה של לבנון – אזור הררי וכפרים בנויי אבן. פלוגה של בעלות הברית שהייתה מאבדת בקרב לילי בכפר איטלקי שמונה חיילים הייתה נחשבת לבת מזל. פלוגות ספגו שם אבדות בשיעור של 150% ואף 300% מול גרמנים שהיו נחותים בכוח אדם, בציוד ובאספקה. 300% אבדות נשמעים כמו אבסורד מתימטי, אך ההסבר למספר הזה הוא פשוט: פלוגות שלמות נמחקו והמשיכו להתקיים רק הודות להזרמה שוטפת של תגבורות.

דוגמה נוספת: 6,821 חיילים אמריקנים נהרגו בקרב על איור-ג'ימה – אי המשתרע על כ-20 קמ"ר בלבד. מובן שאין שום מקום להשוואה בין אנשי החיזבאללה ללוחמים הגרמנים או



האם צבא יכול להכריע טרור?

אימוץ של שתי השערות בלתי נכונות - הראשונה שהטרור נחוש ועמיד יותר מהמדינה הדמוקרטית והשנייה כי ההכרעה היא תמיד בתודעה וכי היא אינה נגזרת ממהלכים פיזיים כוחניים - הביא רבים להאמין כי אין דרך צבאית להתמודד עם הטרור כדי להכריעו. ההיסטוריה - גם של מדינת ישראל - מוכיחה שהם טועים

אלוף (מיל') יעקב עמידרו

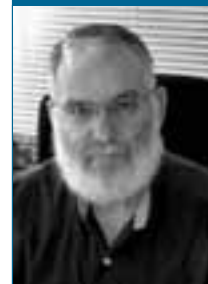
הטעות של אנשי הצבא

לא הייתי כותב את המאמר הזה אלמלא שמעתי מחניך בפר"ם ("ברק") כי יש מרצים הטוענים באוזני החניכים כי "צבא אינו יכול להכריע טרור" וכי "רק תהליך מדיני יכול להביא להפסקת טרור". כפי שאותו חניך הבין זאת, מדובר בטענה עקרונית בנוגע לכל מפגש אפשרי בין צבא לטרור בכל מקום בעולם, ושהמסקנה הזאת בוודאי נכונה כאן ועכשיו במאבק בין צה"ל לבין הטרור הפלסטיני.

האם רק נדמה לי שחלק מאותם מרצים מכסה במילים יפות ובטיעונים פסיאודו־מדעיים את אי־הבנתם בתחום המלחמה בכלל והלחימה בטרור בפרט? האם - כשמדובר בלובשי מדים - מבטאות ההתבטאויות האלה ניסיון לתרץ את כישלונם בביצוע המשימה, שהרי מדובר בטענה שהניסיון ההיסטורי מפריק אותה בעליל?

כפי שהראיתי במאמר קודם, קידומה של טענת "חוסר היכולת" נעשה לא פעם תוך שימוש בשפה לא מקצועית המייצרת מושגים חדשים ובלתי נהירים לאיש, המאפשרים התחמקות מבירור אמיתי של הנאמר ושל המצב.¹ כיצד צמחה בצה"ל התופעה הקלוקלת שתוצאתה היא שחלק מאנשי הצבא מעדיף להתחמק ממחויבותו ומאחריותו להכריע את הטרור ומעביר את האחריות לפתחם של המדינאים? השאלה אינה בתחום הפילוסופיה המופשטת אלא בעלת משמעות מעשית חשובה, מכיוון שנבחרי הציבור, הנותרים בלא אופציה צבאית מול הטרור, חייבים יהיו לברוח מעימות איתו או להיכנע לדרישותיו. אם כך יהיה, הרי שביטחונה של ישראל עלול להידרדר בתהליך איטי, בדיוק כפי שמצפים מחוללי הטרור. במאמר הזה אני

סגן נשיא מכון לנדר, לשעבר מפקד המכללות



מבקש להבהיר כי צבא יכול להכריע טרור - בתנאי שברור למה הכוונה ב"הכרעה", ומהן התוצאות המעשיות שיש לדרוש מהצבא בהכרעה כזאת.

כדי שניתן יהיה לנהל דיון פורה מן הראוי להגדיר היטב את כל מרכיבי השאלה, קרי: מהו "צבא" בהקשר הלחימה בטרור, מהי ה"הכרעה" שעליה מדובר, ומהו ה"טרור" שבו אנו עוסקים. ככל האפשר אשתמש בעברית, אם כי פה ושם אאלץ בוודאי לשאול מילה או מושג מן הלועזית, ויסלח לי הקורא.

הגדרת מושגי היסוד

צבא

לענייננו כאן "צבא" אינו רק מה שמכונה "הכוחות המזוינים", אלא כלל גורמי הביטחון, ובעיקר קהילת המודיעין במובנה הרחב. במקרה הפרטי של מדינת ישראל השאלה אינה אם צה"ל

לענייננו כאן "צבא" אינו רק מה שמכונה "הכוחות המזוינים", אלא כלל גורמי הביטחון. מדובר בצירוף הכולל את צה"ל את השב"כ, את המוסד, את המשטרה וגופים כלכליים ופיננסיים לאומיים שכאשר הם פועלים במאמץ מתואם כהלכה ביכולתם להכריע את הטרור

יכול להכריע את הטרור, אלא האם הצירוף הכולל את צה"ל את השב"כ, את המוסד, את המשטרה וגופים כלכליים ופיננסיים לאומיים הפועלים במאמץ מתואם כהלכה יכול להכריע את הטרור. ברור כי מי שיבדוק אם צה"ל בעצמו, שהוא הגוף היחיד המוגדר "צבא" במדינת ישראל, יכול להכריע את הטרור, יקבל ככל הנראה תשובה שלילית.

הכרעה מוחלטת - חיילים בריטים סורקים כפר פלסטיני בזמן המרד הערבי



הטרור הפלסטיני נגד הבריטים והיהודים ב־1936 כמו גם הטרור הפלסטיני בירדן ב־1970 חוסלו שניהם בכוח ולא חזרו לאיים על המשטר הבריטי בארץ־ישראל או על המשטר ההאשמי בירדן

טרור

המונח "טרור" כולל בתוכו ארבעה סוגי טרור, שכולם משתמשים באופן מכוון באלימות נגד אזרחים כדי להשיג מטרת פוליטית, דתית, לאומית או אידיאולוגית:

1. טרור פנימי מהסוג האנרכיסטי הפועל נגד שלטון קיים.
2. טרור חוצה גבולות מהסוג שניהלו אש"ף בשנות ה־60 של המאה הקודמת מירדן נגד צה"ל ביהודה ושומרון או חזבאללה בדרום לבנון וכיום הפלסטינים מעזה נגד ישראל.
3. טרור בין־לאומי מהסוג של אל־קאעידה – כפי שבא לידי ביטוי במגדלי התאומים בניו־יורק או בפיוגים בלונדון, בירי טילים על מטוס ארקיע בקניה או בפיוגים באיסטנבול.

צבא יכול להכריע טרור - בתנאי שברור למה הכוונה ב"הכרעה", ומהן התוצאות המעשיות שיש לדרוש מהצבא בהכרעה כזאת

4. טרור של מי שטוען להיותו לוחם בכובש, כמו הטרור של הפלסטינים ביהודה ושומרון או של עיראקים נגד האמריקנים בעיראק, קרי טרור המתבצע נגד המדינה שכוחותיה הצבאיים נמצאים בשטח שבו מתבצע הטרור. המאמר הזה עוסק רק בשאלת היכולת להכריע טרור הפועל במרחב הנמצא, לפחות לכאורה, בשליטת הכוחות הצבאיים של המדינה הנלחמת בטרור, דהיינו המאמר עוסק רק בהכרעת

טרור מהסוג הרביעי שבחלוקה לעיל. במקרים רבים מתערבבים סוגי הטרור אלה באלה, ואין לי ספק שחלק ממסקנות המאמר מתאימות ללחימה גם בסוגי הטרור האחרים, בעיקר זה המגיע מעבר לגבול. עם זאת אתעלם מכך במאמר הזה כדי לחדד את הסבריי ולאפשר דיון ממוקד יותר בבעיה.

הכרעה

מהי ההכרעה שאותה צריך לבקש ושאותה יש להעמיד, לדעתי, בלב הדיון על משימת הצבא או על חלקו בהדברת הטרור? המושג הצבאי "הכרעה" מוכר יותר בשדה הקרב הקונוונציונלי, כאשר האויב נכנע, מושמד או שנשללת ממנו היכולת להמשיך את המלחמה, גם אם הוא רוצה בכך. לעיתים משפיעה ההכרעה הצבאית גם על רצונה של המדינה שצבאה הוכרע, והיא מפסיקה לחשוב במונחים של שימוש חוזר בכוח צבאי, אך היעד הזה אינו הכרחי להגדרה כאן. במחצית השנייה של המאה ה־20 הופנם בתפיסת העולם הצבאית מודל "ההכרעה הטוטלית" – זה של מלחמת העולם השנייה. סופה של המלחמה הזאת התאפיין בכך שלאחר השמדת צבא גרמניה וכיבושה הצבאי ולאחר כניעתה של יפן וכיבושה בעקבות הטלת פצצות האטום עליה שלטו בשתי המדינות בעלות הברית. אלה בנו במשך שנות שהותן בברלין ובטוקיו ממשלים חדשים, שהיו שונים לחלוטין מהממשלים הקודמים בשתי המדינות האלה. הייתה זאת הכרעה מוחלטת, שהתבססה על הכרעה צבאית, ושהפכה שתי מדינות פנאטיות ומיליטריסטיות לשוחרות שלום מושבעות.

כאמור, אין זה המודל היחיד של הכרעה המוכר בהיסטוריה. למשל ההכרעה של גרמניה במלחמת העולם הראשונה הייתה שונה לחלוטין, והראיה היא ש־21 שנים לאחר מכן היא יצאה למלחמה גדולה נוספת. כזו הייתה גם הכרעת מצרים וסוריה

הכרעה זמנית - חיילי סיירת שקד מחפשים אחר מחבלים במחילות ברצועת עזה בתחילת שנות ה-70



בתחילת שנות ה-70, כאשר אריאל שרון היה אלוף פיקוד הדרום, הוכרע הטרור הפלסטיני בעזה

חשש. הטרור חזר אומנם לעזה, אבל היה זה לאחר 15 שנות שקט, והטרור החדש היה שונה באופן מהותי מקודמו. בדומה לכך נראה שגם ההכרעה של הטרור הכורדי בטורקיה היא מהסוג הזמני, אם כי ייתכן שתהיה שם הפתעה לטובה, והטרורקים לא יצטרכו לסבול שוב מהטרור הזה.

● **הכרעה מינימלית.** מדובר בהכרעה שאינה יוצרת שנים רבות של שקט, אלא משיגה רק "רגיעה כבושה", המצריכה מאמץ מתמיד לשמירתה. הטרור אינו מושמד, אך הוא מוכל ברמה מינימלית, ויש להשקיע אנרגיה ברציפות כדי למנוע את פריצתו. במשך שנים רבות היה זה ההישג שאליו הגיעו הבריטים בצפון-אירלנד והספרדים מול הבסקים.

שני סוגי ההכרעה האחרונים הם בבחינת הרע במיעוטו, וברור שאין הם מביאים לפתרון

הקונפליקט האידיאולוגי העומד בבסיס המאבק המזוין והטרור. כל עוד קיימים סיבה כלשהי – מדינית, לאומית, אתנית, כלכלית, דתית, אידיאולוגית וכו' – או כל שילוב שהוא של סיבות, המאפשרים לגייס אנשים לתנועת הטרור, וכל עוד קיים גרעין קשה ופעיל שיש לו אינטרס להמשיך בטרור, יש להביא בחשבון שהוא ימשך או יתחדש. מאמץ צבאי אינו אמור – ולרוב, כנראה, גם אינו יכול – לפתור בעיה בעלת ממד היסטורי. אם בצד האחר לא הושמדו כל גורמי הטרור, הרי הפתרון השלם והמוחלט לעימות כזה יכול להיות, באופן עקרוני, רק פתרון מדיני. עם זאת יש לחזור ולהדגיש: פתרון מדיני אינו עניינו של הצבא, והמאמצים להשיגו אינם משחררים את הצבא מהחובה להילחם בנחישות בכל ניסיון של האויב להשיג הישגים באמצעות אלימות – במקרה שלנו בניסיונם של הפלסטינים להשיג הישגים מדיניים באמצעות הטרור. האבחנה בין שני מישורי הטיפול בבעיה חייבת להיות ברורה: פתרון הסכסוך נמצא כולו בידי המדינאי, אך הצבא – ורק הצבא – הוא הרלוונטי כל עוד אין פתרון כזה, ואחריותו היא למנוע את הפן האלים של הסכסוך.

חלק מהטעות הנפוצה במקומותינו מקורה בכך שמתבלבלים בין הטרור לבין העימות האידיאולוגי, שאין בידי הצבא הכלים להתמודד עימו, ומכך מסיקים ש"אין פתרון צבאי בכלל". כאמור, הצבא אמור להתייחס רק להיבט האלים של העימות, שהוא הטרור, ולא לחפש פתרון או ללחום לשם מציאת מוצא לעימות כולו. עדיף היה שהצבא לא היה מכנה את הלחימה בטרור בשם "עימות מוגבל", אלא בשם הנכון: "לחימה בטרור" כפשוטה. השינוי היה אולי מקל עליו להבין שנדרש ממנו להילחם בטרור בלא תירוצים משום עצם היותו צבא. מובן

במלחמת ששת הימים: שש שנים לאחר אותה ההכרעה הן שבו ותקפו את ישראל.

נדמה לי שהתקדימים האלה יסייעו לנו להגדיר גם את ההכרעה הצבאית הנדרשת מול הטרור. על בסיסם נכון יהיה לדבר על שלוש רמות של הכרעה:

● **הכרעה מוחלטת,** שמורידה את גורמי הטרור ואת טענותיהם מהמפה המדינית והעולמית, ואיש, חוץ מנפגעי הטרור, אינו זוכר כי הוא היה אי פעם חלק מהמציאות. כזאת היא, למשל, הכרעתו של הטרור הקומוניסטי ביוון אחרי מלחמת העולם השנייה. במחיר דמים הצליח צבא יוון בסיוע בריטי לחסל את תנועת הטרור, ומאז שהסתיימה המלחמה הזאת לא שבה יוון להיות תחת איום קומוניסטי. גם תוצאתה של הלחימה נגד המורדים בעומאן בשנות ה-70 הייתה דומה: הסולטן, שבנו שולט כיום במדינה השוכנת לחוף המפרץ הפרסי, הצליח – באמצעות סיוע בריטי – לחסל את המורדים שקיבלו סיוע ממדינות שכנות. גם אם יתרחש מרד בסולטנות בזמן כלשהו, הוא לא יהיה קשור לתנועת הטרור שחוסלה לחלוטין לפני יותר מ-30 שנה. הטרור הפלסטיני נגד הבריטים והיהודים ב-1936 כמו גם הטרור הפלסטיני בירדן ב-1970 חוסלו שניהם בכוח ולא חזרו לאיים על המשטר הבריטי בארץ-ישראל או על המשטר ההאשמי בירדן.

● **הכרעה זמנית.** כזאת הייתה ההכרעה של הטרור הפלסטיני בעזה בתחילת שנות ה-70, כאשר אריאל שרון היה אלוף פיקוד הדרום. לאחר חיסול הטרור שם יכול היה צה"ל להוריד את כמות הכוחות ששלטו ברצועה עד כדי פלוגות בודדות, וישראלים יכולים היו להסתובב שם כמעט ללא

שבמסגרת הלחימה נגד טרור יש להתייחס להיבטים של לוחמה פסיכולוגית, של מאבק מדיני, של ניסיון לפגוע במימון הטרור ולמרכיבים לא כוחניים נוספים המשלימים את הפעולות הצבאיות. אך כל אלה לא נעשים בהיבט המדיני של פתרון הסכסוך בכללותו אלא בהיבט של פגיעה ביכולת של גורמי הטרור לבצע את זממם.

מכך עולה בבירור כי כאשר העימות שגרה להתפרצות הטרור לא הסתיים, והוא עומד במלוא תוקפו, משימתו היסודית של הצבא היא לחסל את יכולתו של הצד האחר להפעיל טרור. בין אם יעלה הדבר במאמץ חד-פעמי, ובין אם יצריך הדבר פעולה מתמשכת לאורך שנים, המשימה הזאת היא ברורה לחלוטין והיא צבאית לפי כל אמת מידה מקצועית. אולם לא ניתן להשיגה, אם מי שאמורים לעשות את המלאכה משתמשים במושגים עמומים כמו "הוגעה", "תודעה" "אפקטים" וכיוצא באלה מושגים המאפשרים לטעון שאי-אפשר לחסל את הטרור. ההכרעה המינימלית, קרי זו המצליחה רק להכיל ולבלום את הטרור לפני שהוא פוגע, הופכת משמעותית יותר אם בעקבות אי-הצלחתם הנמשכת מחליטים גורמי הטרור, במודע או שלא במודע, להקטין את מספר ניסיונות הפיגוע שלהם. המצב הזה מרמז על הכרעה ברמה גבוהה יותר, שכן משתמע ממנו שלא רק יכולתם לבצע נפגעת, אלא גם יכולתם לעבור

כאשר העימות שגרה להתפרצות הטרור לא הסתיים, והוא עומד במלוא תוקפו, משימתו היסודית של הצבא היא לחסל את יכולתו של הצד האחר להפעיל טרור

מרצון למעשה. הישג כזה ייתכן, למשל, כאשר גורמי הטרור עסוקים בהגנה על חייהם במקום לתכנן טרור ולהוציא לפועל או כאשר דעת הקהל הפנימית פונה נגדם ומונעת מהם – ישירות או בעקיפין – לבצע את זממם.

המגננה, המסכלת את הטרור וכוללת את אבטחת המטרות האפשריות שלו, יכולה להביא לפגיעה קשה ביכולת הטרור לבצע את זממו, אך רק תקיפתם של גורמי הטרור במקומות מוצאם והתארגנותם עוד בטרם יצאו לבצע את זממם יכולה להביא לירידה ביכולתם לפעול². ביצועו של פיגוע טרור הוא תהליך מורכב שמשותפים בו גורמים רבים: החל ממטיפים וממגינים וכלה בלוחצים על ההדק או על מתג ההפעלה של חגורת הנפץ. פגיעה בכל אחד מהגורמים האלה – מוקדם ככל האפשר – מביאה לא רק להגדלת מספרם של הסיכולים אלא גם להקטנת מספרם של ניסיונות הביצוע של גורמי הטרור. בהכרעה כזאת, שאין בה ניצחון מוחץ ומהיר, זה הישג שיש להגדירו, והוא חלק מהמשימה.

בעוד שבמלחמות התמרון הקלסיות נמדדת ההכרעה הצבאית – בין היתר – לפי מספר האבדות של האויב בכוח אדם ובציוד, הרי במלחמה נגד הטרור נמדד הישג של צה"ל באמצעות קריטריון שאינו צבאי מובהק: רמת השקט הביטחוני.

השקט הזה בא לידי ביטוי גם בתחומים האזרחיים, למשל במדדי הצמיחה של המשק.

לימוד האסטרטגיה שנועדה להכריע את ישראל, כפי שכתבו והפיצו בגלוי מחוללי הטרור, מלמד כי עיקר מאמציהם, שהם אכן זוויעתיים, אך מצומצמים יחסית למלחמה כוללת, מוקדשים לפגיעה במורל של אזרחי ישראל – פגיעה שתביא לצמצום העלייה, להפסקת התיירות, לדילול השקעות החוץ ולבריחת כספים לחו"ל. התוצאה של כל אלה היא צמיחה שלילית של המשק, ייאוש המוני והגירה שלילית מתמשכת, עד להתפוררותה של ישראל מבפנים.

בחינת המדדים האלה במרס 2002 מלמדת שבאותה התקופה כמה מהם כבר התממשו בפועל, ואת האחרים היו מחוללי הטרור קרובים מאוד להשיג. האם היה זה כישלון מקצועי של אנשי הצבא, שלא הבינו את משימתם ולא העריכו נכון את המצב, או שהיה זה כשל של הדרג המדיני, שנמנע מלהפעיל את הצבא? אינני יודע. יש טעם לחקור ולהבין את הסוגיה הזאת, אך לענייננו כעת אין זה משנה. חשובה התוצאה שמקורה בלקחים היסטוריים חוזרים ונשנים: צבא – אם יפעל נכון – יכול למנוע את הטרור ולהכריע את המלחמה נגדו.

דוגמה מצוינת לכך שניתן להכריע טרור בכוח צבאי – לפחות ברמת ההכרעה השלישית, דהיינו לעקר את יכולותיו במאמץ מתמשך ללא פתרון הסכסוך – היא המצב שהשתרר ביהודה ושומרון אחרי מבצע חומת מגן (אפריל 2002). ישראל יצאה למלחמה לאחר שבחודש שלפניו היו לה כ-150 הרוגים, רובם אזרחים (זאת אומרת 1,800 הרוגים בחישוב שנתי!) במאמץ מתמשך ורצוף מאז המבצע ירד שיעור הנפגעים עד ל-50 בשנת 2005 כולה. לשם השוואה: אילו מספר ההרוגים בתאונות דרכים היה יורד מ-450 בשנה רגילה עד כדי 15 בשנה מסוימת, האם לא היה משרד התחבורה מודיע בשמחה שבאותה שנה הודברה מכת תאונות הדרכים? עם זאת כולם היו מבינים שאין אפשרות לשמר הישג מעין זה ללא המשך המאמץ, שאם לא כן יחזור מספר ההרוגים לאותה כמות שהייתה לפני כן. זה סוג ההכרעה של הטרור שאפשר לדרוש מהצבא, ואם הצבא אינו משיג אותו, הוא נכשל בתפקידו, והשאר שייך לסעיף ה"הסברים".

מובן שמבחינת הצבא גם 50 נרצחי טרור בשנה הם מספר לא קביל, ויש לעשות כדי להורידו לאפס, אבל אין ספק שמבחינת הטרור גם המספר הנוכחי והשקט המאפשר שגשוג בישראל הוא כישלון של ממש. מתברר שצדקו כותבי הסיסמה "תנו לצה"ל לנצח" – סיסמה שבה השתמשו מי שלחצו לאפשר לצה"ל חופש פעולה צבאי בעת שידיו היו כבולות. כשאיפשרו לצה"ל – הוא ניצח.

עם זאת אין ספק שההכרעה בשדה הקרב אינה כל התמונה. לפני שנים התהלך סיפור על קציני אמריקני שנפגש עם גנרל מצפון-ווייטנאם ואמר לו: "אתה יודע, בדקנו את כל הקרבות שלנו בווייטנאם והתברר לנו שהכרענו את הגרילה הדרום-ווייטנאמית וחסלנו את כל גורמי הגרילה שחדרו מהצפון". ענה לו הצפוני: "זה נכון, אבל למה זה רלוונטי?"

בתשובה הזאת מסתתרת אמת גדולה, הנוגעת ליחסים בין הדרג המדיני לדרג הצבאי. אם ההכרעה בשדה הקרב אינה

הכרעה מינימלית - נחתים בריטים בבלפסט (1977)



הכרעה שאינה יוצרת שנים רבות של שקט, אלא משיגה רק רגיעה כבושה, המצריכה מאמץ מתמיד לשמירתה, היא הכרעה מינימלית

המשפט השני שהוביל לטעות הגדולה הוא משפט השגור באחרונה אצל רבים: "ההכרעה מתרחשת בתודעת החברה". זה משפט שיכול להיות נכון, אך בה במידה יכול להיות חסר משמעות בעליל. כך, למשל, היציאה מלבנון לא נעשתה כי מישהו הכריע את צה"ל בלחימה בדרום לבנון, אלא כי התודעה של החברה בישראל השתנתה עקב לחצי הגרילה ומחירי הדמים שנראה לדעת הקהל גבוה ומיותר ביחס לחשיבות השטח שאחזנו בו (ב־17 החודשים האחרונים לשהות ישראל בדרום לבנון היו שם למדינת ישראל 21 הרוגים). נראה אפוא שבהקשר של יציאת צה"ל מלבנון המשפט של סמו היה נכון מאוד (ואולי זה מה שהשפיע על סמו, שהיה מאוד מסור לתפקידיו השונים בגזרת לבנון). אך בניגוד לכך בהקשר ללחימה על השקט ועל הביטחון בערים וברחובות בישראל השתנתה משוואת הנחישות בדעת הקהל, ובהקשר הזה טעה סמו בגדול. מכיוון שהופר "כלל סמו" בדבר הנחישות החד־צדדית הפועלת, לכאורה, תמיד לטובת מחוללי הטרור, נראה שהוא אינו "כלל", ואין לראות בו כלי בעל משקל סגולי קבוע.

מביאה את הגורמים המדיניים לכדי הבנה כי המצב מאפשר להם לעמוד מול דרישותיהם של גורמי הטרור, והם מעדיפים מסיבה זו או אחרת להתפשר או להיכנע, לסגת או לוותר, יהיה כל עמלו של הדרג הצבאי לשווא, לא תהיה לו שום משמעות, ותצוץ שוב הטענה הישנה "על מה אנחנו נהרגים?" במילים אחרות: ייתכן מצב שבו הכרעת הטרור לא תוביל למצב מדיני טוב יותר. זהו אחד התחומים שבהם שונה הלחימה הקלסית, דוגמת מלחמת העולם השנייה, מהלחימה שבה אנו עוסקים כעת. לכן העול המוטל על מקבלי החלטות האזרחים בסוג כזה של מלחמה קשה יותר, ודווקא משום כך הנחישותיהם לאנשי הצבא חייבות להיות ברורות ומפורטות כדי לשרת באופן ברור יותר את המטרה המדינית, שגם היא חייבת להיות בהירה עד כמה שניתן לצפות לבהירות מהדרג הפוליטי.

על אף כל מה שנאמר לעיל צריך להיות ברור כי הקושי הזה של הדרג המדיני לנצל את הכרעת הטרור אסור לו שיהיה תירוץ בפני אנשי הצבא לאי־החתייה להשיג את ההכרעה הצבאית. נדמה שאצל כמה אנשים שעסקו בישראל בנושא הזה בשנים האחרונות – במדים ושלא במדים – נוצר בלבול בין חובתו של הצבא מחד למטלות של המדינאים מאידך.

את הבסיס האידיאולוגי והלכאורה מקצועי לבריחה מהאחריות הצבאית נתנו במידה רבה מאמריו של איש שאהבתי להתווכח איתו ואהבתי אותו, אל"ם שמואל ניר (סמו) ז"ל, שהיה קמ"ץ אוגדה בפיקוד צפון עת הייתי קמ"ן הפיקוד. לצערי אירע לו מה שאירע יותר מפעם בהיסטוריה האינטלקטואלית: הוא כתב דברים חשובים, אך נפטר בטרם עת, עוד לפני שרעיונותיו בשלו לכדי הבנה של ממש.

במאמרו של סמו, שנתן את הבסיס לתפיסת ה"הוגעה" במקום ה"הכרעה"³, יש ליקוי בסיסי חמור מאוד המערער את כל תפיסת העולם המוצגת בו. במאמר מנתח סמו את מרכיבי העוצמה של היריבים הנמצאים בקונפליקט וקובע – ובצדק – שאין מדובר רק בכוח צבאי פיזי, אלא גם ביחסי הגומלין בין המשאבים, היכולת והנחישות. בדיונו על הנחישות הוא טוען – בלי להוכיח את טענתו – כי "יתרונו המרכזי של הצד הנחות הוא במרכיב הנחישות, המתבטא ביכולת העמידה והספיגה הלאומית שלו נוכח אבדות ואובדנים צפויים או אפשריים".

העובדות מלמדות אחרת. מעולם לא הוכח שלגורמי הטרור יש יותר נחישות מאשר לקהילה של העמים הדמוקרטיים; מעולם לא הוכח שגורמי הטרור מוכנים להקריב יותר מאשר קורבנותיהם, ומעולם לא הוכח שחברה שממנה יוצא הטרור מוכנה לספוג יותר אובדנים צפויים מאשר הלוחמים בה. באחרונה הציע בן־לאדן הפסקת אש לארה"ב, ולא ארה"ב לבן־לאדן. אז למי יש יותר נחישות? האם החברה בישראל לא הוכיחה נחישות כמו זו של אויביה במהלך מלחמת הטרור שהתנהלה בין נובמבר 1947 למאי 1948, שבה ספגה 1,200 הרוגים, או בזו שהחלה בספטמבר 2000 ושבה היו לה כ־1,400 הרוגים? מאחר שלמדינה הנלחמת בטרור יש בדרך כלל יותר משאבים ויכולות מאשר לארגון הטרור שמולו היא עומדת, ומאחר שגם בנחישותה אין היא נופלת ממנו, מופרכת מייד טענתו של סמו בנוגע ליתרון של הטרור בשקלול העוצמה הכוללת.

יתר על כן, כשהטרוריסטים מתים, ההכרעה שלהם אינה מתרחשת בתודעתם אלא במפגשם עם הכדור שהרג אותם. ההצלחה בשדה הקרב הביאה לחיסול היכולת של הטרור הקומוניסטי ביוון, בלא שהיה שם שום שינוי בתודעה של איש. ודאי שהדבר נכון בנוגע למצב הנוכחי ביהודה ושומרון. הרגיעה הנוכחית הושגה לא כי השתנה משהו בתודעת הצד האחר, אלא כי צה"ל והשב"כ כמעט חיסלו את יכולת הפעולה של גורמי הטרור. משאלים לא מעטים, כמו גם הבחירות הפלסטיניות, מצביעים על כך שבתודעה הפלסטינית לא השתנה דבר, אך הסטטיסטיקה מראה כי הטרור כמעט חוסל שם, ועוד היד נטויה מבחינתו של צה"ל. ברור במקרה הזה, כמו באירועים אחרים בהיסטוריה של הלחימה בטרור, כי לא המאבק על התודעה קבע את התוצאה, אלא ההצלחה הפיזית, קרי מעצר חשודים וחיסול מחבלים במהלך המלחמה הנחושה נגד מבצעי הטרור. נכון שזאת הכרעה מהרמה השלישית, קרי כזאת המחייבת פעולה מתמדת לשמירת ההישג, ונכון שמדי פעם מצליחים גורמי הטרור לפעול ולהרוג, אך עם זאת, בהנחה שצה"ל ימשיך

כשהם לחוצים, שואפים גורמי הטרור להפסקת אש, והם מפירים אותה כאשר ההפרה משתלמת להם, קרי כשהלחץ הצבאי פוחת, והם מרגישים חזקים

ויוריד את רמת הטרור, הרי די ברור שמבחינת מטרת הטרור לערער את אורח החיים בישראל מדובר בכישלון מוחלט. ייתכן שלולא נסוגה ישראל מעזה ומאפשרת בכך לגורמי הטרור להציג זאת כניצחון שלהם, הייתה תוצאת המלחמה בטרור ברורה עוד יותר. העובדה שלא בגלל לחצי הטרור נסוגו מעזה אינה משנה דבר. כאשר מדובר בתודעה ובתדמית, לא המציאות קובעת, אלא קובע האופן שבו המעשה שלנו נתפס בעיני הגורם הרלוונטי, במקרה הזה הפלסטינים.

כאשר הורגים את מבצעי הטרור או עוצרים אותם (ועדיף מבחינה מקצועית לעצור), אין זה "ניצחון תודעתי", אלא חלק קטן מדרך ארוכה להכרעה בפועל, באופן פיזי ממש. כאשר גילם של פעילי הטרור יורד משנות ה-20 המתקדמות לשנות העשרה האחרונות, נראה כאילו זאת "חבית ללא תחתית" וממציאים סיפורים על "תודעה". לאמתו של דבר זהו הישג פיזי ממש. הדור המחליף צעיר יותר, חסר ניסיון לעומת קודמו, ואין לו אותה היכולת להוביל, לגייס ולהנהיג. כשליך מצטרפת גם תחושת הרדיפה, הנובעת ממעצרים ומחיסולם של קודמיו ומידיעה ברורה שגם חייו בכף הקלע, ואין זה אלא עניין של זמן עד שיהפוך ליעד ויסיים את חייו או יאבד את חירותו, הדור החדש גם נזהר יותר, עוסק בבריחה ומייצר פחות טרור ובוודאי שפחות טרור איכותי ומסוכן. מעט מאוד קשור בתהליך הזה של הפחתת יכולות הטרור לתודעה – חוץ מאשר הפחד של המחליפים. בעיקרה זאת תוצאה של יכולת פיזית לפגוע בגורמי

הטרור ואי-יכולתם הפיזית של מתכנני הטרור לבצע אותו. אימוץ של שתי ההשערות הבלתי נכונות – הראשונה שהטרור נחוש ועמיד יותר מהמדינה הדמוקרטית והשנייה כי ההכרעה היא תמיד בתודעה וכי היא אינה נגזרת ממהלכים פיזיים כוחניים – הביא רבים להאמין כי אין דרך צבאית להתמודד עם הטרור כדי להכריעו. הרי על-פי סמו גורמי הטרור מצוידים תמיד ביותר נחישות, ולכן סיכוייהם לא להישבר גדולים יותר, ונוסף על כך ההכרעה היא תמיד בתודעה, ומכאן שברור כי בעל הנחישות הרבה יותר ממילא לא ישנה את תודעתו הנוקשה, בין השאר משום שהוא יודע, לכאורה, שנגזר עליו לנצח – מסקנה הכרחית מהנחת סמו.

טעותם של אלה שכך תפסו את הניתוח של סמו הייתה נמנעת, לו היו מבינים שאין איש מצפה מהגורם הצבאי לפתור את הסכסוך האידיאולוגי, ואפילו ההכרעה הצבאית היא בעלת משמעות ברמות שונות של הישג. כאשר הדרישה הראשונה של ההכרעה הוא מניעת הטרור באופן פיזי ולא שינוי תודעת האויב, זאת כבר דרישה בתחום המקצועי ולא התודעתי! לכן לגיטימי לחלוטין לדרוש אותה מהגורם הצבאי. סמו טעה בכך וגרם לרבים אחרים לטעות באופן דומה.

אמרו מעתה: באופן עקרוני ניתן להכריע את הטרור ולו גם הכרעה המונעת ממנו רק לבצע את מעשיו, גם אם אינה משפיעה על כוונותיו. הכרעה מהסוג הזה מצריכה מאמץ מתמיד ונחוש מרגע שהושגה, שאם לא כן יחזור המצב הרע לקדמותו, כשגורמי הטרור ירגישו חזקים מספיק. זהו בדיוק עקרון ה"הודנה": כשהם לחוצים, שואפים גורמי הטרור להפסקת אש, והם מפירים אותה כאשר ההפרה משתלמת להם, קרי כשהלחץ הצבאי פוחת, והם מרגישים חזקים.

נראה אפוא שהערכת המצב והדיון על המלחמה בטרור צריכים לעסוק בשאלות הבאות:

1. מהי רמת ההכרעה של הטרור שניתן להשיגה בנתוני הזירה – הכרעה מוחלטת, הפסקה זמנית או דיכוי קבוע – וכיצד ניתן לשפר את רמת ההכרעה לאורך זמן?
2. מהם התנאים המוקדמים וההכרחיים לצבא כדי שיוכל לממש כל אחת מרמות ההכרעה?
3. כיצד על הצבא להתארגן יחד עם הגופים האחרים המסייעים ללחימה בטרור כדי ליצור את התנאים המוקדמים ולממש את פוטנציאל ההכרעה הלכה למעשה? מובן שבדיון כזה יש טעם רק אם מקבלים את הטענות בנוגע ליכולת העקרונית של מדינה דמוקרטית להכריע את הטרור המאיים עליה.

הערות

1. יעקב עמידרור, "המהלומה כפרדיגמה קוגניטיבית של אפקטים", מערכות 403-404, דצמבר 2005
2. אין זה רעיון חדש. ראו את הפרק העוסק בלחימה בכוחות בלתי סדירים המופיע בספר **תורת הקרב**, כרך ב'
3. אל"ם שמואל ניר (סמו), "טבע העימות המוגבל", בתוך חגי גולן ושואל שי (עורכים), **העימות המוגבל**, מערכות, 2004



כשל המודיעין האמריקני בעניין הנשק להשמדה המונית בעיראק

ב־2003 יצאה ארה"ב למלחמה בעיראק על סמך מידע שגוי שלפיו יש לעיראק יכולות בתחום הנשק הלא קונוונציונלי ובתחום של טילי הקרקע-קרקע. לאחר שהושלם כיבוש עיראק התברר שלא נותרו לה יכולות כלשהן בתחומים האלה. כיצד קרה שסוכנויות המודיעין העשירות והמתוחכמות ביותר בעולם שגו באופן כה גס?

דניאל קוטנר

היה כשל?

הכוחות האמריקניים שנלחמו בעיראק במרס 2003 כללו יחידות ייעודיות, שמטרתן הייתה לאתר מאגרים של חומרי לחימה בלתי קונוונציונליים – כימיים וביולוגיים – של סדאם חוסיין ואת מתקני הייצור שלהם ולנטרל אותם. בו בזמן פעלו כוחות מיוחדים וכן כוחות אוויר לאיתור משגרים של טילי קרקע-קרקע כדי להשמידם. ערב המלחמה, ליתר ביטחון, נפרסו סוללות של טילים נגד טילים בישראל ובשכנותיה של עיראק מזרחה למקרה שהעיראקים יספיקו למרות הכול לשגר טילים. בסופו של דבר היחידות המיוחדות והגוף שהחליף אותן אחרי תום הקרבות לא הצליחו למצוא נשק להשמדה המונית וגם לא סימנים לתוכנית לפיתוח נשק גרעיני או למשגרים של טילי קרקע-קרקע או לטילים עצמם.

אחת השאלות המרכזיות שנשאלה בעקבות המלחמה הייתה, כמובן, כיצד ייתכן שעל־פי דו"חות המודיעין (ולא רק הצהרות הפוליטיקאים) הייתה דאות שסדאם חוסיין החזיק ביכולות לא קונוונציונליות ובטילי קרקע-קרקע, בעוד שבמציאות לא התגלה דבר מכל אלה.

מטרת המאמר הזה היא להשיב על השאלה הזאת, והוא מתבסס על המחקרים הקפדניים ביותר שהאמריקנים עצמם ערכו לאחר המלחמה. תוצאות הבדיקות הוצגו בשלושה דו"חות עבי כרס: הדו"ח הרשמי על הנשק להשמדה המונית שהכינה קבוצת הסקר לעיראק

ראש החטיבה לעניינים אסטרטגיים וכלכליים במרכז למחקר מדיני במשרד החוץ



(Iraq Survey Group) בראשות צ'רלז דולפר (Duelfer), הדו"ח של תת-הוועדה של הסנאט לענייני מודיעין, ודו"ח הוועדה שמינה הנשיא בוש (בעקבות הלחץ הציבורי ולחץ הקונגרס) לחקר יכולות המודיעין של ארה"ב נוכח איום הנשק הבלתי קונוונציונלי בעולם. הדו"חות האלה מבטאים עבודה רחבה וקפדנית גם בסוגיית הנשק להשמדה המונית וגם בכל הנוגע לכישלון ההערכות שגיבשו גופי המודיעין האמריקניים.¹

כיצד ייתכן שעל־פי דו"חות המודיעין (ולא רק הצהרות הפוליטיקאים) הייתה דאות שסדאם חוסיין החזיק ביכולות לא קונוונציונליות ובטילי קרקע-קרקע, בעוד שבמציאות לא התגלה דבר מכל אלה

הערכת המודיעין של ארה"ב ערב מלחמת הספרץ

הערכת המודיעין של ארה"ב לקראת המלחמה בעיראק באה לידי ביטוי מובהק במסמך הערכה אינטגרטיבי, שאותו הפיק ה-CIA, אך כלל תשומות מכל הסוכנויות הרלוונטיות. מדובר ב-National Intelligence Estimate (NIE) – הערכת המודיעין (הלאומית) מאוקטובר 2002.

ה-NIE פותח במשפט פסקני וחד־משמעי: "להבנתנו המשיכה עיראק בביצוע תוכניותיה לייצור נשק להשמדה המונית... ברשות בגדאד נשק כימי וביולוגי, וכן טילים בעלי טווח חורג מהמגבלות [שהטיל עליה] האו"ם; ללא פעולות

כורדים בחלב'ה שנהרגו מנשק כימי שהפעיל נגדם צבאו של סדאם חוסיין



ב-2003 לא רצה המודיעין האמריקני לחזור על הכשל שקדם למלחמת עיראק ב-1991, כשהתברר כי לא העריך נכון את מידת ההתקדמות שהשיגו העיראקים בתוכנית הגרעין שלהם ושהעריך הערכת חסר את יכולותיה של עיראק בתחום הכימי והביולוגי

הערכת המודיעין באה לידי ביטוי פומבי בנאומו של מזכיר המדינה קולין פאוול בפני העצרת הכללית של האו"ם ב-5 בפברואר 2003. נאומו הארוך⁵ הוכן בעזרת ה-CIA וגורמי מודיעין אחרים.

פאוול הדגיש בנאומו כי על הנשק הביולוגי של סדאם חוסיין הצטבר "תיק עבה". הוא סיפר על המעבדות הניידות לייצור חומרי לחימה ביולוגיים ומסר פרטים שהתקבלו ממהנדס כימיה שהיה מעורב בתהליך. לפי פאוול, לפרטים האלה היה אישור גם ממקורות נוספים. בהמשך הוא תיאר את יכולתה של עיראק לפזר ממוטסים חומרי לחימה ביולוגיים.

בנאומו גם התייחס פאוול לטונות של חומרי לחימה כימיים שהעיראקים לא דיווחו על קיומם וליכולות הייצור של עיראק בתחום הזה. הוא חזר על ההערכה של עיראק יש בין 100 ל-500 טון של חומרי לחימה כימיים. פאוול גם ציטט מקורות שמסרו כי "באחרונה" הסמך סדאם מפקדים להפעיל נשק כימי.

מזכיר המדינה גם מנה את הנימוקים שבגללם העריכה ארה"ב שסדאם חוסיין ממשיך בתוכניתו לפתח נשק גרעיני. פאוול טען שלסדאם חוסיין חסר רק חומר בקיע, שאותו הוא מקווה להפיק באמצעות העשרת אורניום. הוא מסר פרטים על צינורות אלומיניום שניסו העיראקים להבריח לארצם, ואשר יועדו, לדעת "רוב סוכנויות הביון של ארה"ב", לבניית צנטריפוגות. פאוול גם התייחס בנאומו למאמצים שעושה כביכול עיראק כדי להשיג אורניום באפריקה.

