

גלגולו של פרויקט רב-תחומי בפיקוד מרכז

פרויקט ההיערכות מחדש של צה"ל ביהודה ושומרון בעקבות הסכם אוסלו ב' הוא דוגמא לניהול מושכל של פרויקט רב-תחומי שבו מעורבים לצד צה"ל גורמים רבים נוספים

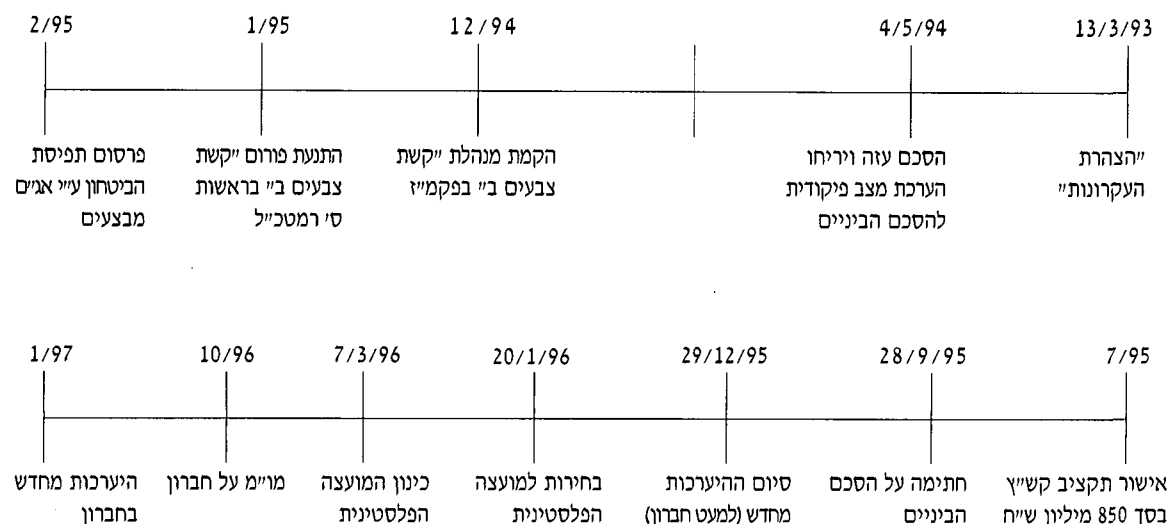
אל"ם שאול אריאלי

פעלה תחת פיקודו של אלוף פיקוד המרכז מדצמבר 1994 ועד מאי 1997.

צה"ל - ככל ארגון - מבצע פרויקטים, שמידת הצלחתם משפיעה באופן משמעותי על תפוקותיו. הצלחתו של כל פרויקט לחוד והצלחתם של כל הפרויקטים ביחד מושפעות רבות מיכולתו של הארגון לתכנן, לבצע ולנהל אותם באופן אופטימלי. תמימות הדעים הקיימת בקרב כלל הגורמים הביטחוניים לגבי הצלחתו של פרויקט "קשת צבעים ב" נשענת בעיקר על מבחן התוצאה

בהתאם ל"הצהרת העקרונות" (D.O.P.), שנחתמה בין ישראל לאש"ף בספטמבר 1993, היה על צה"ל להיערך מחדש באזורי יהודה, שומרון ובקעת הירדן. הסכם הביניים בין ישראל לאש"ף נחתם ב-28 בספטמבר 1995, וההיערכות מחדש הוצאה אל הפועל בחודשים נובמבר-דצמבר 1995, למעט בחברון, שם היא הושלמה בינואר 1997 (ראו אבני דרך במרשם מספר 1). לצורך ריכוז התכנון והיישום של ההיערכות מחדש הוקמה בפיקוד מרכז מנהלת פרויקט, שנקראה "קשת צבעים ב". זו

מרשם מס' 1 - אבני דרך בהסכמים בין ישראל לפלסטינים ובעבודת המטה לקראת יישומם של ההסכמים



עוזר המזכיר הצבאי לשר הביטחון. בעבר ספקד חטיבה מרחבית בעזה וראש פרויקט "קשת צבעים ב" בפיקוד המרכז. מוסמך למדעי הניהול





צה"ל מפנה בסיס מאיו"ש בעקבות הסכם "אוסלו ב"

ביטחון אחרות: השבי"כ, משטרת ישראל (מ"י), שירות בתי הסוהר (שבי"ס) והמנהל האזרחי (מנא"י). אלה פעלו בכפיפה אחת עם צה"ל ובתיאום עימו. על צה"ל כריבון היה להבטיח את מימושה המתואם של ההיערכות מחדש על כל מרכיביה: פינוי, פריסה, אבטחה, מיגון וכו'.