בסופו של הנאום התייחס פאוול לטילים ולכלי הטיס הבלתי מאוישים של עיראק. הוא חזר על ההערכה כי בידי סדאם חוסיין "כמה עשרות טילים" בעלי טווח של 650 עד 900 ק"מ וקבע כי

מנע יהיה לה כנראה נשק גרעיני במהלך העשור [הנוכחי]². בהמשך, כאשר דן המסמך בהרחבה בקביעות האלה, הוא נשאר פסקני בנוגע ליכולות של סדאם חוסיין בתחום הנשק הכימי והביולוגי ומדגיש שעיראק שיקמה את מתקניה לייצור חומרי לחימה כימיים וביולוגיים שהושמדו במבצע "שועל המדבר"³ ואף הרחיבה אותם. עם זאת הוא מעט יותר מסויג בנוגע ליכולות של עיראק בתחום הגרעיני. הוא אומר שלעיראק אין "עדיין" נשק גרעיני וגם לא חומרים לבניית נשק כזה, אך קובע כי לאחר עזיבת פקחי UNSCOM היא החלה במאמצי לשקם את תוכניתה לפיתוח נשק גרעיני. ההערכה הייתה שבגדאד תוכל להשיג נשק גרעיני בתוך תקופה של "כמה חודשים עד שנה", אם תצליח להשיג חומר בקיע מחו"ל, או עד 2007-2009, אם תצטרך להפיק את החומר הבקיע בעצמה. בנושא הגרעין של עיראק כלל המסמך דעת מיעוט בת 11 עמודים,⁴ שמאחוריה עמד ראש המחקר של מחלקת המדינה - ה-*INR*. הגוף הזה העריך שהמידע לא הצביע על קיומה של תוכנית ממשית לפיתוח נשק גרעיני, אף שהוא קבע כי סדאם מעוניין לשמר יכולות בתחום הזה. לכן לדעת ה-*INR* לא היה שום טעם להצביע על לוח זמנים משוער של התוכנית הזאת. ה-*NIE* הציג תמונה חד-משמעית הרבה יותר מאשר ההערכות שהוכנו קודם לכן, אם כי עדיין כלל מילות הסתייגות, כמקובל בהערכת מודיעין. הוא שיקף מאמץ לתת תמונה חדה ככל שניתן, אף שלפחות בנושא קריטי אחד הוא כלל הסתייגות רצינית של גורמים שלא הסכימו עם ההערכה המרכזית. יתר על כן, גם מאחורי החלקים הפסקניים הסתתרו ספקות רבים שנבעו מהעדר מידע מודיעיני חד-משמעי.



דולפר כי סדאם חוסיין ניסה לשמר ככל הניתן את תשתית הנשק הביולוגי והמשיך במחקר חשאי בתחום הזה, אך בסוף 1995 נטש לגמרי את התחום הזה כדי שלא לפגוע במאמציו להשיג את ביטול הסנקציות.

דולפר קובע בדו"ח שלו כי מטרתו האסטרטגית של סדאם חוסיין מתום המלחמה ב־1991 ועד נפילתו הייתה להביא להסרת העיצומים שהאו"ם הטיל על עיראק. בעיניו כל תוכנית לפיתוח נשק להשמדה המונית סיכנה את התהליך של כרסום הסנקציות ועלולה הייתה לסכל את המאבק המדיני להסרת החרם הכלכלי ולביטול הפיקוח הבין־לאומי.

סדאם חוסיין אכן רצה לשקם את יכולותיו בתחום הנשק להשמדה המונית – יכולות שחוסלו ב־1991 – אך רק לאחר הסרת הסנקציות. רצונו לשקם את היכולות האלה נבע בראש ובראשונה בגלל החשש מאיראן (ולא מישראל או מארה"ב). עוזריו של סדאם חוסיין הבינו מתוך התבטאויותיו כי זו אכן כוונתו, אך עם זאת ברור שלמשטרו של סדאם חוסיין לא היו תוכניות מעשיות לשיקום הנשק הזה.

הדו"חות האמריקניים מסבירים כי החל מ־1997 – בעקבות התוכנית "נפט תמורת מזון" בחסות האו"ם וההכנסות הבלתי חוקיות שנבעו ממנה – החל סדאם לקדם את התוכניות לשיקום צבאו ובכללן כמה תוכניות הקשורות לנשק להשמדה המונית. בין היתר הוקמו חברות קש לרכישת מוצרים אסורים ומוצרים בעלי ייעוד כפול.

הוא מפתח טילים שיוכלו להגיע עד לטווח של 1,000 ואף של 1,200 ק"מ. הוא ציין שעיראק הפכה מטוסי אימון מדגם L-39 לכלי טיס לא מאוישים וכן פיתחה מטוסים זעירים ללא טייס המתאימים – כך טען פאוול – לפיזור חומרי לחימה כימיים.

האמת על הנשק להשמדה המונית, על תוכנית הגרעין ועל הטילים

לאור ההערכות האלה הופתעו האמריקנים לאחר כיבוש עיראק מכך שלא מצאו שמץ מהיכולות שתוארו לעיל. את היחידות הייעודיות לטיפול בנשק הכימי והביולוגי, לגילוי הטילים ואתרי הגרעין החליפה לאחר תום הקרבות קבוצת הסקר לעיראק (Iraq Survey Group) בראשות נציגים של ראש ה"סי־איי־אי" קודם דיוויד קיי (Kay) ואחריו צ'רלז דופלר. לאחר חודשים ארוכים של חיפושים בשטח ושל עבודת מודיעין הם הגיעו למסקנה הדרמטית שהערכות המודיעין מלפני המלחמה היו מוטעות.

דולפר כתב בדו"ח שלו כי בניגוד לכל ההערכות מלפני המלחמה לא נמצאה כל הוכחה לכך שברשות סדאם היו לאחר 1991 טילים ממשפחת ה"סקאד". על התוכנית הגרעינית כתב דולפר כי היא הופסקה ב־1991, לאחר המלחמה, ולא נמצאה ראיה למאמץ מעשי לחדשה. לפי הדו"ח שלו, עיראק השמידה באופן חד־צדדי גם את מלאי הנשק הכימי הבלתי מוצהר ב־1991, ואין ראיות לכך שחידשה את הייצור לאחר מכן. עוד כתב

הכשל המודיעיני וההכחשה⁶

התחקירים האמריקניים המפורטים הראו עד כמה חלש היה הבסיס המודיעיני להערכות כי לעיראק מלאי של נשק כימי וביולוגי, תוכנית פעילה לפיתוח נשק גרעיני וכמה עשרות טילים ממשפחת ה"סקאד". יתר על כן, הוועדות האמריקניות שחקרו את הנושא הגיעו למסקנה כי בשרוש הטעות עמדו לא רק דלות המידע המודיעיני, אלא גם פגמים בעבודת המודיעין בכל הרמות: האיסוף, המחקר הטכני והניתוח וההערכה.

נכון יהיה לומר שאלפי האנשים שנשלחו לשטח כדי למצוא את המשגרים, את מלאי החומרים הכימיים והביולוגיים ואת תוכנית הגרעין המחתרנית פעלו בתנאים שלא היו אידיאליים. הסיבה לכך היא הביזה שליוותה את סיום הקרבות והאלימות שגברה ככל שהחודשים חלפו. אך למרות זאת הבדיקה בשטח הייתה יסודית ולוותה בפעילות אינטנסיבית במישור המודיעין, שכללה חקירה של ראשי המשטר, הצבא וכוחות הביטחון על כל זרועותיהם.

לאור כובד הטיעונים, הראיות והניתוח שבדו"ח דולפר ניתן להניח כי גם בעתיד לא ימצאו בעיראק נשק לא קונוונציונלי או טילים ארוכי טווח מתקופת סדאם חוסיין. לכן גם אין מקום להסתייגויות הכלולות בדו"ח של ועדת החקירה הבריטית ובדו"ח של ועדת החוץ והביטחון של הכנסת (שמסקף את רחשי

דומה הכשל של המודיעין האמריקני לפני מלחמת עיראק למצב של הפתעה בסיסית כתוצאה ממערכת מושגית מפרשת שחדלה להיות רלוונטית לסביבה

ליבם של רבים בקהילת המודיעין הישראלית) שלפיהן "אין לשלול את האפשרות כי הטילים או החומר הכימי ימצאו באיזשהו מחסן נידח בעתיד". גם האמריקנים חשבו כך במשך חודשים רבים לאחר תום הקרבות, אפילו אחרי מסירת דו"ח הביניים של ראש קבוצת הסקר לעיראק (ה-*ISG*), דיוויד קיי, בסוף 2003.⁷ אך גם הספקנים, ובהם ראשי הממשל, נאלצו לבסוף לקבל את העובדות לאחר הדו"ח הסופי של דולפר בספטמבר 2004.

אם כן מן הראוי להשלים עם העובדה שאכן היה כשל ולהבין את הסיבות לכשל הקיבוצי של סוכנויות המודיעין הטובות ביותר בעולם, ובראשן קהילת המודיעין האמריקנית. אותם הגורמים לכשל הזה עלולים להשפיע על תהליכי הפקת ההערכות בתחומים אחרים בעתיד גם אצלנו. מן הראוי להתמקד תחילה בכשלים שהתגלו בהיבטים השונים של עבודת המודיעין.

הכשלים באיסוף המודיעין

■ **אף שעיראק הייתה יעד בעל עדיפות ראשונה, היא כוסתה בצורה דלה.** אחת הנקודות שוועדות החקירה ציינו בהבלטה הייתה דלות המידע כתוצאה מהעדר מקורות לנושאים הקשורים לנשק להשמדה המונית ולמשגרים. הדבר צורם

במיוחד לאור העובדה שהנושא עמד במקום גבוה בסדר העדיפות הלאומי של ארה"ב במשך שנים רבות. כל עוד פעלו פקחי האו"ם בשטח, זרם המידע, אך לאחר שסולקו ב-1998, התעורר המודיעין בכל הנוגע לעיראק. כשחזרו הפקחים בחודשים שלפני המלחמה, לא הייתה ארה"ב מוכנה לשמוע את עמדותיהם, שאותן ביטא ראש צוות פקחי הנשק מטעם האו"ם, הנס בליקס, בדו"חות התקופתיים ששיגר לסוכנות הבין-לאומית לאנרגיה אטומית.⁸

■ **היומינט לא היה מהימן, הסיגינט והוויזינט לא נתנו תשובות.** ועדות החקירה טענו שבדיעבד התברר שמקורות חזותיים (למשל צילומי אוויר או צילומי לוויין של אתרים חשודים) וכן המידע מסיגינט לא היו יעילים לגילוי הנשק להשמדה המונית. אומנם נקלטו שיחות של גורמים עיראקיים שבהן היה לכאורה אזכור של נשק להשמדה המונית, אך השיחות האלה היו חסרות הקשר, ומשמעותן לא הייתה ברורה. אשר למקורות אנושיים, היומינט, כמעט שלא היו כאלה בשירות סוכנויות המודיעין של המערב – בין היתר בגלל צעדי נגד ברוטליים שנקט משטרו של סדאם חוסיין. זוהי הסיבה להסתמכות הרבה על מידע מעריקים. המידע הזה היה חשוד מלכתחילה, ובחלקו הגיע דרך שירותי מודיעין זרים, בלי שלאמריקנים היה מגע ישיר עם מקורותיהם. במקרים רבים התברר כי המידע היה שקרי. גם החקירה הבריטית מתחה ביקורת על הדרך שבה הפעיל ה-MI6 את מקורותיו.

■ **היה קושי להעריך את מהימנות המידע שהגיע משירותי מודיעין זרים.** הפרשה הזאת ממחישה את הקושי הכרוך בשימוש במידע ממקורות קש"ח, דהיינו משירותים "עמיתים". לפעמים סיפקו המקורות האלה מידע ייחודי, אך העדר הנגישות למקורות היומינט שמהם הפיקו השירותים הזרים את המידע המודיעיני ומיעוט הפרטים עליהם הקשו על האפשרות לבדוק את אמינותם. ואם לא די בכך, הרי התברר שהאמריקנים לא הזדרזו לבחון באופן ביקורתי מקורות קש"ח, כאשר אלה סיפקו מידע שהתאים לקונספציה השלטת.

כשלים במחקר המודיעיני ובגיבוש ההערכה

כישלון המערכת המושגית המפרשת

אפשר לטעון כי הכשל המודיעיני היה בעיקרו כישלון של המחקר, דהיינו של הניתוח ושל ההערכה. אומנם המידע היה דל, אך המחקר פועל בדרך כלל במצב שבו עומד לרשותו פחות מידע מהרצוי. חלק גדול מהכשל נבע מטעויות בתהליך החשיבה, שהוחמרו בגלל טעויות טכניות ומקצועיות, שהיו בכמה סוגיות בעלות משקל רב.

במובנים רבים דומה הכשל של המודיעין האמריקני (ושל גופי מודיעין אחרים) לפני מלחמת עיראק למצב של הפתעה בסיסית כתוצאה ממערכת מושגית מפרשת שחדלה להיות רלוונטית לסביבה.⁹ ההפתעה שנגרמה כתוצאה מטעות בהערכות העידה על קריסה של מערכת מושגית שהייתה במקרה

אפשרית. לאור גישת המחקר הזאת העובדה שלא היה מידע חיובי על קיומם של נשק להשמדה המונית ושל טילים ארוכי טווח כלל לא השפיעה על ההערכה.¹⁰ הגישה הזאת הייתה אחד מעמודי התווך של הטעות בהערכת יכולותיו של סדאם חוסיין.

לא נערכה ביקורת – גם לא יזומה – של ההערכות או של הנחות היסוד שעליהן הן מושתתות כדי לבדוק את תקפותן במבחן הזמן

גם אם נקבל את הטענה שהיה יסוד מסוים להיגיון המחקרי שרווח בקרב גורמי ההערכה, מפתיע הדבר כי כמעט שלא נשמעו קולות שקראו תגר על הקונספציה הרווחת. אכן היו מי שעירערו על היבט זה או אחר של ההערכה הלאומית, אך לא הייתה גישה ששללה את התפיסה הבסיסית והציעה חלופה. נראה שקריאת התיגר הריזנית ביותר הייתה סירובה של מחלקת המחקר במשרד החוץ האמריקני, ה-INR, להצטרף לקונסנזוס בנוגע לקיומה של תוכנית עיראקית לפיתוח נשק גרעיני. אולם שום גורם לא העז להציע לשקול את האפשרות כי לעיראק לא נשארו יכולות בלתי קונוונציונליות או טילים ארוכי טווח.

סגרת קונספטואלית הפכה לדוגמה

אין ספק כי לא ניתן לגבש הערכה ללא הנחות יסוד ומסגרת קונספטואלית שמתגבשות במהלך עבודת המחקר. הקונספציה חיונית לגיבוש הערכה כלשהי, במיוחד אם הנושא מורכב, והמידע (כפי שקורה בדרך כלל) אינו שלם. אולם כל קונספציה חייבת להיבחן באופן מתמיד מול המידע שמגיע ולהשתנות אם היא אינה תואמת את המידע הזה. לפני המלחמה נגד עיראק ב-2003 הפכה קהילת המודיעין האמריקנית את הקונספציה מכילי עבודה לדוגמה קשיחה. הקונספציה, בהשראת הסביבה המדינית והפוליטית, לא הושפעה כלל מהמידע שהגיע, כי המידע עצמו סונן במידה רבה על-פי התאמתו לתפיסה השלטת. הקהילה טיפחה מקורות שתמכו בקונספציה והזניחה מקורות אחרים שהצביעו על כיוונים אחרים. היו אף מקרים, אם כי בודדים, כנראה, של חוקרים שסבלו מקצועית משום שהעזו להציג עמדות חריגות.

הגופים הממונים על ההתרעה נטו לאמץ הערכה פסימית

גם מערכת המודיעין המקצועית והמתוחכמת ביותר בעולם – זאת של ארה"ב – לא הייתה מחוסנת מהמכשלה המאפיינת את כל המערכות המופקדות על ההתרעה מפני הסכנות לביטחון הלאומי: הנטייה לאמץ הערכה מחמירה בנוגע לאיום. במקרה שלנו, קהילת המודיעין האמריקנית סבלה מנטייה ל"תיקון יתר" של טעויות העבר. קונקרטי, המודיעין האמריקני לא רצה לחזור על הכשל שקדם למלחמת עיראק ב-1991, כשהתברר כי לא העריך נכון את מידת ההתקדמות שהשיגו העיראקים בתוכנית הגרעין שלהם ושהעריך הערכת חסר את יכולותיה של עיראק בתחום הכימי והביולוגי. המגמה הזאת הוחמרה לאחר אירועי 11 בספטמבר, שהגבירו עשרות מונים את הרגישות לאיומים.

הזה מעוגנת בהיסטוריה של עיראק בשנות ה-80. באותן השנים עסקה עיראק בפיתוח מואץ של יכולות לא קונוונציונליות, הפגינה נכונות להשתמש ביכולות האלה וליותה את כל המאמץ הזה בניסיונות הסתרה והטעיה. גורמי ההערכה לא הצליחו לזהות שינויים במדיניות של סדאם חוסיין לאחר מלחמת 1991, שכן הם המשיכו במשך שנים לפרש את המידע שהגיע מעיראק באמצעות המערכת המפרשת המיושנת שהתאימה לעשור שחלף.

המערכת המפרשת הישנה לא הייתה מסוגלת להתמודד עם התפנית במדיניות סדאם, שהתחוללה כאשר הגיע למסקנה כי הסרת הסנקציות היא המטרה העליונה, ולמענה יש להקריב את הנשק הלא קונוונציונלי. למעשה, היה קושי רב לנתח את יכולותיה של עיראק, לא כל שכן את כוונותיה, בגלל הסתירות האינהרנטיות במדיניות עיראק. כל קונספציה מחקרית הייתה מתקשה להבין מדיניות הכוללת ניגודים פנימיים כמו אלה שאיפיינו את מדיניותו של סדאם חוסיין. היגיון אחד שעל-פיו פעל מנהיג עיראק קבע שאחזקת נשק לא קונוונציונלי אינה עולה בקנה אחד עם המטרה העליונה של הסרת הסנקציות. היגיון אחר, שגם בו האמין סדאם חוסיין, אמר כי כדי שמשטרו יוכל לשרוד חשוב – ואולי אף חיוני – שעיראק תקרין דימוי של מדינה שיש לה הן יכולות בתחום הלא קונוונציונלי והן נכונות

למעשה, היה קושי רב לנתח את יכולותיה של עיראק, לא כל שכן את כוונותיה, בגלל הסתירות האינהרנטיות במדיניות עיראק

לעשות בהן שימוש. התוצאה הייתה שעיראק השמידה את מה ששרד ממלחמת 1991, שמה קץ לתוכניות הפיתוח, אך המשיכה להתנהג כאילו היה לה מה להסתיר.

המערכת המושגית המפרשת של גורמי ההערכה בארה"ב (וביתר מדינות המערב), שהתגבשה על סמך לקחי מלחמת 1991, לא הייתה רלוונטית לעיראק של שנות ה-90 המאוחרות ובמיוחד לא לעיראק של ערב המלחמה האחרונה.

הקונספציה המחקרית התבססה על הנחות יסוד שלא ניתן היה להפריכן

ההנחות שעמדו ביסוד הקונספציה בנוגע ליכולות של עיראק לא היו ניתנות להפרכה, ולכן גם אילו היה בנמצא מידע רב יותר ואיכותי יותר, לא היה בו כדי לסייע. ההערכה העיקרית שעמדה ביסוד הקונספציה הרווחת קבעה כי לסדאם חוסיין יש נשק להשמדה המונית. ההערכה הזאת התבססה בעיקר (אם כי לא רק) על ניסיון העבר ועל חוסר התאמה חשבונאית בין המלאים שהיו מוכרים מהעבר לבין דו"חות ההשמדה של ציוד ושל חומרים. ההנחה שאומצה הייתה כי מה שלא הוכח שהושמד – עדיין קיים.

כדי להפריך את הגישה הזאת היה צריך להוכיח כי אין לעיראק נשק לא קונוונציונלי. ללא ספק קשה להוכיח שמהו אינו קיים. מבחינת המודיעין מדובר לרוב במשימה בלתי

מגדלי התאומים עולים בלהבות



מוצרי המודיעין (הפרסומים) שהוכנו בעבור הדרג המדיני הבכיר תרמו לכשל, משום שהציגו תמונה ודאית יותר מכפי שהחומר איפשר, התעלמו מספקות ומהסתייגויות ולעומת זאת הדגישו הערכות ומידע שהתאימו לקונספציה הרווחת

עצמה, אלא ליחס בין המודיעין לבין מקבלי החלטות ולאופן שבו מנצלים הקברניטים את המידע ואת ההערכות. הקברניטים התייחסו למידע ולהערכות כאל כלי שרת למדיניות, להסברה ולגיוס תמיכה. מבחינת הנשיא בוש הערכת המודיעין בנוגע ליכולות ולכוונות של סדאם חוסיין הייתה כלי עזר למבצע ולא בסיס לקבלת החלטות. לכן ציפתה צמרת הממשל שקהילת המודיעין תספק לה מוצר שיתמוך בטיעוניה בנוגע לנחיצות המלחמה. כשסוכנויות המודיעין לא סיפקו את הסחורה במידה הרצויה, היה ניסיון להקים גופים שהיו רגישים יותר לצורכי המדינאים דוגמת ה-OSP.¹² במילים אחרות: למקבלי החלטות כבר היו תשובות, והם חיפשו במודיעין תימוכין בלבד.

הקברניטים הקדימו את הערכות המודיעין בהתבטאויותיהם או הציגו אותן בצורה פשטנית ומוגזמת

נוכח האמור לעיל אין זה מפתיע שהקברניטים עצמם קבעו בהתבטאויותיהם הפומביות קביעות שלא היו מבוססות בחומר המודיעיני או שהציגו את הערכות, שנוסחו בזהירות, כאילו

ליקויים מקצועיים בסיסיים הטעו את הניתוח ואת ההערכה

מעבר לכשלים הקונספטואליים יש להדגיש את התרומה שתרמו הפגמים המקצועיים והטכניים לטעויות ההערכה. הטעות הבולטת ביותר הייתה של גוף המודיעין הטכני של הצבא, "המרכז הלאומי של מודיעין היבשה" (National Ground Intelligence Center) כשקבע כי צינורות האלומיניום שעיראק רצתה להשיג באופן בלתי חוקי לא היו מיועדים לרקטות קונוונציונליות. על ההערכה השגויה הזאת נבנתה הערכה שגויה נוספת, ולפיה מיועדים הצינורות לצנטריפוגות. מכך הוסקה המסקנה כי לעיראק הייתה תוכנית פעילה להעשרת אורניום ולפיתוח פצצה גרעינית.

המוצרים המיועדים לקברניטים לא ביטאו את חולשת המידע או את הספקות שהיו קיימות בקשר למסקנות

מוצרי המודיעין (הפרסומים) שהוכנו בעבור הדרג המדיני הבכיר תרמו לכשל, משום שהציגו תמונה ודאית יותר מכפי שהחומר איפשר, התעלמו מספקות ומהסתייגויות ולעומת זאת הדגישו הערכות ומידע שהתאימו לקונספציה הרווחת (ולאג'נדה של הקברניטים).

ההיבט הארגוני: פלורליזם או ריכוזיות למען השילוביות?

ועדת החקירה שמינה הנשיא בוש ליכולות המודיעין של המדינה נוכח האיום הבלתי קונוונציונלי הלכה בעקבות קודמתה, שחקרה את מערכת המודיעין בעקבות אירועי 11 בספטמבר, והמליצה למנות סמכות על שתנווט את קהילת המודיעין בכללותה. ההמלצות האלה נבעו מהליקויים שהתגלעו ערב 11 בספטמבר בשיתוף הפעולה בין סוכנויות המודיעין ואכיפת החוק ומהעובדה שראש ה-CIA לא היה מסוגל למלא הלכה למעשה את תפקידו להיות "ראשון בין שווים" בקהילה. עוזי ארד טען¹¹ כי הדבר משקף מגמה עולמית החותרת להגביר את השילוביות על חשבון הפלורליזם והעצמאות הארגונית.

האם הגברת הריכוזיות הייתה מסייעת למנוע את הליקויים שהתגלעו בעבודת הקהילה ערב הפלישה לעיראק? מותר להטיל ספק בכך, במיוחד לאור העובדה שאחת הבעיות המרכזיות שמאחורי הכשל הייתה המונוליות שבתפיסה הבסיסית שרווחה אז. ריבוי גורמי ההערכה לא הביא לקריאת תיגר על התפיסה זאת, אך הוליד לפחות ערעורים על היבטים שונים של ההערכות שהתגבשו, על ניסוחים ולפעמים על מסקנות מסוימות. מינוי סמכות על יועיל אולי, אם יגביר את שיתוף המידע ואת התיאום הבין-ארגוני ויביא להקצאה יעילה יותר של המשאבים. הוא יזיק אם הדבר יהיה מלווה בלחץ למשמעת מחשבתית.

היחס הבעייתי של הקברניטים למודיעין הקברניטים ראו במידע ובהערכות רק כלי שרת למדיניותם

ממד נוסף שאליו יש להתייחס אינו נוגע לעבודת המודיעין

יחידות לוחמה כימית של ארה"ב בעיראק



2003 - היחידות המיוחדות והגוף שהחליף אותן אחרי תום הקרבות לא הצליחו למצוא נשק להשמדה המונית וגם לא סימנים לתוכנית לפיתוח נשק גרעיני או למשגרים של טילי קרקע-קרקע או לטילים עצמם

המערכת ועל החוקרים. נוסף על כך השפיעה הסביבה על הדרך שבה הציגו ראשי מערכת המודיעין את הדברים ועל הדרך שבה הבין הדרג המדיני את ההערכות ועשה בהן שימוש בפני הציבור האמריקני ומול הזירה הבין-לאומית. עם זאת אי-אפשר להטיל על המודיעין את האחריות לדרך החופשית שבה התבטאו חלק מראשי הממשל בסוגיות שנידונו בהערכה הלאומית.

על המודיעין בישראל

ערב פלישת האמריקנים והבריטים לעיראק העריכו אגף המודיעין של צה"ל (אמ"ץ) והמוסד בסבירות

גבוהה שהתקרבה לוודאות כי בידי עיראק נמצאים "יכולת שיורית" בתחום הנשק הכימי והנשק הביולוגי וכן עשרות טילי קרקע-קרקע, המסוגלים להגיע לישראל ושניתן לחמשם בראשי נפץ כימיים וביולוגיים. יתרה מזאת, המודיעין העריך – אם כי בסבירות נמוכה – שסדאם חוסיין עלול לתקוף את ישראל באמצעות נשק בלתי קונוונציונלי שברשותו שישוגר לישראל באמצעות טילים או מטוסי קרב וכלי טיס בלתי מאוישים. המודיעין של ישראל התמקד פחות בנושא הכימי והביולוגי, ובנושאים האלה קיבל באופן כללי את ההערכות של שירותי המודיעין של ארה"ב ושל מדינות אחרות.¹⁴

גם בארץ נבעה ההערכה בדבר קיומה של יכולת לא קונוונציונלית בעיראק משתי סיבות עיקריות:

1. הקונספציה שסדאם חוסיין לעולם לא יותר על הטילים ועל הנשק הלא קונוונציונלי. מידע חלקי שהגיע באותה התקופה והתנהגותו החשודה של סדאם חוסיין חזקו את התפיסה השלטת.

2. "הגישה החשבונאית" בנושא של אמצעי השיגור שאותה נקטו גם שירותי המודיעין האחרים במערב. גם אצלנו שררה ההנחה כי הטילים שלא ידוע היה על השמדתם נשארו בסדר הכוחות של עיראק, אף שבמשך שנים לא הגיע שום מידע חיובי על הימצאותם של הטילים האלה, דבר שעורר תהיות בקרב חוקרים לא מעטים וגם במודיעין של חיל האוויר. את הסתירה הזאת הסבירו באמצעות הטענה כי לעיראק יש יכולות ייחודיות בתחומי ההסתרה וההסוואה.

גם אצלנו לא נבחנה הקונספציה ולו פעם אחת במשך כל העשור, וחובת ההוכחה הועברה לסדאם. למעשה, שום מידע או העדר מידע לא יכול היה לשנות את ההערכה, שכן גורמי המודיעין בזירה הטכנית באמ"ץ ובלמד"ן היו שבויים בידי

היו עובדות חד-משמעיות. למשל, בוש וצ'ייני התבטאו בנושא הנשק הבלתי קונוונציונלי עוד לפני פרסומה של הערכת המודיעין הלאומית (NIE) באוקטובר 2002. הדבר מעלה שאלות בנוגע למקור נוסף של פגמים בתהליך המודיעין, שנובעים ממהות הקשר בין הקברניטים למודיעין. השאלה המרכזית היא כיצד מבריחים שארגוני המודיעין וראשיהם ישמרו על עצמאות מחקרית ועל היושרה המקצועית של הערכותיהם.

לאחר אירועי 11 בספטמבר נוצרו כללים חדשים של עבודה משותפת בין הסוכנויות השונות, וסוכנות הביון המרכזית (CIA) נטלה תפקיד חיוני במבצעים משותפים עם זרועות הצבא באפגניסטן. ג'ורג' טנט הפך לחלק מהחוג הפנימי שניהל מהבית הלבן את המלחמה נגד אל-קאעידה. גם בעיראק אמורה הייתה הסוכנות למלא תפקיד מרכזי. האם בתנאים האלה יכולה הייתה הערכת המודיעין לצייר תמונה שתפגע במדיניות הנשיא? טנט – כך סיכמו הגורמים שחקרו את הנושא – לא הפעיל לחץ ישיר על גורמי המחקר, והקשר שלו לנשיא איפשר לו להביע גם עמדות שהנשיא לא אהב לשמוע. אך הרצון להיות חלק מהצוות הביא אותו גם להציג את המסקנות ואת ההערכות ברמת ודאות שלא היו לה תימוכין בחומר. דוגמה לכך היא התבטאותו האומללה בפני בוש כי אין כל ספק שבעיראק מצוי נשק אסור. טנט אמר לבוש כי מדובר ב"slam dunk case" (דבר בטוח לגמרי). אפשר לשאול באיזו מידה היה טנט עצמו מודע לחולשת ההערכות שהגיעו לידיו.¹⁵

יש להדגיש כי לא נטען כאן שהסביבה המדינית והציבורית שתוארה לעיל הביאה לגיבוש הערכות על-פי צו הממשל. גורמי ההערכה פעלו על פי קני מידה מקצועיים. אך הסביבה וציפיות הדרג המדיני יצרו לחץ – ולו בלתי מפורש ולפעמים עקיף – על

על שילוביות ועל מנהיגות באמ"ן

כשמופיעים מושגים חדשים ואופנתיים - דוגמת שילוביות - בארגונים בכלל ובאמ"ן בפרט, קיים הפיתוי למפקדים להתייבב בעמדה "המגייסת". באמ"ן, שפיתח רגישות לקונספציות, חשוב להיות ערים לכך שמושגים - וכן השיח שהם מייצרים - מכילים מורכבות וקושי ליישם. הפער אינו נעלם עם הופעת המושג. המאמר מציע התבוננות על השיח השילובי באמ"ן ועל אתגרי המנהיגות נוכח המורכבות שהוא מעורר

רס"ן רינה שמיר-דזנר ורס"ן מרב סמוק

מבוא

חיפוש המושג שילוביות באחד ממנועי החיפוש באינטרנט מניב כ־50 אלף קישורים - רובם למאמרים שנכתבו בשנים האחרונות. מתעוררת השאלה מה השתנה בתפיסת המציאות של השנים האחרונות שהביא להולדתו ולהתחזקותו של המושג הזה.

המושג פרץ למרכז התודעה של צה"ל על רקע הדיונים סביב תפיסת ההפעלה החדשה. החשיבה המערכתית (שהיא הבסיס הרעיוני לתפיסת ההפעלה החדשה) נשענת על יכולת ההמשגה האנושית. היא אינה עוסקת באמיתות ובחקר אובייקטיבי של המציאות, אלא בזוויות ההבנה השונות המשפיעות על תפיסת המציאות. אם כן, האדם חושב על המציאות באמצעות המושגים שיש לו. מכאן ניתן ללמוד על ההשפעה שיש להעשרתה ולהרחבתה של מערכת המושגים שבה אנו משתמשים לפירוש המציאות.

סדר היום של מושגים ושל רעיונות אינו מבחן אובייקטיבי נצחי. את השילוביות אנו מביאות כאן בהיותה מושג תקופתי ומתכתבות עימה מתוך כבוד והכרה בכך שהיא מצטרפת לסדרה של מושגים מכוננים אחרים (שיתוף פעולה, מערכת, שדה הקרב העתידי, חזון, רלוונטיות ועוד) שעם הופעתם תופסים מקום מרכזי בשיח הארגוני. לכל מושג שעולה יש כוח, וכשהוא עולה, התחור-שה היא שאי-אפשר בלעדיו, שהוא חזות הכול, ושיש בו פתרון קסם. זאת עד השלב שבו מרגישים שהוא מפסיק להיות הסבר

מספק ומסדיר של המציאות, וכתוצאה מכך מוסטת תשומת הלב לסמטה צדדית שבה נולד המושג החדש.

מטרת המאמר היא לדון ברבדים השונים המאפיינים את השיח הנוכחי סביב המושג שילוביות, לברר היכן הוא מעורר הבטחת יתר וקשיים ולנסות להתמודד עימם גם תוך התבוננות על הקונפליקטים והסתירות שהוא מעורר. חלקו השני של המאמר מתאר את הקשיים שביישום המושג. לאור כל אלה מציע חלקו האחרון של המאמר התבוננות מחודשת על אתגריה של המנהיגות באמ"ן נוכח רעיון השילוביות.

רקע

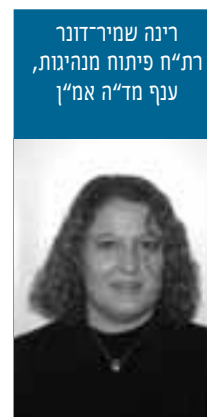
השילוביות היא מושג שנולד בצבא ארה"ב כבר ב־1941. המושג קיבל תוקף משמעותי בשנים האחרונות גם במחוזותינו, משום

המושג שילוביות פרץ למרכז התודעה של צה"ל על רקע הדיונים סביב תפיסת ההפעלה החדשה

שראו בו אמצעי להתמודדות עם כמה התפתחויות ושינויים. בהקשר הצבאי-ביטחוני חלה עלייה במורכבות העימותים, באופיים ובקצב השתנותם. נוסף על כך חלו גם שינויים משמעותיים בתחום הטכנולוגי, ובכלל זה בטכנולוגיות המידע, שיצרו יכולות קישור חדשות.

שינויים נוספים מתרחשים גם בסביבה החברתית-פוליטית. נוסף על כל אלה נוצר מצב שבו מתנהל הצבא במציאות של מחסור במשאבים, והתחושה הכללית היא כי יש לעשות "יותר עם פחות".

נוכח המגמות האלה נדרש הצבא להתאים את עצמו למציאות המשתנה כדי לתת מענה לאתגרים החדשים (הארגוניים והצבאיים) המוצבים בפניו. לאור האתגרים





כל ארגון בנוי ביסודו על ההבנה ועל הנכונות של האדם לעשות דברים בעזרת אחרים מתוך הכרה במוגבלותו

שילוביות בעבור אמ"ן, אלא את התפיסות, את ההתייחסויות ואת העמדות כלפיו. במובן מסוים זוהי התבוננות אנתרופולוגית – גם משום שאין מדובר בחקירה ערכית או שיפוטית וגם משום שהדיון נסב על תפיסת המושג ולא על המושג עצמו.

מסגרת רעיונית ויסודות עיקריים במושג שילוביות

הרעיון התפיסתי הראשוני בנוגע להיווצרות ארגונים קשור בהכרה של האדם במוגבלות ובחלקיות של יישותו. הארגון בנוי ביסודו על ההבנה ועל הנכונות של האדם לעשות דברים בעזרת אחרים מתוך הכרה במוגבלותו.³

ההכרה במוגבלות הזאת הביאה את הצבא לגלות את המושג שילוביות (jointness). לצורך הדיון בחרנו להביא כמה הגדרות המשקפות וממחישות את ההיבטים הרלוונטיים לעשייה ולפעולה של אמ"ן.

בירור מושגי

למושג שילוביות (jointness) הגדרות רבות המבטאות תפיסות שונות. בצה"ל הוגדר המושג באופן הבא: "השילוביות היא תפיסה כוללת חוצת ארגונים ורמות, שראשיתה בתודעתם של הפרטים בארגון, המשכה בתו"ל, בנהלים ובארגון, ולמעשה היא מצב תודעתי (פרטי וארגוני)".⁴

צבי לניר כותב במאמרו ששילוביות היא "מפגש תפיסתי לפיתוח ידע". לטענתו נכון להתייחס למושג החדש "רק אם הוא

החדשים מתחדד הצורך במתן פתרון שיאפשר השתנות מהירה. שרידות הארגון והצלחתו מותנות ביכולתו ללמוד ולהשתנות באופן מתמיד. אולם באופן פרדוקסלי ההשתנות חותרת אל הקבוע, אל מה שמעבר לשינוי. גם מבחינת הפרטים יכולתם להסתגל למערכת נחשבת לתכונה קריטית הן להתאמתם והן

לטענתנו, בין המושגים רלוונטיים, הסתגלות, שינוי ושילוביות יש גם מתח ולא רק הרמוניה

לחיזוק הארגון. אולם בפועל רבים מהשינויים התרחשו דווקא בשל אי-הסתגלות ומתוך התנהלות של קריאת תיגר, של חשיבה אחרת ושל זניחת העמדה השמרנית.

בניגוד לתפיסה ההרמונית, שלפיה "השילוביות משקפת רמה חדשה של מצוינות ארגונית צבאית",¹ אנו מציעות התבוננות אחרת. התפיסה הרווחת היא כי השילוביות היא ש"מאפשרת את הטראנספורמציה המתמדת של הארגון הצבאי לצורך מתן מענה רלוונטי לשינויים הן בתוך הארגון הצבאי והן ביחסים שבינו לבין הארגונים הלאומיים האחרים".² לטענתנו, בין המושגים רלוונטיים, הסתגלות, שינוי ושילוביות יש גם מתח ולא רק הרמוניה.

אין אנו מציעות לחקור את מידת ה"נכונות" של המושג



המושג שילוביות מכיר בעובדה שהמבנים הסדורים המסורתיים אינם מספקים עוד מענה וכי נדרש מעבר לתפיסות ולמבנים מסוג אחר

אם כך, שילוביות מציעה זיקה בין־ארגונית חדשה: היא אינה תיאום, היא אינה שיתוף פעולה ואף אינה מיזוג בין יישויות המאבדות את זהותן. זו גישה המאפשרת אינטגרציה ושילוב של יכולותיהן הייחודיות ושל יתרון היחסי של היישויות השונות כדי להעלות את מסוגלותו של הארגון להתמודד עם האתגרים המוצבים בפניו.

העידן הפוסט־מודרני הוא עידן של טשטוש גבולות, של העדר מבנים ברורים, של עיסוק בשאלות זהות, של השתייכות במקביל למספר רב של קהילות, של הגברת היכולות לעשות "גם וגם"⁸. במובן מסוים מאופיינת התקופה ברצון ליהנות מכל העולמות ובאי־הכרעה. "בהעדר כללים ספציפיים ומבנים ברורים מתעורר באנשים הצורך במבנים מנטליים שיאפשרו התמודדות עם הסיטואציה"⁹. ייתכן כי במובן הזה מופיעה השילוביות כסוג של פתרון או של הסדר נוח, המעניק לגיטימציה לרצון ליהנות מכל העולמות בלי להכריע: להיות נבדל אך גם ביחד, להיות משולב אך גם ייחודי.

חשוב לשים לב לכך שכאשר נולד המושג שילוביות, הוא היה רעיון שבאמצעותו מסדירים את היחסים בין ארגונים הזרים זה לזה. "שילוביות אמיתית תובעת אופרציות שאינן בהכרח נראות בין יכולות צבאיות שונות ומובחנות"¹⁰. באמ"ן פוגש המושג את המתח המוכר בהווה הארגונית – המתח שבין זהות מערכית לבין זהות מערכתית. זהות מערכתית מתבוננת מתוך עדשת הפרקטיקה ומדגישה את קידום המטרות, הפרופסיות והאינטרסים המקומיים. הזהות המערכתית מציעה

נותן תוספת ערך תפיסתית שלא ניתן להשיגה ללא המושג החדש"⁵. הוא מציע לראות במושג שילוביות מעין סוג של חשיבה.

לצורך הדיון באמ"ן בחרנו להתמקד בהתייחסות הבאה, המבטאת בעינינו את הפוטנציאל, את הייחודיות ואת המורכבות הטמונים במושג. במסמך פנימי המבטא את התייחסות המכללות (התייחסות המכללות מב"ל, 2005) לרעיון

שילוביות מאפשרת אינטגרציה ושילוב של יכולותיהן הייחודיות ושל יתרון היחסי של היישויות השונות כדי להעלות את מסוגלותו של הארגון להתמודד עם האתגרים המוצבים בפניו

השילוביות מושם דגש על התחום המשותף המתהווה במפגש השילובי: "תוצר השילוביות הוא ידע חדש בתחום ה'בין'. זהו התחום שבזמן שדנים בו אינו קיים עדיין. התחום המתהווה, המשותף במפגש השילובי, הוא למעשה תחום ה'אין'".⁶ על־פי ההגדרה הזאת היעד של התהליך השילובי הוא עיצוב רעיון, ולפיכך "ידע שילובי הוא ידע במצב צבירה של התהוות מתמדת (in being)".⁷

התבוננות רחבה ואינטגרטיבית, המביאה בחשבון את קיומם של גורמים שונים ולפעמים סותרים תחת אותן הנחות היסוד. במובן מסוים זקוק אמ"ן למושג שילוביות כדי להסדיר את פעולתו בתוכו דווקא בשל ההווה המערכתית המאפיינת אותו. המושג אינו מאיים להכחיד או למחוק את המערכים, אלא מאפשר את הפלורליזם גם במחיר של כפילויות (רעיוניות, מבניות, וכדומה).

למרות ההבטחה המקופלת במושג ונחיצותו להסדרת המציאות, יש הגורסים כי בשני העשורים מאז הופעתו הוא נשאר ברטוריקה יותר מאשר במעשה. נשאלת השאלה: מדוע?

שילוביות: הלא מדובר והלא מודע

המושג שילוביות קיבל, כאמור, תנופה מחודשת בעולם הפוסט-מודרני, המתאפיין במורכבות ובטשטוש גבולות בין דיסציפלינות. מאפייני התקופה מייצרים אולי יותר מתמיד פחד מאובדן הסדר, ובשל כך מתעצם הצורך בהסדרה ובהמשגה של רעיון חלופי שירגיע ויספק חוויית שליטה.

המושג שילוביות מציע סדר חדש. הוא מכיר בעובדה שהמבנים הסדורים המסורתיים אינם מספקים עוד מענה וכי נדרש מעבר לתפיסות ולמבנים מסוג אחר. אולם פרידה מההגינות המסורתיות עלולה לערער את אשליית היציבות, לעורר חרדה מאובדן שליטה ומטשטוש הזהות וכן פחד מהתמודדות לא אפקטיבית עם האתגרים החדשים. במקום התפיסות והחוויית האלה מוצע רעיון השילוביות. הרעיון מתוחכם ומפתה בכך שהוא מציע פתרון חדש בלי לוותר על

תופעת השילוביות יכולה להיות במקרים נדירים בלבד תוצאה של התנהלות ספונטנית המתרחשת ללא הזמנה או תכנון

הישן. הפיתוי בא לידי ביטוי בכך שהמושג שילוביות מציע מציאות שבה בעצם לא נדרשת הכרעה. השילוביות מציעה את הטוב שבכל העולמות: ייחודיות ונבדלות בד בבד עם סינרגיה וחיבוריות; זהות מערכית בד בבד עם זהות מערכתית-אמ"נית; גמישות והשתנות בד בבד עם קביעות וכד'.

למרות ההבטחה שגלומה במושג הוא עדיין רחוק מלהיות התופעה עצמה, שכן המשגה לעולם תדגיש את החיץ שישנו בין המילה לבין התופעה. אם כך, שילוביות היא מילה שניתן להבין ולתפוס, אך אין השימוש במילה מבטיח את הקיום של הדבר שאותו היא מייצגת – הפער אינו נעלם עם הופעת המושג. יתרה מזאת, במקרים מסוימים ייתכן כי אימוץ השפה השילובית משחרר מלהשתלב בפועל, וכך מעמיק הפער בין האמירות השילוביות לבין ההתנהלות השילובית, כפי שהתבטא מפקד בכיר בחיל: "בעידן השילוביות תם שיתוף הפעולה".

עבודת המודיעין כרוכה בחיפוש מתמיד אחר פערים: בין הצהרות לכוונות, בין האופן שבו הדברים נראים לבין הדברים עצמם. המודיעין מתחקה אחר מה ש"בפנים", אחר הנסתר והמתעתע. באופן דומה אנו מציעות לחפש את הכוחות

הנסתרים, הלא מדוברים והמתעתעים המתלווים למושג שילוביות. אם כך, בעידן השילוביות אפשר שימשיכו להופיע פרקטיקות הסותרות שילוביות. אחת הסיבות לכך היא העובדה שמושג השילוביות והגינותיו נתקלים בכוחות, ביצרים, בדחפים ובמשאלות הנמצאים בלא מודע¹ האישי והארגוני. הכוחות האלה אינם מציינים להסדרה החדשה ובכך מייצרים מרחב שאינו חד-משמעי וצפוי.

השיח השכיח על אודות השילוביות עוסק באלמנטים המודעים והגלויים. אולם בסביבה של אמ"ן, כמו בכל סביבה אנושית אחרת, קיימים גורמים סמויים ובלתי מודעים המשפיעים על ביצועי הארגון ועל מערכות היחסים בין השותפים. כדי להמחיש זאת ניתן להתבונן על המתח הקיים באמ"ן בין חשדנות מתמדת הנדרשת כלפי היריב בחוץ לבין האמון והפתיחות הנדרשים כלפי פנים. לטענתנו, הלא מודע הארגוני אינו מציינת לגבולות האלה שבין פנים לחוץ, וקיימת זליגה בין שתי הפרקטיקות הסותרות.

לטענתנו המושג מוצג כאילו הוא נעדר סתירות פנימיות ואינו מביא בחשבון את הלא מודע הארגוני שיש לו אחיזה בנו הן ברמת הפרט והן ברמת הארגון. בשיח הזה נעשה ניסיון להבטיח לנו היווצרות של מרחב נטול התנגשויות: ללא תחרות, קנאה, הרסנות, אי-הבנות, מאבקים ושאר הכוחות הפועלים תמיד במרחב שבין יחידות לאנשים. בשיח האופייני מובלעת אמונה בסיסית שהרעיון והמושג יתגברו על הסתירות.

תופעת השילוביות יכולה להיות במקרים נדירים בלבד תוצאה של התנהלות ספונטנית המתרחשת ללא הזמנה או תכנון. הבניה ומיסוד לא יהיו אלה שיגרמו לשילוביות להתרחש. לכוחות הלא מודעים הפועלים בארגון אין תפיסה של שילוביות, ואין הם מציינים לה. יותר מכך, ככל שיועצם הניסיון "להנדס", להבנות ולשלוט, כך יגברו הכוחות שאינם צפויים ואינם ניתנים לשליטה. במובן מסוים מזמין המושג שילוביות כניסה למרחב משותף ולא ידוע תוך ויתור על שליטה ועל טריטוריות. ההזמנה הזאת הופכת להיות מורכבת ביותר לאור העובדה שצה"ל הוא ארגון שיש לו צורכי שליטה גדולים, דפוסים ומנגנוני ניהול מסורתיים. להערכתנו, ההכרה הזאת במגבלות השליטה מאיימת על מהות הארגונים בכלל ועל הארגון הצבאי בפרט.

על הקשיים ביישום של המושג שילוביות באמ"ן

רבות מהתופעות שנתאר אינן ייחודיות לארגוני מודיעין, אולם הרושם הוא שהמושג קיבל כוח מיוחד באמ"ן. השיח הארגוני סביב המושג מבטא שניות: מחד, הוא מכיל הבטחה ומציע הזדמנות, ומאידך הוא מעורר סקפטיות רבה. לטענתנו המושג שילוביות קיבל כוח מיוחד באמ"ן משום שבמהותו אין הוא יכול להתקיים ללא קיומן של זיקות משמעותיות עם כלל צה"ל, עם קהילת המודיעין ועם הקברניטים. מושג השילוביות מציע הזדמנות להידוקן ולהסדרתן של הזיקות יחד עם ההבטחה להישאר מובחן, מוביל ומעצב.

באמ"ן קיימת הסכמה כי היום יותר מבעבר הופכת השילוביות לצורך קיומי בשל שלוש סיבות: המורכבות של אתגרי המודיעין, השינויים הטכנולוגיים והאיזונים שהשתנו

בין הגופים השונים בקהילת המודיעין. יחד עם זאת התחושה הרווחת היא שקיים קושי רב ליישם את הרעיון הזה. בלשונם של מפקד בכיר באמ"ן: "המושג אינו מסובך, מה שמסובך הוא היישום שלו".

קשיי היישום

העדר תודעה ותרבות של שילוביות

"הפעולה המשולבת מתאפשרת כאשר כל יישות מבינה את ההקשר שבו היא פועלת ולוקחת על עצמה לפעול למען מטרה משותפת"¹². ייתכן שהמשפט הזה מבטא את הקושי המאפיין את אמ"ן בהיותו ארגון ממודר בעל הוויה מערכתית ופחות מערכתית. ההיגיון המערכתי הרחב שבו פועלת היחידה וכן המטרה המשותפת לא תמיד ברורים. השילוביות מציעה התבוננות רב-מוקדית. אין היא מציעה לנטוש התבוננות סקטוריאלית, אלא להכיל את הסקטוריאליות בשירותה של התבוננות רחבה, המביאה בחשבון קיומן של יישויות שונות ואף סותרות במערכת בעלת הנחות יסוד משותפות.

במובן הזה ניתן להתייחס לשילוביות כאל אירוע אשר לו שותפים כמה מרכיבים בארגון. "התודעה והחשיבה השילוביות מאפשרות שמירה על זהותן התפיסתית של היישויות השונות, על הוויה המאפשרת פלורליזם אסטרטגי"¹³. נראה שאמ"ן שלאחר מלחמת יום הכיפורים מקדש את הפלורליזם ורואה בו

ישנה סתירה בין פלורליזם לבין הצורך להכריע. הארגון אינו רק פלורליסטי, נדרשות בו הכרעות והחלטות היררכיות, שאינן בהכרח מתחשבות או משקפות את מגוון הדעות

צורך קיומי: שימור הפלורליזם יגביר את סיכויי הארגון להישאר רלוונטי ומסתגל לסביבתו. אולם ניכר כי מתעוררת סתירה בין פלורליזם לבין הצורך להכריע. הארגון אינו רק פלורליסטי, נדרשות בו הכרעות והחלטות היררכיות, שאינן בהכרח מתחשבות או משקפות את מגוון הדעות. נוסף על כך מתעורר החשש כי השילוביות תפגע או תטשטש את נקודת המבט הייחודית החיונית כל כך בעשייה המודיעינית. מכאן קצרה הדרך להתפתחות של ציניות, של סקפטיות ושל קושי להרחיב את נקודת המבט הסקטוריאלית (הדיסציפלינרית) באמצעות התבוננות ממרחק על ההיגיון המערכתי המשותף.

הקושי לשתף בידע; היחס בין המשימה הארגונית לבין התבנית המנטלית הנוצרת בארגון

על הקושי לשתף בידע נכתב רבות. פעמים לא מעטות נחוה השיתוף כסוג של ויתור. נוסף על כך ניתן לראות בשיתוף פרידה מעמדות קודמות – תהליך המכיל חוויה של ערעור או של דיסוננס סביב הזהות והתפיסות. יתר על כן, תהליך של שיתוף בידע מצריך הקשבה לאחר והכלתו, וזאת מתוך נכונות ליצור

דבר חדש ומשותף שייחשב למקדם את הצדדים המעורבים. מכאן שהשיתוף בידע כרוך בחשיפת השותפים – תהליך שעלול לעורר חרדה, איום ותחרות. אם תהליך השיתוף בידע מצליח הרי שנוצר ידע חדש ומשותף. שאלות של קרדיטציה ושל הערכה (מיהם בעליו של הידע החדש?) יכולות להתעורר ביתר שאת ובכך להעצים את חוויית התחרות ואת מאבקי הכוח בארגון. טענתנו היא כי מעבר לקשיים האוניברסליים האלה, הכרוכים בתהליכים של שיתוף בידע, באמ"ן הופך השיתוף בין הפרטים ובין היחידות והמערכים למאתגר ולמורכב אף יותר. על הקושי האינהרנטי שחווה ארגון מודיעין סביב סוגיית השיתוף בידע ניתן להתבונן מזווית נוספת הקשורה במשימתו המרכזית וביעדיו אל מול האויב. בבסיסה עבודת המודיעין היא "איסוף ללא רשות מהאחר". פעולת איסוף מוצלחת היא כזו שבה לא נחשף דבר. ייעוד המודיעין מחייב אפוא התנהלות חשדנית, חשאית וממודרת של האנשים בארגון. האמונה הרווחת באמ"ן היא שחשיפת מידע (גם בתוכנו) פוגעת לרוב בהשגת הייעוד שלשמו קיים הארגון. המידור ושמירת הסוד הם בעיני המשרתים באמ"ן אושיות הארגון, שהפרתן עלולה לכרות את הענף שעליו הוא יושב (ביטחון מקורות). לטענתנו, פעמים רבות הפרקטיקות הנוצרות מטעמים משימתיים ומעשיים נשזרות במקומות נוספים בארגון, גם אם אינן פונקציונליות.

כפי שניתן לראות, הזיקות שבין פנים לחוץ באמ"ן הן מורכבות ביותר. נשאלת אם כך השאלה כיצד והאם ניתן לייצר מצב של חשדנות מתמדת כלפי חוץ, ובו בזמן לקיים ביטחון כלפי פנים? האם ייתכן מצב שבו רעיון אחד משתלט על הרעיון האחר?

תמצית הקושי היא בכך ששני הקודים הסותרים אמורים להתקיים בו בזמן: כלפי חוץ יש לפתח חשדנות מתמדת אל מול האויב, כשהמטרה היא גניבת מידע ללא חשיפה; כלפי פנים יש ליצור ידע משותף ולפענח את הרציונל של המערכת היריבה כדי להצליח במשימה המשותפת. לשם כך יש לשתף, לחשוף ובעיקר – לתת אמון ולהרגיש בטוח. לטענתנו, אם כך, תהליכים שכוננו אותם ביחס למשימה בחוץ מקבלים כוח וערך כלפי פנים גם במקרים שאין הדבר בהכרח אפקטיבי בעבור הארגון.

בהקשר הזה ניתן לומר כי על-פי החשיבה המערכתית האתגר של המודיעין מחייב שותפות ביצירת ידע חדש ורלוונטי על הגיונות המערכת היריבה באמצעות שיח עם האחר. זאת בניגוד לתפיסה המסורתית המתייחסת לעשייה של המודיעין כאל לקיחת מידע מהאחר או התחקות אחר ידע של האחר. "המודיעין הינו מוסד לבירור המציאות שמעבר לקווים – המציאות של האויב"¹⁴. כל עוד פעל המודיעין תחת התפיסה המסורתית המתייחסת לידע כאל יישות "סגורה" וקיימת, ניתן היה להסתפק בתיאום, בסנכרון, בניהול ובתכלול. עם אימוץ החשיבה המערכתית הופכת הרלוונטיות של עשיית המודיעין לתלויה בשיח ההדדי ובלמידה ההדדית.

השילוביות – הזדמנות להגדרה מחודשת של המושג כוח

ההגדרה לכוח היא שליטה על משאבים או נגישות אליהם. אם

מל"ט גרמני המיועד לאיסוף מודיעין ולרכישת מטרות



נשאלת השאלה כיצד והאם ניתן לייצר מצב של חשדנות מתמדת כלפי חוץ, ובו בזמן לקיים ביטחון כלפי פנים? האם ייתכן מצב שבו רעיון אחד משתלט על הרעיון האחר?

ורשמית בין החלקים השונים, הרי שמהר מאוד יחתור אחד הקודקודים המשולבים לקבל מעמד סימבולי של מוביל, והאחרים ייאלצו להתמקם בהתאם. הדבר בא לידי ביטוי, למשל, בבקשותיהם של בכירים רבים לקבל סמכויות פורמליות ממפקדי החיל שיתנו להם מעמד פורמלי של "מעצבי מערכה מודיעינית". בקשתם לסמכויות פורמליות יכולה להעיד על הקושי ביישום הרעיון. עצם הבקשה מבטאת בעינינו את הפרדוקס הקיים בין הרעיון החתרני המגולם בשילוביות לבין הניסיון לאמצו בשפה ישנה, ביורוקרטית ופורמלית.

אתגרי המנהיגות באמ"ן נוכח תפיסת השילוביות

רבים מהאירועים ומההליכים בארגונים מתרחשים באופן ספונטני וטבעי, ובהם מרוכז עיקר המאמץ של המנהיגים בזיהוי מתחים ובניהולם. לא זה המצב בכל הנוגע לניסיון של הארגון להוביל ולקדם את נושא השילוביות בצה"ל בכלל ובאמ"ן בפרט. שילוביות אינה תהליך טבעי ואינה מתרחשת מאליה. מדובר בתהליך הדורש קשב של המנהיגים, קידום והובלה.

במאמרו "מנהיגות ומודיעין" השתמש ראש אמ"ן הקודם במונח "מנהיגות מערכתית" כדי לבטא חלק מהאתגרים הניצבים בפני המנהיגות במודיעין. לטענתו, "מנהיגות מערכתית חותרת להקניית ראייה כוללת למפקדים הפועלים מתוך מערכת ארגונית. התפיסה מאפשרת הבנה של מרכיבי המערכת, מטרותיה, גבולותיה ויצירת תחושת מסוגלות של מפקדים לפעול וליזום בתוך גבולות המערכת ובניית המפקדים לאתגר זה"¹⁵.

דומה כי השילוביות והחתירה אליה מכילות מורכבויות וקונפליקטים לא מעטים, ואלה מאתגרים את המנהיגות באמ"ן

מתייחסים לידע כאל משאב, הרי שהגדרת המושג שילוביות (המחייבת שיתוף בידע) מקפלת בתוכה אלמנטים רבים של כוח. אף שבמהותו עוסק הצבא בבניין הכוח ובהפעלתו, בשיח הרווח על אודות המושג שילוביות ישנה התעלמות מממד הכוח. מטבע הדברים המפגש בין יחידים, בין קבוצות ובין ארגונים

שילוביות אינה תהליך טבעי ואינה מתרחשת מאליה. מדובר בתהליך הדורש קשב של המנהיגים, קידום והובלה

מעורר דינמיקות שונות של יחסי כוח, שלהתרחשותנו אינן מקבלות ביטוי בשיח על אודות המושג. התעלמות מממד הכוח מובילה להתבוננות מוגבלת, נטולת קונפליקטים וחד-ממדית, אולי כזו החיה בשלום עם עולם המושגים יותר מאשר עם עולם התופעות.

התלות בין היישויות המשתלבות מתוארת לרוב כתלות רופפת. גם המרכז (מרחב משותף הנוצר במפגש המתקיים בין הגופים המשתלבים – על-פי לניר) אינו ריק, כפי שהוא מוצג בטקסטים השונים. אין מדובר בעיינינו במרחב נטול מאבק. כך, למשל, כדאי לבחון את מערכת יחסי התלות ההתחלתית שעיימה יוצאים לדרך הכוחות המשולבים: של מי ההגמוניה המיוחסת? האם הם יוצאים כשותפים שווים במעמד? מה מידת התלות ביניהם? האם וכיצד משתנים יחסי הכוחות בכל אירוע שילובי?

גם אם נקבל את ההנחה שלפיה אין היררכיה מוגדרת

בצורך לזהותם, להכריע ביחס אליהם אך גם להכילם. מנהיגות כזאת, אם כך, היא מורכבת, רב ממדית ומכילה במקביל רבדים שונים של התנהלות ושל תפיסות.

סוגי המנהיגות בשילוביות

מנהיגות המעודדת שמירה על זהות תפיסתית

פרופסיונלית נפרדת, תוך שהיא גם מכירה

בחלקיות ובמוגבלות ומתוך כך בצורך להשתלב

היישיות המשולבת יכולה להיווצר במפגש של יישויות בעלות זהות תפיסתית ופרופסיונלית נפרדת. יציאה לדרך משולבת יכולה להיות בעלת ערך ומפרה אם היא משחררת (ולו במעט) את המקום המאויים והחדר (הלא מודע) מפני מחיקת הזהות הייחודית וביטול היישויות המשתלבות. עם זאת רעיון השילוביות מתמודד עם שאלת הזהות. כשמצרפים יחדיו זהויות שונות, יתעוררו איום וחשש שמא השילוביות תבלע ותבטל את הזהויות השונות. האם בעידן של שילוביות יש צורך לטפח זהות מקומית? האם טיפוח הזהות המקומית מסייע או מעכב? האם ככל שזהותך מובחנת, כך מצטמצמת יכולתך להשתלב עם הרכבים מתהווים?

באמ"ן במיוחד, בהיותו ארגון שפיתח

רגישות לקונספציות, חשוב להיות ערים

לכך שמושגים מכילים גם מלכודות, וזאת

בלי קשר למידת נכונותם ולמידת

התאמתם

ההתחבטות בשאלות האלה בד בבד עם פיתוח מתמיד של הזהות הפרופסיונלית הנפרדת יאפשרו לכל אחד מהצדדים לצאת לדרך עם ביטחון בעצמו, בערכו הייחודי וביכולתו להרוויח רבות מהמפגש השילובי.

ייתכן שהאתגר הראשון של המפקד הוא לערוך "מסע" של בירור ושל היכרות עם הנחות היסוד המקצועיות של הגוף שעליו הוא מופקד תוך עידוד השיח עם הסביבה שבה פועל ארגונו. הנחתנו היא כי בתהליך של בירור ושל הבהרה יכולה להתחדד ולהתחזק זהותן ומובחנותן של היישויות המשתלבות – מובחנות שתאפשר מפגש פחות מאיים, ולכן רב הסיכוי שתאפשר יצירת ידע חדש ומשותף ואולי אף הגדרה מחודשת של העצמי לאור תובנות מהמפגש עם האחר.

לאור זאת חשוב ליצור ולעודד בארגון את קיומם של מרחבים משותפים, שבהם ייווצר שיח משותף. אנו מציעות מנגנונים בדמות אזורים מובחנים שיאפשרו ביטוי ומפגש בין הזהויות והיישויות השונות בארגון – מרחבים שיהיו מרחבי ביניים, מרחבי ההזדמנות וההמצאה של הארגון. אתגר מרכזי למפקד באמ"ן הוא עידוד המפגשים ויצירת המרחבים שבהם יוכלו פרטים וארגונים להיפגש עם האחר. בארגוני הייטק רבים מוכר מרחב הקפה שהוא דוגמה לאזור "לא מהונדס", המזמין את המפגש עם האחר באופן שאינו פורמלי. מאכן עולה השאלה

בנוגע למרחבי הקפה ואזורי ההזדמנות שיכול להציע אמ"ן. ייתכן שהאתגר הזה, המציע התנהלות צנועה המכירה במוגבלות האדם, הארגון והפרופסיה, הופך מורכב יותר למפקדי אמ"ן, בעיקר בשל העובדה כי קיים קושי לעמוד מול הידע ומול "האמת" ולשמור על עמדה של צניעות. במקרים כאלה מתעוררת הסכנה לחטוא בחטא היהרה – סכנה המתעצמת נוכח האליטיסטיות של החיל. אך דווקא איכות אנשיו ומקומו המרכזי של המודיעין במציאות הצבאית – הישראלית והבינ" לאומית – הופכים את החתירה לצניעות לתנאי ללמידה שהיא קריטית לשימור הרלוונטיות של הארגון. לאור זאת מתחדדת ההבנה כי כדי להיות רלוונטי על היישויות הפועלות להכיר בחלקיותן ומתוכה לצמוח ולהתחבר ליישיות משולבת, רחבה יותר, שגם היא בסופו של דבר רק חלק ממערכת אחרת. לאור זאת תפקיד המנהיגות הוא לחבר בין הפעולות שהאנשים עושים לבין הערכים והזהויות שלהם ולתת מקום לשאלות פרטיות וארגוניות הקשורות לגיבוש הזהות וליכולת להתחבר לתוך היישות החדשה, המשולבת.

מנהיגות מחוללת ומובילה תהליכי למידה בארגון

אחד האתגרים של המנהיגות באמ"ן נוכח רעיון השילוביות קשור ליכולתו של המפקד לאפשר לאחרים להוביל ובכך אולי להסתכן בטעויות. הדבר הופך לאתגר מורכב ביותר באמ"ן, משום שלמרות היותו ארגון ידע, האמור להוביל ולפתח באופן תדיר תהליכי למידה פנימיים, מובילה בו פרדיגמה יסודית שותרת: הפחד מפני טעות.

להערכתנו, בארגון שבו חוויית ההתנהלות היא כבתוך "שדה מוקשים"¹⁶ קשה ביותר לעודד העזה ולקיחת סיכונים, וייתכן כי מנגנונים של כפילויות מתעצמים, שכן הם סוג נוסף של בקרה ומשמשים במובנים רבים תעודת ביטוח ארגונית.

מחיר הטעות (המודיעינית) נתפס על-ידי מפקדים באמ"ן במונחים קטסטרופליים, ונטייתם הטבעית היא להישאב לאשליה של אפס טעויות. אתגר מנהיגותי הנגזר מרעיון השילוביות רואה בפיקוד הבכיר מחולל למידה ומי שמקדם ומוביל תהליכי יצירת ידע חדש ומשותף בארגון. בהקשר הזה הטורלנטיות לטעויות היא תנאי בסיסי באתגר המורכב הזה של יצירה ושל פיתוח ידע חדש.

הצורך לקבל החלטות ולשאת באחריות בלי

להפוך את ההיררכיה הקיימת למעצבת המחשבה

תפקידו המוכרים, המסורתיים, של המפקד באמ"ן לא נעלמו. הוא עדיין הפונקציה הבכירה האמונה על הובלת הארגון ועל הנהגתו. יחד עם זאת אחד מאתגריו של המפקד נוכח רעיון השילוביות כרוך בניסיון לצמצם את השפעתה של ההיררכיה הארגונית על חופש המחשבה. בהקשר הזה כדאי להתבונן על האינסטינקט (להיות היודע) הכרוך בפחזיה של המפקד הבכיר, ובעיקר – על הנחיצות שבויתור על החשיבה ההיררכית, שלפיה "השכל הארגוני" יורד מראש הפירמידה לבסיסה.

הכניסה למרחב השיח דורשת אפוא מהמפקד ויתור על שליטה ויכולת לקיים מרחב למידה שאינו ניהול דיון שבו ההיררכיה והתבניות הברורות שומרות על המפקד מחשיפה

ומעמדה של הלא יודע. חלק ניכר מהמנגנונים המסורתיים הקיימים של הפיקוד כמו דיונים, הערכת מצב וסיכומים אינם מבטאים שיח ואינם מצליחים לפתוח מרחב חדש ומשותף של ידע ושל למידה.

האתגר, אם כך, הופך למורכב ביותר, שכן נדרשת מהמפקד יכולת להפריד ולהכיל בעת ובעונה אחת שני מצבים: מחד גיסא הצורך לקבל החלטות, ומאידך גיסא הצורך לשמור על כך שההיררכיה לא תכתוב ותצמצם את המחשבה.

מנהיגות מודעת (המתבוננת על פנים ועל חוץ)

אחד מאתגרי המנהיגות באמ"ן כרוך בהתבוננות על המתחים ועל הפערים הקיימים בין הפרקטיקות המכוונות כלפי היריב (חוץ) לבין הפרקטיקות והלכי הרוח המכוונים אל תוך הארגון ואל הממשקים שהוא מקיים עם ארגונים אחרים (פנים). ייתכן שהחלק המורכב יותר באתגרי המנהיגות קשור בצורך לוותר על הפנטזיה לצמצם את הפערים. על המפקד להיפרד מהאמונה שהפרקטיקות שמופעלות כלפי היריב אינן זולגות גם לתוך הארגון.

אף שאמ"ן הוא ארגון ידע, האמור להוביל ולפתח באופן תדיר תהליכי למידה פנימיים, מובילה בו פרדיגמה יסודית שותרת: הפחד מפני טעות

במובן מסוים ניתן להגדיר את האתגר באמצעות המונח "מנהיגות מודעת" – כזו המתבוננת על התרבות ועל הדפוסים הארגוניים המקדמים את הארגון כמו גם על אלה המעכבים אותו. גם אם לחלק מהמפקדים יש כישורים אינטואיטיביים להתמודד עם תהליכים לא מודעים, הרי אחרים זקוקים לייעוץ ולהכוונה מקצועית בנושא. בעידן הנוכחי מפקד אינו יכול להסתפק בידע טכני-מבני על ארגונו. כיום הטכנולוגיה נדחקת בהיררכיה הארגונית כלפי מטה, והמפקד האפקטיבי יהיה דווקא זה שמבין את הפסיכולוגיה של הארגון ושל אנשיו.

פעמים לא מעטות מתקיים פער בין ההבנה הרציונלית בנוגע לשילוביות (שרואים בה מושג חשוב המקדם את הארגון) לבין היכולת לממשה. הסבר מרכזי לפער הזה הוא, כאמור, קיומם של כוחות סמויים, לא מודעים, המשפיעים על ההתנהלות בארגון לא פחות מאלה הרציונליים, המדוברים. למידה אינה מתקיימת רק בעולם מושגי ותבוני. הקושי באתגר הזה קשור בהכרה שקיימים כוחות (בפרט ובארגון) שאינם בני שליטה ואינם קשורים לקוגניציה. ההכרה בלא מודע מזמינה את המפקד להיפרד מהפנטזיה שניתן לתכנן, לשלוט, להנדס ולבקר תהליכי שילוביות.

סיכום

במאמר הזה התמקדנו במושג אחד מיני רבים השגורים בארגון והצענו לחקור אותו בפרספקטיבה מעט יותר ביקורתית.

התרשמנו כי השיח הרווח על אודות מושג השילוביות הוא שיח נורמטיבי, המאופיין בהצבעה על הכיוון הרצוי ובאמירות המתייחסות לעתיד.

בהופעתם של מושגים חדשים בארגונים בכלל ובאמ"ן בפרט קיים הפיתוי למפקדים להתייצב בעמדה "המגייסת". כשמושג חדש עולה, מופעל כוח ארגוני לא קטן כדי לגייס אליו אנשים. באמ"ן במיוחד, בהיותו ארגון שפיתח רגישות לקונספציות, חשוב להיות ערים לכך שמושגים – וכן השיח שהם מייצרים – מכילים גם מלכודות, וזאת בלי קשר למידת נכונותם ולמידת התאמתם. במאמר הזה אנו מצביעות על האפשרות לקיים דיון ביקורתי שיפעל לא מתוך עמדה מגייסת, אלא מתוך עמדה מתבוננת על המושג ועל השיח על אודותיו. לטענתנו הארגון כולו יוכל לקדם את הרלוונטיות של עשייתו אם יאמץ עמדה ביקורתית שתבחן באופן תדיר את תבניות השיח המתפתחות סביב מושגים בלי לוותר על הניסיון לשאול על מה אין מדברים ואילו רבדים מוזכרים פחות. אימוץ העמדה הביקורתית עשוי להיות מועיל לאור העובדה שמושגים חדשים משיכו להופיע גם בעתיד.

ברצוננו להודות לד"ר ישראל כ"ץ על הערותיו, על הארותיו, על הדרך שבה סייע לנו להביא את רעיונותינו אל הכתב ועל קיומו של שיח רצוף ומפרה. כמו כן נבקש להודות לסא"ל אביבה שקד ולא"ם עפרה בן-ישי על הערותיהן למאמר הזה.

הערות

1. צבי לניר, "למה צריך את המושג שילוביות?", **מערכות** 401, יוני 2005, עמ' 27
2. **שם**
3. יצחק סמואל, **ארגונים: מאפיינים, מבנים, תהליכים**, הוצאת הספרים של אוניברסיטת חיפה, 1999
4. צוות פיתוח מטכ"ל, **שילוביות בצה"ל**, יולי 2005, עמ' 2-3, מסמך פנימי בצה"ל
5. לניר, **שם**, עמ' 22
6. התייחסות המכללות, **הטמעת תפיסת ההפעלה בבניין הכוח ובהפעלתו**, יולי 2005, מסמך פנימי בצה"ל
7. **שם**
8. Shamir, B., "Leadership in Bounderless Organizations: Disposable of Indispensable", **European Journal of Work and Organization Psychology**, 1990
9. **שם**
10. Fatuna, D.T.F., "The Paradox of Joint Culture," **Joint Force Quarterly**, Autumn 2000, p. 82
11. לפי פרויד הלא מודע הוא אותו חלק באישיות שאליו מודחקים משאלות ורצונות אסורים, או שהם נמצאים בקונפליקט עם רצונות מודעים שלנו. החלק הלא מודע מתבטא בעיקר בחלומות הלילה, בפליטות פה ובפליטות קולמוס.
12. מסמך פנימי בצה"ל
13. Owens, M., "The Use and Abuse of Jointness", **Security Studies Program**, February 1998
14. יצחק בן-ישראל, **המודיעין והקברניט**, הוצאת משרד הביטחון, 2004, עמ' 67
15. אהרון זאבי (פרקש), "מנהיגות ומודיעין", **מערכות** 400, מאי 2005
16. יהושפט הרכבי, "**הפרשה**" **מנקודת ראותי**, רמות, אוניברסיטת תל-אביב, 1994, עמ' 87



התפתחות הכוחות המיוחדים במלחמת העולם השנייה

הממסדים הצבאיים התייחסו במהלך מלחמת העולם השנייה בחשדנות רבה לכוחות המיוחדים ולכן נטו להפעיל אותם בצורה לא נכונה: בחזית לצד כוחות קונוונציונליים. אולם במקרים שבהם הופעלו הכוחות המיוחדים כראוי - נגד מטרות איכות בעומק שטחו של האויב - היו להם הישגים גדולים

ירון פלינט

שהכוחות הקונוונציונליים הסדירים לא יכלו לפתור, ותפקידן היה להקנות יכולות שאינן קיימות בכוחות הקונוונציונליים.

הכוחות המיוחדים בבריטניה הקומנדו הבריטי

לאחר דנקירק נראה היה שצבא גרמניה הוא בלתי מנוצח. בריטניה איבדה את אחיזתה ביבשת אירופה וירדה לשפל המדרגה בכוחה הצבאי, בעוד שצבא גרמניה כבש את צרפת. בריטניה מצאה את עצמה עומדת לבדה מול צבא גרמניה, והעתיד מעולם לא נראה עגום יותר. על רקע המצב הזה הציע קולונל הדלי קלארק, מעוזרי הרמטכ"ל הבריטי, להקים מתוך הגייסות באנגליה כוח עצמאי שיפתח מחדש את כושר הלחימה ההתקפית בצבא בריטניה, ישמש מודל לחיקוי לשאר הצבא וייצור תשתית לתורת לחימה המבוססת על שיתוף פעולה בין

פרידריך הגדול טען כי שלושה אנשים מאחורי האויב שווים יותר מ-50 לפניו בגלל השפעתם המורלית.¹ המשפט הזה טומן בחובו את מהות הכוחות המיוחדים: השפעתם על האויב אינה עומדת בשום יחס לכמותם. הכוחות המיוחדים פועלים בעומק שטחי האויב, במקומות שאליהם הכוחות הרגילים אינם מסוגלים להגיע, וניצבים מול כוחות אויב גדולים מהם בהרבה. את זאת הם עושים באמצעות שימוש בגורם ההפתעה ובאנשים מאומנים היטב הנהנים מיכולת ניידות מרשימה. הנזק שהם גורמים לכוחות האויב אינו רק פיזי אלא גם פסיכולוגי במהותו, שכן האויב מרגיש שאין הוא בטוח גם כשהוא מרוחק מהחזית. כוחות מיוחדים הם פן חדש יחסית בלחימה המודרנית של הצבאות הקונוונציונליים, אולם הלחימה הלא קונוונציונלית היא מצורות הלחימה העתיקות ביותר. היא הפכה לשיטה כאשר עמים נחותים מספרית ניסו ללחום בשליטיהם או בפולשים זרים. פעולות גרילה מאורגנות ננקטו בעבר הרחוק נגד מצביאים כמו דריווש, אלכסנדר הגדול וחניבעל.² במשך הזמן זכה סוג הלוחמה הזה להכרת הממסדים הצבאיים והם החלו לראות בו אמצעי לחיזוק האסטרטגיה הקונוונציונלית. במלחמת העצמאות האמריקנית נקטו את השיטה הזאת בני המושבות. הרוסים השתמשו בה נגד נפוליאון ומאוחר יותר במלחמת העולם השנייה נגד היטלר. בכמה מלחמות שניטשו במאה ה-19 נוהלה לוחמת גרילה במידה זו או אחרת: במלחמת האזרחים האמריקנית, במלחמת צרפת-פרוסיה ובמלחמת הבורים. לאחר מכן השתמשו בה צבאות בריטניה וארה"ב בהזדמנויות שונות במלחמת העולם השנייה. יחידות מיוחדות הוקמו לראשונה במסגרת הצבא במהלך מלחמת העולם השנייה עקב צרכים מיוחדים

השפעת הכוחות המיוחדים על האויב אינה עומדת בשום יחס לכמותם

צבא היבשה לצי.³ צ'רצ'יל האמין כי יחידות כאלה יוכלו להרים את מורל לוחמיו וליצור חזית התקפית בזמן שהכוח הבריטי מלקק את פצעיו, ולכן הסכים בחפץ לב והורה לקלארק להתחיל מייד בהקמתן של יחידות כאלה.⁴ קלארק לקח על עצמו את התפקיד והחליט לקרוא ליחידות החדשות "קומנדו" - שם שהלוחמים הבורים הקנו לו תהילה.⁵

עד אמצע 1940 הוקמו שלוש יחידות קומנדו תחת פיקודו של קלארק, ועד מארס 1941 כבר היו 11 יחידות קומנדו כאלה. לאחר ההצלחה בפשיטה על איי לופטון בצפון נורווגיה הוחלט להקים יחידות דומות תחת פיקודה של מפקדת המזרח התיכון. התפקיד נפל על שכמם של מייג'ור ג'ורג' יונג וקפטן הארי פוקס-דיוויס. תחת פיקודם של השניים הוקמו שלוש יחידות שנקראו: ה-50, ה-51 וה-52. יחידת הקומנדו מספר 51

יועץ כלכלי



שני ג'יפים של ה־SAS מפטרלים בגרמניה (1945)



בצרפת היה על ה־SAS לנסות ליצור קשר עם המחתרת הצרפתית, ה"מאקי", ולהיעזר בה לפעולות נגד הגרמנים

לאותה העת היה מספר גדול מדי של לוחמים שפעלו יחד. צורת ההפעלה הזאת, לטעמו, הייתה מאוד לא אפקטיבית. מסקנתו הייתה שצריך להקים צוותים קטנים של ארבעה אנשים שיהיו מאומנים ברמה הגבוהה ביותר. כל חבר צוות – אמר סטרלינג – צריך להיות לא רק לוחם מעולה אלא גם מומחה בתחום ספציפי. לפי תוכניתו של סטרלינג צריך היה להטיל על הצוותים האלה להסתגל מעבר לקווי האויב ולתקוף את הבטן הרכה שלו: שדות תעופה, קווי אספקה ומפקדות.

סטרלינג הצליח להגיע לגנרל אוקינלק לאחר שהתפרץ למשרדים של מפקדת המזרח התיכון ושטח בפניו את תוכניתו. גנרל אוקינלק הביע את הסכמתו ואישר לסטרלינג להתחיל בהקמת יחידתו שניתן לה השם SAS (Special Air Service). בתחילה נחלה היחידה כמה כישלונות, אך לאחר שסטרלינג החליט להפסיק את הניסיונות לצנוח אל היעדים אלא להגיע אליהם בכלי רכב, החלה היחידה לנחול הצלחות. בתחילה לא היו ליחידה כלי רכב משלה, והיא הייתה תלויה בהקצאה של כלי רכב ממקורות אחרים לשם ביצוע משימותיה. רק לאחר שהיא קיבלה ג'יפים במסגרת הסיוע מארצות הברית יכולה הייתה היחידה להסיע כוחות לעבר היעדים בכוחות עצמה, מה ששיפר את ניידותה ואיפשר לה לצאת לפעילות לפי לוח הזמנים שלה. במהלך פעילותם במדבר השמידו חייליו של סטרלינג יותר מ־250 מטוסים, פוצצו חניוני רכב ומצבורי תחמושת, מיקשו דרכים והציתו אש במצבורי דלק. בהיתקלויותיהם המעטות עם כוחות אויב הם הצליחו להרוג גרמנים ואיטלקים במספר העולה בהרבה על כוחם שלהם.

הוצבה בארץ־ישראל והייתה מורכבת בעיקר מיהודים ומערבים. היחידה הזאת ניהלה, בין היתר, פשיטות נגד האיטלקים באתיופיה ובאריתריאה. היחידות ה־50 ו־52 כללו מתנדבים מהצבא הסדיר ילידי דרום־אפריקה ורודזיה וכן קבוצה קטנה של ספרדים שלחמו נגד פרנקו. לאחר כמה פשיטות ועם הגיען של תגבורות מבריטניה אוחדו ה־50 וה־52 לכוח שמנה כ־2,000 איש. הכוח זה חולק לארבעה בטליונים (גדודים) והפך ל"כוח לאי" – על שם מפקדו, קולונל דיוויד לאיקוק. בטליון C של כוח לאי הועבר לכרתים ונשאר שם לתגבור המקום. בטליונים D ו־A נשארו באלכסנדריה בלא תעסוקה, ובטליון B, שבסיסו היה במרסה מטררוח, שלח תגבורות לטוברוק שהייתה תחת המצור של רומל.

שבועות ספורים לפני כיבוש כרתים נשלחו בטליונים D ו־A לסייע בהגנת האי, ואילו בטליון C חזר לארץ־ישראל כדי לסייע בפלישה לסוריה שנשלטה באותה עת על־ידי צרפת של וישי.

באמצע יוני 1941 הורה גנרל ויוול, מפקד כוחות המדבר במערב (שנקראו לאחר מכן הארמייה ה־8), לפרק את כוח לאי בגלל המחסור החמור בכוח אדם.⁶ לאחר הדחתו של גנרל ויוול על־ידי צ'רצ'יל הורה מחליפו, גנרל אוקינלק, להקים מחדש את הקומנדו שפורק.

הקמא"ט – קבוצת המדבר ארוכת הטווח (LRDG)

הקמא"ט (LRDG – Long Range Desert Group) הוקם על־פי רעיון של ר"א בגנולד. הרעיון של בגנולד היה להקים יחידה שתנצל את המדבר רחב הידיים ותפטרל עמוק בעורף האויב, תקיים תצפיות על כוחותיו ותאסוף מידע על תנועת כוחות ועל הרכבם. גנרל ויוול קיבל את הרעיון והורה להקים יחידה כזאת. היא החלה את פעילותה בקיץ 1940. ליחידה הזאת היו הישגים רבים, והיא נחשבה להצלחה. אנשיה חדרו דרך קווי הגרמנים באיגופים עמוקים, ערכו תצפיות והשיגו מודיעין רב ערך. צבא בריטניה השתמש במידע הזה בין היתר כדי לבצע איגוף עמוק ולחסום את צבא איטליה באזור בדה־פום שמדרום לבנגזי. היה זה מהלך שהביא לאחד הניצחונות הבריטיים הגדולים בראשית המלחמה.⁷

ה־SAS

זמן קצר לאחר פירוקו של כוח לאי שכב בבית החולים קצין ששירת בכוח הזה ושמו דיוויד סטרלינג. סטרלינג האמין כי הסיבה לכישלונות של כוח לאי לא הייתה מספרם המועט של הלוחמים שיצאו לפעולות – כפי שגרסו רבים בצבא – כי אם ההפך הגמור. לדבריו, החיסרון הגדול בפעולות הקומנדו עד

וינגייט (מימין) במהלך מבצע צינציל הראשון (1943)



מבצע צינציל הראשון זכה לתהודה רבה ברחבי העולם, ולכוח של וינגייט הוענק הכינוי "צינדיטים" על שם החיה המיתולוגית שחציה נשר וחציה אריה, שעל־פי המסורת הבורמזית שומרת על הפגודות

הבריטים שהיו מוכנים לאמץ כל שיטה – מטורפת ככל שתהיה – כדי להרחיק את הצבא היפני, אימצו את הרעיון שהעלה וינגייט. ביוני 1942 הועלה וינגייט לדרגת בריגדיר־גנרל ומונה לפקד על חטיבת הרגלים ההודית מס' 77 שנועדה לבצע את הפשיטות בבורמה.

הפשיטה הראשונה של כוחות וינגייט החלה ב־8 בפברואר 1943, כאשר 3,000 חיילים בריטים חצו את נהר צ'ינדווין ונכנסו לבורמה. מטרת המבצע הייתה לנתק מסילת ברזל באזור. המבצע השיג את מטרתו: מסילת הברזל אכן נותקה, אך הכוח נתקל בהתנגדות עזה של היפנים. לאחר קרבות קשים הצליחו לשוב להודו פחות מ־2,200 חיילים מהכוח, לאחר שנאלצו להשאיר מאחור את מרבית הפצועים. המבצע זכה לתהודה רבה ברחבי העולם, ולכוח של וינגייט הוענק הכינוי "צינדיטים" על שם החיה המיתולוגית שחציה נשר וחציה אריה, שעל־פי המסורת הבורמזית שומרת על הפגודות.

בעקבות הפרסום שלו זכתה היחידה לאחר הצלחותיה נפגש צ'רצ'יל עם סטרלינג בקהיר. לאחר הפגישה הזאת המליץ צ'רצ'יל לגנרל אלכסנדר, המפקד החדש של הכוחות במזרח התיכון, להגדיל את היקף היחידה. גנרל אלכסנדר נתן את הסכמתו והפך את היחידה לרג'ימנט (חטיבה).⁸ היה זה הרג'ימנט היחיד שנוצר בהשראתו של אדם יחיד מאז הוקם רג'ימנט הפרשים במלחמה הבורית.⁹

לקראת הנחיתות בסיציליה ובנורמנדיה פעלו כוחות של SAS גם במקומות האלה. תפקידם היה לסמן את נקודות הנחיתה, לסייר ולמצוא נקודות התכנסות טובות לכוחות שיבואו ולאסוף מידע על תנועות הגרמנים שבסביבה.¹⁰ בצרפת היה עליהם גם לנסות ליצור קשר עם המחתרת הצרפתית, ה"מאקי", ולהיעזר בה לפעולות נגד הגרמנים.