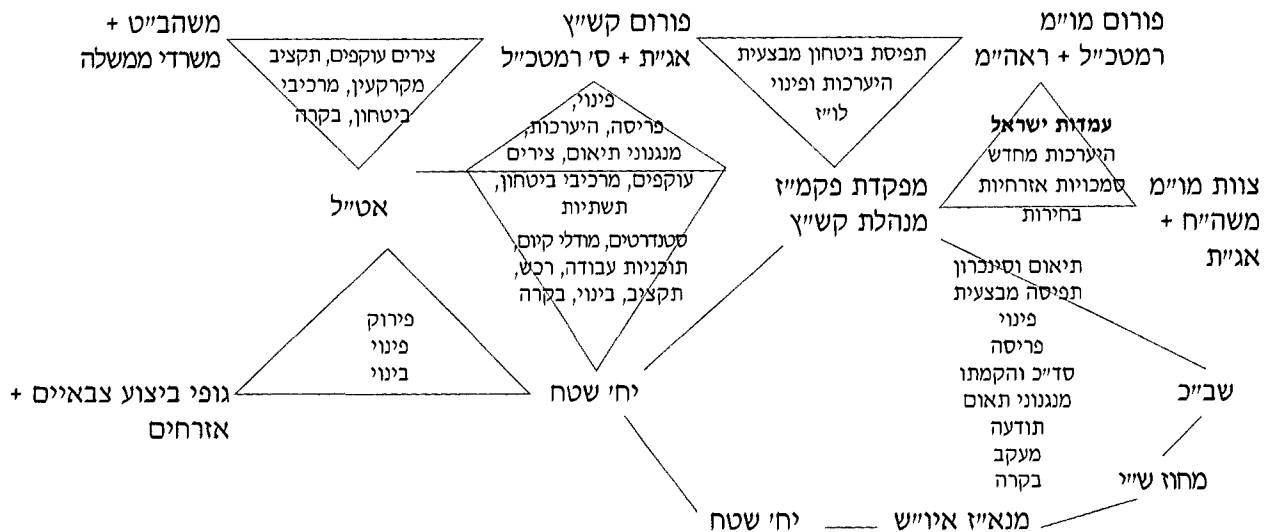
מנהלת "קשת צבעים ב" הוקמה בפיקוד המרכז לריכוז ולקידומו של הפרויקט. ניתנה תשומת לב רבה להגדרת גבולותיו של הפיקוד בהתייחס לפרויקט. הסיבה: ההגדרה נועדה להבטיח את פעילותה של מנהלת הפרויקט ואת תפקידיה בגבולות המערכת הרלוונטית - זו הכוללת את כלל הגופים והגורמים המשפיעים על השגת המטרה.

ופחות על ניתוחים ועל סיכומים כוללים. מאמר זה עוסק בתכנונו, בביצועו ובניהולו של פרויקט "קשת צבעים ב" על-ידי פיקוד מרחבי תוך מתן דגש מיוחד על גורמי ההצלחה הקריטיים בפרויקט ועל מרכיביו הייחודיים. הלקחים מפרויקט זה ישימים להקמתו ולניהולו של כל פרויקט רב-תחומי.

ארגונו של פיקוד מרחב ב"קשת צבעים ב" -

מטרה, גבולות, סביבה, תפולה ומנהלת הפרויקט כאשר ניגשים לטפל בפרויקט מסוים, יש להגדיר תחילה את הנתונים הכלליים של הארגון ושל הסביבה שבה הוא פועל. בפרויקט "קשת צבעים ב" השתתפו נוסף על צה"ל גם זרועות

מרשם מס' 2 - ארגון פיקוד מרכז ב"קשת צבעים ב"



מטרת הפיקוד הוגדרה כ"היערכות מחדש של כוחות הביטחון באיזור יהודה ושומרון (איו"ש) על-פי הסכם הביניים" (שעתיד היה להיחתם). ניסוח קצר ופשוט לכאורה של מטרת הפיקוד בא לענות על הצורך במציאת מכנה משותף רחב ביותר לכלל הגורמים על מטרותיהם הארגוניות