בצרפת פעלו אנשי SAS בעיקר באזור לה־מאן – צומת דרכים חשוב. לאחר שנפלה שרבורג, נעו אנשי SAS צפונה ומזרחה וסייעו לפלס דרך לכוחותיהם של מונטגומרי ושל פטון. עיקר המאמץ של אנשי SAS היה לחבל במסילות ברזל ולזרוע מבוכה רבה ככל האפשר בקרב כוחות האויב. את זה הם עשו בהצלחה לא מבוטלת. בקו המסילה פריז–אמיאן בלבד (הקו החיוני בין פריז לחוף) הם הרסו כ־50 רכבות, חיבלו בתריסר גשרים ושיבשו את עורקי התחבורה. הם הרגו יותר מ־1,000 גרמנים וגרמו נזק ניכר לציוד ולתשתיות. אף שלפעולותיהם לא היה בסופו של דבר ערך צבאי רב, הרי הם היו מטרד רציני לכוחות הגרמניים באזור.¹¹

ב־1945 פורקה SAS, אך הוקמה מחדש כאשר חזר צ'רצ'יל לראשות הממשלה.

הצינדיטים של וינגייט

בעוד הכוחות הגרמניים שועטים ברחבי אירופה, ניהלה בעלת בריתה, יפן, מערכת כיבוש דומה בדרום־מזרח אסיה. עד 1941 הצליחו היפנים לנתק את סין משאר העולם. הדרך היחידה להעביר לסיין אספקה הייתה דרך בורמה, ולכן ראו היפנים בבורמה נקודת מפתח, ששליטה עליה תאפשר להם לחנוק את סין ולהמשיך לשעוט לעבר הודו. הבריטים העריכו כי יצליחו לבלום את היפנים ללא קושי רב בגלל המבנה הטופוגרפי של בורמה שהקשה מאוד על תנועה ממזרח המדינה למערבה. בהפתעה גמורה התגבר צבא יפן על כל המכשולים שניצבו בדרכו ולתדהמת הבריטים כבש את בורמה עד ל־16 במאי.

הבריטים ההמומים ליקקו את פצעייהם בהודו וחשבו איך לבלום את התקדמות הכוחות היפניים. על הרקע הזה הופיע קולונל בריטי שהעלה רעיון נועז למלחמה ביפנים בבורמה. לקצין קראו אורד וינגייט, שהתפרסם עוד קודם לכן במלחמתו נגד הכנופיות הערביות בארץ־ישראל.

בעקבות הניסיון שצבר בארץ־ישראל ובאתיופיה הציע וינגייט להחדיר לבורמה צוותים מיוחדים שיבצעו פעולות גרילה בשיטת "פגע וברח" נגד הכוחות היפניים. טענתו הייתה כי העמדות היפניות אומנם היו חזקות מכדי שניתן יהיה להסתער עליהן, אולם התקפות חוזרות ונשנות על דרכי האספקה של היפנים ימרוו את חייהם. וינגייט העריך כי די בכוח קטן יחסית שיפעל מתוך בורמה כדי ליצור אי־סדר בקרב הכוחות היפניים.

בעקבות פגישה בין הנשיא רוזוולט לווינגייט בקוויבק החליטו האמריקנים להקצות לצ'נדיטים מטוסי תובלה, כמה טייסות של מטוסי תקיפה לסיוע קרוב וטייסת של מטוסים קלים לפינוי פצועים.

בתיאום עם הבריטים הקימו האמריקנים את קבוצת הקומנדו הראשונה. ייעודו של הכוח היה להיות הזרוע האווירית של הצ'נדיטים, ולמפקדה הראשון מונה לוטננט-קולונל פיליפ קוקרן.

בראשית 1944 הוגדר הכוח המשולב "כשיר מבצעית", ווינגייט החל לאמן את כוחותיו לקראת הפעילות המבצעית החדשה במבנה המשולב. על-פי התכנון אמור היה כוח מיוחד של הצ'נדיטים לטוס לתוך בורמה בדאונים. עם הנחיתה היה על הכוחות להכשיר מסלולי נחיתה מאולתרים שימשו את המטוסים להנחתת שאר הכוחות הלוחמים. מתוך 54 הדאונים שהיו אמורים לנחות הצליחו להגיע 37 בלבד. 30 איש נהרגו ו-33 נפצעו בהתרסקות. אולם 539 אנשים הונחתו בשלום בלב שטח האויב כשעימם 15 טונות ציוד ותחמושת. עד 11 במרס נחתו יותר מ-9,000 לוחמים בעומק של מאות קילומטרים בתוך השטח שהיה כבוש על-ידי היפנים. כוחות הצ'נדיטים התקדמו בתוך השטח היפני והקימו מנחתים נוספים ששימשו להנחתת תגבורות וציוד. המנחתים האלה הפכו למעוזים מוגנים היטב. מצד אחד הם היו רחוקים דיים מבסיסי היפנים כדי למנוע התקפות אויב, אך מצד אחר הם היו קרובים מספיק כדי לפגוע בקווי האספקה שלהם. הצ'נדיטים ביצעו פעולות רבות נגד היפנים: הציבו מחסומים ומארבים ופוצצו מתקנים וציוד. במקביל לפעולות האלה הפציצו מטוסי הקרב והמפציצים של קבוצת הקומנדו הראשונה את היפנים וסייעו לצ'נדיטים כל אימת שנקלעו למארבים של האויב.

לאחר מותו של וינגייט בהתרסקות מטוס ב-24 במרס 1944 החליט מחליפו, מייג'ור-ג'נרל ג'ו נגטיין להפסיק את פעילותן של הקבוצות הקטנות במבצעי "פגע וברח" ולארגן את הצ'נדיטים מחדש בקבוצות גדולות בדומה לכוחות רגילים. כתוצאה מכך ספגו הצ'נדיטים אבדות כבדות שנוספו לנפגעייהם הרבים ממלריה ומטיפוס בעקבות השהייה הממושכת בג'ונגלים. כאשר החלו היפנים לבצע את תוכניות הפלישה שלהם להודו, הופסקו מרבית משימות הסיוע לצ'נדיטים, אך הם לא הורשו לסגת ואולצו להישאר בבורמה עד סוף יוני. בראשית יולי נסוגו שארית הצ'נדיטים להודו, ופעילותם בבורמה הגיעה לסיומה. היחידה פורקה, ואנשיה פוזרו ביחידות אחרות.

על אף הסיום הצורם נחשבת הפעולה של הצ'נדיטים למוצלחת מאוד. למרות נחיתותם המספרית הצליחו הצ'נדיטים לפגוע שוב ושוב ביפנים ולשבש את תוכנית הפלישה שלהם להודו ובכך תרמו לכישלונה. הם גם הוכיחו כי היפנים אינם האדונים הבלעדיים של הג'ונגל, וכי הלוחמים הבריטים מסוגלים להתמודד עימם בהצלחה גם בשטח זה.

הכוחות המיוחדים של ארה"ב הריינג'רים

יחידת הריינג'רים הוקמה כדי שתשמש כוח פשיטה מובחר בדומה למתכונת של הקומנדו הבריטי.¹² במהלך ביקורו

בבריטניה התרשם מאוד ראש המטות המשולבים של ארה"ב, גנרל ג'ורג' מרשל, מהביצועים של הקומנדו הבריטי שבהם צפה והחליט להקים יחידה כזאת שתדמה במתכונתה לקומנדו הבריטי. בתחילה הוחלט להקים גדוד קומנדו אחד, והפיקוד עליו ניתן לקפטן (סרן) ויליאם דרבי. זה האחרון האמין כי על כוחותיו להיות ניידים מאוד ולהתמקד פחות בכוח אש מסיבי. הגדוד הראשון של הריינג'רים הוקם ב-19 ביוני 1942, עבר הכשרה עם כוחות קומנדו בריטיים ובאוגוסט 1942 כבר השתתף בפשיטה על דיאפ. לאחר מכן סופחו הריינג'רים לדיוויזיה ה-1 שנחתה בנובמבר 1942 באפריקה, שם הופעלה ככוח רגיל.

עם תכנון הפלישה לסיציליה בקיץ 1943 נוספו עוד שני גדודי ריינג'רים – גדוד 3 וגדוד 4 – והועמדו תחת פיקודו של קולונל דרבי, מפקד הריינג'רים עד אז. דרבי דרש פיקוד נפרד לריינג'רים והגדרה של הסטטוס שלהם, אך אייזנהאואר התנגד לכך. בינואר 1944 סופחו הגדודים 3 ו-1 של הריינג'רים לדיוויזיית הח"ר 3 באיטליה. הוטל עליהם להסתנן מעבר לקווי האויב ולתפוס עיר בחזית מונטה קסינו, אך נאסר עליהם לבצע סיור מקדים מחשש שהתוכנית תיחשף. הריינג'רים נתקלו בדיוויזיית פנצר וסבלו אבדות כבדות. אנשי גדוד 4 שניסו להיכנס בעקבות חבריהם ולחלץ אותם נתקלו בהתנגדות קשה וספגו אבדות כבדות אף הם.

הגדודים 2 ו-5 השתתפו עם הכוחות הלוחמים בנחיתה בנורמנדיה. גדוד 5 בפיקודו של לוטננט-קולונל מקס שניידר נחת בחוף אומהה עם הדיוויזיה ה-1, ועל גדוד 2 בפיקודו של לוטננט-קולונל ג'יימס רדר הוטל לשתק את הארטילריה הגרמנית שהייתה ערוכה על הצוקים בפון ד'יהוק (Pointe du Hoc).

לעומת המפקדים בגזרה האירופית, גנרל דאגלס מקארטור, המפקד האמריקני בגזרת האוקיינוס השקט, הבחין מיד בצורך ביחידות מובחרות ולחץ להקמת גדוד נוסף של הריינג'רים בגזרתו. כך הוקם הגדוד ה-6 של הריינג'רים בספטמבר 1944 תחת פיקודו של לוטננט-קולונל הנרי מאס. בתחילה יועדו הריינג'רים בגזרת האוקיינוס השקט להיות כוח אמפיבי לביצוע נחיתות מוגבלות, אך עד מהרה הפכו לכוח מסייע לנחיתות גדולות בהרבה באמצעות התקפות על נקודות מפתח.

המשימה המפורסמת ביותר של גדוד 6 הייתה שחרור השבויים האמריקנים מבית הכלא בלחון שבפיליפינים. לביצוע המשימה הזאת הם נעזרו ב"כוח אלמו" – כוח מיוחד שאומן לנהל מלחמת גרילה – ובלוחמי גרילה פיליפינים. הפעולה לחילוץ השבויים הייתה הצלחה מוחצת: 500 שבויים שוחררו מתוך שטח שהיה תחת שליטתו של צבא יפן, 200 יפנים נהרגו, ורק שניים מאנשי כוח ההצלה נהרגו ושבעה נפצעו.

כשהסתיימה מלחמת העולם השנייה פורקה יחידת הריינג'רים, אך הוקמה מחדש במלחמת קוריאה.

יחידת חבלת תת-ימית

(UDT – Underwater Demolition Team)

היחידה הזאת הוקמה בלית ברירה בעקבות האבדות הגדולות שספגו האמריקנים בקרב לכיבוש האי טאראווה (Tarawa) בנובמבר 1943. היחידה שהוקמה בנובמבר 1943 נועדה להכשיר

1943 במצב שבו חיפש דרך להחזיר לעצמו את היוזמה כדי שיוכל להשיג את מטרותיו.¹⁴ לשם כך הוא פקד להקים יחידה דוגמת הקומנדו הבריטי שגרם לו צרות מרובות לאורך החומה האטלנטית. על אף התנגדותם של רבים מאנשי הפיקוד העליון הגרמני הוקמה לבסוף היחידה תחת פיקודו של האיש שעתידי היה לזכות מאוחר יותר לכינוי "האיש המסוכן ביותר באירופה" – אוטו סקורצני.

סקורצני אסף את כל המידע שיכול היה על הקומנדו הבריטי ועל דרכי פעולתו. אחרי ניתוח הממצאים הוא גיבש תוכנית אימונים ליחידה החדשה שבפיקודו שקיבלה את השם "אורניינבורג" (על שם העיירה שלידה הוקם הבסיס שלה). סקורצני, שהושפע מאוד ממה שקרא ושמע על הקומנדו הבריטי, הגיע למסקנה שגרמניה יכולה לחפות על נחיתותה במשאבים ובכוח אדם באמצעות יחידות מיוחדות.¹⁵

סקורצני בנה לאנשיו תוכנית אימונים ארוכה ומפרכת ולא קיצר אותה אף שמצבה של גרמניה במלחמה הלך והחמיר.¹⁶ חניכיו עברו, בין היתר, אימוני כושר מפרכים, למדו לנהוג בכל כלי הרכב הגרמניים ולתקנם, עברו קורס צניחה, קורס שפות וקורס מעקב וציתות.

לאחר שנכשל במשימתו הראשונה – ארגון שבטים באיראן כדי שיפעלו מאחורי קווי הסובייטים – הטיל עליו היטלר את המשימה לחלץ את ה"דוצ'ה" (מוסוליני) משבי הכוחות האיטלקיים שהיו נאמנים לממשלה החדשה שפרשה מהברית עם גרמניה.

מבצע החילוץ יצא לדרך ב-12 בספטמבר 1943 לאחר שבועות של עבודת מודיעין מאומצת ונחל הצלחה מרשימה. באמצעות שימוש בדאונים נחת כוח מעורב שכלל את אנשיו של סקורצני וצנחנים של גנרל שטודנט על מדרונו הדרומי של הר גבוה באפנינים (גראן סאסו) שם הוחזק מוסוליני בבית מלון. כוח הפשיטה שיחרר את מוסוליני בלי לאבד אפילו איש אחד והטיס אותו אל היטלר. המבצע הזה הדהים את העולם כולו בתעוזתו ובביצועו החלק והוכיח יותר מכול שכוח קטן ומאומן יכול להשיג את הבלתי אפשרי כמעט באמצעות שימוש בחשיבה יצירתית ולא שגרתית.

מבצע מפורסם נוסף שביצעה יחידתו של סקורצני היה חטיפת בנו של אדמירל הורטי, שליט הונגריה, וכיבוש ארמונו. מטרת המבצע הייתה ללחוץ על שליט הונגריה לבל ייכנע לבעלות הברית. את הארמון המבוצר כבשו חייליו של סקורצני בלי לירות אפילו ירייה אחת. הכוח נכנס למתחם המוגן של הארמון באמצעות כלי רכב שנסעו באורות מלאים ויצרו רעש רב. המגינים ההמומים נכנעו ללא קרב.

בקרב המפורסם על הבליטה בארדנים הוטל על סקורצני ועל חייליו להסתנן לעורף האויב כשהם לבושים במדים אמריקניים ולזרוע מבוכה ובלבול בקרב חיילי האויב.

חשוב לציין כי צבא גרמניה ביצע פעולות קומנדו עוד לפני הקמת יחידתו של סקורצני. פעולה מפורסמת כזאת הייתה כיבוש מצודת אבן אמאל בבלגיה ב-1940 באמצעות כוח צנחנים של גנרל שטודנט. המצודה הזאת חלשה על מעברים חיוניים שעל נהר המאז ועל תעלת אלברט ונחשבה לבלתי ניתנת לכיבוש. אולם כוח צנחנים בפיקודו של ולטר קוך נחת באמצעות

שטחי נחיתה באיים השונים בגזרת האוקיינוס השקט שבהם קשה היה לנחות. בפלישה לטאראוה נתקלו הכוחות הנוחתים בשוניות אלמוגים שמנעו מהם לנחות במהירות ובצורה מסודרת. עקב כך נהרגו כ-1,000 לוחמים ונפצעו יותר מ-2,300. המחיר הכבד שגבה כיבוש האי גרם למפקד הצי האמפיבי, אדמירל ריצ'רד קלי טרנר, להגיע למסקנה שדרוש כוח ימי שיכשיר את אזורי הנחיתות בחופים הבעייתיים, שבהם אין לכוחות הפולשים גישה נוחה, והוא החל ללחוץ על הקמתה של יחידה כזאת.

היחידה פעלה עד תום המלחמה בהצלחה רבה ובלטה במיוחד בנחיתות באיווג'ימה ובאוקינאווה, שבהן השתתפו כ-1,000 מלוחמי היחידה. ניסיונה של היחידה והצלחתה תרמו להקמת הקומנדו הימי של הצי האמריקני (SEAL) – אחת מיחידות הקומנדו המוצלחות והמוערכות כיום.

ה-SSF

במקביל להקמת הריינג'רים הוקם גם ה-SSF (Special Service Force) – הכוח לשירותים מיוחדים – וכלל חיילים אמריקנים וקנדים תחת פיקודו של קולונל רוברט פרדריק. היחידה הייתה מורכבת משלושה גדודים, ותפקידה היה לתקוף מטרות באזורים מושלגים והרריים – בעיקר ברומניה ובנורווגיה. היחידה אומנה לפעול בכל מזג אוויר ולתקוף גם במקומות שנחשבו בלתי נגישים. כדי שתוכל לפעול באזורים מושלגים, השתמשה היחידה הזאת ברכבי שלג מיוחדים שנקראו weasels.

בשלהי 1943 החליפו אנשי ה-SSF את הריינג'רים בסיציליה. משימתם הראשונה הייתה לכבוש את מונטה לה דיפנסה (Monte La Difensa) – שטח שולט שהיה בידי הגרמנים – כדי לאפשר את התקדמותה של דיוויזיית הרגלים 36. המשימה הזאת בוצעה בהצלחה לאחר טיפוס על צוקים תלולים אך במחיר כבד של 500 הרוגים. אחרי הפעולה הזאת סופחו אנשי היחידה לדיוויזיית הרגלים משום שזו סבלה ממחסור בכוח אדם. כתוצאה מכך נשחק מאוד הכוח הזה בלי שהייתה אפשרות לשלוח לו תגבורות של ממש. בתוך מעט יותר מחודש איבד קולונל פרדריק 1,400 מתוך 1,800 אנשיו.¹³

בפברואר 1944, לאחר שקיבל תגבורות משלושה גדודי ריינג'רים שפורקו, הוטל על ה-SSF להגן על מתחם בראש החוף באנציו. הם מילאו את התפקיד הזה בהצלחה ושחררו לאחר כמה חודשים כדי להתכונן לקראת הפלישה לנורמנדיה. בעת הפלישה לנורמנדיה היה עליהם לכבוש שני איים בעלי צוקים תלולים באגף הימני של חופי הפלישה. הם מילאו את המשימה הזאת בהצלחה ונשארו במקום כמה חודשים.

לאחר שממשלת קנדה הטילה מגבלות על הפעלת יחידות קנדיות במשימות לחימה, החליט משרד המלחמה לפרק את ה-SSF. היחידה פורקה בדצמבר 1944 אך הוקמה מחדש ב-1960 ושולבה עם יחידת הריינג'רים שהוקמה מחדש גם היא כמה שנים קודם לכן.

הכוחות המיוחדים בגרמניה היחידה של אוטו סקורצני

כמו צ'רצ'יל בראשית המלחמה מצא את עצמו היטלר בקיץ

הריינג'רים באלג'יריה במהלך מלחמת העולם השנייה



יחידת הריינג'רים הוקמה כדי שתשמש כוח פשיטה מובחר בדומה למתכונת של הקומנדו הבריטי

לאחר שכבר הוקמו היחידות האלה לא היה אפשר לעשות בהן שימוש טוב יותר תוך ניצול יתרונותיהן? והאם כאשר עלה הצורך ביחידות כאלה הן אכן נוצלו בצורה הטובה ביותר? כדי לענות על השאלות האלה יש לבחון את הבעיות שניצבו בפני היחידות המיוחדות בצבאות השונים ובגזרות השונות ולראות מה הייתה מידת הצלחתן.

בראש ובראשונה יש לזכור שהייתה התנגדות חזקה בצבא הקונוונציונלי (ובמיוחד בצבא ארצות-הברית) להקמת יחידות של כוחות מיוחדים. הטענה העיקרית שהושמעה הייתה כי אין צורך ב"צבאות פרטיים" כאלה במסגרת צבאית, וכי יחידות הצבא הסדירות מסוגלות להוציא לפועל מבצעים מיוחדים אם יש צורך בכך. למשל גנרל ביל סלים, שהיה מפקד הארמייה ה-14 בבורמה, טען כי "הצבאות הפרטיים" האלה הם מצרך יקר מדי ומבוזבז להחריד.

גנרל סטרונג, מפקד ה-G-2 (המודיעין הצבאי האמריקני) טען כי הקמת כוח צבאי המתמחה בפעילות גרילה היא צעד אווילי וכי הצבא הקונוונציונלי מספיק בהחלט לביצוע פעולות חבלה.²²

הטענות האלה מעידות על חוסר הבנה בסיסי בנוגע ליכולות הטמונות בכוחות האלה. מה שאותם מתנגדים לא הבינו הוא כי כוחות צבא שאינם מאומנים לסוג מסוים של משימות לא יצליחו לבצען על הצד הטוב ביותר. אם היחידות הרגילות יאומנו לבצע משימות מיוחדות, הרי שיאבדו מיכולתן

דאונים על גג המצודה וכבש אותה בפעולת קומנדו מהירה. לאחר מכן זנח גנרל שטודנט את הרעיון של יחידות הרס קטנות והקדיש את כל מאמציו לגיבוש עוצבה המסוגלת לבצע פעולות צבאיות רגילות, אך מגיעה אל יעדיה בדרך האוויר.¹⁷

הוויכוח על נחיצות הכוחות המיוחדים

גם לרוסים היו יחידות מיוחדות שהוקמו באמצעות כוח אדם שנלקח מהצנחנים. היחידות המיוחדות האלה התפתחו במהירות בראשית שנות ה-30, אך התפתחותן הופסקה עם הוצאתם להורג של הגנרלים טוכצ'בסקי ויקיר בהוראת סטלין.¹⁸ תפקידן של היחידות האלה היה לבצע פשיטות ולנהל לוחמת גרילה,¹⁹ אך לאחר פלישת גרמניה לרוסיה הן שימשו בעיקר לסתימת פרצות בחזית המתפוררת ונקרעו לגזרים על-ידי הגרמנים.²⁰

מהאמור לעיל ניתן לראות כי בצבא בריטניה ובצבא גרמניה הייתה הקמת הכוחות המיוחדים כורח המציאות, בעוד שבצבא ארצות-הברית הוקמו היחידות האלה בעיקר מתוך ניסיון לחקות את הצלחותיו של הקומנדו הבריטי עקב הפרסום הנרחב שקיבלו פעולותיו ולא עקב חשיבה יצירתית או תפיסה של הפוטנציאל הגלום ביחידות כאלה.²¹ אין להתפלא אפוא כי כאשר הגיעו היחידות המיוחדות האמריקניות אל השטח, לא נמצא להן שימוש נכון.

שתי שאלות מרכזיות עולות מהסיכום שהובא עד כה: האם

מוסוליני עם קולונל סקורצני לאחר שחרורו (12 בספטמבר 1943)



היטלר הטיל על סקורצני את המשימה לחלץ את ה"דוצ'ה" (מוסוליני) משבי הכוחות האיטלקיים שהיו נאמנים לממשלה החדשה

הקונוונציונלית. יחידות סדירות צריכות להתאמן ללוחמה קונוונציונלית, ואם עולה הצורך במבצעים מיוחדים, הרי שלצורך ביצועם יש להקים יחידות מיוחדות שיתמחו בפעילות מהסוג הזה – פעילות שכוחות הצבא הקונוונציונליים אינם מתאמנים לקראתה ואינם יכולים לבצע אותה בהצלחה.

חשוב לציין כי גם צבא בריטניה הסתייג בתחילה מפעולות מיוחדות וראה בהן – כפי שכתב פעם וינגייט: "פעילות שאינה מותרת לפי כללי המלחמה".²³ וינגייט כתב כי כמה מתוכניותיו והצעותיו לא התקבלו בעין יפה מאחר שלא היו "לפי הספר". טענות נוספות של הצבא היו שיחידות מיוחדות גוזלות את מיטב האנשים מהצבא הקונוונציונלי, החשוב יותר, וגורמות לחלוקה בלתי פרופורציונלית של ציוד ושל משאבים יחסית לגודלן. לטענת הצבא, כוחות

מיוחדים גם גוזלים את תשומת הלב של התקשורת – דבר שגורם עוול לכוחות הלוחמים הרגילים ופוגע במורל שלהם. כיום ברור כי כוחות מיוחדים אכן זוכים להערכה רבה בתקשורת ולהקצאה לא פרופורציונלית של משאבים, אך מדובר ללא ספק בהשקעה כדאית. גם יש לזכור כי יחידות הקומנדו הבריטיות והגרמניות זכו להצלחות על אף שלא קיבלו בתחילה אפילו ציוד בסיסי. אשר לחשיפה בתקשורת, יחידות הקומנדו של בריטניה ושל גרמניה זכו לפרסומן בצדק. זה היה בתקופות שבהן צבאותיהן הסדירים לא זכו להצלחות של ממש, ואילו יחידות הקומנדו גרמו ללא ספק לתחושת גאווה בקרב שאר החיילים והאזרחים שהרגישו כי למרות הכול יש מי שמכה באויב בהצלחה.

ההתנגדות ליחידות המיוחדות בתוך הצבא הקונוונציונלי נמשכה גם לאחר שאלה כבר הוקמו. כך קרה שלעיתים קרובות נמנעו יחידות של הצבא הרגיל להעניק ליחידות המיוחדות סיוע לוגיסטי, ואלה נאלצו להסתמך על משאביהן או לדרוש התערבות מבחוץ.

יחידתו של סקורצני, לדוגמה, נלחמה קשות בבירוקרטיה הצבאית כדי להשיג ציוד, אנשים ושטחי אימון מתאימים.²⁴ לפני המבצע בארדנים לא הצליח סקורצני לקבל די מדים ונשק לכל אנשיו לביצוע הפעולה. בתחילת דרכה של יחידתו השלים סקורצני ציוד באמצעות שלל שנלקח מסוכנים בריטים שתפסו חייליו.²⁵ דוגמה מפורסמת להשלמת ציוד כזאת הייתה כאשר אנשיו תפסו סוכן בריטי והכריחו אותו להתקשר לשולחיו ולבקש מהם שיציניחו בעבורו אקדחים עם משתיקי קול. הבריטים נענו לסוכן, ולאנשיו של סקורצני לא נותר אלא לאסוף את השלל.

בעיה מרכזית נוספת שעמדה בפני היחידות המיוחדות הייתה שכאשר הן נשלחו לגזרות השונות, לא ידעו המפקדים בשטח מה לעשות בהן, איך לנצלן בצורה הטובה ביותר והם נטו לשלבן בכוחותיהם הקונוונציונליים – מה ששחק עד מאוד את מצבת כוח האדם של היחידות האלה ופגע במורל של אנשיהן. המפקדים בשטח חשבו שהיחידות המיוחדות יוכלו להשלים משימות בהצלחה גדולה יותר מכוחות חי"ר רגילים בגלל המוטיווציה והרמה האנושית הגבוהה של אנשיהן.²⁶ אכזבתם הייתה רבה כאשר התברר להם שהיחידות המיוחדות האלה "לא סיפקו את הסחורה".

צבא ארצות-הברית, לדוגמה, השתמש דרך קבע בכוחותיו המיוחדים כמו בכוחות חיל רגלים רגילים: הריינג'רים ששופו במבצע לפיד באלג'יריה סופחו לדיוויזיית הרגלים ה-1 ופעלו כחיל רגלים רגיל; הגדודים 3 ו-1 של הריינג'רים סופחו לדיוויזיית החי"ר ה-3 ונטבחו באיטליה, ויחידת ה-SSF סופחה לדיוויזיית החי"ר ה-36 משום שזו סבלה ממחסור בכוח אדם. רק בזירת האוקיינוס השקט, תחת פיקודו של מקארתור, ניצל צבא ארצות-הברית את יחידותיו המיוחדות בצורה טובה התואמת את יכולותיהן. הייתה זו הזירה היחידה שבה כוחות מיוחדים לא אולצו לפעול ככוחות חי"ר רגילים.²⁷

הפעלת כוחות מיוחדים במשימות של חי"ר רגיל הוכיחה פעם אחר פעם שלוחמים מעולים, שאומנו היטב למשימות מיוחדות, אינם יכולים לשמש במשימות של חי"ר רגיל. הם לא אומנו לכך ולרוב גם לא צוידו לכך. לראיה: הדיוויזיה הניו-זילנדית שלחמה לצד כוח לאי במערכה על כרתים הצליחה להחזיק בעמדותיה זמן רב יותר.²⁸ יחידת ברנדנבורג דמתה ליחידה של סקורצני והייתה אמורה

לפעול במתכונת דומה תחת פיקודו של המודיעין הצבאי הגרמני (האבוור). בפועל היא שימשה לסתימת פרצות בחזית הרוסית.²⁹ סקורצני ראה בכך בזבוז אדיר של הכשרון האנושי שהיה הגלום באנשים האלה, ובעקבות לחץ שהפעיל הם הועברו מאותה היחידה ליחידתו.

כפי שצוין לעיל, הפעלת יחידות מיוחדות כדי שישמשו תחלופה לכוחות חי"ר רגילים ממיטה בדרך כלל אסון על היחידות האלה, שכן אין הן מאומנות ללחימה קונוונציונלית. התוצאה היא שהיחידות המיוחדות נשחקות במהירות בלחימה בחזית, ומאחר שזמן הכשרתן ארוך מאוד, אין למעשה ליחידות האלה תחליף, וכאשר כבר נזקקים להן למטרות שלשמן הוקמו, הן לעיתים כבר שחוקות מכדי לבצען. וחמור מכך: מפקדי הצבא רואים את ביצועיהן הירודים של היחידות המיוחדות בחזית, וערכן יורד בעיניהם עד כי הם מעלים שוב את התהייה אם יש כלל צורך ביחידות המיוחדות האלה. במילים אחרות: ניצול לא נכון של יחידות מיוחדות על-ידי המפקדים בשטח מוכיח כביכול את טענתם כי כוחות רגילים יכולים לבצע את המשימות לא פחות טוב מהיחידות המיוחדות. אך ברור שאין זו המציאות, שהרי יחידות לוחמות – מובחרות ככל שיהיו – לא יצליחו לבצע בהצלחה משימות שהן לא אומנו לבצען.

הפעלת יחידות מיוחדות כדי שישמשו תחלופה לכוחות חי"ר רגילים ממיטה בדרך כלל אסון על היחידות האלה, שכן אין הן מאומנות ללחימה קונוונציונלית

הפעלה לא נכונה של יחידות מיוחדות או אי-הפעלתן כלל נובעת לעיתים מבלבול בשרשרת הפיקוד. למשל הגדודים A ו-D של כוח לאי נשאר באלכסנדריה במשך תקופה ארוכה בלא כל תעסוקה, משום שמפקדם לא היה בשטח, ולא היה ברור תחת פיקודם של מי הם נמצאים.

הישיג היחידות המיוחדות

על אף הבעיות שצוינו לעיל השיגו הכוחות המיוחדים בצבאות השונים הישיגים לא מבוטלים. עם זאת היו להם גם כישלונות. אין ספק כי הפעולות הראשונות של הקומנדו הבריטי באירופה תרמו למורל הלוחמים והאזרחים בבית והראו להם כי ניתן להלום בצבא גרמניה הבלתי מובס לכאורה. פעולות הקומנדו בנורווגיה והחשש שהן עוררו מפני פלישה גדולה יותר גרמו לגרמנים לשלוח לשם תגבורות. אלה נשארו שם גם כשהיו נחוצות ביותר בגזרות אחרות.

בגזרת המזרח התיכון היה צבא בריטניה זקוק נואשות לפסק זמן כדי לתגבר את כוחותיו ולהתאושש לקראת המתקפה המקיפה נגד רומל. פעולות ה-SAS הפריעו לגרמנים בהכנותיהם וגרמו להם לבזבז כוח אדם ומשאבים ברדיפה אחריהם. רומל רשם ביומנו כי יחידת ה-SAS שפעלה בגזרתו הזיקה לגרמנים יותר מכל יחידה בריטית אחרת בעוצמה דומה.³⁰ היחידה הזאת – נוסף על הישיגה בהשגת מטוסי אויב, שדות תעופה, מצבורי

תחמושת ודלק – תרמה רבות לפגיעה מורלית קשה בחיילים האיטלקים והגרמנים.³¹ פעולותיה של SAS גרמו לאיטלקים ולגרמנים לחוש לא בטוחים גם כשהיו מאות קילומטרים מאחורי קווי החזית שלהם, מנעו מהם שימוש בכבישים בשעות הלילה כך שהיו חשופים להתקפות מטוסים בשעות היום ואף אילצו את רומל להסב גייסות להגנה על העורף שלו. לקראת מתקפת אל-עלמיין נאלץ רומל להסיט פטרולים מזוינים מהחזית בשביל לחפש אחר כוחות SAS,³² והוא אף הזעיק כוח מיוחד מגרמניה לשם כך.³³ (אשר בסופו של דבר אכן לכד את סטרלינג). בתשדורות שקלט שירות המודיעין של הארמייה ה-8 נשמעו כמה ממפקדי המשנה של רומל כשהם מביעים את דאגתם החמורה מפעילותה של SAS ו"מפקד הרפאים" של היחידה המערערים את רוחם של החיילים.³⁴

SAS זכתה להערכה לא רק בפעילותה באפריקה. על פעילות היחידה בצרפת לפני הנחיתה בנורמנדיה כתב לוטננט-גנרל בראונינג (מפקד הכוחות המוטסים במשרד המלחמה הבריטי) כי פילדמרשל מונטגומרי וחבריו מרגישים בשדה את תוצאות פעולותיה של היחידה. הוא אף ציין שבמשרד המלחמה העריכו כי פעילותה של SAS החישה את התפוררות הארמיות ה-7 וה-15 של הגרמנים יותר מכל פעולה אחרת של הצבא.³⁵ לצ'ינדיטים של וינגייט הייתה תרומה מכרעת לחיזוק המורל של הצבא הבריטי.³⁶ מבצעם היה ההצלחה הראשונה ביבשה נגד היפנים והראה כי ניתן להביס את היפנים גם בג'ונגלים.

צ'רצ'יל העריך מאד את וינגייט ואת תרומת יחידתו לניצחון על היפנים, ובחלופת המכתבים בינו לבין הנשיא רוזוולט היללו השניים את וינגייט ואת המבצע שהוציא לפועל.³⁷ לאחר מותו של וינגייט הספיד אותו צ'רצ'יל ואמר עליו כי היה "גאון שעשוי היה להיות איש חורץ גורלות".³⁸ גנרלים יפנים הודו כי התקיפות של וינגייט גרמו להם לנטוש את בורמה – צעד שמשמעותו הייתה זניחת התוכנית האסטרטגית שלהם באותה הזירה.³⁹ השפעה רבה הייתה גם לסקורצני וליחידתו אשר גרמו לסנסציה עולמית כאשר שיחררו את מוסוליני וכבשו את ארמונו של אדמירל הורטי. בקרב על הבליטה בארדנים הצליח סקורצני לזרוע דמורליזציה בקרב הגייסות האמריקניים. חיילים מיחידתו התחפשו לחיילים אמריקניים, החליפו שלטי דרכים והפיצו דיסאינפורמציה הרחק מהחזית. הנזק שהם חוללו היה כה גדול עד כי מאות חיילים אמריקניים הוקצו לאיתור החיילים הגרמנים המחופשים ועצרו בין היתר גם חיילים אמריקניים כשרים למהדרין.

הצנחנים הגרמנים שכבשו את מצודת אבן אמאל בפעולת קומנדו גרמו להיטלר קורת רוח רבה.⁴⁰ בפעולה הזאת הצליח צבא גרמניה לשבש את כל התוכנית האסטרטגית להגנת צרפת באמצעות כיבושו של מה שנחשב באותה התקופה למבצר החזק ביותר בעולם. למבצע הזה הייתה גם השפעה פסיכולוגית עצומה על הצרפתים בכך שהוא שיתק את רצון הלחימה שלהם.⁴¹ הריינג'רים בגזרת האוקיינוס השקט הוציאו לפועל מבצע לא פשוט בשחררם 500 שבויים מבית כלא שמור היטב מאחורי קווי אויב באבדות אפסיות.

ניתן לראות שאת ההצלחות המרשימות ביותר נחלו היחידות המיוחדות בגזרות שבהן הייתה להם יד כמעט חופשית

לוחמי קומנדו בריטים מחפים באש על צליחת חבריהם את הריין



בבואנו להעריך את תרומת היחידות המובחרות במלחמת העולם השנייה יש לזכור שבמקרים רבים הן הופעלו בצורה לא נכונה - בחזית לצד הכוחות הקונוונציונליים

לפעול ובגזרות שבהן המפקדים הבינו את הפוטנציאל הגלום בהן והיטיבו לנצלן. ההצלחות האלה הושגו למרות המחסור בציוד ובכוח אדם שממנו סבלו כל היחידות האלה, ואף שרובן נחשבו לנטע זר בנוף הצבאי.

נראה אפוא שאת ההצלחות ואת הכישלונות יש לזקוף במיוחד למפקדים השונים. גם צ'רצ'יל וגם היטלר הבינו את הפוטנציאל הגלום ביחידות כאלה וביכולתן לסחוף את כל הצבא אחריהן בהצלחותיהן, ולכן הם לחצו להקמתן.

אך אין זה מספיק שהקברניטים מבינים את הפוטנציאל הגלום ביחידות כאלה. החשוב מכול הוא שגם המפקדים בשטח יבינו זאת ויאפשרו ליחידות המיוחדות לממש את הפוטנציאל הגלום בהן. למשל, זירת האוקיינוס השקט הייתה היחידה שבה לא הפעילו האמריקנים את היחידות המיוחדות שלהם בתפקידי חי"ר רגילים, ולכן רק בזירה הזאת השיגו היחידות המיוחדות של ארה"ב הישגים של ממש. ניתן לזקוף זאת לזכותם של המפקד בשטח, גנרל

מקארטור, ושל מפקד הארמיה ה-6, גנרל וולטר קרוגר, שבתפיסתם את הפוטנציאל הגלום ביחידות המיוחדות הקדימו בהרבה את חבריהם המפקדים בגזרות האחרות.⁴² אין לייחס זאת למחסור בכוח אדם שהיה באירופה, משום שגם גנרל קרוגר סבל מאבדות כבדות וממחסור בכוח אדם, אך למרות זאת הוא לא התפתה להשלים את החסר באמצעות הריינג'רים כפי שעשו עמיתיו באירופה.⁴³

עם זאת לא רק מפקדים בכירים אשמים באי-ניצולן של היחידות המיוחדות. לעיתים הרבה היה תלוי דווקא במפקדי היחידות המיוחדות. המוצלחים שבהם היו יצירתיים וכריזמטיים ולא חששו לצאת נגד הממסדים הצבאיים כדי לקדם את רעיונותיהם. כאלה היו סטרלינג, וינגייט וסקורצני.

הצלחותיהן המבצעיות של היחידות המיוחדות הפכו אותן דגם לחיקוי בעבור שאר הכוחות הלוחמים ושימשו השראה גם לעורף בכך שהראו לאזרחים כי ניתן לפגוע באויב גם כאשר המצב נראה חסר תקווה.

יחידות מיוחדות המופעלות בצורה נכונה הן הרבה יותר מכוח שתפקידו מתמצה בהתשת האויב ובהעסקתו כדי להקל על הכוחות העיקריים. תפקידן הוא בראש ובראשונה לסייע להשיג ניצחון בשדה המערכה. כפי שכתב לידל-הארט: "ככל שיגדל הכוח המופעל בתכליתיות להסחת האויב, כך יגדל סיכויו של הריכוז להשיג את מטרותו".⁴⁴ יחידות מיוחדות המופעלות בצורה נבונה ומושכלת יכולות לתרום תרומה מכרעת לניצחון של הכוח העיקרי - אם באמצעות העסקת האויב והתשתו

הפסיכולוגית והפיזית ואם באמצעות הסחת תשומת ליבו של הכוח העיקרי של האויב ופיצול כוחותיו.

שדה הקרב המודרני נפרס על שטחים עצומים, והתלות באספקה סדירה - ובכלל זה של חלפים לכלי הרכב שבחזית - הולכת וגדלה. יחידות מיוחדות יכולות לפגוע בקווי האספקה של האויב בעורפו ובכך לשתק את הכוחות שבחזית. ההתפתחויות הטכנולוגיות של השנים האחרונות מאפשרות ליחידות המיוחדות להפוך לקלות יותר, לניידות יותר ועם זאת למפעילות עוצמות אש גדולות יותר - מה שמאפשר להן לחולל נזק רב יותר. שתי מלחמות המפרץ הוכיחו היטב את הטענה הזאת.

במלחמת העולם השנייה רווחה התפיסה שלפיה לא ניתן להפעיל כוחות מיוחדים בעת שמנהלים קרב הגנה בגלל המחסור בכוחות סיוע. התפיסה הזאת - כך התברר בסופו של דבר - הייתה מוטעית.

וינגייט הוכיח כי יחידות מיוחדות יכולות לפעול בעורף האויב ולגרום שם נזק לא מבוטל בלי שום קשר למצבו של הכוח העיקרי שבחזית. הישגיו של וינגייט חוללו מהפכה באופן שבו תפסו את היחידות המיוחדות, שכן הוא הוכיח כי אלה יכולות לפעול בצורה עצמאית מעבר לקווי האויב בלא סיוע ארטילרי. מלחמת העולם השנייה הבהירה יותר מכול כי יחידות מיוחדות המופעלות במשימות שלמענן נוצרו יכולות לתרום רבות למהלך המלחמה ללא תלות בכוחות אחרים. ניצול נכון של הכוחות האלה - כך התברר - יכול לגרום נזק כבד לאויב בלי שהמפקדים

הערות

1. פרדיננד מיקשה, "עתיד המבצעים המוטסים", **צקלון**, גיליון 6, 1980, עמ' 16
2. מייג'ור פרדי סטבס, מייג'ור דייוויד שלכטר, "כוחות מיוחדים עדיין ישימים?" **צקלון**, גיליון 6, 1980, עמ' 41
3. סא"ל בני מ', "כוחות מיוחדים", **מערכות**, 297, 1985, עמ' 5
4. **שם**
5. Messenger Charles, **The Middle East Commandos**, England, Redwood Burn Limited, 1988, p. 8
6. **שם**, עמ' 102
7. תמיר אשל (עורך), "סיירות", **רומח**, 22, 1989, עמ' 48
8. **שם**, עמ' 265
9. **שם**, עמ' 279
10. Ian Wellsted, **S.A.S. With The Maquis**, London, Greenhill Books, p. 25
11. **שם**, עמ' 122
12. Adams Thomas K., **US Specail Operations Forces in Action**, Portland Oregon, Frank Cass Publishers, 1998, p. 31
13. Alfred Paddock, **U.S. Army Special Warfare**, Kansas, University Press of Kansas, 2002, p. 24
14. לויטנט-קולונל ג'ון גאלבין, **היורדים לקרב**, תל-אביב, הוצאת מערכות, 1972, עמ' 143
15. Otto Skorzeny, **Skorzeny's Special Missions**, London, Greenhill Books, 1957. p. 31
16. **שם**, עמ' 33
17. כתריאל בן-אריה, "ראשיתם של גייסות מוטסים", **מערכות**, 258-259, 1977, עמ' 54
18. **שם**, עמ' 52
19. **שם**
20. גאלבין, **שם**, עמ' 79
21. סטיב שוורץ, **התפתחות הכוחות המיוחדים בצבא ארה"ב**, עבודת גמר לתואר שני בחוג ללימודי ביטחון, אוניברסיטת תל-אביב, 1998, עמ' 71
22. פדוק, **שם**, עמ' 27
23. אברהם עקביה, "אורד וינגייט", **מערכות**, 286, 1983, עמ' 82-88
24. סקורצני, **שם**, עמ' 32
25. **שם**, עמ' 33
26. סטיב שוורץ, **שם**, עמ' 70
27. **שם**, עמ' 58
28. סא"ל בני מ', **שם**
29. סקורצני, **שם**, עמ' 36
30. וירג'יניה קואלס, **מפקד הרפאים**, תל-אביב, מערכות, 1958, עמ' 11
31. **שם**
32. **שם**, עמ' 313
33. **שם**, עמ' 335
34. **שם**, עמ' 319
35. יאן ולסטד, **שם**, עמ' 221
36. אברהם עקביה, **שם**, עמ' 88
37. וינסטון ס' צ'רצ'יל, **מלחמת העולם השנייה**, תל-אביב, הוצאת עם וספר, 1956, כרך חמישי, עמ' 458
38. **שם**
39. סטיב שוורץ, **שם**, עמ' 65
40. צבי יקותיאל, "אבן אמאל – האיגוף האנכי שהביא למפנה אסטרטגי", **מערכות**, 301-300, דצמבר 1985, עמ' 68-72
41. **שם**
42. סטיב שוורץ, **שם**, עמ' 59
43. **שם**
44. ב"ה לידל-הארט, **אסטרטגיה של גישה עקיפה**, תל-אביב, **מערכות**, 1956, עמ' 336
45. סטיב שוורץ, **שם**, עמ' 72
46. צ'רלז מסנג'ר, **שם**, עמ' 168
47. גאלבין, **שם**, עמ' 147

בשטח יצטרכו לחשוש מהצורך לפצל את כוחם העיקרי ולפגוע בחזית העיקרית.

אין להסיק מסקנות מוטעות מפירוקן של היחידות האלה לאחר המלחמה. כפי שראינו לעיל, ברוב המקרים לא עשו הצבאות שימוש מושכל ביחידות האלה, ולכן הם נטו להפחית עד מאוד את ערך תרומתן למהלך המלחמה. הצבאות שנאלצו לקצץ בסדרי הכוחות שלהם לאחר המלחמה בחרו לפרק את היחידות שלא תאמו את הדוקטרינה הצבאית השלטת של התנגשות בין מסות גדולות של כוחות משוריינים – דוקטרינה ששלטה לאחר מלחמת העולם השנייה ובראשית ימיה של המלחמה הקרה.⁴⁵ אבל פירוק היחידות המיוחדות הותיר חלל שהצבא הקונוונציונלי התקשה להתמודד עימו, והוא נאלץ להקים את היחידות האלה מחדש כמה שנים לאחר תום המלחמה. פירוק היחידות האלה רק הראה עד כמה יש צורך בהן בשדה הקרב העתידי.

בבואנו להעריך את תרומת היחידות המובחרות במלחמת העולם השנייה יש לזכור שבמקרים רבים הן הופעלו בצורה לא

ברוב המקרים במלחמת העולם השנייה לא עשו הצבאות שימוש מושכל ביחידות המיוחדות, ולכן הם נטו להפחית עד מאוד את ערך תרומתן למהלך המלחמה

נכונה – בחזית לצד הכוחות הקונוונציונליים – וכי ניתן לעמוד על ערכן רק מתוך המבצעים שבהן הן הופעלו בצורה נכונה, במבצעים שלשמן הן נבנו ונועדו.⁴⁶

היטיב לסכם את עתידם של הכוחות המיוחדים אחד ממפקדי הקומנדו המוכשרים והפוריים ביותר במלחמת העולם השנייה, אוטו סקורצני:

מלחמת עולם נוספת תקדם את אסטרטגיית המרחבים העצומים. חזיתות ארוכות, מקושרות, לא תהיינה בנמצא. נצטרך לחשוב ואף לדבר במונחים שבהם נמצא כל אחד בקו החזית. הגנרל יהיה שותף לסכנות הטוראי שבשוחת השועל, והקרב יתחולל באותה מידה סביב שניהם. פירושו של דבר שמבצעים אסטרטגיים בכוחות מצומצמים יוכלו למלא תפקיד ראשי. התפקיד הזה אף עשוי להיות מכריע.

בין הזירות הראשיות יהיה מקום נרחב למכות בזק, העשויות להפוך את קערת היריב הנע לאיטו. במרוצת מלחמת העולם האחרונה נרתעו המטות הכלליים ממה שנתכנה בפיהם עריכת הצגות צדדיות. במלחמה הבאה יחפשו בכל אתר הזדמנות לכך, אם ירצו בניצחון.

ואין זה הכול. באמצעות הכנסתן למשחק של שיטות אשר עוד לא נוסו במלואן עשויה המלחמה הבאה להסתיים עוד טרם החלה. אל תפרשו את דברי שלא כהלכה, רבותיי, אינני מתכוון לאמצעים החדשים להשמדה הדדית שיצרו המעצמות הגדולות. אני מתכוון לכלי היחיד שלעולם לא ניתן יהיה לאמוד אותו, לנשק הסודי – האדם.⁴⁷



התערבות פיקודית וליווי פסיכולוגי באירועים בעלי פוטנציאל למשבר ביחידה מיוחדת

החזרה הביתה מהקרב ובייחוד החזרה להמשך הלחימה אינן דבר של מה בכך. גם הלוחמים הקשוחים ביותר חווים חוויות קשות שעלולות לפגוע בהם ובכשירותם המבצעית. הניסיון מראה כי ניטור ההשלכות הפסיכולוגיות של אירועי קרב וביצוע התערבויות פיקודיות בעזרת יועצים לפי הצורך מאפשרים למנוע קשיים רגשיים בטווח הקצר, הבינוני והארוך

רס"ן תמר ברש יועצת דגן

תחקיר כדי להפיק לקחים מבצעיים ופעולות תחזוקה בסיסיות כגון ניקוי כלי הנשק, כך גם המרכיב המנטלי הוא גורם שיש לתחקר אותו ולהתייחס אליו במסגרת השמירה על ה-wellbeing של הלוחמים וההכנות להמשך הלחימה. במאמר נציג מודל של עשייה משותפת במשולש שבו יש קודקוד אחד שכשמו כן הוא: מפקד היחידה. בשניים האחרים ישנם פסיכולוגים: יועצת ארגונית ופסיכולוג קליני (קב"ן). המודל הזה משלב בין הראייה הפיקודית והסמכות של זה שמביט לחייליו היישר בעיניים (המפקד) לבין נקודת המבט הקבוצתית-ארגונית (יועצת ארגונית) ולבין נקודת המבט של הפסיכולוג הקליני (קב"ן) הרואה במוקד את הפרט על נקודות החוזק והחולשה שלו.

רקע תיאורטי והנחות יסוד להתערבות במצבי משבר

מהו משבר?

האם נפילה של חבר בקרב היא משבר? האם אחרי שירו עלי ו"ראיתי את המוות בעיניים" אני בטראומה או במשבר? ההגדרה של משבר היא אירוע שמפר שיווי משקל ומנתק אחד או יותר מהרצפים הבאים: רציפות פיזית, קוגניטיבית, תפקודית, בין-אישית וזהותית. ככלל, תחושת הרציפות במישורים השונים מקנה ללוחם - כמו גם לצוות, למחלקה וליחידה - תחושה בסיסית של שליטה, של מוכרות ושל יציבות במציאות משתנה. הפרה של תחושת הרציפות מובילה לתחושה של "כאוס" ושל חוסר שליטה. עקרון הרציפות קובע כי בהתמודדות עם משבר יכוון המאמץ הפיקודי לשימור רציפויות שונות בחייהם של החייל,

לוחמים ביחידות מיוחדות עוברים תהליכי מיון והכשרה קפדניים ביותר. אלה נועדו להכין אותם להתמודדות עם המצבים הקיצוניים ביותר, שבהם עליהם להילחם, להסתער, להרוג ולנצח את האויב ביעילות ובמקצועיות. מדובר בלוחמים קשוחים, חזקים פיזית ומנטלית, שרגילים לגרד את "קצה גבול היכולת" שלהם. אך מה מתרחש לאחר אירועי לחימה שבהם ספגה היחידה נפגעים, או שבהם חוו לוחמים אירועים של כמעט מוות (near death experience)? מהי הדרך הנכונה להתייחס לחוויות הקשות שעיימן מתמודדים הלוחמים? האם נכון להמשיך כרגיל או שיש לשלוח מייד את הלוחמים לקב"ן? כיצד נכון למנוע תופעות של תגובת קרב (combat stress reaction) או מצבים שבהם חוששים לוחמים לצאת שוב לפעילות מבצעית?

המאמר הזה מתאר פעילות שנעשתה ביחידה מיוחדת

לאחר נפילת לוחמים בקרב. המאמר מתמקד בהתערבות שאותה מובילים המפקדים בליווי מקצועי של פסיכולוגים. המאמר מציג תפיסה שלפיה יש להתייחס אל המרכיב המנטל-רגשי של החזרה מהקרב באופן שדומה להיבטים המקצועיים-מבצעיים והלוגי-סטיים שלה: כשם שמבצעים לאחר קרב

רס"ן יותם דגן
פסיכולוג קליני ביחידה מיוחדת



רס"ן תמר ברש יועצת ארגונית ביחידה מיוחדת





(למצולמים אין קשר לכתבה)

חייל המשתתף בקרב ניצב מול איום על חייו, שעלול לגרום ללחץ נפשי מסיבי

התעסוקתי והבין-אישי של הסובלים מההפרעה נפגע מאוד. תגובת קרב היא מקרה פרטי של PTSD, הקשורה לחוויות טראומטיות בשדה הקרב. חייל המשתתף בקרב ניצב מול איום על חייו, שעלול לגרום ללחץ נפשי מסיבי. האויב מנסה ליצור סביבו תנאים קשים, חבריו נהרגים ונפצעים, הוא מצוי בתנאי חסך קשים וחשוף כל העת לסכנת מוות. החייל בשדה הקרב שרוי בקונפליקט חריף בין רצון ההישרדות שלו לבין שאיפתו למלא את חובתו כלפי חבריו לצוות והאמונה שלו במפקדיו.

חשיפה ממושכת למצב לחימה או אירוע יחיד בעצימות גבוהה (סכנת חיים ברורה) מסוכנות לפרט, גורמות לו קשיים נפשיים ומשמעות בסיס לתסמונת הפוסט טראומטית. למעשה, כל חייל שחווה התנסויות קשות בשדה הקרב סופו שיפגין תגובה נפשית, גופנית או התנהגותית. סימפטומים מסוימים עלולים להימשך יותר משנה ועדיין להיחשב נורמליים. לפיכך אין אבחנה חדה, אלא קיים רצף של תגובות הנע בין תגובה נורמלית לתגובת קרב. אבחון של תגובת קרב מתבסס במידה רבה על התפיסה העצמית של החייל.

תגובת קרב יכולה לבוא לידי ביטוי באופן גופני (כאבים, מחלות ונטייה מוגברת להיקלע לתאונות מסוגים שונים) ובאופן נפשי (הצפה של חרדה, מצבי פוביה, דיכאון והפרעות התנהגות, כגון היעדרויות, עברות משמעת, פגיעה עצמית, ניסיונות התאבדות, שימוש בסמים ובאלכוהול).

כושר עמידה ומניעה של תגובות קרב

כושר העמידה בקרב מותנה ביכולתם של הפרט ושל המערכת החברתית והפיקודית לעמוד בלחץ והוא בא לידי ביטוי בשימור המוטיווציה להילחם ובמינימום נשירה מהכוח הלוחם. תוכנית המניעה נועדה לצמצם ככל הניתן את הנשירה מהכוח הלוחם

של הצוות ושל המחלקה. העיקרון הזה חשוב בעיקר נוכח הטעויות השיטתיות המתרחשות בטיפול במשברים: הנטייה המיידית לשבור את דפוסי השגרה המוכרים ולא להקפיד על שגרה שמפיחה תחושת סדר וביטחון (למשל לקיים מסדרי ניקוי נשק), הנטייה לשלוח חיילים לבתיהם במקום להשאירם עם חבריהם לנשק, שהם מקור לתמיכה, שכן הם שעברו איתם את אותן החוויות או לחלופין לצאת מייד וללא כל הכנה לפעילות

עקרון הרציפות קובע כי בהתמודדות עם משבר יכוון המאמץ הפיקודי לשימור רציפויות שונות בחייהם של החייל, של הצוות ושל המחלקה

מבצעית מתוך ראייה שכך יש לחסן את הלוחמים מפני טראומה (ללא מתן מקום לבטא את התחושות הקשות של החיילים ובלי לבחון את מידת כשירותם לבצע את המשימה).

מהי תגובת קרב?

PTSD post traumatic stress disorder היא הפרעה נפשית קשה, השכיחה בקרב אנשים שחוו אירועים קשים וטראומטיים. ההפרעה הזאת מתאפיינת בעוררות פיזיולוגית מתמשכת ובהצפה חוזרת ונשנית של זיכרונות, של מחשבות, של חלומות בהקיץ ושל סיטוי לילה הקשורים לטראומה. בד בבד מופיעה תחושת "נימול" (numbing) נפשית, קרי ניתוק רגשי ותחושה של מוות רגשי המלווה בתחושות חרדה ודיכאון. תפקודם



ולעודד החלמה מהירה.

במישור האינדיווידואלי נועדו המניעה והטיפול לעודד את מאמציו הספונטניים של כל לוחם ושל הנפגע בתגובת קרב להתמודד עם האיום בעיצומו של המשבר. מאוחר יותר, משהוסר האיום החיצוני, מיועדים הטיפול והמניעה לתמוך בהתמודדות הנפשית עם התחושות ועם הרגשות שהותר המשבר.

במישור הקבוצתי נועדה המניעה לחזק את הצוות ולצמצם את הסכנה לשלמות המרקם חברתי שלו. זאת כדי להגביר את כושר הישרדותו, לתמוך במילוי משימותיו חרף הלחץ ולבסס את יכולתו להעניק תמיכה חברתית לאנשיו במאבקם באיום על החיים.

בזמן משבר נפגע עקרון הרציפות ברמת הפרט וגם ברמת הארגון (היחידה). עומד ונחי משווים בין הפגיעה ברציפות ברמת הפרט לבין הפגיעה ברציפות ברמת הארגון. לטענתם, ההיבטים הקליניים והארגוניים בעת אסון או משבר משולבים אלה באלה באופן שאי-אפשר להתירו: מצד אחד, להחלטות הפיקודיות יש השלכות עמוקות על התגובה הפסיכולוגית של היחידים ושל הארגונים, ומצד אחר לתפיסות הפסיכולוגיות על אודות הפתולוגיה של הפרט ושל הציבור ועל אודות הטיפול בטרואמה ובתגובות לאובדן ולשכול יש השלכות נרחבות על ההחלטות הארגוניות.²

ההתערבויות שבוצעו ביחידה במצבי משבר התבססו על הנחת היסוד שמתוארת לעיל, והחיבור בין רמת הפרט לארגון נעשה באמצעות יצירתה של תוכנית מניעה שעסקה בשלבי המניעה השונים: מניעה ראשונית לפני האירוע שחולל את המשבר – מניעה שהתמקדה בחיזוק הלכידות הצוותית, בחיזוק

ולהוריד את מספרם של נפגעי תגובת הקרב באמצעות חיזוק הפרט והיחידה.

המניעה הראשונית של תגובות לחץ לאירועי משבר מתמקדת בשיפור כושר ההתמודדות האישית של הלוחמים לקראת הלחימה בעזרת ביסוס התמיכה החברתית, חיזוק המנהיגות ושיפור התנאים להתמודדות עם התוצאות הרגשיות של הלחימה. ניתן לעשות זאת במסגרת תהליכי ההכשרה

מסורת הדיבוב הפסיכולוגי החלה בצבא ארה"ב אחרי מלחמת העולם השנייה מתוך הנחה שחיילים שמשתפים אחרים בסיפורי הקרב האישיים שלהם ישפרו את המורל שלהם

בצה"ל, הכוללים מתן "נגיף מוחלש" של לחץ קרב. מסעות מפרכים, "ימי קרב" ואימונים נוספים נועדו להכין את הלוחמים ללחימה ולהקטין את הסכנה לפגיעה נפשית בקרב.

המניעה השניונית מתבצעת עם הופעת האיום החיצוני והמשבר ושמה דגש על ההתמודדות עימם תוך כדי קיומם כדי למנוע את הרחבת הנזק הנפשי. מסרים נכונים לחיילים, יצירת מנהיגות בעיצומו של האירוע או בדיעבד ויצירת תקשורת עם הסביבה מגדילים את יכולת ההתמודדות עם המשבר.

המניעה השלישונית היא למעשה הטיפול בתגובות למצבי הלחץ, והיא עוסקת בתחושות שמציפות את הלוחם אחרי המשבר תוך ניסיון לצמצם את הנזק שהסב המשבר ללוחם

לא נעשה מחקר מדעי מקיף של הסוגיה הזאת.³ אך למרות הביקורת הרבה מסכימים החוקרים שמומלץ לבצע דיבוב פסיכולוגי בקרב צוותי הצלה ואורגניים, אך לא כדי למנוע PTSD אלא כדי לשמור על מורל היחידה ועל הלכידות שלה.

התערבות באירועים בעלי פוטנציאל למשבר: המקרה של היחידה

באביב 2002 השתתפו כל צוותי הלחימה של היחידה במבצע חומת מגן. לראשונה השתתפה היחידה בלחימה מתמשכת בשטחים ולא רק במבצעים ספציפיים. השינוי הזה בדפוס הלחימה כלל שהייה ארוכה בשטח אויב, מגע עם אוכלוסייה אזרחית, נפגעים אזרחיים, ריבוי היתקלויות באש ומפגש מתמיד עם נפגעים ביחידה. כל אלה אינם מאפיינים את דפוס הלחימה הייעודי של היחידה.

בעקבות הלחימה המתמשכת ופגיעת מפקדים ולוחמים בקרב החליטו היועצים ביחידה (שבאופן רגיל פועלים בנפרד, כל אחד בגזרתו) לעבור לדפוס של עבודה משותפת בעת חירום.

שיטת הפעולה

במסגרת העבודה המשותפת נהגו היועצים להיפגש בקביעות ובתדירות גבוהה – לפחות פעם אחת ביום. בפגישות הם נהגו לבצע הערכות מצב שכללו:

- איסוף של מרב המידע הרלוונטי בנוגע לנושאים הבאים: מצב הכוחות בשטח, מצב הכוחות בבסיס, מצב המפקדים והלוחמים בהיבטים השונים, כגון חסכים פיזיולוגיים (שעות שינה, מזון וכדומה), חסכים בצידוד לחימה, מצב המורל והמוטיבציה, מידת השחיקה, שאלות של מנהיגות, תחושת הביטחון של הלוחמים בעצמם ובמפקדיהם, מידת החיבור שלהם למשימה, אופן ניהול הבסיס וכוחות העורף, הקשר בין רמות הפיקוד וכדומה.
- ניתוח המשמעויות הנגזרות מהמידע הנ"ל.
- גיבוש המלצות בטווח המיידי והבינוני בנוגע לאופן הפעלת הכוחות, לסוג הפיקוד ולדפוס המנהיגות הנדרשים, סימון נקודות תורפה למפקדים בנוגע לכשירות הכוחות.
- הערכות בנוגע לנקודות ההתערבות הישירות עם חזרת הכוחות לבסיס (עבודה עם מפקדים ברמות השונות, סדנאות מסוגים שונים לצוותים הלוחמים ועוד).
- הערכות כיצד ללוות את מפקד היחידה ולייעץ לו ברמה האסטרטגית בטווח הבינוני-רחוק (כיצד להתמודד עם הרוגים, כיצד להיערך להמשך הלחימה בדפוסים חדשים ועוד).
- ואולי החשוב ביותר: חיזוק הברית בתחום הייעוץ עם מפקד היחידה ופתיחת נתיב תקשורת של עדכונים שוטפים ושל התייעצות בעת הצורך.

תיאור ההתערבות בפועל

בשל הקושי לפגוש פיזית את המפקדים בכלל ואת מפקד היחידה בפרט גובש נוהל של תקשורת לשעת חירום באמצעות העברת מסרים כתובים בפורמט מקוצר ובהיר שכלל עובדות, משמעויות

המנהיגות הבכירה בארגון ובשיפור הקשר בין דרגי הפיקוד השונים; מניעה שניונית תוך כדי האירוע, שהתמקדה בהעברת המסרים הפיקודיים ללוחמים ובהתאמת דפוסי המנהיגות הנדרשים; המניעה השלישונית, שעסקה בטיפול בתגובות לאירוע באמצעות סדנאות דיבוב הפסיכולוגי ברמת הקבוצה ובמידת הצורך באמצעות טיפול פסיכולוגי ברמת הפרט.

אך מעבר לכך, חיבור רמת הפרט והארגון עמד בבסיס ההתערבויות שבוצעו ביחידה ולו רק בגלל ההשתייכות המקצועית של צוות ניהול המשבר לדיסציפלינות שונות: הפסיכולוגיה הקלינית שמתמקדת בפרט, הפסיכולוגיה הארגונית שמתמקדת במערכת ובמפקד היחידה בהיותו המנהיג הנושא באחריות הכוללת לכשירות המבצעית של היחידה ולרווחת לוחמיו.

הסדנאות לדיבוב פסיכולוגי

(Critical Incident Stress Debriefing)

מסורת הדיבוב הפסיכולוגי החלה בצבא ארצות הברית אחרי מלחמת העולם השנייה מתוך הנחה שחיילים שמשתפים אחרים בסיפורי הקרב האישיים שלהם ישפרו את המורל שלהם ואת מוכנותם להמשך הלחימה. פסיכיאטרים צבאיים פיתחו מהרעיון הזה אסטרטגיות התערבות לטיפול בחיילים הלומי קרב (שסבלו מתגובות קרב). בשנות ה-80 פותח הדיבוב

החוקרים מסכימים שמומלץ לבצע דיבוב פסיכולוגי בקרב צוותי הצלה וחירום אורגניים כדי לשמור על מורל היחידה ועל הלכידות שלה

הפסיכולוגי למתכונתו הנוכחית: דיבוב פסיכולוגי של מאורעות קריטיים (critical incident stress debriefing). המתכונת הזאת פותחה לשם התערבות לאחר משבר בקרב צוותי הצלה וחירום אורגניים.

לדיבוב הפסיכולוגי יש ארבע מטרות מרכזיות:

1. לחנך את המשתתפים בנוגע לתגובות לחץ ולדרכי ההתמודדות היעילות איתן.
2. להטמיע מסרים על אודות הנורמליות של התגובות לאירוע שהוא בעל פוטנציאל לטראומה.
3. לעודד עיבוד רגשי ושיתוף הדדי בנוגע לחוויות.
4. לספק מידע על האפשרות לקבל עזרה נפשית נוספת בהתאם לדרישת המשתתף.

הדיבוב הפסיכולוגי זוכה לפופולריות רבה בקרב ארגונים שונים שעוסקים באסונות, במשברים ובאירועים טראומטיים, כגון הצלב האדום וגופי צבא וביטחון שונים. כמו כן דווח על ביצוע סדנאות של דיבוב פסיכולוגי במלחמת עיראק הנוכחית בקרב הכוחות האמריקניים והבריטיים. עם זאת הדיבוב הפסיכולוגי זוכה לביקורת רבה, במיוחד בנוגע ליעילותו במניעת תגובות פוסט טראומטיות (PTSD), במיוחד משום שעד היום

מדיבוב פסיכולוגי לתחקיר מנטלי

במציאות המבצעית של יחידה לוחמת אין זה פשוט לשכנע את המפקדים הבכירים שלא רק יאפשרו סדנאות שעוסקות ברגשות ובתחושות בעקבות משברים ומוות, אלא אף יפעלו במסגרתן ויהיו מחויבים לביצוען. החשש של מפקדים רבים הוא שהצפת הרגשות תעורר חרדה וחוסר אונים ולבסוף אף תפגע בכשירות המבצעית ובמוטיווציה של הלוחם לחזור להילחם. כפי שאמר אחד המפקדים הבכירים: "מה הטעם לפתוח ולדבר על מה שמרגישים, שכן הדיבור על מה שקרה עלול רק לפתוח פצעים ולהעמיק קשיים, ולכן הוא מיותר ואף הרסני". לכן יש חשיבות רבה גם לסמנטיקה ולבחירת השם לפעילות: לא דיבוב רגשי אלא תחקיר מנטלי. ההיגיון שעמד מאחורי בחירת השם הוא ברור: כפי שבסיומה של כל פעילות מבצעית מתקיים תחקיר של הכוחות בהיבט המבצעי, המודיעיני, הלוגיסטי והטכני, כך יש צורך לתחקר גם את הצד המנטלי והרגשי, במיוחד במקרים שבהם הפעילות עלולה לייצר קשיים בהיבט הזה. בתחילת כל תחקיר הוסבר לצוות רצינול העבודה, והודגש החיבור לעולם התוכן הצבאי, מה שאיפשר התמודדות עם התנגדויות של מפקדים ושל לוחמים כאחד.

מועד ביצועו של התחקיר המנטלי

מועד ביצועו של התחקיר הוא נתון קריטי להצלחתו. מניסיונו עולה כי ביצועו מעבר לטווח זמן מוגבל ותחום עלול להזיק לכוח יותר מאשר להועיל לו. עם זאת גם אין לבצעו מייד לאחר חזרת הכוח לבסיס. הזמן האידיאלי לביצועו הוא כיממה לאחר האירוע, אחרי שהכוחות חזרו מהשטח לבסיס האם, התקלחו, אכלו, השלימו שעות שינה, ביצעו את התחקירים הראשוניים, שוחחו עם מפקד היחידה וחזרו מהללויות או מביקורים אצל משפחות ההרוגים (במקרה שהפעולה הסתיימה במוות). במילים אחרות: את התחקיר יש לבצע לאחר שישנה התרחקות מסוימת מהאירוע שמאפשרת ללוחמים לעכל ולחשוב על מה שקרה ולהתחיל להתמודד עם המציאות ועם "מה שקרה לי" באמצעות המפגש עם הסביבה. בתחקירים המנטליים שבוצעו בשלב מוקדם יותר התקשו הלוחמים לדבר על רגשות, שכן הם עדיין לא היו בשלים לכך. העיסוק הרגשי שלהם התמקד במשפחות ההרוגים ולא היה מקום לעבודה המנטלית. תחקירים מנטליים שבוצעו יומיים לאחר האירוע סבלו מקושי דומה, אך הפעם משום שהלוחמים העדיפו להדחיק ולשמור בבטן – מנגנון שלרוב הם מיומנים בו – והיה קושי רב לחזור לאירועים ולהתעמק במשמעותם הרגשית למרות פרק הזמן הקצר יחסית שחלף מאז התרחשותם. מכאן שחלון ההזדמנויות לביצוע תחקיר כזה בקרב הכוחות הלוחמים הוא מצומצם ותחום, וחשוב מאוד להקפיד על ביצועו בזמן הנכון כדי שיהיה אפקטיבי בעבור הכוחות והיחידה.

שמירת המסגרת האורגנית

באמצעות התחקירים המנטליים הועבר מסר מאוד משמעותי ללוחמים: הצוות הוא כלי מרכזי לפרט מצד אחד וליחידה כולה מצד אחר – במיוחד בהתמודדות עם משברים. התחקירים בוצעו במסגרת הצוות האורגני שכולל את לוחמי

המלצות. גיבוי של המסרים וקבלת אישור להתערבויות נעשה באמצעות שיחות טלפון שקוימו בהתאם לזמינות המפקדים בזמן הפוגות בלחימה.

- נוסף על הערכות המצב נעשו כמה התערבויות נוספות: מתן סיוע למפקד היחידה בגיבוש המסרים ללוחמים תוך שימת הדגש של המשך הלחימה.
- ביצוע סדנאות של תחקיר מנטלי בדומה למודל של דיבוב פסיכולוגי לצוותים שחזרו מהלחימה. מתכונת הסדנאות נקבעה בהתאם להערכת המצב ובאופן דיפרנציאלי בין צוות שנהרג אחד מלוחמיו או ממפקדיו לבין צוות שלא היו בקרבו הרוגים.
- מתן סיוע למפקד היחידה לכתוב הספדים הלוויות, תוך שימת דגש על העברת מסרים לתקשורת, להורים וללוחמים.
- ליווי קבלת החלטות בנושא של איש תפקידי מפקדים שנפגעו.
- מתן סיוע ובהבניית תהליך החזרה לפעילות מבצעית בצוותים שנפגעו במהלך הלחימה.
- מתן המלצה על אופן ניהול הבסיס מבחינה פיקודית וארגונית במהלך הלחימה, בעת שהפיקוד הבכיר נעדר ממנו.
- ליווי וסימון של תקופת המעברים בין לחימה לשגרה ולהפך. מדובר בתקופה מורכבת ורגישה, שמתאפיינת בריבוי אירועי בטיחות ובעיות משמעת.

במציאות המבצעית של יחידה לוחמת אין זה פשוט לשכנע את המפקדים הבכירים שלא רק יאפשרו סדנאות שעוסקות ברגשות ובתחושות בעקבות משברים ומוות, אלא אף יפעלו במסגרתן ויהיו מחויבים לביצוען

סדנאות דיבוב פסיכולוגי לתחקיר מנטלי: המקרה של היחידה

סדנאות הדיבוב הפסיכולוגי ביחידה בוצעו לאחר אירועים שאותם הגדיר צוות היועצים "אירועים בעלי פוטנציאל למשבר". למעשה, את הסדנאות הראשונות תיכננו לבצע בעקבות השהייה של הכוחות בג'נין במשך כמה שבועות בתחילת אירועי חומת מגן ב-2002, אולם בתחילה לא התקבל הרעיון באהדה, והסדנאות הראשונות בוצעו רק לאחר כמה שבועות בעקבות נפילתו של הלוחם הראשון ביחידה בפעילות מבצעית בשטחים.

בארבע שנות הלחימה שלאחר מכן – החל מאירועי ג'נין ועד עתה – המשיכה היחידה לפעול במתארי לחימה שונים בשטחים, והסדנאות בוצעו בעיקר בעקבות נפילתם של לוחמים ושל מפקדים בקרבות. בכל אירוע בעל פוטנציאל למשבר נבחנו מעגלי הפגיעות ומשמעות האירוע לצוותים השונים שהשתתפו בלחימה, והסדנאות בוצעו בהתאם לכך.

פעילות כוחות צה"ל בכפר עייתא א-שעב בדרום לבנון (2006)

(למצולמים אין קשר לכתבה)



כפי שבסיומה של כל פעילות מבצעית מתקיים תחקיר של הכוחות בהיבט המבצעי, המודיעיני, הלוגיסטי והטכני, כך יש צורך לתחקר גם את הצד המנטלי והרגשי, במיוחד במקרים שבהם הפעילות עלולה לייצר קשיים בהיבט הזה

אבל אני יכול לבכות במקום אחד – ליד החברים שלי לצוות”.

מסגרת העבודה

חשוב מאוד – ואף קריטי – לבצע את התחקיר המנטלי במסגרת מאוד ברורה ונוקשה מתוך הנחה שהשמירה על המסגרת שומרת על המשתתפים ובכך מאפשרת להם לבצע עבודה רגשית ולחוש שביכולתם להכיל את האירוע. השמירה על המסגרת היא קריטית גם לחיזוק תחושת המשתתפים שהם יכולים גם לבד. כך, למשל, באחת הסדנאות התקשו המשתתפים לדבר, ואחרי השלב הראשוני, שהוא מובנה ומחייב השתתפות של כולם, ואשר בוצע בצורה לקונית ומהירה, השתררה שתיקה בחדר. מסגרת הזמן הייתה כשלוש שעות, ורק בשעה השלישית, בעקבות התערבות של המנחה שהתייחס גם לגורם הזמן, נשבר המחסום, והחל דיבור בחדר באופן שהמחיש את הצורך בסדנה. דוגמה נוספת: סדנה אחרת החלה בהמון התנגדויות לעצם קיומה ובטענות קשות כלפי המנחים בנוסח: “לא צריכים אתכם, רוצים להיות אצל משפחת ההרוג, זה מיותר ובזבזו זמן, נשב כאן ונשתוק, למה כל כך הרבה זמן”. הסדנה הזאת הסתיימה בסופו של דבר בשיח של הלוחמים על כך שזה המקום הראשון

הצוות ואת מפקדו. לעיתים צורפו לתחקיר כוחות משלימים מהיחידה, כמו חובש ורופא, אך לא הוכנסו מפקדים בכירים יותר, שכן הנחת העבודה הייתה שהכוח הרגשי והמנטלי של הלוחמים טמון בצוות. הנחה נוספת הייתה שהדיבור הרגשי

את התחקיר יש לבצע לאחר שישנה התרחקות מסוימת מהאירוע שמאפשרת ללוחמים לעכל ולחשוב על מה שקרה ולהתחיל להתמודד עם המציאות ועם “מה שקרה לי” באמצעות המפגש עם הסביבה

שאותו ינחו היועצים יהיה מודל לדיבור הפנימי בצוות וימחיש לחבריו שאפשר ורצוי להביע את התחושות, את הרגשות ואת המחשבות בנוגע לאירועים קשים ואפילו לבכות במידת הצורך. אחת התובנות של הלוחמים בסוף התחקיר הייתה ש”אני לא יכול לבכות ליד החברה או אמא שלי ולא בהלוויה ובבסיס,



גם הלוחמים הקשוחים ביותר חווים חוויות קשות שעלולות לפגוע בהם ובכשירותם המבצעית

ניתן לבצעו בסבב, אך מומלץ דווקא באופן פתוח, כי כך לוחם אחד מכניס את חברו לסיפור המעשה בנוסח: "אני עמדתי ליד גופת ההרוג, ואז שמעתי בקשר את...". ההנחיה בשלב הזה היא לבקש מכל משתתף לספר היכן היה בזמן האירוע. חשוב לציין בתחילת הדברים שאין מקום לוויכוחים או לאי-הסכמות בשלב הזה או בשלבים הבאים, שכן כל אחד מספר את הדברים מנקודת מבטו.

השלב השני: שלב הרגשות, התחושות והרשמים

ההנחיה בחלק הזה היא שכל משתתף יספר מה עבר לו בראש בזמן האירוע, מה הוא הרגיש וחשב ואילו רשמים היו לו. אם מדובר באירוע שבו נהרג לוחם או מפקד, ניתן לדבר על הרגע שבו נודע למשתתף על מותו. אם מדובר באירוע ממושך, ניתן לבקש מהמשתתפים שיציינו את האירוע המשמעותי ביותר מבחינתם. מניסיון העבר אנו יודעים שלא מומלץ להפריד בין הרגשות למחשבות וכדומה, שכן הפרדה כזאת מייצרת תחושה של מלאכותיות ומקשה על הדיבור הרגשי. לכך עדיף לתת הנחיה כללית שמאפשרת לבחור בין הבעת רגשות, תחושות וכדומה.

השלב השלישי: איסוף הכוחות והסתכלות קדימה

החלק הזה נפתח בסקירה קצרה של סדר האירועים הכרונולוגי שהוביל לסדנה, בנוסח "המפקד שלכם נהרג ביום רביעי במהלך פעילות בשטחים. אתמול הייתם בהלוויה ואצל המשפחה, והיום אנחנו מבצעים תחקיר מנטלי. מחר מתחיל הצוות להתאמן לקראת המבצע של השבוע הבא. כשאתם חושבים שבוע קדימה,

מאז האירוע שמאפשר להם להביע רגשות ליד החברים לצוות, בכלל זה בכי, שלא התאפשר מבחינתם אפילו בהלוויה. לפני פיזור אף ביקשו הלוחמים להאריך את הפגישה עם המנחים. המסר המרכזי ללוחמים היה שהם ילדים גדולים ואינם זקוקים למנחים, כי מה שהם עשו במהלך הסדנה בנוכחות המנחים הם יודעים עכשיו לעשות בלעדיהם.

מבנה התחקיר המנטלי

לאחר התנסות בהעברת כמה תחקירים בפורמטים שונים גיבשנו את המבנה המומלץ להעברת תחקיר מהסוג הזה. המבנה הזה כולל שלושה חלקים עיקריים: שלב העובדות (היכן הייתי במהלך האירוע), שלב הרגשות, התחושות והרשמים (מה חשבתי, מה הרגשתי או מה עבר לי בראש בזמן האירוע) ושלב איסוף הכוחות וההסתכלות קדימה (מה אני לוקח איתי, מה למדתי מהאירוע).

את התחקיר מנחים במשותף היועצים ומפקד הצוות או ממלא מקומו. לצערנו, ביותר ממקרה אחד נהרג מפקד הצוות, וממלא מקומו או סגנו הנחו את התחקיר יחד עם היועצים. מטרת ההנחיה המשותפת היא להעצים את המפקד ולשמור על המתכונת המוכרת של תחקיר צבאי.

השלב הראשון: שלב העובדות

מטרתו ליצור תמונת עולם מלאה ואינטגרטיבית של האירוע. השלב הזה קריטי להמשך ומאפשר את העבודה הרגשית. זהו השלב היחיד שבו ניתן לחייב את כל המשתתפים להתערב.

מהו הדבר שאתם לוקחים איתכם מהסדנה הזאת? מה למדתם, אם בכלל? האם יש מסר חשוב כלשהו שברצונכם להעביר לצוות בהקשר הזה?"

המטרה של החלק הזה היא לבצע תהליך סגירה של העבודה הרגשית ולראות עם אילו כוחות הולך הצוות קדימה מתוך ניסיון לשדר לכוחות אופטימיות ולא לאפשר להם שקיעה במרה שחורה. הדגש בחלק הזה הוא על הכוחות, על היכולות של הצוות ושל הקבוצה ועל הצורך להמשיך קדימה בשביל החבר שנהרג ובשביל החברים בצוות.

תובנות מרכזיות

- החזרה הביתה מהקרב ובייחוד החזרה להמשך הלחימה אינן דבר של מה בכך. גם הלוחמים הקשוחים ביותר חווים חוויות

אין ספק שההתערבויות שביצענו ביחידה תרמו לחיזוק המודעות של המפקדים לחשיבות העבודה הרגשית באירועי משבר

קשות שעלולות לפגוע בהם ובכשירותם המבצעית. ניסיונו מראה כי ניטור ההשלכות הפסיכולוגיות של אירועי קרב וביצוע התערבויות פיקודיות (שאותן מנחים יועצים) לפי הצורך מאפשרים למנוע קשיים רגשיים בטווח הקצר, הבינוני והארוך.

- משבר הוא לא רק אסון קולוסלי או מות חבר. במקרה של היחידה יכולנו – בשל היותנו יועצי פנים בעלי היכרות מעמיקה עם היחידה – לאבחן את המצב, לזהות דפוסי שינוי שאינם מוצהרים על פני השטח ולחבר חלקי פאזל למציאות מורכבת. זה מה שאיפשר לנו לגבש את התובנה שחל שינוי בדפוסי הלחימה ולסייע למפקדים להבין ולהמשיג את השינוי הזה ולנהלו.

- העבודה האינטרדיסציפלינרית של הפסיכולוגיה הקלינית עם הפסיכולוגיה הארגונית העצימה את יכולתה ואת איכותה של ההתערבות בעת חירום והייתה מכפיל כוח בהיבטים שונים. השילוב של עולמות תוכן שונים, שהתבטא בעבודה מול המפקדים והלוחמים ובהנחיה המשותפת של התחקירים המנטליים, איפשר להתמקד בתוכן הקליני ובתהליך הייעוץ. המצב הזה הקל על המשתתפים ויצר דרגות חופש גבוהות יותר (לא סדנה לאיתור פגועי נפש). העובדה שהיינו צוות שכלל גבר ואישה איפשרה לבצע התערבויות מעמיקות יותר ואף יצרה דרגות חופש למפקדים בהקשרים שונים. העבודה היומיומית המשותפת הגבירה גם את יכולתנו להיעזר זה בזה – מה שחשוב במיוחד בהתמודדות עם מצב של משבר מתמשך, שבמהלכו עברנו חוויות קשות בדומה לשאר חברי הארגון ואף יותר מכך: לעיתים נדרשנו להתמודד עם המפקדים, להכיל את התחושות הקשות שלהם ובמקרים רבים להגיד דברים קשים ולא מקובלים ולהתעקש על האמת המקצועית שלנו. סדנאות הדיבוב הפסיכולוגי שבוצעו ביחידה התבססו על

המודל הקלסי הנקרא CISA (critical incident stress) debriefing) שמישים היום ביחידות מבצעיות שונות בצה"ל. עם זאת בוצעו כמה שינויים בהתאם לאופי היחידה ולתפיסות המקצועיות שלנו:

- שינוי השם מדיבוב פסיכולוגי לתחקיר מנטלי – מה שאיפשר הבנה מעמיקה של הצורך בתהליך ומתן לגיטימציה לביצוע הסדנאות והטמעתן ביחידה על דעת הפיקוד והלוחמים כאחד.
- מתן דגש לאורך כל הסדנה על הצוות האורגני הן במתכונת העבודה והן באופי ההתערבות של המנחים תוך שמירה נוקשה על גבולות הסדנה ומעורבות המנחים כדי להעביר מסר שהכוח נמצא בידיים של הצוות.
- את הסדנאות ביחידה לא הנחה המפקד, אלא הנחו אותן אנשי מקצוע תוך מתן מקום ייחודי למפקד. מניסיונו ביחידה בהעברת עשרות סדנאות, מרביתן בהנחיה שלנו ומיעוטן בהנחיית המפקדים, בעיקר בשל אילוצים שונים, אין ספק שהצלחת הסדנה מותנית בהנחיה מקצועית. הנחיה כזאת מבטיחה שמירה נוקשה על מסגרת העבודה שאמורה לאפשר את העבודה המנטלית והרגשית. יתר על כן, הנחיה של אנשי מקצוע מפחיתה את העול שעל כתפי המפקד, שחווה את האירוע הטראומטי בעצמו, ומאפשרת לו להתמודד עם תפקודו, עם מחשבותיו ועם רגשותיו בנוגע לאירוע ולעבור אותו תהליך כמו לוחמי ויחד איתם.

סיכום

סדנאות התחקיר המנטלי, בדומה לכל ההתערבויות שביצענו ביחידה, נעשו בראי המשימה של הארגון ונועדו להחזיר את הכוחות לכשירות מבצעית. כפי שמציינים החוקרים בפרק התיאורטי, קשה לאמוד את מידת ההצלחה והאפקטיביות של תחקירים מהסוג הזה בפרט ושל ההתערבויות שביצענו ביחידה בכלל. עם זאת אין ספק שההתערבויות שביצענו ביחידה תרמו לחיזוק המודעות של המפקדים לחשיבות העבודה הרגשית באירועי משבר. עבודה כזאת מסייעת לחזק את החוסן המנטלי של הלוחם הבודד כמו גם של הארגון כולו ובסופו של דבר מסייעת להשיג את המטרה שלשמה קיים הארגון: הניצחון בקרב.