- אגף התכנון (אג"ת), אגף הטכנולוגיה (אטי"ל), אג"ם מבצעים (א"מ), מנגנון ביטחוני לתיאום ולשיתוף פעולה (מבתי"ש) ועוד - מתאם הפעולות בשטחים, משטרת ישראל, שבי"כ, שבי"ס, מג"ב, משרד הביטחון, עוצבות פיקוד המרכז, מטה פיקוד המרכז. בפגישות עבודה אלה מופה הסטטוס של הנושאים הבאים:

1. ההיערכות ל"קשת צבעים ב".
2. ממשקי העבודה עם פיקוד המרכז ועם המטכ"ל.
3. גורמים מרכזיים בגופים (פרויקטורים).
4. צרכים ומשאבים.
5. נוהלי עבודה נדרשים.

בסיומו של תהליך זה ניתן היה לשרטט את גבולותיו של פיקוד המרכז ב"קשת צבעים ב", כפי שמופיעים בתרשים מס' 2. נוסף על כך הופצה חוברת תחת השם "בעלי עניין" ב"קשת

צבעים ב", שכללה רשימה של כלל האנשים, שעסקו בפרויקט באופן מלא או חלקי, ושל כלל דרכי ההתקשרות איתם. לבסוף סוכמו והופצו בתיק הפרויקט נוהלי העבודה הבסיסיים שהונהגו בישיבות הפרויקטורים, נוהלי עדכון ודיווח וסיכומי דיונים, בקרה ומעקב.

מטרת הפיקוד ותפקידיה של מנהלת הפרויקט

מטרת הפיקוד הוגדרה כ"היערכות מחדש של כוחות הביטחון באיזור

- לויז
- פריסת מש"פ
- משקיפים בינלאומיים
- מיפקד
- תעמולה
- רשימת בוחרים

יהודה ושומרון (איו"ש) על-פי הסכם הביניים" (שעתיד היה להיחתם). ניסוח קצר ופשוט לכאורה של מטרת הפיקוד בא לענות על הצורך במציאת מכנה משותף רחב ביותר לכלל הגורמים על מטרותיהם הארגוניות. במילים אחרות, התפקוד

גבולות פיקוד מרכז "קשת צבעים ב"

העדו של פיקוד אחד בקרב הגופים הפועלים ביהודה ושומרון וייחודיותה של ההיערכות מחדש כפרויקט חד-פעמי חייבו שרטוט אחר של גבולות ה"ארגון" (פיקוד המרכז) בהתייחס לאותה היערכות מחדש. לצורך זה לא ניתן היה להסתפק בעץ המבנה הארגוני המקובל, כי זה משרטט בעיקר את דפוסי הסמכות והדיווח, ואין ביכולתו להצביע באופן מעשי על גבולותיו האמיתיים של הארגון.

לכן אומצה גישה אחרת לשרטוט של מבנה הארגון ושל גבולותיו. הדבר נעשה בשלושה שלבים:

1. זיהוי הגורמים השונים הרלוונטיים לפרויקט.
2. מיפוי האינטראקציות בין הגופים באופן שיאפשר לזהות את גבולות הארגון.
3. הגדרה של ליבת הארגון ושל מרכיבי המעטפת שלו על-פי בחינת האינטנסיביות של האינטראקציות בין הגורמים. הגדרת מרכיביו וגבולותיו של

- מועד העברת סמכויות
- סמכויות שירות
- היבטים ביטחוניים
- אכיפה

מרחש מס' 3 - גיבוש ההיערכות מחדש בסביבת האילוצים העיקריים



- פינוי ופירוק
- פריסה
- חטמ"ר
- צירים עוקפים
- יישובים
- מנגנון תיאום ביטחוני
- רכב ממוגן
- _____
- _____

פיקוד המרכז בהקשר של "קשת צבעים ב" התבססה על שני מרכיבים: לימוד הלקחים מ"קשת צבעים א" (הנסיגה מעזה ומיריחו) ופגישות עבודה שקיים ראש מנהלת הפרויקט בעת כניסתו לתפקיד עם כל בעלי העניין החיצוניים והפנימיים בפרויקט. הרשימה של אלה ארוכה: גורמי מטכ"ל

המובחן, הנדרש מכל מרכיב בארגון, והעדר הסמכות הפיקודית של צה"ל על גופים אלה יוצרים בהכרח מחויבות סקטוריאלית של המרכיבים למטרותיהם הייחודיות: השב"כ - למודיעין מסכל, המנהל האזרחי - לניהול האזרחי של האוכלוסייה, צה"ל - לביטחון, ומשטרת ישראל - לסדר הציבורי. לפיכך הגדרת המטרה נועדה למנוע מהגופים להיענות לנטייתם הטבעית להתפצל מהפיקוד וכן להכתיב את כיווני פעילותו ואת דפוסי.