הערות

1. חיים עומר, "פיגועים המוניים – תפקיד צוות חירום", שיחות, כרך ה, חוברת 3, יוני 1991
2. ח' עומר וא' נחי, "עקרונות הרציפות: גישה מורחבת לאסון וטראומה", פסיכולוגיה ד (2-1), 1994
3. Turnbull, G., "The Lockerbie Air Disaster and the Gulf War: Debriefing in Britain", In: **National Center for PTSD**, 1988; Young, B. H. and Gerrity, E. T., "Critical Incident Stress Debriefing (CISD): Value and Limitations In Disaster Response", In: **National Center for PTSD**, 1994



פעילות צבאית בגבולות של שלום

גם בגבולות של שלום - עם מצרים ועם ירדן - נשקפות לישראל סכנות. אלה ברובן אינן סכנות קיומיות מיידיות, אלא סכנות אסטרטגיות לטווח הארוך. מדובר בעיקר בפעולות הברחה - של נשק, של סמים ושל בני אדם. הטענה המרכזית של המאמר הזה היא שפעילות צבאית בגבולות של שלום שונה מכל פעילות צבאית אחרת ומצריכה מאפייני תודעה ופעולה שונים

רס"ן טל פלד

אחרת ומצריכה מאפייני תודעה ופעולה שונים. המאמר מציג לכתוב תו"ל צבאי הכולל התייחסות ספציפית לפעילות הצבא בגבולות של שלום (נוסף על תו"ל למלחמה ולעימות מוגבל). התו"ל הזה לגבולות של שלום צריך לכלול פיתוח של מערכת מושגית רלוונטית המביאה בחשבון את מאפייניהם הייחודיים. חשוב שהגדרת הפעילות הצבאית הזאת תהיה ברורה וחדה: מדובר במשימה צבאית לכל דבר, ויש ללמודה במסגרת כלל ההכשרות בצה"ל.

**סיום פינויה של רצועת עזה, שכונה
"התנתקות", והניצנים הראשונים של
החדרת תאי אל-קאעידה לירדן ולמצרים
יוצרים לחץ של גורמי טרור על הגבולות
של ישראל עם שכנותיה**

טענה נוספת שמעלה המאמר הזה היא שפעילות צבאית בגבולות של שלום חייבת לכלול אלמנטים של שיטור כגון אכיפת החוק ומניעה, השונים מהתורה הצבאית הקלסית החותרת לניצחון ולהכרעה, ולכן יש לבנות צבא המוכן הן לפעולות שיטור והן לפעולות קרביות במשולב.

גבולות

ככלל, גבולות בין מדינות נוצרו כדי לסמן את תחום הריבונות של כל מדינה ולמנוע מעברים בלתי מורשים של אנשים ושל סחורות ובכלל זה אמצעי לחימה. עניינה של כל מדינה הוא לתת ביטחון לאזרחיה על מנת שתוכל לממש את יעדיה הלאומיים. מידת הביטחון שביכולתה לתת נגזרת במידה רבה מסוגי הגבולות ומאופיים. עם מצרים, עם ירדן ועם לבנון יש

סיום פינויה של רצועת עזה, שכונה "התנתקות", והניצנים הראשונים של החדרת תאי אל-קאעידה לירדן ולמצרים יוצרים לחץ של גורמי טרור על הגבולות של ישראל עם שכנותיה. למרות זאת גבולותיה הדרומיים של מדינת ישראל הם גבולות של שלום. הגבולות האלה מעוצבים סופית ומעוגנים בהסכמי שלום בין ישראל לשכנותיה, ויש להם הכרה בין-לאומית מוחלטת.

בהסכם השלום בין ישראל לבין ירדן (שנחתם ב-1994) נכתב: "שתי המדינות יפתחו יחסי שכנות טובה של שיתוף פעולה כנדרש לשם הבטחתו של ביטחון בר-קיימא, יימנעו מאיום בכוח או משימוש בו זה נגד זה ויישבו את כל הסכסוכים ביניהם בדרכי שלום". הציטוט הספציפי הזה נלקח מתוך הסכם השלום בין ישראל לממלכה ההאשמית, אך הוא מופיע גם בהסכם השלום עם מצרים (שנחתם ב-1979), ויש בו כדי להצביע על ההבדל הבסיסי בין גבולות של שלום לגבולות מדיניים בין מדינות עוינות כגון הגבול עם סוריה.

המאמר הזה מעלה לדיון את השאלה בנוגע לתפקיד הצבא בגבולות של שלום באמצעות הארת המאפיינים המתקיימים בגבולות האלה, ניתוחם והצגת ההשלכות הנובעות מהם. בסופו מועלות המלצות למערכת הצבאית בנוגע לדרכי הפעולה האפשריות כדי לשמר ולחזק את תפקיד הצבא ואת חוסנם של המשרתים בגבולות האלה. המאמר הזה הוא ראשוני בנושא ונועד לשמש בסיס לשיח, לדיון ולעבודות נוספות שדנות בסוגיה המורכבת הזאת.

הטענה המרכזית של המאמר הזה היא שפעילות צבאית בגבולות של שלום שונה מכל פעילות צבאית

פסיכולוגית צבאית
ארגונית





המניעים המרכזיים של הכוחות שמנסים לטשטש ולפרוץ את הגבול הם כלכליים ועוינים, ואילו המניעים המרכזיים לשמירת הגבול הם ביטחוניים והרצון לשמור על הריבונות ועל החוק

לישראל גבול בין-לאומי שזכה להכרת העולם. הגבול עם מצרים ועם ירדן הוא גבול של שלום, הגבול עם לבנון הוא כעת גבול של מלחמה. בין סוריה לישראל ישנו גם כן גבול בין-לאומי, אך סוריה אינה מכירה בו ותובעת מישראל לסגת לקווי 4 ביוני 1967. בכך היא בעצם תובעת לעצמה שטחים שעליהם

פעילות צבאית בגבולות של שלום שונה מכל פעילות צבאית אחרת ומצריכה מאפייני תודעה ופעולה שונים

השתלטה לאחר מלחמת העצמאות. בין ישראל לפלסטינים אין גבול בין-לאומי והוא אמור היה להיקבע במשא ומתן בין הצדדים.

הדינמיקה שבין שני צידי הגבול

משני צידי הגבולות של ישראל מתקיימת דינמיקה של כוחות מנוגדים: ישנם כוחות שפועלים לטשטוש הגבול ולפריצתו, וישנם כוחות שפועלים לשימור הגבול ולביסוסו. המניעים המרכזיים של הכוחות שמנסים לטשטש ולפרוץ את הגבול הם כלכליים ועוינים, ואילו המניעים המרכזיים לשמירת הגבול הם ביטחוניים והרצון לשמור על הריבונות ועל החוק. כאמור, הכוחות המנוגדים האלה פועלים יחדיו משני צידי

הגבול. הפעילויות הבלתי חוקיות יכולות להתבצע רק אם יש שיתוף פעולה בין מבריחים ובין בעלי אינטרסים משותפים משני צידי הגבול.

על-פי ביגר, בכל מקרה של קביעת גבול יש צד מאיים וצד מאוים¹. על פי רוב הצד המאיים הוא הצד המפותח יותר מהבחינה הכלכלית שמנסה למנוע מעבר אנשים וסחורות אליו מהמדינה השכנה, הנחשלת, הנתונה בקשיים פוליטיים ומנסה לשפר את כלכלתה. בדרך כלל המדינה הנחשלת אינה פועלת כדי למנוע את חציית הגבול, אך גם אינה מעודדת את התנועה.

האיום הטמון בגבולות של שלום

בגבולות של שלום ישנם שני סוגים מרכזיים של איומים:

- איום מסורתי – חדירות למטרות פליליות (הברחת סחורות, סמים, נשק, עובדים זרים).
 - איום מתפתח – איום טרור, כולל כניסה של מפגעים לטח המדינה וביצוע פעולות טרור בתוכה.
- מדובר בשני איומים אסטרטגיים על מדינת ישראל הפוגעים באופן משמעותי בביטחון הלאומי. ב-1989 הגיעו גם האמריקנים למסקנה כי מדובר באיומים אסטרטגיים. עד אותה השנה נתן צבא ארה"ב סיוע אקראי בלבד למלחמה בהברחות של סמים ושל סחורות מגבול מקסיקו, אך באותה השנה הכריז הנשיא ג'ורג' בוש האב שתופעת הברחות היא איום על ביטחון המדינה והוסיף כי משרד ההגנה והצבא נותנים עדיפות גבוהה למלחמה בהברחות. כמו כן הוא הטיל על ועדה צבאית להציע תוכנית בנושא מעורבות הצבא בתחום².

מחסום בגבול ישראל-מצרים



ההברחות הן סכנה לדמותה המוסרית של החברה הישראלית (סחר בבני אדם, סחר בסמים), להתיישבות בדרום הארץ, לכלכלה, לתיירות ועוד

מאפייני גבולות של שלום

לגבולות של שלום ישנם מאפיינים ייחודיים המחייבים חשיבה מבצעית ותודעתית שונה:

■ **מטרת הפעילות** מוגדרת במונחים של מניעה, של צמצום ושל סיכול. כוחות צה"ל מחויבים לפעול באופן שלא יפגע בהסכמי השלום עם ירדן ועם מצרים ולא יסתור את

גם גבול של שלום יכול להציב איום אסטרטגי על המדינה

המדיניות הקובעת כי יש לשמור על גבולות שקטים.

■ **הוראות הפתיחה באש** מתירות ירי רק במקרים קיצוניים שבהם נשקפת סכנה קיומית באופן מידי. וגם באותם מקרים קיצוניים שבהם מותר לפתוח באש השימוש בעוצמה הקרבית הוא מוגבל.

■ **סד"כ מוגבל**. במסגרת הסכמי השלום נקבע כי הכוחות והאמצעים הפרוסים לאורך הגבולות יהיו מוגבלים.

■ **יריב משותף**. היריבים (בגבול של שלום אין אויב) הם המבריחים. מדובר ביריב של שתי המדינות שמשני צידי הגבול. שתי המדינות עצמן אינן יריבות אלא להפך – הן אמורות "לשאוף למסגרת אזורית של שותפות בשלום" (מתוך הנספח הביטחוני בחוזה השלום עם מצרים).

■ **אינטרס משותף**. לשני הצדדים יש אינטרס משותף (לפחות ברמה הפורמלית) למנוע הברחות מצד אחד של הגבול לצידו

האחר. יתרה מכך, כל פעולה של צד אחד הן בתחום ההברחות והן בקשר לפעילות הטרור אמורה לסייע לצד האחר ולהפך.

■ **אמון הדדי**. היחסים עם המדינה השכנה ועם צבאה אמורים להיות מושתתים על אמון הדדי, שצריך לבוא לידי ביטוי בהעברת מידע שוטפת ובלמידה הדדית. "הצדדים נוטלים על עצמם לבסס את יחסי הביטחון ביניהם על אמון הדדי, על קידום יחסים משותפים ועל שיתוף פעולה". (מתוך נספח הביטחון עם ירדן).

■ **הפעילות הצבאית מתנהלת רק בשטח ישראל**, שכן מתוקף הסכמי השלום אין הצבא יכול להמשיך מרדף או לבצע פעולות יזומות מעבר לגבול המוסכם.

■ **הפעילות נעשית נגד ארגוני טרור ונגד ארגוני פשע**. פעולות ההברחה – במיוחד של נשים ושל סמים – מתבצעות בעיקר בעבור ארגוני פשיעה גדולים, בין-לאומיים, אך ישנן גם יוזמות מקומיות. לטרור אחראים ארגוני טרור המשתייכים הן לג'יהאד העולמי והן לארגונים מקומיים.

■ **מדובר בעיקר בפעילות שיטור**. המשימה הצבאית בגבולות של שלום נושאת אופי של פעילות שיטור, שבה יש משקל רב לאכיפת החוק ולמניעה, השונות מהתורה הצבאית הקלסית החותרת לניצחון ולהכרעה.

■ **נזק אסטרטגי**. מגבול של שלום אומנם לא נשקף איום קיומי מידי, אך עדיין מדובר בסכנות הטומנות בחובן נזק אסטרטגי ארוך טווח לביטחונה ולריבונותה של מדינת ישראל. כשמדובר במניעת טרור המדד של כל פעולה הוא בינארי: 0 או 1. כלומר, או שמושגת הצלחה או שנגרם מייד נזק מוחשי. בהברחות (שמאחוריהן עומדים ארגוני טרור או ארגוני פשיעה) המדד של כל פעילות הוא בתחום האפור. אי-הצלחה, דהיינו אי-מניעתה של הברחה בודדת, יוצרת נזק מתמשך שאינו מוחשי בטווח הקצר.

■ **ביטחון וחברה**. לאיום הטרור ולפעילות הפלילית יש לא רק השלכות ביטחוניות, אלא גם השלכות מערכתיות הכוללות את תחומי החברה, ההתיישבות, הכלכלה, התיירות ועוד.

■ **שגרה שוחקת לכוחות**. בגבול של שלום פרוסים כוחות קטנים על פני שטחים גדולים. הפריסה הדלילה הזאת יחד עם העובדה שבגבול כזה נגרמים נזקים לא מוחשיים – גם אם הם אסטרטגיים – ושהכוחות עסוקים בעיקר בפעילות שיטור מקשות על בניית אתוס צבאי קלסי בקרב הכוחות, מקשות על הבנת ההשלכות והמשמעויות של הפעילות וכן מקשות על יכולתם של הכוחות להזדהות עם המשימות.

המשמעויות העיקריות

גם גבול של שלום יכול להיות איום אסטרטגי על המדינה. הסכנה החמורה ביותר טמונה בהברחות. מדובר לא רק בסכנה ביטחונית, אלא בסכנה לדמותה המוסרית של החברה הישראלית (סחר בבני אדם, סחר בסמים), להתיישבות בדרום הארץ, לכלכלה, לתיירות ועוד. ההברחות גורמות לנזק מצטבר שהשפעתו היא ארוכת טווח.

האחריות הכוללת על הגנת גבולותיה של המדינה נתונה

בידי צה"ל. האחריות הזאת נתונה בידי בזמן שלום ובזמן מלחמה. עליו מוטלת המשימה להגן על הגבולות מפני פעולות טרור, חדירות מכל סוג ומפני פגיעה כלשהי בריבונות המדינה. מטרת כוחות צה"ל היא אומנם להגן על הגבולות, אך יחד עם זאת גם לשמור על הסכמי השלום עם שכנותיה ולשמור שהגבול יישאר שקט.

מדדי ההצלחה בגבולות של שלום אינם הכרעה צבאית או ניצחון, אלא רמת הביטחון, הסיכול והמניעה תוך שמירה על השלום. אלה מחייבים את הכוחות לתודעה ולמנטליות אחרות שיאפשרו להם להפגין איפוק בהפעלת הכוח ולהבין כי ניצחון אינו תמיד המטרה האולטימטיבית. יתר על כן, ההבנה כי היריב הוא משותף לשתי המדינות ושהאינטרס הוא הדדי מצריכה דפוס חשיבה המעודד שיתוף פעולה וביסוס יחסים המושתתים על אמון הדדי בין הצבאות. מדובר בדפוס חשיבה הסותר את החשיבה הצבאית הקונוונציונלית המפרידה בצורה ברורה בין "אנחנו" ל"הם".

הפעילות המבצעית בגבולות האלה היא ייחודית וכוללת מאמצים למניעת הברחות למטרות טרור ולמטרות פליליות. (רבות מההברחות הפליליות משרתות גורמי טרור, וההפך: הברחות של גורמי טרור משרתות גם גורמים פליליים). עם זאת הוראות הפתיחה באש מוגבלות רק למצבים קיצוניים שבהם נשקפת לכוחותינו סכנה מוחשית ומיידית. המגבלה

מדדי ההצלחה בגבולות של שלום אינם הכרעה צבאית או ניצחון, אלא רמת הביטחון, הסיכול והמניעה תוך שמירה על השלום

הזאת מחייבת את הכוחות לנורמות של ריסון ושל איפוק ולמצות את כל האפשרויות לפני שמופעלת העוצמה הקרבית. במצב הזה נוצר פרדוקס תודעתי שבו מצד אחד יש צורך להתייחס למסתנן כאל יריב, אך מצד שני אסור לירות בו חוץ מאשר במקרים של הגנה עצמית. כששוללים מחייל את האפשרות לירות, שוללים ממנו את זהותו – זהות של לוחם. חשוב להבין שההנהלות הצבא בגבולות של שלום מסייעת באופן עקיף בטיפוחם ובקידום של יחסי השלום בין המדינות השכנות. פעילות בלתי זהירה של הצבא על הגבול עלולה ליצור ולהעצים את יחסי האיבה ולפגוע באמון בין המדינות השכנות, בניגוד למגמה הרצויה של שיתוף פעולה ושל יחסי שכנות טובים. כל פעילות של חייל בודד על הגבול עלולה להוביל לתקרית מדינית-אסטרטגית. המונח שנטבע כתוצאה מההבנה הזאת במסגרת העימות המוגבלת הוא "הרב"ט האסטרטגי".

כאמור, את האימונים שקיימים בגבול של שלום לא ניתן לפתור באמצעות ניסיון להשיג הכרעה צבאית מסורתית, אלא רק באמצעות טיפול שוטף ומתמשך הדורש סיוע ושיתוף פעולה של מספר רב של גורמים – הן צבאיים והן אזרחיים – כדי לנסות לצמצם את התופעה. דוגמה לכך היא שיתוף פעולה עם מערכת המשפט, עם הרשות למלחמה בסמים, עם מחלקת ההגירה,

עם המשטרה, עם מערכת החינוך ועם גורמים נוספים. המשימה הזאת מצריכה שילוב של אמצעים דיפלומטיים וצבאיים ולא יכולה להיות מושגת ללא שניהם ביחד. נוסף על כך דרוש שיתוף פעולה עם צבא המדינה השכנה.

הפיקוד בסיטואציה המורכבת הזאת מחייב יכולת לשלב מערכות שונות ולתאם ביניהן ובהן מערכות שאינן כפופות לצבא. כתוצאה מכך חייב המפקד למצוא פתרונות לבעיותיו לא רק באמצעות הכלים הצבאיים הקונוונציונליים.

במאמר מ-1998 כותבים ריצ'רד וג'ורג' שאחת האסטרטגיות האמריקניות למלחמה בסמים התמקדה בצמצום הביקושים ובדיכוי האספקה. צמצום הביקוש התבצע באמצעות הפעלת תוכניות חינוך בתוך הצבא ומחוצה לו – מה שהקטין את צריכת הסמים באופן משמעותי. דיכוי האספקה (מתוך הבנה כי לא ניתן למנוע את האספקה לחלוטין) התבצע באמצעות כוחות סדירים של צבא ארה"ב. אלה השמידו יבולי מריחואנה בשווי של מיליארדי דולרים בתחום של מדינות אמריקה הלטינית. הפעילות הזאת העבירה מסר ברור למדינות אמריקה הלטינית שארה"ב מוכנה להשתמש בכוח צבאי כדי לפגוע בגידולים כאלה.

מאחר שבגבול של שלום נדרשים החיילים לפעול בעיקר כשוטרים, דהיינו לאכוף חוק וסדר ולא להסתער על אויב כדי להכריעו, עולה השאלה כיצד ניתן להכשיר חיילים לשני דפוסים פעולה כה שונים: דפוס של שיטור בגבול של שלום ודפוס של לחימה בגבול חם. במיוחד קשה לחיילים לעבור מדפוס מפעולה אחד לאחר. היו מי שהציעו להכשיר כוחות ייעודיים שיופעלו רק בגבולות של שלום. לעומת זאת היו אחרים שטענו כי במציאות של היום אין מקום להפרדה הדיכוטומית בין עת שלום לעת מלחמה, ולכן יש להכשיר את החיילים לשני סוגי המשימות. מי שגורסים כך טוענים כי על החיילים להפנים תפיסת תפקיד רחבה יותר, שעל-פיה הם מחויבים הן לנורמות של שיטור והן לנורמות הקרביות – הכול בהתאם לנסיבות.

עניין מרכזי נוסף קשור לרמת המתח המבצעי של הכוחות הפועלים בגבולות של שלום. החיילים המבצעים פעילות בגבולות האלה חווים שגרה שוחקת וקושי למצוא משמעות בפעילות. "אחת הבעיות המרכזיות שבהן נתקלים חיילים במשימות שלום היא בעיית השעמום" – כך דיווחו 41% מהחיילים בגדוד צנחנים ששירת בכוח הבין-לאומי בסיני. במקרה הזה אומנם מדובר בחיל משלוח, דהיינו בכוח בין-לאומי ורב-לאומי שאינו עוסק בבט"ש ואינו שומר על מדינתו, אך ממצאים דומים עולים גם ממחקר שנערך בקרב כוחות צה"ל ששירתו באותה הגזרה.⁴ שעמום אינו נובע ממחסור בפעילות, אלא מאי-היכולת ליחס משמעות לפעילות.

הפעילות שנושאת אופי של פעולות שיטור, העובדה שכוחות קטנים מפוזרים על פני שטחים מדבריים נרחבים המשפיעים על תחושת המרחב, הזמן והתנועה, האיום שברובו אסטרטגי (ולא קיומי), חוסר היכולת לראות את תוצאות הפעילות של הכוחות בטווח המיידי ושימוש מוגבל בעוצמה הקרבית מייצרים דריכות מבצעית נמוכה והעדר משמעות ומקשים על יצירת הווייה ואתוס צבאי קלסי.

יתר על כן, הסביבה שבה מתבצעת הפעילות הצבאית

וכך לסייע להם לבצע את משימותיהם בדרך הטובה ביותר.

המלצות

ההבנה כי מטרת הפעילות בגבולות של שלום היא גם לתת ביטחון ותחושת ביטחון לתושבים ולשוהים במרחב, אך יחד עם זאת לשמור על הסכמי השלום ועל גבול שקט, יוצרת פרדוקס מובנה המצריך מסגרת חשיבה שונה ופיתוח מערכת מושגית רלוונטית שתתמוך בפעילות הייחודית הזאת.

בגבולות של שלום עוסקים הכוחות לפחות באופן חלקי בפעולות שיטור. קבלת ההנחה ששלום ומלחמה כבר אינם מרחבים נפרדים זה מזה מחייבת להביא לבחינה מחודשת את הכישורים הנדרשים מחיילים וממפקדים לביצוע תפקידיהם. אופיו של היריב, האינטרסים המשותפים של שתי המדינות השכנות, הצורך לבנות מערכת של אמון בין שני הצבאות הזרים והאיסור להפעיל עוצמה צבאית מצריכים מערכת של נורמות ושל ערכים השונים מערכי הקרב והמלחמה.

מאחר שהפעילות של כוחות

צבא הפועלים בגבולות של שלום שונה מכל פעילות צבאית אחרת, יש לתת על כך את הדעת ולייחד מקום בתו"ל הצבאי שיתייחס למשימה הזאת על אפיוניה ועל ייחודה המבצעי והתודעתי.

דוקטרינה צבאית על פעילות צה"ל בגבולות של שלום צריכה להיכתב ולהילמד במסגרת ההכשרות בצה"ל (ואולי אף במשטרה) ולהיות נבדלת מהדוקטרינה של צה"ל במלחמה ובעימות המוגבל. הדוקטרינה צריכה לכלול, בין היתר, את ההישגים הנדרשים, הגדרת האפקטיביות המבצעית ומדדי הצלחה וכישלון (לדוגמה: השיעור הנדרש של חדירות ושל הברחות שנמנעו או שסוכלו בזמן אמיתי).

לשם השוואה, עד 1993 התמקדה הדוקטרינה הצבאית האמריקנית רק במשימות צבאיות בעלות אופי קרבי. ב-1993 פורסמה מהדורה חדשה של המדריך המבצעי הבסיסי של ארה"ב (basic operational manual) שכלל פרק אחר שעסק במבצעים צבאיים שאינם בגדר מלחמה ובכללם תת-פרק שעסק במשימות שלום. שנה לאחר מכן – ב-1994 – פירסם צבא ארה"ב מדריך מבצעי שלם למשימות שלום שהגדיר בצורה



בגבולות של שלום משמשת מוקדי תיירות (ערבה, נגב, אילת) – מה שמגדיל עוד יותר את הפער בין התודעה הנדרשת לפעילות ולדריכות מבצעית לבין ההוויה של חופשה ושל נופש השוררים באזור. אלמנט נוסף המקשה על ערנות מבצעית קשור לתנאי האקלים השוררים באזורים האלה.

ואם לא די בכל אלה הרי המערכת הצבאית עצמה מייחסת לשמירה על גבולות השלום חשיבות פחותה בהשוואה למשימות האחרות המוטלות עליה, דבר הבא לידי ביטוי באמצעים ובקשב המופנים ליחידות העוסקות בפעילות בגבולות השלום. הגישה המערכתית הזאת משפיעה גם היא על המוטיבציה של החיילים ושל המפקדים לבצע את המשימה ועל יכולתם להבין את חשיבותה. לכן על המערכת הצבאית לאמץ "אוריינטציה לשירות צבאי שהוא מעבר למשימה הקרבית – אוריינטציה הכוללת תפיסה של חייל מקצועי העושה כל דבר במידה שווה של כישורים מקצועיים".⁵

כמו כן יש לסייע לחיילים להפנים ולהבין את התפקיד שהם מבצעים בהקשרים הפוליטיים, המדיניים והחברתיים כדי שיוכלו להבין את המשמעויות ואת ההשלכות של תפקידיהם

שבו הוא מתבצע ולהתנסות בתנאי המדבר בהיבטים של מרחב, של זמן, של אקלים ושל תנועה.

זה כל כך פשוט וכל כך קשה – מדוע?

הפעילות הצבאית בגבול של שלום היא לכאורה פשוטה מאוד – בוודאי בהשוואה לניהול לחימה בעצימות גבוהה – ובכל זאת היא מורכבת וקשה. להלן כמה מהסיבות לכך:

- **הכרה.** מדובר במשימה ייחודית, המחייבת תודעה, תפיסות ופעולות שהן שונות מאשר במצבי מלחמה ועימות מוגבל.
- **איום מוחשי לעומת איום אסטרטגי.** הצבא מאומן לטפל באיומים מוחשיים ומיידיים, דבר המובנה בתרבות הצבאית. לעומת זאת איום אסטרטגי הוא איום מופשט בעל השפעות ארוכות טווח, שאינו מתמצה באיום ביטחוני בלבד בגבולות של שלום.
- **הצבא אינו השותף היחיד.** בגבולות של שלום נדרשים פתרונות המשלבים מערכות אזרחיות וצבאיות לחשיבה מערכתית מחוץ לתחומי הצבא וטיפול כוללני. הצבא האחראי על הגנת גבולותיה של המדינה מחויב לגייס מערכות נוספות שאינן כפופות לו. מובן שהיערכות מהסוג הזה מצריכה דפוסי פיקוד ומנהיגות שונים.
- צבא וגבולות של שלום? לכאורה זהו פרדוקס, מעין ניגוד לעיסוקו של הצבא.
- הפעילות בגבולות של שלום אינה אטרקטיבית לעומת פעילות מבצעית בגבול חם.
- גבולות של שלום מחייבים פעילות משטרתית שאינה עולה בקנה אחד עם התורה הצבאית הקונוונציונלית ולפיכך היא עלולה לפגום בסטטוס של הצבא.
- שינויי תפיסה הם שינויים שדורשים שבירת קונספטים קיימים. נדרש תהליך של הבשלה ושל פתיחות לרעיונות חדשים המלווים לעיתים בהתנגדויות, בהכחשות ובהפיכת בעל הרעיון לשעיר לעזאזל. לעיתים יש צורך בתהליכים פסיכולוגיים נוספים שאותם היטיב לתאר איש השלום מהטמה גנדי:

First they **ignore** you
Then they **laugh** at you
Then they **fight** you
Then you **win**

הערות

1. גדעון ביגר, **גדרות וגבולות בעולם**, משרד הביטחון, תל-אביב, 2004
2. Dale E. Brown, "Drugs on the Border - The Role of the Military", **Parameters** 21, Winter 1991-1992, pp. 50-59.
3. Richard, A. & George, S., "Sex, Drugs, and Heavy Metal: Transnational Threats and National Vulnerabilities", **Saga Publication**, vol. 29 (2), 1998, pp. 163-165
4. כהן, נ', טל פלד, **אבחון גדר הקרקל**, מסמך פנימי בצה"ל, 2004
5. Segal, D. R., "Is a Peacekeeping Culture Emerging among American Infantry in the Sinai MFO?" **Journal of Contemporary Ethnography**, 30(5), 2001, pp. 607-636
6. Segal, D. R. & Furukawa T. P. & Linda, J. C., "Light Infantry as Peacekeepers in Sinai", **Armed Forces & Society**, Vol 16 (3), 1990, pp. 385-403



ברורה את האופי של המשימות ואת חשיבותן. פרסום המדריך היה הפעם הראשונה שבה התייחסה הדוקטרינה הצבאית של ארה"ב למשימות של שלום. ההתייחסות הזאת הבליטה את החשיבות שמייחס הצבא לסוג הזה של משימות, וכתוצאה מכך התחדדה החשיבות של משימות השלום גם בקרב החיילים עצמם. פרסום הדוקטרינה הוביל גם לשינוי נורמות ההתנהגות של החיילים באזורי הפעולה שלהם.⁶

המלצה נוספת קשורה להכשרת החיילים והמפקדים למשימות האלה. אופיה המיוחד של הפעילות בגבולות של שלום על ממדיה המדיניים והפוליטיים מחייב לשלב בהכשרות החיילים נושאים מדיניים, פוליטיים וחברתיים. השילוב הזה חיוני כדי שהחיילים יוכלו להכיר את המשמעות הרחבה והאסטרטגית של פעילותם וכך לבצע את תפקידיהם מתוך הזדהות והבנה שמדובר במשימות המשפיעות על ביטחונה, על ריבונותה ועל דמותה של מדינת ישראל.

במהלך ההכשרה הזאת ישנה גם הזדמנות לחבר בין הערכים

גבולות של שלום מחייבים פעילות משטרתית, שאינה עולה בקנה אחד עם התורה הצבאית הקונוונציונלית ולפיכך גם לפגום בסטטוס של הצבא

והנורמות המתאימים לסוג כזה של משימות לבין ערכים חברתיים הומניים רחבים הרואים באי-אלימות ובאי-שימוש בנשק ביטוי לעוצמה ולכוח.

המלצה נוספת קשורה להיבטים המשטרתיים של הפעילות בגבולות של שלום. יש ליצור צבא המוכן הן לפעולות שיתור והן לפעולות קרביות. ההמלצה הזאת מתחדדת ומקבלת יתר חשיבות לאור טשטוש הגבולות בין מלחמה ושלום ולאור ההנחה שהמגמה בעולם בכלל ובישראל בפרט היא שכל הגבולות יהיו גבולות של שלום.

היבט נוסף קשור לבניין הכוח. כדאי לבצע הכנות מנטליות לכוחות הפועלים בגבול של שלום תוך הדגשת ההיבטים התודעתיים והמבצעיים השונים הנדרשים בפעילות כזאת – במיוחד על רקע העובדה שמדובר במרחב מדברי. נמצא כי הפעילות המוגבלת והמונוטונית במדבר גרמה לחיילים אמריקנים בסיני לאבד את תחושת הזמן. לעיתים קרובות היו חיילים שואלים זה את זה איזה יום היום ומקבלים תשובה שאינה חד-משמעית. החיילים החלו לפתח את "הסינדרום הבדואי", שבא לידי ביטוי באיבוד תחושת הזמן, ברגרסיה התנהגותית, באפטיה ובהפסקת כל פעילות מלבד פעולות בסיסיות הנחוצות לקיום.

ההכנות המנטליות אמורות לסייע לחיילים להפנים את רוח המשימה, לחזק את התפיסה שניתן לבצע משימות כאלה במינימום שימוש בכוח, להפנים את הנורמות ואת האתיקה הנדרשות, לראות את התפקיד ואת משמעותו בהקשר הרחב

אכיפה מהאוויר – לקחים מההיסטוריה

הרעיון של אכיפה מהאוויר קוסם לרבים, משום שרואים בה דרך לחימה מהירה, יעילה וזולה בחיי אדם. אולם הניתוח ההיסטורי מלמד שבחלק ניכר מהמקרים הלחץ על העורף האזרחי אינו מביא להשפעה הרצויה על היריב. לעומת זאת תקיפת רכיבים צבאיים קריטיים (מניעה) הביאה בדרך כלל להישג הרצוי

סא"ל נורית

החשיבה התיאורטית על אכיפה באמצעות תקיפת אוכלוסייה ותשתיות אזרחיות

בסוף המאה ה-19 טבע הגנרל הפרוסי קלאוזביץ את המושג "מרכז הכובד" בספרו "על המלחמה". מרכז הכובד, לפי קלאוזביץ, הוא המקום או הגורם שהפגיעה בהם תביא להכרעת היריב. מרכז הכובד עשוי להיות הצבא, עיר הבירה, המנהיג, ברית עם מדינות אחרות או דעת הקהל במדינה היריבה. בספר הדרכה שכתב קלאוזביץ ליוורש העצר הפרוסי הוא המליץ על שלוש מטרות למלחמה, לפי הסדר הבא: השמדת הצבא, כיבוש עיר הבירה והשפעה על דעת הקהל. 100 שנים מאוחר יותר התבונן האיטלקי ג'וליו דואה

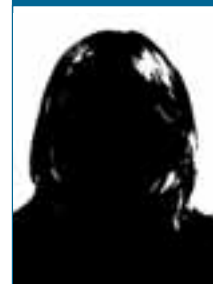
**הרעיון של אכיפה מהאוויר באמצעות
תקיפת אוכלוסייה ותשתיות אזרחיות
בעומק זכה מאז דואה לתמיכה בספרות
התיאורטית וקיבל ביטוי מעשי בסדרה
ארוכה של עימותים צבאיים**

(1869–1930) במטוס והבין את הפוטנציאל הטמון בלחימה מהאוויר כדי להתגבר על המתכונן הלינארי שהציע קלאוזביץ. דואה טען שיש לרכז עוצמה אווירית נגד מרכזי התעשייה החיוניים של היריב, שבהם תלויה עוצמתה הצבאית של המדינה בלחימה המודרנית, ונגד מרכזי כובד נוספים של היריב בעומק: מטרות שלטון, נמלים, תחנות כוח, בנקים, מצבורי נשק וכו'. הגנרל האמריקני בילי מיטשל (1879–1936) פגש את דואה ב-1922 וניסה לייבא את רעיונותיו לארצות-הברית. מיטשל, שנלחם בחזית הצרפתית במלחמת העולם הראשונה, הבין גם הוא את חוסר התוחלת של הלחימה בקו המגע ואימץ בחום

המטוס, כך כתב ג'וליו דואה בספרו "השליטה מהאוויר" (1921), מאפשר שינוי מהפכני בהפעלת הכוח הצבאי. עד המצאת המטוס התנהלה הלחימה באופן לינארי מקו המגע פנימה אל העורף האזרחי של האויב, ולכן האוכלוסייה והתשתיות האזרחיות של האויב נהנו מהגנת הצבא, ולא ניתן היה לפגוע בהן בלי להתמודד תחילה עם מערכי ההגנה הצבאיים שלו. הפעולה מהאוויר, טען דואה, מאפשרת לתקוף באופן ישיר את ליבת המדינה היריבה בלי להתמודד עם הצבא שבקו המגע. דואה והוגים צבאיים מאוחרים יותר סברו שתקיפות ממוקדות על העורף האזרחי, המכוננות תקיפות אסטרטגיות¹, יוצרות לחץ של האוכלוסייה על השלטון, והלחץ הזה יחליש את היכולת של המדינה היריבה להמשיך להילחם. הרעיון של אכיפה מהאוויר באמצעות תקיפת אוכלוסייה ותשתיות אזרחיות בעומק זכה מאז דואה לתמיכה בספרות התיאורטית וקיבל ביטוי מעשי בסדרה ארוכה של עימותים צבאיים. החוקר האמריקני בן זמנו רוברט פייפ טוען לעומת זאת כי תקיפות אסטרטגיות אומנם מפעילות לחץ על האוכלוסייה, אולם הלחץ הזה אינו תורם כלל לאכיפה². כדי להשפיע על התנהגות היריב, סבור פייפ, יש למנוע ממנו יכולת פעולה (denial) באמצעות תקיפת מרכיבים צבאיים קריטיים. תקיפה כזאת משפיעה באופן ישיר על מדיניות היריב ואינה מותנית ביכולתה של האוכלוסייה להפעיל לחץ על השלטון.

המאמר הזה מעמת בין הגישה של תקיפות אסטרטגיות לבין גישת המניעה לאור לקחים היסטוריים מהפעלת כוח אווירי בעולם ובישראל. מהניתוח כאן ניתן ללמוד על התנאים הייחודיים שבהם עשויה כל אחת מהגישות להביא להישג הרצוי.

ראש ענף במודיעין
חיל האוויר



“מבצרים מעופפים” (B-17) מלווים במטוס “מוסטנג” בדרך להפצצת יעדים בגרמניה במלחמת העולם השנייה



הגנרל האמריקני בילי מיטשל הבין גם הוא את חוסר התוחלת של הלחימה בקו המגע ואימץ בחום את הרעיון של שימוש בכוח האווירי לשם פגיעה במרכזים החיוניים של האוכלוסייה בעומק

רוברט פייפ מטיל ספק ביעילות התקיפות האסטרטגיות

בניגוד לחוקרים שהוצגו לעיל סבור רוברט פייפ שתקיפת מרכזי אוכלוסייה, תשתית אזרחית ומרכזי שלטון אינה אמצעי אכיפה יעיל, ולמעשה מעולם לא הביאה להכרעת עימותים. כדי לאכוף על היריב התנהגות רצויה, טוען פייפ, יש למנוע ממנו את היכולת הצבאית לממש את תוכניתו (denial). לכן הפעלת הכוח צריכה להתמקד ברכיבים הצבאיים הקריטיים של היריב ולא בתשתיות האזרחיות שלו.

פייפ סבור שהפעלת לחץ על האוכלוסייה אינה יעילה, משום שכאשר מדינות נלחמות בעבור יעד בעל חשיבות לאומית, ערכית ורגשית גבוהה, הן מוכנות לספוג צעדים קשים נגד האוכלוסייה. כך, למשל, תושבי לונדון ספגו אבדות קשות בקרב על בריטניה, אך האפשרות של כניעה לגרמניה לא עמדה על הפרק.

פייפ טוען גם שיכולת העמידה של האוכלוסייה המותקפת

את הרעיון של שימוש בכוח האווירי לשם פגיעה במרכזים החיוניים של האוכלוסייה בעומק. הרעיונות שניסה להפיץ נתקלו בתחילה בחומה של עוינות, אך לבסוף באו לידי ביטוי בתפיסת הלחימה של ארצות-הברית במלחמת העולם השנייה. בבריטניה באותה העת קידם מרשל טרנצ'רד רעיונות דומים של תקיפות בעומק, והרעיונות האלה היו הבסיס לתפיסת ההפעלה של הכוח האווירי של בריטניה במלחמת העולם השנייה.

התוצאות ההרסניות של מלחמת העולם הראשונה הביאו גם את לידל הארט (1895-1970) להבנה כי השמדת כוחות הצבא של האויב אינה אלא אמצעי להשגת מטרות המלחמה. את המטרות האלה, סבר לידל הארט, ניתן להשיג גם באמצעים אחרים, כגון מהלכים דיפלומטיים. את תפיסתו הציג לידל הארט בספרו “האסטרטגיה של גישה עקיפה” (1929) שבו ניתח את הקרבות המכריעים בהיסטוריה והראה כי ברוב המקרים לא הגיעו המצביאים הגדולים להישגיהם בעימות ישיר בין כוחות. האסטרטגיה מגיעה לשיא שכלולה, קבע לידל הארט, כאשר ההכרעה מושגת בלא קרב צבאי.

שנים לאחר מכן, ב-1995, פירסם ג'ון וורדן מחיל האוויר האמריקני מאמר על “היריב כמערכת” ובו הציג לראות באויב מערכת המורכבת מתת-מערכות. הראייה הזאת מאפשרת לזהות את הנקודות שפגיעה בהן תביא את היריב לפעול באופן הרצוי לנו.³

כל מערכת היא שונה, ולכן, לדברי וורדן, התכנון האסטרטגי צריך להתחיל בנייתו של המערכת הספציפית שנגדה מתמודדים ושל מרכזי הכובד שלה. בדרך כלל ניתן לזהות חמש טבעות שמהן מורכבת רב-מערכת, בין אם מדובר בגוף האדם, בארגון או במדינה. תת המערכות בסדר יורד של חשיבות הן:

- הנהגה ושליטה.
- איברים חיוניים: אנרגיה והמערכת הפיננסית.
- תשתיות: שדות תעופה, תעשייה ותחבורה.
- אוכלוסייה
- צבא

וורדן, בדומה לדואה, למיטשל, לטרנצ'רד וללידל הארט, סבור שהתנגשות צבאית, כלומר ההתמודדות בטבעת החמישית, אינה יעד של המלחמה אלא לכל היותר אחד האמצעים להשגת מטרות המלחמה. פגיעה בהנהגה צפויה אומנם להביא להישג המשמעותי ביותר, אולם לא תמיד היא

מרכז הכובד עשוי להיות הצבא, עיר הבירה, המנהיג, ברית עם מדינות אחרות או דעת הקהל במדינה היריבה

ניתנת לביצוע, ולכן בכל מלחמה על המדינה להתמקד בטבעות החיוניות ביותר שיש לה נגישות אליהן. הלחימה המודרנית ובמיוחד הכוח האווירי – טוען וורדן – מאפשרים להתמקד במקביל בכמה טבעות ובכך להביא לאכיפה מהירה יותר של רצוננו על היריב.



רוברט פייפ סבור שתקיפת מרכזי אוכלוסייה, תשתית אזרחית ומרכזי שלטון אינה אמצעי אכיפה יעיל, ולמעשה מעולם לא הביאה להכרעת עימותים

אכיפה מהאוויר: לקחים היסטוריים

הפרק הזה של המאמר בוחן את חילוקי הדעות בין התיאורטיקנים הצבאיים באמצעות סקירה של עימותים מרכזיים בהיסטוריה הצבאית של המאה החולפת ושל ראשית המאה הנוכחית, שבהם הפעילו מדינות המערב כוח אווירי כדי לאכוף מדיניות רצויה על יריבים: מלחמת העולם השנייה (1939–1945), מלחמת קוריאה (1950–1953), מלחמת וייטנאם (1964–1972), מלחמת ההתשה (1969–1972), מלחמת המפרץ הראשונה (1991), מלחמת קוסובו (1999), מלחמת אפגניסטן (2001) ומלחמת המפרץ השנייה (2003).

האם ניתן ללמוד מההיסטוריה?

השימוש בהיסטוריה צבאית לתיקוף גישה תיאורטית הוא מוגבל מכמה סיבות:

- **תנאים ייחודיים.** הכרעה שהושגה בעבר מתאימה לתקופה, למקום ולמשתתפים הייחודיים שהיו מעורבים בה, ולכן לא ניתן ללמוד ממנה בהכרח על אירועים עתידיים. כך, למשל, ברור שעימותים אשר התנהלו בתקופת המלחמה הקרה התרחשו בתנאים שונים לחלוטין מהתנאים האופייניים לעימותים אחרים, למשל אלה שישראל חווה כיום.
- **פרשנות סובייקטיבית.** גם לאחר זמן רב אין לעיתים הסכמה בקרב החוקרים על הגורמים שהביאו להכרעה (למשל: מה באמת גרם לשליט סרביה, סלובודן מילושביץ', להיכנע?) הפרשנות של האירועים ההיסטוריים עשויה להיות מוטת על-פי נקודת המבט של החוקר.
- **ריבוי גורמים מסבירים.** החוקרים שואפים להציג מודל

היא גבוהה במיוחד במדינות דמוקרטיות, שבהן דעת הקהל תומכת במדיניותו של המנהיג שלא להיכנע לדרישות האויב.

הגישה של הפעלת לחץ על האוכלוסייה ושל תקיפת תשתיות ונכסים כלכליים היא מרכיב מרכזי בתפיסת ההפעלה של מדינות המערב, טוען פייפ, אף שלאורך השנים מעולם לא הוכחה האפקטיביות שלה. הסיבות לכך בעיניו הן היכרות דלה עם ההיסטוריה הצבאית ונתק בין מעצבי המדיניות בדרג האסטרטגי לבין אנשי הצבא המתכננים את הפעלת הכוח הצבאי.

הגישה של הפעלת לחץ על האוכלוסייה ושל תקיפת תשתיות ונכסים כלכליים היא מרכיב מרכזי בתפיסת ההפעלה של מדינות המערב, אף שלאורך השנים מעולם לא הוכחה האפקטיביות שלה

דבריו של פייפ עוררו בסוף שנות ה-90 של המאה הקודמת ויכוח חריף בקהילת החוקרים. רבים ראו בקו שהוביל פייפ המלצה לחזור למלחמות העבר שבהן שחיקה הדדית של כוחות קרקעיים בשדה הקרב הייתה תנאי להכרעה וטענו כי לתקיפה אווירית בעומק יש יתרון משמעותי משום שהיא מאפשרת להשיג הכרעה מהירה באבדות מועטות.

תוצאות פגיעת טיל V-1 גרמני בלונדון



טילי ה-V-1 וה-V-2 הרגו בלונדון אלפי אזרחים וגרמו נזק עצום לרכוש, אך לא הצליחו להכניע את הבריטים

- **בקרב על בריטניה** נהרגו עשרות אלפי אזרחים, ונגרם נזק עצום לרכוש, אולם הפגיעות האלה לא הביאו את הבריטים להיכנע לגרמנים.
- **ממלחמת וייטנאם** ניתן ללמוד הן על יעילותן הגדולה של ההפצצות האסטרטגיות והן על כוחן המוגבל בעת ובעונה אחת. בשלהי המלחמה פתחה ארה"ב במערכה אווירית נגד התשתיות האזרחיות בצפון-ווייטנאם והצליחה לכפות עליה לחזור לשולחן הדיונים. זה היה ללא ספק הישג מרשים של ההפצצות האסטרטגיות. אולם לאחר שארה"ב חילצה

פשוט שיצביע על מספר מצומצם של גורמים שהביאו להכרעה, ואילו ההתרחשות במציאות נובעת מצירוף מספר רב של גורמים ומסדר ההתרחשויות על ציר הזמן. למרות ההסתייגויות האלה הניתוח ההיסטורי הוא הכלי המרכזי שיש בידנינו כדי לפתח מודל שבאמצעותו ניתן להבין את הגורמים המשפיעים על הצלחת האכיפה.

תקיפות אסטרטגיות בראי ההיסטוריה

מהסקירה ההיסטורית עולים כמה מקרים בולטים שבהם הפעלת לחץ על התשתיות האזרחיות ועל האוכלוסייה הביאה לכאורה להכרעה:

- **יפן**. ימים ספורים לאחר הטלת פצצות האטום על יפאן במלחמת העולם השנייה הודיע קיסר יפן על כניעה.
- **מלחמת ההתשה**. ההערכה המקובלת היא שתקיפות חיל האוויר נגד תשתיות בעומק מצרים ב־1970 הוציאו את נאצר משיווי משקל ושיכנעו אותו כי עליו להסכים להפסקת אש.
- **מלחמת הערים בסוף מלחמת איראן-עיראק**. מתקפת הטילים של עיראק על טהרן גרמה ל־3,500 הרוגים איראנים, והלחץ שהפעילה האוכלוסייה על חומייני היה אחד הגורמים לכך שהסכים להפסקת אש. ראוי לציין שקרוב למיליון הרוגים בשדה הקרב עד אז לא הביאו את חומייני להיכנע.
- **תקיפת התשתיות בסרביה** הייתה קרוב לוודאי הגורם המרכזי שהביא את מילושביץ' לסגת מקוסובו ולהיכנע לדרישות נאט"ו.
- לעומת זאת מוכרים עימותים רבים, שבהם תקיפת האוכלוסייה או התשתיות האזרחיות לא השפיעה על היריב, גם אם הביאה לפגיעה פיזית ומורלית קשה.
- **החרבת ערי גרמניה** במלחמת העולם השנייה לא פגעה ברצונה של גרמניה להילחם.

טיל V-1 גרמני בשמי לונדון



הסכם שלום מפוקפק, היא מיהרה להוציא את כוחותיה מווייטנאם, והצפון-ווייטנאמים ניצלו זאת כדי להסתער על הדרום ולכבוש אותו בתוך שבועות ספורים. הלקח הוא שהפצצות אסטרטגיות – יעילות ככל שיהיו – אינן יכולות

- קבוצה קטנה של לוחמים שמנתה אלפים בודדים בלבד. כתישת כוחות הטאליבן מהאוויר הקלה על לוחמי הברית הצפונית להכריעם ולהשתלט על כל המדינה.
- **עיראק (2003).** השחיקה המסיבית של כוחות משמר הרפובליקה בתקיפות מהאוויר איפשרה לתוקפים להיכנס לבגדאד כמעט ללא קרב.
- קודם לכן הובאו דוגמאות להכרעות שהושגו באמצעות הפצצת אוכלוסייה אזרחית ותשתיות אזרחיות. אולם יש להביא בחשבון את האפשרות שההצלחות לא נבעו בסופו של דבר מהפגיעה בתשתיות האזרחיות אלא מהפגיעה שנעשתה במקביל ביכולות הצבאיות של האויב. להלן שתי דוגמאות:
- **יפאן (1945).** כאמור, יפאן נכנעה לאחר שהוטלו שתי פצצות אטום על שתי ערים שלה: הירושימה ונגסקי. ישנם חוקרים שמשוכנעים שאכן הנשק הגרעיני הוא שהביא לסיום המלחמה, ושאלולא הופעל היו האמריקנים צריכים להכריע את המלחמה באמצעות פלישה לאיים המרכזיים של המדינה – מה שהיה עולה באבדות כבדות לתוקפים ולמתגוננים. חוקרים אחרים סבורים שיפן הייתה נכנעת גם ללא פצצות האטום הן בשל השחיקה הקשה בכוחה הימי והן משום שההפצצות האמריקניות בחימוש קונוונציונלי זרעו הרס עצום בערי יפן. לדעת אותם החוקרים נמנעו היפנים מלהיכנע רק משום שסברו שהאמריקנים ידרשו להדיח את הקיסר מתפקידו. רק אחרי שהוטלו פצצות האטום, התברר ליפנים שהאמריקנים

אסטרטגיית המניעה הביאה במקרים רבים לתוצאה הרצויה, ואילו לתקיפות האסטרטגיות הייתה לאורך ההיסטוריה תרומה מועטה

- נכונים להשאיר את הקיסר על כיסאו, ואז הסכימו להיכנע.
- **איראן (1980-1988).** ישנם הטוענים שלא מלחמת הערים היא ששיכנעה את איראן להסכים להפסקת אש אלא השחיקה העצומה של צבאה, העדר אספקה מבחוץ והמחיר הכלכלי הכבד ששילמה.

נוסחת פלא לאכיפה?

- מהניתוח עד כה נראה שאסטרטגיית המניעה הביאה במקרים רבים לתוצאה הרצויה, ואילו לתקיפות האסטרטגיות הייתה לאורך ההיסטוריה תרומה מועטה. אולם ניתוח מדויק יותר של האירועים ההיסטוריים מלמד שהצלחת האכיפה מושפעת מסדרה ארוכה של גורמים ייחודיים הנובעים מהעיתוי ומהקשר שבו מתרחשת הפעלת הכוח. במיוחד ניתן להצביע על החשיבות של הגורמים הבאים להצלחת האכיפה:
- מידת הנחישות של המדינה המותקפת להתמיד באופן הפעולה שלה. מובן שהנחישות שלה נגזרת מהחשיבות שהיא מייחסת לעימות.

- להיות תחליף לכוחות היבשה. כל הישג שמשיגים מן האוויר הוא חסר ערך אם אינו ממומש על ידי כוחות היבשה.
- **במלחמת המפרץ הראשונה** התקיפו האמריקנים מהאוויר גם תשתיות אזרחיות של עיראק וגם את צבאה, אולם המלחמה הוכרעה רק בעקבות מהלך נרחב ביבשה.
- **מלחמת אפגניסטן השנייה** לא הוכרעה אף היא מהאוויר. ארה"ב פתחה אותה במערכה אווירית – בין היתר נגד התשתיות של אפגניסטן – אך הסיום היה כיבוש פיזי של המדינה באמצעות מיליציות פרו מערביות שתוגברו בכוחות צבא מהמערב.

ברור שעימותים אשר התנהלו בתקופת המלחמה הקרה התרחשו בתנאים ששונים לחלוטין מהתנאים האופייניים לעימותים שישראל חווה כיום

אסטרטגיית המניעה בראי ההיסטוריה

- אסטרטגיית המניעה (denial) מתמקדת בנטרול המרכיבים הקריטיים ביכולת הצבאית של היריב. הפגיעה בנכסי הצבא ובתעשייה הצבאית של המדינה היריבה נועדה להבהיר לה שאין לה יכולת צבאית לממש את היעדים שאלהיה היא שואפת, ושאין לה ברירה אלא להסכים לדרישות המדינה התוקפת. התרומה של נטרול היכולת הצבאית של היריב באה לידי ביטוי בעבר במספר רב של מקרים:
- **גרמניה.** בין 1943 ל-1945 ניהלו בעלות הברית מאמץ ממושך מהאוויר כדי לפגוע בתעשייה הצבאית של גרמניה. למרות ההפצצות האלה הלך כושר הייצור של התעשיות הביטחוניות של גרמניה והגיע לשיאו ב-1944. ההפצצות האלה תרמו תרומה מכרעת לשיתוק מכונת המלחמה הגרמנית רק כאשר הן התמקדו במספר מצומצם של מרכיבי מפתח, כמו תעשיית הנפט. זה המקום גם לציין כי הפצצת הערים אכן לא שברה את רצון הלחימה של הגרמנים, כפי שצוין לעיל, אבל בכל זאת הייתה בה תועלת צבאית מרובה: היא אילצה את גרמניה להקצות חלק ניכר ממשאביה להגנה נגד מטוסים. כל תותח נ"מ וכל מטוס יירוט שהוצבו על אדמת גרמניה נגרעו מהחזית.
- **וייטנאם.** כפי שצוין לעיל ב-1972 הסכימה צפון וייטנאם לחזור לשולחן הדיונים בעקבות ההפצצות האסטרטגיות של האמריקנים. אולם נראה שלא הפגיעה בתשתיות האזרחיות היא שהשיגה את ההכרעה, אלא המצור על נמל הייפונג (בין היתר באמצעות הטלת מוקשים ימיים מהאוויר), שמנע מהצפון וייטנאמים לקבל אספקה מבחוץ.
- **עיראק (1991).** שחיקת כוחו הצבאי של סדאם חוסיין באמצעות המערכה האווירית הממושכת שניהלו נגדו האמריקנים והבריטים הקלה מאוד על הפלישה לתוך שטח עיראק ועל שחרור כוויית.
- **אפגניסטן.** הטאליבן ביססו את שליטתם באפגניסטן על

מטוס A-10 ("כדור הרעם") אמריקני יורה בתותח 30 מ"מ על מטרות קרקע במהלך פעילות קרקעית אמריקנית בכרוך (עיראק) ב־2003



הרעיון של אכיפה מהאוויר קוסם לרבים, משום שרואים בה דרך לחימה מהירה, יעילה וזולה בחיי אדם, בניגוד למערכות יבשתיות גדולות, שגם אם הן יעילות, הן איטיות יחסית וגובות מחיר יקר בחיי אדם

לכן לא היה שום סיכוי שלתקיפת תשתיות אזרחיות – מכאיבה ככל שתהיה – תוכל להיות השפעה של ממש על החלטותיו של סדאם חוסיין.

אפגניסטן (2001). אוכלוסיית קאבול נכבשה למעשה על־ידי הטאליבן ולא תמכה בתנועה ובשלטונה. מכאן שתקיפת האוכלוסייה או תשתיותיה לא יכלה להועיל להכרעת הטאליבן, משום ששלטון הטאליבן ממילא לא התבסס על תמיכת האוכלוסייה.

סרביה (1999). מילושביץ' – בניגוד לסדאם חוסיין ולטאליבן – היה תלוי בתמיכת האוכלוסייה, והעובדה הזאת תרמה לאפקטיביות של צעדי הענישה שנקטה נאט"ו נגד התשתיות האזרחיות בסרביה. אחד מיעדי התקיפות האוויריות

- מערכת היחסים בין השליט לבין האוכלוסייה, ובכלל זה יכולתה של האוכלוסייה להשפיע על המדיניות.
- אישיותו של המנהיג ויכולתו לשכנע את העם להתמיד בקו הפעולה או לוותר.
- מידת תלותה של המדינה בבעלות בריתה ומידת התמיכה שמעניקות בעלות הברית למדיניותה.
- יכולתה הפיזית של המדינה לספוג את הנזק ולמזער אותו.
- יכולתה של המדינה המותקפת להסב נזק לתוקף.
- מידת הנחישות של המדינה המתקיפה להתמיד באופן הפעולה שלה.

הנחישות של המדינה המותקפת

הנחישות של המדינה המותקפת להתמיד באופן הפעולה שלה כדי להשיג את יעדיה – גם במחיר כבד – היא אחד הגורמים המשפיעים ביותר על היכולת לאכוף על אותה המדינה התנהגות אחרת. עמים שהאמינו באופן עמוק ביעד שלמענו הם נאבקים עמדו גם בצעדי ענישה קשים שננקטו נגדם ונגד התשתיות הפיזיות של מדינתם. נחישות כזאת הפגינו למשל הבריטים נוכח הפצצות עריהם במלחמת העולם השנייה והצפון־ווייטנאמים נוכח ההתקפות האמריקניות מן האוויר.

במקרים אחרים, כאשר האוכלוסייה לא דבקה ביעדי המלחמה או שהטעם ללחימה היטשטש עם הזמן, הצליחה הענשת האוכלוסייה לחולל לחץ שתרם לנכונות המדינה להסכים להפסקת אש. כך היה, למשל, במלחמת קוסובו. דעת הקהל בסרביה לא חשבה שהחזקת קוסובו שווה את המחיר שגבו ממנה מפציצי נאט"ו. כך היה גם במלחמת איראן–עיראק. בתקופת מלחמת הערים הפסיקה דעת הקהל באיראן לתמוך בהמשך הלחימה – בין היתר משום שהנכסים הטריטוריאליים שאבדו בתחילת המלחמה כבר הושבו לאיראן. בהעדר תמיכה של האוכלוסייה במלחמה נאלץ חומייני – בניגוד לרצונו – להסכים להפסקת אש.

הנחישות של המדינה המותקפת להתמיד באופן הפעולה שלה כדי להשיג את יעדיה - גם במחיר כבד - היא אחד הגורמים המשפיעים ביותר על היכולת לאכוף על אותה המדינה התנהגות אחרת

מערכת היחסים בין השליט לאוכלוסייה

בחלק מהמקרים גם אם לאוכלוסייה נגרם סבל רב כתוצאה מהתקיפות, אין במדינה מנגנונים שמאפשרים לדעת הקהל להשפיע על השלטון.

עיראק (1991). רק חלק מאוכלוסיית עיראק תמך בצעדים שנקט סדאם חוסיין ערב מלחמת המפרץ הראשונה, אולם משמרות הרפובליקה ומנגנוני ביטחון נוספים איפשרו לסדאם חוסיין לנהל את מדיניותו בלי להזדקק לתמיכת האוכלוסייה.

טייס A-10 אמריקני בודק פצצה מונחית לייזר לפני יציאתו לתקיפה באפגניסטן



אוכלוסיית קאבול נכבשה למעשה על-ידי הטאליבן ולא תמכה בתנועה ובשלטונה. מכאן שתקיפת האוכלוסייה או תשתיותיה לא יכלה להועיל להכרעת הטאליבן, משום ששלטון הטאליבן ממילא לא התבסס על תמיכת האוכלוסייה

של תושבי ארצו בעת מבחן עליון. גם במצב ההפוך, כאשר המנהיג מגיע למסקנה כי יש צורך להיענות לדרישת התוקפים, ואילו האוכלוסייה מעוניינת להמשיך להילחם, יש חשיבות רבה ליכולתו של המנהיג לעמוד בפני האוכלוסייה ולהסביר לה את הצורך בשינוי המדיניות. מנהיגות מהסוג הזה הפגין קיסר יפן באוגוסט 1945, כאשר החליט להיכנע לארצות-הברית בניגוד לדעתם של הצבא ושל האזרחים. מנהיגות כזאת הפגין גם דה-גול כאשר החליט לסגת מאלג'יריה.

התלות בבעלות הברית

לעיתים תלויה יכולתה של מדינה להתמיד בלחימה בתמיכתן של בעלות ברית. במקרים כאלה תימשך הלחימה כל עוד בעלות הברית תומכות במהלך והיא תיפסק כאשר הן מסירות את תמיכתן.

תמיכת ברית-המועצות בצפון-קוריאה עד 1953 היא שאיפשרה למדינה הקומוניסטית הקטנה לעמוד בעימות ממושך נגד ארה"ב. ברית-

המועצות סיפקה לצפון-קוריאנים נשק, תמיכה מדינית ומטרייה גרעינית. ב-1953, עם מותו של סטלין, עלה חרוש'צ'וב לשלטון והחליט לעצור את תמיכתו בצפון-קוריאה ולהתמקד בבעיות הפנים ובהקמת ברית ורשה. אפשר שההתפתחות הזאת – לצד מתקפת הנגד הגדולה של כוחות ארה"ב על צפון-קוריאה – תרמה תרומה מכרעת להחלטת צפון-קוריאה להסכים להפסקת האש.

גם במלחמת וייטנאם מילאו רוסיה וסין תפקיד מרכזי. שתי המדינות האלה לא רק העבירו אספקה רבה לצפון-וייטנאם, אלא גם הרתיעו את האמריקנים במשך כל שנות המלחמה. בגלל החשש למעורבות סובייטית וסינית ישירה בלחימה הטיל הדרג המדיני בווייטנאם מגבלות רבות וחמורות על הדרג הצבאי בווייטנאם, וזו קרוב לוודאי אחת הסיבות המרכזיות לתבוסת האמריקנים.

היכולת הפיזית של המדינה הנתקפת לעמוד בנזקים

לעיתים יכולה המדינה המותקפת לנקוט צעדים שיפחיתו מאוד את הנזקים שנגרמים לה או שיאריכו את משך הזמן הנדרש לאויב כדי לגרום לנזק משמעותי. מדובר בעיקר בצעדי התגוננות פסיביים, כגון הפחתת התלות ביעדי התשתית המותקפים, פיזור הנכסים הניידים הערכיים לפני שיותקפו או שימוש באמצעי הגנה מגוונים.

אחד מצעדי הענישה שנקטה ארצות-הברית נגד צפון-קוריאה בתחילת שנות ה-50 הייתה תקיפת סכרים באזורים

של נאט"ו היה נכסים כלכליים של אנשים שתמכו במילושביץ'. החשש מהמשך הנזק לנכסים האלה החליש את התמיכה במילושביץ' והגביר את הלחץ עליו להיכנע.

אישיות המנהיג יכולתו להשפיע על העם

במקרים שבהם מופעלים צעדי ענישה נגד האוכלוסייה שאלת המפתח היא עד כמה היא מוכנה לתמוך במדיניות ההנהגה

לעיתים תלויה יכולתה של מדינה להתמיד בלחימה בתמיכתן של בעלות ברית. במקרים כאלה תימשך הלחימה כל עוד בעלות הברית תומכות במהלך והיא תיפסק כאשר הן מסירות את תמיכתן

למרות המחיר הכבד שהיא משלמת. לכן צריכה ההנהגה במקרה כזה להתייבץ בפני האוכלוסייה ולהסביר לה שהמחיר שהיא משלמת משרת מטרה ראויה. דוגמה למנהיג כזה הוא צ'רצ'יל במהלך הקרב על בריטניה (יולי-ספטמבר 1940). צ'רצ'יל איחד את כל הבריטים מאחורי מטרות המלחמה שהוא קבע, בלי שהסתיר מהם את המחיר שהם ייאלצו לשלם בשל כך: הרבה מאוד "דם, יזע ודמעות". צ'רצ'יל נחרט בזיכרון ההיסטורי בראש ובראשונה בשל היותו מנהיג שחזק מאוד את יכולת העמידה

חקלאיים כדי להציף את השדות ולגרום לרעב בקרב אוכלוסייה. כדי לצמצם את הנזקים הורידה צפון-קוריאה את מפלס המים בסכרים, כך שתקיפה מוצלחת שלהם לא תגרום להצפות. משיקולים דומים פיזרה גרמניה הנאצית את מפעלי התעשייה הצבאית שלה ב-1943, כאשר בעלות הברית החלו לתקוף אותם. הפיזור חייב את בעלות הברית להגדיל את מספר הגיחות כדי לגרום נזק, הקשה לבנות תמונת מודיעין ברורה של מערך התעשייה הגרמני וכמובן הפחית את הנזק בכל תקיפה.

עיראק הצליחה להפחית הנזק שנגרם לה מקיפת מכליותיה במהלך המלחמה עם איראן על-ידי כך שהסיטה את יצוא הנפט מהובלה ימית לצינורות שעברו אל טורקיה ואל סוריה. סרביה הצליחה להימנע משחיקת כוחה הצבאי בקוסובו

מדינות שהפגינו יכולת עמידה ובה בעת הצליחו להסב נזק ישיר או עקיף לתוקפים הצליחו לעמוד במאמצי האכיפה של התוקפים ואף הביאו לעיתים להפסקת התקיפות. דוגמה טובה לכך היא צפון-וייטנאם שעלה בידה להסב לאמריקנים אבדות כבדות

באמצעות הסוואה מעולה של כוחותיה, ובמיוחד של כוחות השריון שלה. כאשר הוסכם על הפסקת אש ועל פינוי מסודר של כוחות סרביה מקוסובו, נדהמו בנאט"ו לראות את היקף הכוחות הסרביים שיצאו ללא פגע מהמערכה האווירית האינטנסיבית שנמשכה יותר מחודשיים (מארס-יוני 1999).

היכולת של המדינה הנתקפת להסב נזק לתוקפים

כמה מהמדינות המותקפות הסבו נזקים לתוקפים בדרכים מגוונות. מדינות שהפגינו יכולת עמידה ובה בעת הצליחו להסב נזק ישיר או עקיף לתוקפים הצליחו לעמוד במאמצי האכיפה של התוקפים ואף הביאו לעיתים להפסקת התקיפות. דוגמה טובה לכך היא צפון-וייטנאם שאומנם נפלה בהרבה מעוצמתה של ארצות-הברית, אך עלה בידה להסב לאמריקנים אבדות כבדות. האמריקנים לא הובסו למעשה בשום מערכה שניהלו בווייטנאם, אך לא היו מוכנים להמשיך לשלם את מחיר המלחמה, ולכן נסוגו בסופו של דבר.

סדאם חוסיין קיווה ב-1991 לחזור על ההצלחה של צפון-וייטנאם. הוא האמין כי אם יצליח לגרום את האמריקנים לקרבות שחיקה ביבשה, הם יותרו וייסוגו. אולם האמריקנים לא פעלו לפי התסריט שהוא תיכנן להם: הם נכנסו לקרב היבשה רק לאחר ששחקו מהאוויר את כוחותיו.

גם מילושביץ' ייחל למערכה יבשתית בקוסובו, אולם נאט"ו מנעה מכך וניהלה את המערכה רק מהאוויר תוך שהיא מנצלת

את עליונותה המוחצת. אף שעלה בידי הסרבים להפיל מטוס חמקן של האמריקנים – הישג שהוגדר יוצא דופן – לא הייתה להם אפשרות של ממש לגרום נזקים לכוחות שתקפו אותם. את האופציה של הפעלת טילי ה"סקאד" שהיו ברשותם נגד יעדים במערב אירופה הם לא העזו לממש.

מסקנות

היכולת לתקוף מהאוויר הביאה לפריצת דרך בחשיבה התיאורטית על הפעלת הכוח הצבאי. במאה השנים שחלפו מאז הומצא המטוס עסקו חוקרים רבים ברעיון של הכרעת סכסוכים באמצעות תקיפת אוכלוסייה, תשתיות אזרחיות ומטרות שלטון. תפיסת ההפעלה הזאת באה לידי ביטוי במלחמת העולם השנייה וגם בעימותים רבים שהתרחשו לאחר מכן.

הרעיון של אכיפה מהאוויר קוסם לרבים, משום שרואים בה דרך לחימה מהירה, יעילה וזולה בחיי אדם, בניגוד למערכות יבשתיות גדולות, שגם אם הן יעילות, הן איטיות יחסית וגובות מחיר יקר בחיי אדם. אולם הניתוח ההיסטורי מלמד שבחלק ניכר מהמקרים הלחץ על העורף האזרחי אינו מביא להשפעה הרצויה על היריב. לעומת זאת תקיפת רכיבים צבאיים קריטיים (מניעה) הביאה בדרך כלל להישג הרצוי.

מהניתוח עולה גם שהחלטה על אופן הפעלת הכוח צריכה להתבסס על ניתוח פרטני ועדכני של היריב. בפרט יש לבחון את ההיבטים הבאים: עד כמה נחוש היריב להתמיד בפעולות הלא רצויות שהוא נוקט? האם יש לפעולות האלה חשיבות רגשית או לאומית בעבורו? האם היריב קשוב לרגשי האוכלוסייה או שהוא צפוי להתמיד באותה מדיניות גם כאשר האוכלוסייה תתנגד? האם יש ליריב יכולת לנטרל את הלחץ המופעל עליו? האם יש לו יכולת להפעיל עלינו לחץ נגדי?

הבחירה בין תקיפות אסטרטגיות לבין אסטרטגיית מניעה היא מורכבת במיוחד כאשר היריב הוא ארגון טרור ולא מדינה. במצב הזה יש לעיתים ערך מוגבל להפעלת לחץ על האוכלוסייה משום שארגוני הטרור אינם קשובים למצוקותיה. במקביל גם לאסטרטגיית המניעה יש ערך מוגבל כאשר מדובר בארגון טרור, משום שהיכולות הצבאיות שלו הן לרוב מוסתרות, ולעיתים ניתן לחדש אותן במהירות ובפשטות.

הערות

1. המונח "תקיפות אסטרטגיות" מתייחס במאמר הזה לתקיפות שנועדו להשפיע על הדרג המדיני של היריב באמצעות פגיעה באוכלוסייה, בתשתית האזרחית או במרכזי השלטון. בצה"ל מקובלת היום ההבנה שגם לתקיפת יעדים צבאיים עשויה לעיתים להיות משמעות אסטרטגית.
2. Robert Pape, "The True Worth of Air Power", *Foreign Affairs*, vol 83 no. 2, march-april 2004
3. Colonel J. Warden, "The Enemy as a System", *Airpower Journal*, Spring 1995



לוחמים בלי בית חזה מחשבות על "אתיקה צבאית" מאת אסא כשר

רס"ן רומן גופמן



סיקורת ספרים

האתיקה הצבאית

רוח קרה ומנוכרת נושבת לאחר המסע ברזי האתיקה הצבאית מפרי עטו של פרופסור אסא כשר.¹ כאילו משהו פורץ מבפנים בכמיהה: מה, זה הכול? ממש כמו מלך הכוזרים לפני יותר מאלף שנים נע הלוחם הקורא באינחת ואומר: "כוונתך רצויה, אבל מעשיך אינם רצויים".² מייד אני נזכר איך ערב אחד התפרץ למשרדי מפקד שנבצר מאחד מחייליו לצאת לביתו לאירוע משפחתי חשוב. כשדמעות בעיניו ביקשני אישור להישאר שבת בבסיס במקום החייל. ידעתי בוודאות גמורה שגם לו, למפקד, יש יום הולדת, וחברתו מחכה, אך ניסיוני לשכנע אותו פעם נוספת לא עזר. "אני פשוט אוהב אותם", אמר לי, "את החיילים. עדיף אני מאשר מישהו מהם". הסתכלתי עליו, רציתי לנשקו ולחבקו, אך לא נהוג הדבר בין הגברים בצבא. אישרתי את החילופים, ויחד איתו נשארתי שבת. לא יכולתי לתת לעצמי לעזוב. כך קיבלנו שנינו את פני השבת בחדר האוכל הצבאי.

אז מהי אם כן האתיקה הצבאית שפורס אסא כשר בפני הלוחם? בראש ובראשונה זהו מכשיר מחשבתי שתכליתו לשמש כלי עזר ללוחם ולמפקד בבואו להשיב על קושיות ערכיות בדרך שיטתית, עקרונית ומסודרת.³ הלוחם נדרש להבין את העקרונות של האתיקה הצבאית על בוריים, לרדת לעומק העניין

התכליתי של כל אחד מהם וליצור לעצמו תשתית מוצלחת יותר לפעילות מעשית נכונה.⁴ את עקרונותיה יונקת האתיקה הצבאית משני מעיינות. האחד הוא המים הקרים של המחקר הפילוסופי בתחום המוסר, והשני הוא המים החמים והנעימים יותר של הידע והניסיון הצבאיים המיוחדים.⁵ ניתן להמשיל אפוא את האתיקה הצבאית למשקפי ראייה, שבהם העדשה הימנית היא פרי הפילוסוף, ועל השמאלית שקדו הגנרלים.

**הכשל המהותי המרכזי
הגלום בתוכן הרעיוני של
האתיקה הצבאית מאת
אסא כשר הוא העדרו
המוחלט של היסוד הרוחני**

בפרקים הראשונים קובע המחבר קנה מידה מוסרי סופי – כאותו אופטומטריסט דמיוני שקובע את העוצמות של העדשות ומתאם ביניהן – את הדמוקרטיה. נקודת המשען בכל בירור מהותי היא חשובה ביותר. אין שום אפשרות למבט מוסרי בהיר ללא קריטריון מוחלט חיצוני שתמיד ישמש מגדלור בערפילי המציאות הלא פשוטה. אבל בפרקים הראשונים,⁶ שמטרתם להבהיר וליצור את אותה נקודת המשען ללוחם הקורא, נמנע אסא כשר מלעסוק באופן עמוק ושיטתי במהויות הרעיוניות שעליהן מושתתת האידיאה הדמוקרטית.

הדמוקרטיה אפוא מצטמצמת לפתרון הוגן בלבד של יחידים ושל קבוצות בעלי אמונות, רצונות ומנהגים שונים לארגן את חייהם יחד במסגרת המדינה.⁷

אף שהמחבר מזכיר לעיתים את האידיאלים המופשטים כמו קדושת החיים או החירות, אין זה ברור אם הוא מתכוון לרעיונות יפים שמקומם בעולמות הלימוד, לתוצר של הסכם "תן וכך" בין המדינה לנתינייה או לתביעה נפשית של ממש. למעשה אין המחבר מתייחס לדמוקרטיה באופן מהותי אלא לשיטה המעשית או להסדר החברתי ונותן להם תוקף של צידוק עיקרי להתנהגות ראויה במסגרת הצבאית. הצידוק המוסרי של השיטה הדמוקרטית לקיום כוחות מזוינים בתוכה הוא החובה להגן על חייהם של האזרחים מפני הסכנות הנשקפות להם מהכוחות של מדינות עוינות.⁸ יוצא מכך שהצבא חייב למדינה המתנהלת בשיטה הדמוקרטית הגנה מוצלחת על חיי האזרחים מפני סכנות חיצוניות ידועות הנשקפות לחייהם. המדינה מצידה וחברת האזרחים שלה חייבות לצבא, חייבות ללוחמים – שהם גם אזרחיה – הגנה מוצלחת על חייהם.⁹ הכשל המהותי המרכזי הגלום בתוכן הרעיוני של האתיקה הצבאית מאת אסא כשר הוא העדרו המוחלט של היסוד הרוחני. הכשל מתגלה בעיקר בחיצוניותה של האתיקה הצבאית בהיותה מכשיר ולא אידיאל, נורמת התנהגות ולא תביעת נפש ורעיון שכלי עליון שאליו שואפים כל המעשים של הלוחם. טיעון לוגיקר, שכולו מתיימר להיות שכל טהור, עובר כחוט

קצין שריון



המארגן את הרצף הרעיוני של הספר ומחובר על-ידי הקו השפוף בין הרמה המעשית הדמוקרטית לרמה המעשית של הצבא. אין כוונתי כאן לדון בשאלות הסבוכות של ההבחנה והיחס בין אתיקה למידות הטובות או בין קווי האופי לדפוסי ההתנהגות, אלא רוצה אני לטעון משהו יותר בסיסי: אין שום אפשרות לדון בנורמות מעשיות, ולו הקטנות ביותר, בלי להתחיל ברעיון רוחני שנותן להן זכות קיום בעולמו הפנימי של הלוחם.

לוחמים בלי בית חזה

אסא כשר מסיר מעל גבי הלוחם את המטענים הכבדים של הערכים ושל האמיתות הנשגבות בדרך אקדמית בדוקה וידידותית להפליא, הגורמת לתחושה טובה – תחושת ודאות. טיעון לוגי-שכלי מפותל, ההופך את הפונקציה של הגינות חברתית לצידוק סופי ומוחלט, מלביש יפה גם את מה שעוד נשאר מופשט. הכול ברור ובהיר, הרגש הדורש לאחוז במשהו מוגדר נרגע ומפעיל את השכל כדי להשלים את מלאכת ההבנה הקרה. "לשמור אמונים למדינה" פירושו "להיות נאמן גם לעקרונות מסוימים המסדירים את החיים המשותפים של האזרחים"¹⁰, מסביר המחבר. "מדינה דמוקרטית מארגנת חיים משותפים של אזרחיה באופן הוגן. הגינות היא צדק. לכן מדינה דמוקרטית, שהיא מדינת הגינות, היא מדינת צדק. וכאן נעוץ שורש הרעיון של טוהר הנשק"¹¹.

כלומר לא האידיאל המוחלט "קדושת החיים" הוא שנותן חיות ומשמש צידוק לערך ששמו "טוהר הנשק", שמצמצם וממקד את דפוסי ההתנהגות של הפרט המחזיק ושואף לאותו אידיאל, לא ההכרה הנפשית העמוקה "אהבת העם והארץ" היא זאת שנותנת תוכן מוחלט לערך "נאמנות למדינה" ולנורמות ההתנהגות הנגזרות ממנו, אלא האתיקה הצבאית מורה ללוחם את הדרך השכלית כביכול שתובילו לשיטת המשטר, לסדר חברתי הוגן הקבוע בחוק, שהוא שיקבע ויצדיק את נורמות ההתנהגות הרצויות.

האם חיי אדם, חיי הלוחמים אצלי בפלוגה, הם רק עניין של הגינות? ישאל את עצמו הלוחם. "חיי אדם בדמוקרטיה

הם בעלי חשיבות עליונה, לכן הינך מחויב לשומרם", טענה לו האתיקה הצבאית.¹² אינני מעמידה לך שאיפות מוחלטות ואתגרים מופשטים לבירור שכלי מעמיק, הרי אצלי גם החיים הם אחד השלבים בשרשרת ההיקשים בדרך אל ההתנהגות הראויה. אתה הלוחם נדרש רק להבין טיעון לוגי פשוט יחסית וליישמו כראוי. בספר מוסר חשוב – "מסילת הישרים" של הרמח"ל – מעביר המחבר קו ברור בין נפשו של האדם למעשיו. נורמות התנהגות טובות וראויות הן הביטוי לטביעת נפשו של האדם. "שהאדם אשר תלהט נפשו בעבודת בוראו ודאי שלא יתעצל בעשיית מצוותיו, אלא תהיה תנועתו כתנועת האש



אניכרטייה השוודית



אתיקה צבאית
אסא כשר

המהירה, כי לא ינח ולא ישקוט עד אם כלה הדבר להשלימו"¹³.

גם הפילוסוף והתיאולוג האנגלי קלייב סטייפלס לואיס בספרו "ביטול האדם" מעלה – ובצדק – ספקות רבים בנוגע ליכולתו של האדם להתנהג באופן מוסרי כתוצאה מהבנה לוגית בלבד ולא מתוך תכונה מהותית פנימית של ממש. "שכל חסר אונים אל מול האורגניזם החייתי. אני מעדיף לשחק קלפים נגד אדם המטיל ספק באתיקה, אך חונך להאמין שג'נטלמן אינו מרמה, מלשחק נגד פילוסוף של המוסר שאין בו שום דופי, אך גדל בחברת נוכלים"¹⁴.

אפשר לספר כאן ועכשיו על רבים מלוחמינו וממפקדינו שבאמירה ובמעשה העדיפו את הסיכון ואת המוות שלהם עצמם על פני המוות של חבריהם או של פקודיהם. אין שום אפשרות לחשוב שהבנה לוגית, שכל כולה תלויה ונעוצה בעולמו החיצוני של הלוחם, כמו חוק או פקודה לדוגמה, תספיק כדי להגיע למעשה הרצוי במלאכת העשייה הצבאית, אם זה בשעת המלחמה או בשגרה. ההבנה היא תנאי הכרחי, אך בהחלט אינו מספיק – בדיוק כשם שצדק חברתי והגינות שהמסד המדיני-דמוקרטי קובע בעבור אזרחיו בחוקים הם תנאים הכרחיים, אך לא מספיקים לצדק חברתי אמיתי. בעבור צדק חברתי אמיתי נדרשים האזרחים להיות בעלי תכונה או שאיפה חינוכית אל התכונה הנפשית ששמה "אהבת העם". התכונה הנפשית תכתיב את נורמת ההתנהגות הקרויה "חסד וצדקה", ובכך תושלם התמונה ויצמח צדק חברתי אמיתי. כלשונו של הפילוסוף הדני סרן קירקגור: "האתי אינו מתחיל באידיעה שעליה להפוך לידיעה, הוא מתחיל בידיעה הדורשת הגשמה בחיים"¹⁵.

אבל הלוחם הקורא באתיקה הצבאית בוודאי יוותר על רוחו ויבחר להפוך את הפעולה השכלית מחשיבה לחישוב. אולם בשעת המבחן לא היקשים לוגיים יגרמו לו להעדיף את חיי הכלל על חיי שלו אלא אמונה שלמה ותעצומות הנפש. "כמו שהמלך מושל באמצעות ממשלתו, כך ראוי כי התבונה שבאדם תמשול בתאוותיו באמצעות עוז הנפש. הראש מושל בבטן באמצעות בית החזה – מקום מושבה של גדלות הנפש"¹⁶. הלוחמים של האתיקה הצבאית הם אפוא לוחמים בלי בית חזה.

הלוחם הישראלי

במהלך שכלי עמוק מסביר הרב קוק זצ"ל בפרקו הראשון למאמר "למהלך האידיאות בישראל" את התהליך שבו הלך ודחק האדם את האידיאה האלוהית והמליך במקומה את האידיאה הלאומית. האידיאה האלוהית בפי הרב היא "סגנון המחשבה של הרעיון הרוחני" – צורת החשיבה השכלית המוחלטת, והאידיאה הלאומית היא "סגנון החיים הסדרניים של החברה" – צורת החיים החברתית.¹⁷

לוחמים בלי בית חזה, צאצאיהם הרוחניים של אותו התהליך, שוויתרו מרצונם החופשי על המוחלט השכלי יאחזו בחוזקה בחוויה החושית והרגשית. לוחמים בלי בית חזה מכריזים על כל האמיתות המופשטות שהם עניין סובייקטיבי לחלוטין, כמעט עניין של טעם. הלוחם המנסה לגלות את האמת האובייקטיבית ולהתמסר לאידיאל ערכי כלשהו ייחשב בעיני הלוחמים בלי בית החזה לנחשול של ימינו המחזיר את כולנו לחשכת ימי הביניים. "אחת התוצאות של רלטיוויזם מהסוג הזה, המוצג לעיתים קרובות בשם האמפיריות או הפוזיטיביות, הוא אובדן הגירוי הבסיסי למחשבה: המשאלות והרצונות של [הלוחם] החושב. במקום זה נעשה [הלוחם] למכונה לאחסון עובדות".¹⁸

מנגד איננו זקוקים ולו לשמץ של טיעון בעד השכל המוחלט שאינו אלא נייר מחוק.¹⁹ "אתה חונן לאדם דעת ומלמד לאנוש בינה" – ממליך יהודי יום ביומו את שכלו המפעיל, המוחלט והאינטלקטואלי שהוא מהותו וערכו, שבו מתגלה האדם הנורמלי. "ידיעת היאך היו הדברים לפנינו הוא דבר שלא ראהו אף אחד מבני אדם, אלא מטרת כולנו להגיע בשכלנו אל דבר רחוק עמוק מחושינו";²⁰ קובע הרב סעדיה גאון במאה ה-10 בספרו "אמונות ודעות". ככל שרעיון מסוים דק יותר ועמוק יותר, כך הוא מציאותי יותר ואמיתי יותר. אילו ביקשנו לעמוד על מציאותנו בעזרת חושינו, כי אז היינו נופלים מן המדרגה העליונה של ההכרה האנושית אל שפל המדרגה, אל דרגת ה"הכרה" של הבהמה.²¹

אך האתיקה הצבאית אינה מאמינה בשכל המוחלט והעמוק המסוגל להבין ולהניח על נפשו של הלוחם הקורא רעיונות מופשטים כמו קדושת החיים או האהבה. לכן היא נזקקת בפרק הרביעי לאיזו נקודת משען סופית כדי לבסס את טיעונה בעד חשיבות הערך "חיי האדם", והיא מוצאת אותה באופן משונה מקצת דווקא במוות ובשכול. כאן אפוא האסון של המוות הופך לנימוק עיקרי ובסיסי, רגשי במהותו, בעד החיים. הפרק נפתח בשיר דיכאון של ממש, שרק שתי השורות הפותחות ישמרו על מעט משפיותו של הלוחם הקורא.