כדי לשמר זאת היה על מנהלת הפרויקט ועל יתר הגופים שפעלו במסגרת צה"ל להבטיח שהרפיית המתח, הקיים דרך קבע בין מטרות המשנה של הגופים, תתקיים לאורך הפרויקט כולו כדי להשיג את מטרת הפיקוד. משימה זו חשובה ביותר לאור העובדה שמרכיבים מהותיים של הפרויקט - תקציב, לוח זמנים, ו"דירקטיבה" - לא היו ידועים ולא סוכמו בתחילת הפרויקט, אלא נקבעו במהלכו. לפיכך הוגדרו תפקידיה של מנהלת הפרויקט באופן שיביא ללכידות המתחייבת מסביב למטרת הארגון של כל המרכיבים בו:

- א. תכנון, תיאום ובקרת ביצוע של מטה פיקוד המרכז.
- ב. תיאום, מעקב ובקרה על היחידות הכפופות לפיקוד.
- ג. תיאום עם גורמי מטכ"ל הרלוונטיים וייצוג הפיקוד בפניהם.
- ד. סנכרון עבודת המטה הפיקודית מול הגופים שאינם כפופים לפיקוד ולצה"ל, באופן שיציג ניירות-מטה (נמ"טים) רב-גופיים לאישור סגן הרמטכ"ל והרמטכ"ל ולא רק תשומות פיקודיות לעבודת המטה המטכ"לית.
- ה. אימוץ תפיסה פרואקטיבית בגיבוש רעיונות ותוכניות - תפיסה שתאפשר היערכות מחדש במועד - בשל עמימותו של התהליך המדיני והצורך באי-חשיפת עמדות וכוונות מצד הדרג הפוליטי בשלבים מוקדמים של המו"מ המדיני.

הפולת הפרויקט והאילוץ העיקריים בצמצו
 פרויקט מוגדר כמשימה חד-פעמית, המורכבת מאוסף פעולות עם נקודת התחלה ועם נקודת סיום. את פעולות הפרויקט יש לבצע בסדר מסוים, הנקבע לפי שיקולים שונים. ההיערכות מחדש הוגדרה כפרויקט תחת הכותרת "קשת צבעים ב", אך נכללה בה, למעשה, סדרה של פרויקטים בהיקפים שונים, הקשורים להיבטים של תכנון ושל יישום ההיערכות מחדש. הצלחתו של פרויקט נקבעת לפי שלושה תחומים עיקריים:

אפיונו, מחירו והיכולת לסיימו בהתאם ללוח זמנים נתון. מנהלת "קשת צבעים ב" בפיקוד המרכז ריכזה בסדרת הפרויקטים את אלה הקשורים באופן ישיר לפיקוד - בעיקר בתחומי האפיון ולוח הזמנים - ונטלה חלק מרכזי באלה הקשורים למו"מ, ושרוכזו על-ידי אג"ת, ובאלה הלוגיסטיים, שרוכזו על-ידי מנהלת "קשת צבעים ב" באט"ל ועסקו במחיר.

הפרויקטים נוהלו הן בקטיגוריות טריטוריאליות - בקעת הירדן, לדוגמא - והן בקטיגוריות פונקציונליות - למשל מנגנון התיאום הביטחוני. בסך הכול מדובר היה ב-41 פרויקטים בהיקפים שונים, הקשורים והמשפיעים הדדית, ולפיכך מחויבים בתיאום תפוקותיהם (סנכרון) באופן מלא. הפרויקטים תוכננו ונוהלו בהתאם לאילוצי הסביבה הבאים (מרשם 3):