**נפלתי בקרב באשדוד
במלחמת השחרור.
אמי אמרה אז, הוא בן 24,
ועכשיו היא אומרת, הוא בן 54,
ומדליקה נר זיכרון
כמו נרות של יום הולדת
נרות על עוגה לנשיפה וכיבוי.
ומאז אבי מת מרוב כאב וצער
ומאז אחיותי התחתנו
וקראו לילדיהן בשמי
ומאז ביתי הוא קברי, וקברי – ביתי.
כי נפלתי בחולות החיבורים
של אשדוד.**

**ומאז כל הברושים וכל עצי הפרדסים
בין נגבה ובין יד מרדכי
הולכים במצעד אבל איטי
ומאז כל ילדי וכל אבותי
הם יתומים ושכולים
ומאז כל ילדי וכל אבותי
הולכים יחדיו שלובי ידיים
בהפגנה נגד המוות.
כי נפלתי במלחמה
בחולות הרכים של אשדוד.**

כעת, כשרגשו העיוור מחזיק דבר מה מוחשי בידיים, הלוחם בלי בית חזה יפעיל את שכלו ויבין מדוע כל כך חשוב להגן ולשמור על חיי אזרחיו וחבריו. כבר אריסטו זיהה בשעתו את ההבחנה בין השכל המפעיל, שיש לו פוטנציאל ליצור יצירים קוגניטיביים, והוא נצחי ובלתי תלוי בתהליכים פיזיקליים, לבין השכל הסביל בעל כושר ההפעלות, כלומר המתעצב ומובל מרשמי החושים וכלה עם כלות הגוף.²² זוהי אפוא בגידה בשכל המפעיל והכללי, שמסוגל לתפוס רעיונות מופשטים באופן אובייקטיבי ולהופכם לאמונה נפשית רציונלית – אמונה שאינה דבקת קנאית במישהו או במשהו הצומח מכניעה לבעל מרות אירציונלי ממשי או מופשט. זאת אינה Credo quia absurdum est – האמונה במופרך ובבלתי הגיוני בלשונו של אחד מאבות הכנסייה, טרטוליאנוס. זוהי אמונה בחיים, באיכות החיים, באדם ובכוחו לחשוב, להסתכל ולשפוט.²³ זאת אמונה באחר, בחבר הלוחם, המפקד והפקוד, זוהי אמונה בעיקר היש שבאישיותם. זוהי אמונה שמקורה בתבונה העיונית שבה

היה "אפלטון שותף עם האלוהים" ולא בתבונה הפרגמטית שבה היה "אודיסיאוס שותף עם השועלים".²⁴ לוחמים בלי בית חזה מפילים את ערך חיי האדם לדרגת הישרדות, ובכך במידה רבה מקללים את מי שבאו לברך. זאת משום שזהירות מהמוות היא תנאי הכרחי אבל לא מספיק בעליל כדי לשמש בסיס לנורמות הראויות בצבאנו כמו גילוי אחריות,²⁵ רעות או דאגה ללוחם.

עיניו החומות בהקו. הוא עמד מולי, וכל שלל תנועותיו הצביעו על אי-נוחות. עיניו נרטבו. "למה לא סיפרת לי", שאלתי. "התכוונתי... לא ידעתי אם זה בסדר... זה משהו מבפנים... אתה מבין?" בקושי הצלחתי להחזיק את עצמי. יש הסוברים שלוחמים בוכים רק בלוויות חבריהם. זוהי חצי אמת, משום שזה קורה להם גם במקומות אחרים. זה היה מפקד שבאופן תמידי הוציא מכיסו כסף בעבור חייל במחלקתו. נעליים, מעיל... הדבר התגלה לי על-ידי החייל בשיחה שגרתית. "תשמע, המ"מ הוא הכול בשבילי כאן, קשה לבטא זאת, הוא פשוט אדם ענק".

קטנים עד מאוד הסיכויים שהמ"מ היה מתקבל בברכה בחיק הלוחמים בלי בית חזה של האתיקה הצבאית. הם ימהרו לשלוח אותו למחלקת יוצאים מן הכלל של "מטורפים" במקרה הסביר ובמקרים אחרים הוא ימצא את עצמו במוסד לחולי נפש שבנו אותם לוחמים בלי בית חזה לאנשים כמו יוסף טרומפלדור ואורי אילן. לוחם וצדיק גדול, סמ"ר רון לביא ז"ל, שעות ספורות לפני שמסר את נפשו כשיחד עם צוותו הסתער בראש הכוח לעבר המחבלים על ציר קרני-נצרים, אמר לסמח"ט שבא לשוחח עם לוחמיו: "אין שום משמעות לרוח צה"ל כשהיא נמצאת בכיסי. מקומה הכרחי הוא בליבי!"²⁶

בהזדמנויות רבות תוך שיחות שקיים רא"ל (מיל') משה יעלון עם לוחמיו, הוא התעכב על אירוע התכתבות מעניין שאירע באחד הפורומים הבכירים. לפני שנים, הוא סיפר, בפורום בכיר העברנו פתקים כדי למצוא שתי מילים שימחישו בצורה המדויקת ביותר תכונה הנדרשת למפקד בצבא. בסופו של דבר הסכמנו על המילים "תעצמות נפש". שר הביטחון שאול מופז באיגרתו במלאות שנה לנפילתו של אל"ם דרור וינברג ז"ל מצטט



"על המפקד לאהוב את החיילים העומדים לפיקודו, להיות חרד לשלומם לרווחתם, לכבודם ולהצלחתם" (דוד בן-גוריון)

את דוד בן-גוריון שמעלה על נס את הסגולות הנפשיות והמוסריות של מפקדי צה"ל ולוחמיו: "על המפקד לאהוב [ההדגשה במקור] את החיילים העומדים לפיקודו, להיות חרד לשלומם לרווחתם, לכבודם ולהצלחתם... המפקד חייב לנטוע בחייל לא משמעת בלבד, כי אם גם אהבה למפקדו, וחייל יאהב את מפקדו אם המפקד יאהב את חייליו ויהיה מסור ונאמן לשלומם כאם המסורה לילדה..."²⁷ ידוע הסיפור על דרור וינברג עצמו שיזם והשתתף בקניית רכב למשפחה שכולה שהייתה שרויה במצוקה. אין שום אפשרות להגיד דבר מהותי על הלוחם הישראלי בלי להתייחס לתביעת הנפש העמוקה ששמה אהבה. בן-גוריון ראה באהבה הדדית בין לוחם ללוחם את מרכז הכובד החיוני שמאזן את היחסים הפורמליים השוררים ביניהם. "ואהבת לרעך כמוך"²⁸ ציוותה עלינו תורתנו – ציווי שרק בדרך השכל המוחלט ניתן לקנותו, ציווי עצמי מהותי המופנה מצד האדם קודם כול לאובייקט ורק לאחר מכן אל סובייקט. בלשון זו ניתן לומר "ואהבת ללוחמך כמוך", אהבה מאחדת ופורסת כנפיה על כלל היש ביחידה הצבאית. תעצומות הנפש של הלוחם הישראלי, שהאתיקה הצבאית משאירה בשדה ההפקר, הן העוצמה הסגולה והייחוד המופלא של צבאנו.²⁹ מהותו של הלוחם הישראלי ובסיסו המוסרי אינם מתמצים רק בציות חיצוני לחוקים המחייבים גיוס, הוא בודאי שאינו מתמצה בדרגות או בסמל היחידה היוקרתית, הוא מתמצה ברוחו ובעולמו הפנימי. "טוב ארך אפיים מגיבור ומושל ברוחו מלוכד עיר"³⁰, ומסביר הכוזרי: "החסיד הוא המושל, שהרי כל חושי וכוחותיו הנפשיים והגופניים סרים אל משמעותו, והוא מנהיג אותם..."³¹ הסגולה הנפשית הזאת הגיעה לרמה הבהירה והקיצונית ביותר בתוך המציאות הבלתי אפשרית בגטאות ובמחנות ההשמדה. שם באופן כמעט בלתי אפשרי מה שהיה צודק נשאר צודק, ומה שלא היה צודק נשאר לא צודק בעבור היהודי האותנטי. השאיפה הבסיסית להישאר בחיים לא שינתה לא את השקפת עולמו ולא את אישיותו. לא היה צורך למצוא לעצמו "מרכז כובד פנימי חדש", מפני שמעצם טבעו של היהודי

התבוננות עמוקה, מקיפה ומופשטת, ראייה רוחנית מהותית. זהו תהליך חיוני וקבוע של בירור חיי³³ לאחדות פנימית רעיונית. הוא חיוני לאדם, והוא חיוני כפליים ללוחם המוצא משמעות עליונה בכל החלטה, בין אם מדובר במעיל שיש להשאיל לחבר שכחן בשטח או שמא בלחיצה על ההדק כשבתוך הכוונת מתרוצצת נפש חיה.

מקורות

1. אסא כשר, **אתיקה צבאית**, משהב"ט, 1996
2. רבי יהודה הלוי, **ספר הכוזרי**, תרגום מאת יהודה אבן שמואל, הוצאת דביר, תשנ"ד, עמ' א
3. כשר, **שם**, עמ' 10
4. **שם**, עמ' 14
5. **שם**, עמ' 18
6. **שם**, פרק ב' רג'
7. **שם**, עמ' 20-30
8. **שם**, עמ' 39
9. **שם**, עמ' 43
10. **שם**, עמ' 63
11. **שם**, עמ' 53
12. **שם**, עמ' 46, 49
13. **מסילת הישרים**, עמ' נ"ד
14. ק"ס לואיס, **ביטול האדם**, הוצאת שלם, ירושלים, תשס"ה, עמ' 17
15. סרן קירקגור, **"האתי, האסתטי והדתי"**, דביר, 1991, עמ' 53
16. ק"ס לואיס, **שם**, עמ' 18
17. חגי לודין, **ביאורים במאמר "למהלך האידיאות בישראל" לראי"ה קוק**, הוצאת מעלות, ירושלים, תשס"ה, עמ' 33-61
18. אריק פרום, **מנוס מחופש**, דביר הוצאה לאור, 1992, עמ' 165-166
19. **מאמרי הראי"ה**, ירושלים, תשמ"ד, עמ' 165
20. **הנבחר באמונות ובדעות לרבנו סעדיה בן יוסף פיומי**, הוצאת ספרים "סורא", ניריורק, נדפס בישראל, עמ' ל"ג
21. **יוסף אונא, רב סעדיה גאון**, הוצאת האחים לוי-אפשטיין, ירושלים, תש"ך, עמ' 60
22. **יקיר שושני, בקשר לאלוהים**, משרד הביטחון, 2005, עמ' 57
23. **אריק פרום, אדם לעצמו**, הוצאת הסתדרות המורים בישראל, 1976, עמ' 163-173
24. ריינהולד ניבור, **בני האור ובני החושך**, הוצאת שלם, ירושלים, תשס"ד, עמ' 46
25. בפרק העוסק בערך אחריות אין דיון בשאלה מהי אחריות ומהיכן היא נובעת. הדיון מצטמצם בשאלה "מיהו אחראי?" ראו: כשר, **שם**, עמ' 107
26. עדות של אל"ם משה שיטרית, שהיה אז סמח"ט ברק.
27. מאיר כהן, **איש אשר רוח בו – מנהיגותו של אל"ם דרור וינברג הי"ד**, קובץ מאמרים, תשס"ד, עמ' 9
28. **ויקרא**, י"ט, ו'
29. ראו את ההקדמה מאת שר הביטחון (דאז) שמעון פרס, **אדם במלחמה**, משהב"ט, תשל"ה
30. **משלי**, ט"ו, ל"ב
31. ראו: מאיר כהן, **איש אשר רוח בו**, עמ' 58
32. אליעזר ברקוביץ', **עמו אנוכי בצרה**, הוצאת שלם – יד ושם, ירושלים, תשס"ו, עמ' 54
33. יוסף קלנר, **הד הקרח הנורא**, נתיבות אמונה, ירושלים, תשס"ה, עמ' י"ט

האותנטי אין מרכז הכובד הפנימי שלו נשען על העולם החיצוני. שורשיו בתוכו הם בממד של הוויה שאינה סרה למרותו של גורל הפכפך של מציאות חיצונית.³² ויפצירו לוחמים בלי בית חזה בלוחם הישראלי: כלום יכול אתה לצוות ולפקוד ולו על אחד מהעקרונות שדיברת?! אין זה בגדר פקודה ללוחם: "תאהב את חברך ואת ארצך או תאמין באידיאל מסוים!" כלום אתם יכולים למדוד את אותם ערכים רוחניים?! הרי ברור לכול שבשורה התחתונה יש להציב נורמות מדידות במישור המעשי. על כך יש להשיב בסיפור קצר וחכם. ערב אחד הגיע מפקד מחלקה אל מפקד הפלוגה. "תשמע, קיבלתי אתמול לוחם חדש. מתי לדעתך ואיך יש להתחיל לחנכו?" "איחרת בשנתיים", ענה לו המפקד, "קודם עלינו לחנך את עצמנו". זהו המסר המרכזי, אלה הם קודם כול אידיאלים חינוכיים שעל כל לוחם לשאוף אליהם באופן עצמי. לכן אין כאן בכלל מקום לפקודה. זוהי המגמה הכללית של השאיפה החינוכית-ערכית שתעצב את הנורמות המדידות במישור המעשי: מהרוח יצמח חומר, והחומר הוא הפקודה. אין מדובר כאן במכשיר מחשבתי אלא במחשבה עצמה – עצמית ועצמאית – של הלוחם הישראלי. הלוחם המאמין בשכלו המוחלט שאינו רק רציונל במשמעותו הרווחת, אלא תכונה בעלת יכולת



החידושים הטכנולוגיים בשדה הקרב היבשתי



טכנולוגיה בארץ ובעולם

בתערוכת "יורוסאטורי" שהתקיימה ביוני השנה בפריז חשפה צרפת כי צבאה נכנס לעידן הלחימה מבוססת הרשת. בתרגיל גדול שערך צבא צרפת במתכונתו החדשה הוא התמודד נגד ארגון טרור במתכונת דומה לזו שבה פעל באחרונה צה"ל בלבנון. המסקנות היו - כמה מפתיע - שלטכנולוגיה המתקדמת אין תשובות מלאות נגד ארגון טרור הנטמע בתוך אוכלוסייה אזרחית

אל"ם (מיל') בני מיכלסון

לכוחות הסדירים בסוג כזה של מלחמה. כך, למשל, ניתן היה להבחין במגמה לרתום את המהפכה בעניינים הצבאיים לשירות הלחימה תוך מתן דגש על מודיעין ועל צבא היבשה הדיגיטלי. בלטה המגמה של מתן פתרונות מבצעיים לכוחות הלוחמים בשטח ואשר נכנסו ללחימה ללא האמצעים המתאימים. מתברר כי כל הצבאות מתאמצים להגביר את המיגון, את עוצמת האש ואת השו"ב של היחידות הלוחמות, לשפר את הכלים הקיימים ולהתאימם לנסיבות ואף לפתח אמצעים חדשים.

צבא היבשה הדיגיטלי של צרפת ותרגיל "אייל הקוטב" (Harfang)

אחד הנושאים המעניינים ביותר שהציג בתערוכה משרד ההגנה של צרפת היה כניסתו של צבא צרפת לעידן הלחימה מבוססת הרשת. במרס 2006 נערך תרגיל "אייל הקוטב" שנועד לנסות את מערכת השליטה והבקרה (שו"ב) הדיגיטלית המיועדת לצבא צרפת. את התרגיל הזה

1992 היא שינתה את אופיה והפכה להיות תערוכה אירופית ובהמשך - תערוכה בינ"לאומית. ישראל השתתפה בה לראשונה ב-1996, כאשר הזמנה רשמית של שר ההגנה הצרפתי נשלחה למערכת הביטחון הישראלית ונענתה בחיוב. מדובר בתערוכה ממוקדת ומקצועית

בתערוכה בלטה המגמה של מתן פתרונות מבצעיים לכוחות הלוחמים בשטח ואשר נכנסו ללחימה ללא האמצעים המתאימים

ביותר הנמשכת חמישה ימים ומיועדת לקהל מקצועי בלבד. השנה התמקדה התערוכה - כפי שמתבקש נוכח המלחמה המתמשכת בדרום-מערב אסיה - בסוגיה של צבאות סדירים הנאלצים להילחם נגד טרור. הוצגו אמצעי התקפה והגנה המסייעים

תערוכת "יורוסאטורי" (Euroatory) שהתקיימה ביוני השנה בפריז היא התערוכה הגדולה ביותר והחשובה ביותר לפיתוחים ביטחוניים בתחום היבשה ובתחום של לוחמת אוויר-יבשה. התערוכה נערכת מדי שנתיים בפריז, ומוצגים בה אמצעי לחימה מתקדמים ופיתוחים טכנולוגיים בתחום הביטחון. בתערוכה ביקרו 110 משלחות רשמיות מ-71 מדינות, 48 אלף מקבלי החלטות ואורחים מקצועיים ועוד 572 עיתונאים כדי לצפות בתצוגה של 1,080 חברות מיותר מ-47 מדינות. המבקרים צפו בתצוגות חיות של האמצעים שהוצגו, למדו על פיתוחים חדשים בתחומי צבא וביטחון ורקמו שותפויות עסקיות חדשות. עד 1990 הייתה יורוסאטורי תערוכה של התעשייה הביטחונית הצרפתית בלבד. החל מ-

לשעבר רמ"ח היסטוריה



מזל"ט "הרמס" מתוצרת ישראל בתערוכת "יורוסאטורי"



אחת המסקנות של התרגיל שערכו הצרפתים הייתה שהאויב האסימטרי פועל בגמישות, מודע ליכולות איסוף המודיעין החדשניות של הצבאות הסדירים ותכופות נבלע בתוך האוכלוסייה האזרחית

ניהל המרכז לשילוב ולשינוי Transformation and Integration) שהוא מעבדה לדימוי מרחב הלחימה. הפרויקט הוא יוזמה של משרד ההגנה הצרפתי ומשולבים בו הצבא והתעשייה.

התרגיל נוהל ממרכז פיקוד ושליטה שנבנה באתר של הקונצרן הביטחוני הענקי Thales בעיר קולומב (Colombes) בצרפת. הוא התפרס על פני 14 אתרים בשבע מדינות: צרפת, בריטניה, גרמניה, הולנד, יוון, סינגפור ואוסטרליה. לצורך התרגיל הוקם צוות של 25 מומחים מיחידות צבא שונות, מהמטכ"ל הצרפתי ומבית הספר למודיעין בעיירה סאמור (Saumur) אשר איישו את מרבית העמדות במפקדה. הם הסתייעו במהנדסים של חברת Thales.

בהתבסס על תרחיש משותף ועל נתונים סביבתיים אחידים נעשה שימוש במדמים (סימולטורים) ובפעילות בזמן אמת כדי לקבל תוצאות מיטביות. בשטח נעשה שימוש באמצעי איסוף מודיעין אמיתיים ובמערכות מידע אשר שינעו את המידע ליחידות האש ולמפקדים. כל הפעילות הזאת נועדה לבדוק את התרומה של גדוד איסוף מודיעין (ISTAR) המפעיל אמצעים מגוונים, ואשר ממציא מעובדים על-ידי תא מודיעיני שהוא מרכז פענוח טקטי המשתמש בטכנולוגיה של היתוך מידע כדי לספק מודיעין לצוות קרב חטיבתי משולב (שהוא עוצבת היסוד) הפועל במרחב לחימה אסימטרי נגד האויב "הכתום".

אחד מאמצעיו של גדוד האיסוף היה המזל"ט "ווטשקיפר" (Watchkeeper) של צבא בריטניה שיוצג על-ידי ה"הרמס 150" מתוצרת ישראל.

במהלך התרגיל נעשה שימוש במערכת שו"ב כוללת שפעלה באופן שלדי עד רמת הגדוד, בעוד שהמגע עם האויב והעסקתו ברמת הפלוגה בוצעו באמצעות משחק המלחמה הממוחשב SCIPPIO, ששקל את ההחלטות ברמות האלה, ניתח אותן וסיפק תוצאות הן ל"כוחלים" והן ל"כתומים".

משחק המלחמה הממוחשב הופעל באמצעות 5 בעלי תפקידים בלבד שדימו צוות קרב חטיבתי משולב בן 4,000 איש, יותר מ-500 כלי רכב וכ-5,000 אזרחים.

תוצאות תרגיל "אייל הקוטב"

- האויב פועל בגמישות, מודע ליכולות איסוף המודיעין החדשניות של הצבאות הסדירים ותכופות נבלע בתוך האוכלוסייה האזרחית.
- המבצעים מתרחשים בתנאי זירה מגוונים – לרוב בשטחים עירוניים.
- כוחותינו בנויים מצוותי קרב קטנים וגמישים, אולם מוגבלים מאוד בכללי

משחק המלחמה הממוחשב

הופעל באמצעות המישה

בעלי תפקידים בלבד

שדימו צוות קרב חטיבתי

משולב בן 4,000 איש

- פתיחה באש נוקשים ורגישים מאוד לאבדות.
- כוחות הנשענים בפעולתם על לחימה מבוססת רשת נהנים מאמצעי איסוף טובים יותר, מתקשורת טובה יותר, מזמן תגובה קצר יותר ומפיקים את המרב מאמצעי הלחימה הזמינים.
- בעלי התפקידים בצבא אינם

מוכשרים לתפעל את העמדות בתצורתן החדשה.

השאלות והבעיות שעלו מהתרגיל

- כיצד יש להפעיל גדוד איסוף ולשלוט בו?
- מהי הדרך המיטבית שבה יכולה מפקדת עוצבה לנצל גדוד איסוף?
- מהי הדרך הטובה ביותר שבה יכול צוות קרב רב חילי משולב לעשות שימוש בתוצרים של גדוד האיסוף לצורכי חדירה, תמרון, לחימה וסיוע (ארטילרי, הנדסי, אווירי)?
- התרגיל נמשך ארבעה ימים (ועוד יום הוקדש להכנות). התרחיש היה דגם קוסובו ולא דגם עיראק, הנחשב לתרחיש קשה, שצבא צרפת עדיין אינו מוכן לו.
- התרגיל היה השלב הראשון בניסיון של צבא צרפת להיכנס לעידן הלחימה מבוססת הרשת. בעקבותיו מתוכננים עוד תרגילים שמטרתם לאפשר לצבא צרפת להמשיך להתפתח בכיוון הזה.
- יש לציין שבביתן התעשייה האווירית שבמתחם הישראלי בתערוכה הוצג מרכז פענוח ומודיעין טקטי, אולם הוא הוצג בנפרד ממערכת השו"ב הכלל צה"לית

עמדת נשק עילית מתוצרת ישראל המותקנת על "האמר"



כאשר נכנס צבא ארה"ב לזירה ב־2003 הוא היה מצויד בכמויות גדולות של רכב אופני לצורכי סיוור, קישור ולוגיסטיקה. הרכב לא היה ממוגן וחסר עוצמת אש יעילה

(שהוצגה בביתן "אלביט"). אף שהמערכת הישראלית אינה נופלת מזו הצרפתית הבדלי הגישה בין שתי המערכות בולטים לעין. המערכת הישראלית הינה מסוג Stand Alone ואינה מחוברת למערכת השו"ב הכוללת של הצבא. בישראל מרגישים שנותנים מענה מהיר על־פי הדרישות המבצעיות לרמות שונות, לדרגים שונים, ליחידות ולחילות שונים בלי להמתין עד שתהיה מערכת כוללת כוללם. התוצאה היא שבישראל כבר עובדות באופן מבצעי כמה מערכות שו"ב ספרתיות שונות אשר לא תמיד יש להן אפשרות "לדבר" ביניהן, בעוד בצרפת הכול עדיין במסגרת פיתוח וניסויים, אולם ההתקדמות היא במגמה של מערכת אחידה וכוללת כוללם.

השפעות המלחמה בדרום־מערב אסיה

כבר יותר משלוש שנים מנהלת ארה"ב מלחמה נגד הטרור בעיראק ובאפגניסטן, וסופן של שתי המערכות האלה אינו נראה באופק. לא רבים יודעים שאת הלחימה הזאת היא אינה מנהלת לבדה אלא בעזרת ברית של מדינות רבות, ובהן מדינות מזרח אירופיות, שהתחייבו להיות חלק ממאמץ המלחמה בטרור הבינ־לאומי. עם המדינות האלה נמנות בראש ובראשונה בריטניה, אך גם קנדה, אוסטרליה, צ'כיה ופולין.

ארה"ב עשתה מאמץ עליון להתאים את צבאה לחימה בטרור בעקבות לקחי סומליה ויוגוסלביה, אולם גם היא מצאה את עצמה לא ערוכה לנסיבות שבהן שטחים רחבי ידיים – הן עירוניים והן פתוחים – בעיראק ובאפגניסטן חשופים לפיגועים באמצעות מגוון רחב של אמצעים ובהם מטעני צד, נק"ל, מוקשים ומלכודים למיניהם.

כאשר נכנס צבא ארה"ב לזירה ב־2003 הוא היה מצויד בכמויות גדולות של רכב אופני לצורכי סיוור, קישור ולוגיסטיקה. הרכב לא היה ממוגן וחסר עוצמת אש יעילה. מאז התקבלה בפיקוד העליון של הכוחות המזוינים האמריקניים החלטה שכל כלי הרכב בדרום־מערב אסיה ימוגנו ויצוידו ברובם בעוצמת אש משופרת.

אם ארה"ב נתפסה במצב שבו צבאה אינו ערוך לצורת הלחימה שנכפתה עליו, על אחת כמה וכמה שצבאות בעלות הברית לא היו ערוכים לכך, ובמיוחד הצבאות ממזרח אירופה, שהיו עד לא מכבר מצוידים בציוד סובייטי מיושן

רכב ממוגן שנפגע מחטען צד בעיראק. נוסעיו ניצלו



על רקע המלחמה בעיראק גברה הדרישה בעולם למגן כלי רכב הפועלים בזירה מוכת טרור ולהעניק להם עוצמת אש משופרת

שתואם עוד פחות את הצרכים מהציוד המערבי. על הרקע הזה גברה הדרישה בעולם למגן כלי רכב הפועלים בזירה מוכת טרור

ולהעניק להם עוצמת אש משופרת. מרבית הצבאות שאינם נהנים מתקציבי עתק כמו צבא ארה"ב דורשים שכלי הרכב החדשים יתאימו לא רק ללוחמה נגד טרור וגרילה אלא גם ללוחמה סדורה נגד צבאות קונוונציונליים.

בעקבות הדרישות האלה הפכו חברות ישראליות כמו רפא"ל, התעשייה הצבאית ופלסן־סאסא לספקיות מרכזיות של חליפות מיגון, של אמצעי מיגון ושל מערכות נשק מבוקרות מחשב המאפשרות לצבאות השונים להשתתף במאמץ הלחימה בזירת דרום־מערב אסיה יחד עם צבא ארה"ב.

ניתן לחלק את תחום המיגון לשלושה רבדים: לרכב "הרך" מסופק מיגון נגד רסיסים ונק"ל, לנגמ"שים – נגד מרנ"טים ונשק מסייע (עד 14.5 מ"מ) ולטנקים – נגד סוגי הטילים החדשים ביותר בעלי יכולת החדירה הקינטית.

אחד המאפיינים של המיגון החדש שהוצג בתערוכה הוא שימוש באמצעים פעילים (כמו באוויר ובים) הכוללים מערכות מוש ונורים, אירוסולים נגד ראשי ביות תרמיים ואלקטרו־אופטיים ומדוכות עשן מידי מבוקרות מחשב הממסכות מייד את הרכב או הרק"ם כאשר מתגלה האיום. המערכות האלה מנסות לספק מיגון מתקדם לרכב בלי שיהיה צורך להגדיל משמעותית של

ההכרעה במלחמה והמדינאות

הדעה הרווחת היא שמלחמה שבאה לשרת את היעדים המדיניים של המדינה צריכה להשיג למדינאי הכרעה בשדה הקרב. רבים, שזוהי דעתם, נשענים על קלאוזביץ הדורש מהצבא מלחמת הכרעה טוטלית. אולם אפילו אצלו ניתן למצוא פנים אחרות למלחמה ולתוצאות הנדרשות מהמציבים שבה. וכך הוא כותב: "התכלית המדינית, בהיותה המניע המקורי למלחמה, תהיה קנה המידה הן לקביעת מטרתם של כוחות הצבא והן לכמות המאמץ שיש להשקיע".

האם יש להבין מכך כי לא תמיד צריך להשיג הכרעה בשדה הקרב? כן. מלחמה המנוהלת כדי להשיג הכרעה עלולה להיות ארוכה מדי ויקרה מדי ביחס להשיג המדיני הנדרש והצפוי.

לכן גם מהסיבה הזאת יש לקבוע לפני היציאה למלחמה מהו ההישג המדיני הנדרש, האם נדרשת הכרעה, ואם כן – מאיזה סוג.

בגיליון הזה דן אלוף (מיל') יעקב עמידרור בשלושה סוגים של הכרעה. מאמרו אומנם עוסק בלחימה נגד טרור, אולם ניתוחו נכון גם למערכה נגד צבא. עולה ממנו כי כלל לא חייבים להשיג הכרעה מוחלטת בשדה הקרב כדי להגיע להישגים מדיניים. גם ההיסטוריה הצבאית של ישראל מלמדת זאת.

אין שום ספק שבמלחמת לבנון השנייה לא הושגה הכרעה, אך למרות זאת היא החלה להניע את גלגלי השיניים של המדיניות העולמית והאזורית – כנראה לטובת ישראל. מצבו המדיני של ארגון חזבאללה השתנה לרעה, והעובדה שהוא טוען לניצחון אינה מבטיחה לו הישגים בשדה המדינאות. על כך כותב גם פרופ' לוטוואק בפתח הגיליון.

ישראל למודת הישגים צבאיים ואכזבות מדיניות, ואפשר שהפעם התהפך הגלגל, ויש בכך כדי ללמד שוב שהמלחמה היא רק כלי אחד שבידי המדינאי להשגת יעדיו, ולא תמיד העיקרי או המוצלח שבהם. מדינאי אף יכול להרשות לעצמו הפסד בשדה הקרב ובכל זאת להשיג הישגים מדיניים שביקש להשיג.

אך אין הדברים פוטרים את המדינאי מלהנחות את המפקדים במדויק לאיזה הישג צבאי הוא מצפה ומהחובה להימנע מלהרים את רמת הציפיות של הצבא ושל העם לגבהים שכלל אינם נדרשים. נפילה למלכודת הזאת עלולה להביא לכך שהוא ייראה כמי שלא השיג את יעדיו והפסיד – גם אם מבחינתו ההישג הצבאי היה מספיק כדי שיוכל להביא הישג מדיני חשוב לעמו.

קריאה מועילה
אפי מלצר

תוכן העניינים

כתבות

4 תוצאות מלחמת הלכה ולמעשה

פרופ' אדוארד לוטוואק

במלחמת לבנון השנייה לא הוציאה ישראל אל הפועל תוכנית מצוינת שהייתה לה, ותחת זאת פעלו כוחות היבשה שלה בהיסוס ובחוסר תכליתיות מפרוץ הקרבות ועד סיומם. ואף על פי כן עוד יתברר שתוצאות המלחמה יהיו הרבה יותר משביעות רצון מבחינת ישראל מכפי שפרשנים רואים כעת

6 האם צבא יכול להכריע טרור?

אלוף (מיל') יעקב עמידרור

אימוץ של שתי השערות בלתי נכונות - הראשונה שהטרור נחוש ועמיד יותר מהמדינה הדמוקרטית והשנייה כי ההכרעה היא תמיד בתודעה וכי היא אינה נגזרת ממהלכים כוחניים - הביא רבים להאמין כי אין דרך צבאית להתמודד עם הטרור כדי להכריעו. ההיסטוריה מוכיחה שהם טועים

12 כשל המודיעין האמריקני בעניין הנשק להשמדה המונית בעיראק

דניאל קוטנר

ב-2003 יצאה ארה"ב למלחמה בעיראק על סמך מידע שגוי שלפיו יש לעיראק יכולות בתחום הנשק הלא קונבנציונלי ובתחום של טילי הקרקע-קרקע. לאחר שהושלם כיבוש עיראק התברר שלא נותרו לה יכולות כלשהן בתחומים האלה. כיצד קרה שסוכנויות המודיעין העשירות והמתוחכמות ביותר בעולם שנו באופן כה גס?



20 על שילוביות ועל מנהיגות באמ"ן

רס"ן רינה שמיר-דונר ורס"ן מרב סמוק

כשמופיעים מושגים חדשים ואופנתיים - דוגמת שילוביות - בארגונים בכלל ובאמ"ן בפרט, קיים הפיתוי למפקדים להתייבב בעמדה "המנויסת". באמ"ן, שפיתח רגישות לקונספציות, חשוב להיות ערים לכך שמושגים - וכן השיח שהם מייצגים - מכילים מורכבות וקושי ליישם. המאמר מציע התבוננות על השיח השילובי באמ"ן ועל אתגרי המנהיגות נוכח המורכבות שהוא מעורר

מרכז הפיקוד והשליטה שממנו ניהל צבא צרפת את התרגיל "אייל הקוטב"



התרגיל נמשך ארבעה ימים (ועוד יום הוקדש להכנות). התרחיש היה דגם קוסובו ולא דגם עיראק, הנחשב לתרחיש קשה, שצבא צרפת עדיין אינו מוכן לו

העכשוויות הוא אמצעים ללחימה בשטח עירוני. הדרישה האקוטית ביותר היא לאמצעים לפריצת קירות וחומות בטון. גם על הצורך הזה עונה ישראל באמצעות מרנ"ט המכונה "מטדור". מדובר למעשה במרנ"ט הגרמני המצוין "פנצרפאוסט" שאותו מייצרת חברת "דינמיט נובל". טילי הנ"ט המצוינים של ישראל יחד עם המרנ"טים של "דינמיט נובל" הפכו את ישראל לגורם מרכזי בתחום הנ"ט בעולם (מייד אחרי ארה"ב).

לסיכום ניתן לומר כי תערוכת "יורוסטור" ממשיכה להיות תערוכת אמצעי הלחימה היבשתיים הגדולה והחשובה ביותר בעולם. בה נמצאים כל "השחקנים הראשיים" הן המצבאות והן מהתעשיות הביטחוניות. לכן היא משמשת מוקד ידע ללא תחליף לכל העוסקים בתחום של לוחמת היבשה.

חליפת מיגון כוללת שמרכיביה הם גלאים שונים - גלאי לייזר, גלאים תרמיים ומכ"מים. כאשר מתגלה איום דוגמת מרנ"ט "אר-פיג'י-7", מייד מתכווננים

ארה"ב מצאה את עצמה לא ערוכה לנסיבות שבהן שטחים רחבי ידיים בעיראק ובאפגניסטן חשופים לפיגועים באמצעות מגוון רחב של אמצעים ובהם מטעני צד, נק"ל ומוקשים

אליו אמצעי הנגד, בעוד הרכב המאויים פותח בתמרוני חמיקה. צורך נוסף שעולה מזירת הלחימה

משקלו. יחד עם זאת מרבית כלי הרכב עדיין ממוגנים בשיטה המסורתית: מיגון פסיבי, אקטיבי וריאקטיבי באמצעות אריחים ולוחות שריון מפלדה, מחומרים מרוכבים ואף ממטענים מתפוצצים.

מדינות רבות בעולם - ובעיקר אלה המצויות בלחימה ונאלצות לתת מענה לבעיות מבצעיות ספציפיות - רוכשות בישראל את חליפות המיגון השונות ואף את עמדות הנשק העיליות הנשלטות מרחוק והמבוקרות על ידי מחשב. מדובר בעמדות המשלבות מערכות תצפית מתקדמות עם מקלעים כבדים ותותחים קלים (עד 30 מ"מ) וטילי נ"ט מדגם "ספייק" לטווח של עד 8 ק"מ. כל אלה מחוברים במערכת שליטה ובקרה שהיא בעצם כוונת נשק משוכללת. ישראל כבר מכרה לעשר מדינות יותר מ-850 עמדות נשק עיליות מהסוג הזה המכונות "שמטון".

הגישה כיום להגנה על רק"ם או על רכב היא משולבת. נעשה מאמץ "לתפור"



Community's Prewar Intelligence Assessments on Iraq, Select Committee on Intelligence, United States Senate, Ordered Reported on July 7, 2004
www.fas.org/irp/cia/product/iraq-wmd.html

2. מבצע של ארה"ב ושל בריטניה ב-16 בדצמבר 1998, שבמסגרתו הופצו אתרים שעל-פי החשד שימשו את סדאם חוסיין לייצור נשק להשמדה המונית. www.defenselink.mil/specials/desert_fox

3. Bob Woodward, **Plan of Attack**, Simon & Schuster, 2004, p. 199
Remarks to the United Nations Security Council, Secretary Colin L. Powell, New York City, February 5, 2003. באתר מחלקת המדינה. הנאום נמשך 76 דקות.

4. Transcript: "Reassessing the Prewar Assessment: Iraq's Weapons of Mass Destruction", **Arms Control Association Panel**, Washington, July 9, 2003, http://www.armscontrol.org/events/iraq_july03.asp

5. Powers, T., "The Failure", **The New York Review of Books**, Vol. 51, number 7, April 29, 2004; Diamond, John, "A Desert Image: How U.S. Misjudged Iraq's Arsenal", **USA Today**, February 04, 2004; Isenberg, D. & Davis, I., "Unravelling the Known Unknowns: Why no Weapons of Mass Destruction have been found in Iraq", **British American Security Information Council Special Report**, January 2004; Cordesman, A.H., **Intelligence Failures in the Iraq War**, Center for Strategic and International Studies, July 16, 2003. מקורות נוספים מצוטטים בהמשך.

6. ראו למשל את המסמך שבו מנסה ה-CIA לענות על ההאשמות שהוטחו בו. המסמך נכתב על-ידי מי שריכז את ה-NIE של אוקטובר 2002. ראו: Stuart A. Cohen, "Iraq's WMD Programs: Culling Hard Facts from Soft Myths", **CIA Press Releases and Statements**, 28 November, 2003; כן ראו את דברי טנט בפני סטודנטים בג'ורג' טאון ב-5 בפברואר 2004 (באתר ה-CIA)

7. Hans Blix, **Disarming Iraq**. על הנושא הזה ראו את ספרו של בליקס: "After the War: Weapons of Mass Disappearance". כותרת הפרק האחרון היא: "of Mass Disappearance". גם בליקס סבר כי ישנם כמה טילים שבנוגע אליהם אין מידע על גורלם. עם זאת, UNMOVIC לא הסיק באופן אוטומטי כי הטילים האלה נמצאים בסדר הכוחות של סדאם. ראו גם: Ewen MacAskill, "Blix Insists There Was no Firm Weapons Evidence", **The Guardian**, April 28, 2005, http://www.guardian.co.uk/Iraq/Story/0,2763,1471932,00.html

8. על המסגרת התיאורטית של ההפתעה הבסיסית ראו: צבי לניר, **ההפתעה הבסיסית: מדוע במשבר**, תל-אביב, הקיבוץ המאוחד, 1983

9. מעניינת בהקשר הזה היא טענתו של בליקס כי דווקא UNMOVIC והסוכנות הבינלאומית לאנרגיה אטומית לא היו שותפים לגישה הבסיסית הזאת, בהיותם כפופים למועצת הביטחון, גוף בעל מגוון דעות רחב בנושא עיראק. לכן מסקנותיהם, שזכו לביקורת אמריקנית באותו הזמן, היו קרובות יותר למציאות מאלה של ארצות-הברית. בכך מצביע בליקס על השפעת הסביבה המדינית והפוליטית על גיבוש התפיסה הבסיסית של קהילת המודיעין האמריקנית.

10. עוזי ארד, "סוף עידן הפלורליזם?" **הארץ**, 24 בספטמבר 2004, עמ' 21

11. "הלשכה לתוכניות מיוחדות" פעלה בפנטגון כדי להפיק מהמודיעין מידע רלוונטי לקברניטים, במיוחד בכל הנוגע לקשרי עיראק עם הטרור ובעיקר עם הטרור של אל-קאעידה. היו שטענו כי הגוף הזה הפעיל בעצמו מקורות, בעיקר בקרב גולים עיראקים, שסוכנויות אחרות חשבו שאינם אמנים.

12. ב-21 בדצמבר 2001 הציג סגן ראש ה-CIA בפני הנשיא בוש וצמרת הממשל את מיטב המידע המודיעיני בסוגיה הזאת. בוש לא התרשם ושאל את ג'ורג' טנט: "האם זה המיטב שיש?" הציטוט היהיר היה תשובתו של ראש ה-CIA. ראו: וודורד, **שם**, עמ' 247-249. טנט עזב את תפקידו ביולי 2004 ובאפריל 2005 הוא הביע צער על הביטוי. הוא אמר כי "אלה היו שתי המילים המטופשות ביותר שאמרת מעולם". Suzanne Goldenberg, "Ex-CIA Chief Eats Humble Pie", **The Guardian**, April 29, 2005

13. **הוועדה לחקירת מערך המודיעין בעקבות המלחמה בעיראק, דין וחשבון** - כרך א' (החלק הגלוי), הכנסת, ועדת החוץ והביטחון, מרס 2004 (להלן: דו"ח שטייניץ), עמ' 12

קונספציה מיושנת, שכבר לא התאימה למציאות של שנות ה-90 כפי שתוארה לעיל. התפיסה הישראלית הושפעה גם מתמימות הדעים ששררה בכל שירותי המודיעין שעימם היו הגופים הישראליים בקשר, ובראשם, כמובן, האמריקנים.

בישראל הייתה הסביבה המדינית והפוליטית פחות לוחצת מאשר בארה"ב, וגם ועדת שטייניץ קבעה כי גופי המודיעין לא הושפעו מעמדות הדרג המדיני. אך קשה להשתחרר מהרושם כי הסביבה המדינית והביטחונית ערב המלחמה בכל זאת השפיעה על ההערכה, ולו בצורה עקיפה. היה אינטרס ישראלי מרכזי בהמשך משטר הסנקציות על עיראק ערב המלחמה. כמו כן היה לישראל אינטרס לא לפגוע בהכנות של ארה"ב לקראת הפלישה, בוודאי שלא בהיבט של ההערכות בנוגע ליכולות של סדאם חוסיין. גם אם האינטרס הזה לא יצר כשלעצמו את הקונספציה הקיימת, הוא הביא לכך שלא נוצר לחץ לבחון אותה בצורה ביקורתית. אולי להפך.

ההערכה המוטעית של האיום שנשקף מעיראק גרם להטיה בהקצאת משאבים רבים במשך עשור שלם. ערב המלחמה ננקטו צעדי הגנה יקרים ומיותרים, לרבות הכנת העורף לאפשרות של התקפה כימית. מעבר לכך נגרם נזק חמור לאמינותה של מערכת המודיעין (לא רק בישראל) - נזק שנותן את אותותיו עד היום הזה.

סיכום

ניתן להתבונן על הכשלים ועל הטעויות של שירותי המודיעין הטובים בעולם (וגם של המדינות שהתנגדו למלחמה) ולשאל אם הם אכן היו בלתי נמנעים. אלה העוסקים בעבודת המודיעין ובמלאכת ההערכה טבעי שייצפו שאולי היה ניתן להגיע לתוצאות אחרות, קודם כול באמצעות עידוד חשיבה אחרת ברמת ההערכות והניתוח, ולמנוע את הפיכתן של הנחות העבודה לדוגמה קשיחה. ספק אם כשל ברמה הבינלאומית של מיטב המוחות היה תוצאה של טעויות נקודתיות או בחירות לא מוצלחות של בעלי המקצוע. הכשל היה מערכתי ברמה הבינלאומית.

הניצול המוטעה של הדרג המדיני את המודיעין שקיבל הינו, כנראה, אופייני ליחסי מודיעין-קברניט, ואין סיכוי רב שישתנה בעתיד, במיוחד אם הקברניטים אינם מעוניינים בהערכות אובייקטיביות, אלא בהערכות התומכות בהשקפותיהם. אולם נראה כי משקלן של הטעויות במלאכת המודיעין עצמה תרם יותר לכשל המודיעיני ולהפתעה הבסיסית מהלחץ הסביבתי (המדיני, הביטחוני והפוליטי) על ראשי הקהילה. הדבר בוודאי נכון בישראל, אך גם בארה"ב. לעוסקים במלאכה אין ברירה, אלא ללמוד מהכישלונות ומההצלחות ולנסות להסיק מהם מסקנות, בתקווה שאלה יביאו לתוצאות משופרות בעתיד.

הערות

1. **Comprehensive Report of the Special Advisor to the DCI on Iraq's WMD**, 30 September 2004, 3 volumes; The Commission on the Intelligence Capabilities of the United States Regarding Weapons of Mass Destruction, **Report to the President of the United States**, March 31, 2005; **Report on the U.S. Intelligence**