- א. **מציאות ביטחונית.** לקחי ההיערכות ברצועת עזה ובריחו ומידת דבקותה של הרשות הפלשתינית במימוש התחייבויותיה הביטחוניות להילחם בטרור יצרו עקומת למידה מתמשכת לאופי הנדרש של היחסים בין הצדדים והשפיעו על אופי התפיסה המבצעית המתגבשת.
- ב. **הזמן הנדרש להיערכות מחדש.** יישומה של תוכנית היערכות באופן חד-צדדי התברר כצעד שגוי, שהיה מסגיר את מרחב הגמישות של העמדה הישראלית ומביא ל"פיצוץ" המו"מ או

טבלה מס' 1: הקשר בין מאפייני הפרויקט לבין המבנה הארגוני			
מאפייני הפרויקט	מבנה פרויקטלי	מבנה מטריציוני	מבנה פונקציונלי
אי ודאות	גבוהה	בינונית	נמוכה
תחכום טכנולוגי	חדיש	מסובך	סטנדרטי
מורכבות התפעול	גבוהה	בינונית	נמוכה
משך הפרויקט	ארוך	בינוני	קצר
היקף הפרויקט	גדול	בינוני	קטן
חשיבות הפרויקט	גבוהה	בינונית	נמוכה
דרישות הלקוח	מיוחדות	רגילות	נמוכות
תלות תפקודית	גבוהה	בינונית	נמוכה
קריטיות הזמן	גבוהה	בינונית	נמוכה
סודיות	גבוהה	בינונית	נמוכה
הוצאות קבועות	גבוהות	בינוניות	נמוכות
עלות הקמה	גבוהה	בינונית	נמוכה

לכן ישנה חשיבות למבנה הארגוני של הארגונים המשתתפים בפרויקט. המבנה הקלסי של הארגון הוא המבנה הפונקציונלי, דהיינו כל יחידה ארגונית מתמחה בתחום מקצועי מסוים ומבצעת בארגון את הפעולות השייכות לתחום זה (למשל חיל האוויר בצה"ל). מבנה ארגוני בעל אוריינטציה שונה לחלוטין הוא המבנה הפרויקטלי/חטיבתי. במבנה זה קיימות אומנם יחידות ארגוניות פונקציונליות המשותפות לכל הארגון, אך אלה יחידות מטה. נוסף עליהן קיימות יחידות נוספות, שכל אחת מהן עוסקת רק במוצר אחד או בקבוצת מוצרים מוגדרת (למשל חטיבת האלקטרוניקה בתעשייה האווירית).

קיימים מקרים שבהם אין אומנם הצדקה להקמת מבנה ארגוני נפרד לטיפול בפרויקט, אולם המבנה הארגוני הפונקציונלי אינו מאפשר ניהול ובקרה נאותים של הפרויקט. במצבי ביניים אלה נהוג לבחור במבנה ארגוני, הנקרא מבנה מטריציוני. במבנה זה אין כפילויות של היחידות הארגוניות הפונקציונליות, אך משאבים מסוימים מיועדים לטיפול בלעדי בפרויקטים מסוימים. אחריות מנהלי הפונקציות היא למשאבים ולהפעלתם, בעוד שאחריות מנהל הפרויקט היא למימושו, תוך שימוש במשאבי הפונקציות.

המבנה הארגוני של הפרויקט

מבנה ארגוני פונקציונלי מיועד בעיקר לעבודה סטנדרטית מתמשכת. כאשר ישנם פרויקטים קצרים ופשוטים, המודמנים לארגון בתדירות נמוכה, ישולבו הפרויקטים בתפקוד הרגיל של הארגון ללא שינוי המבנה. כאשר הפרויקטים נעשים יותר מורכבים ומחייבים מעקב צמוד יותר, מקובל להקצות להם מנהל פרויקט, שתפקידו לוודא שהפרויקט מבוצע כמתוכנן. מנהל זה "מקדם" את הפרויקט בעזרת כל פונקציות הארגון, מבלי שעובדי פונקציות אלו כפופים לו. זהו מבנה מטריציוני, שפונקציות המפתח שלו הן כשל המבנה הפונקציונלי, אך הוא מגדיר אחריות לקידום הפרויקט. הוא מחייב את יחידות הארגון להזין את הפרויקט על פי צרכיו, ובתום הפרויקט - לבטל כל מתכונת ארגונית שהינה ייחודית לפרויקט.

ולבסוף, ככל שעולה שכיחות הפרויקטים הגדולים, ככל ששיעורי הזמן והמשאבים של הארגון מוקדשים יותר לפרויקטים, ככל שגדלה הייחודיות הטכנולוגית והמחקרית של הפרויקט, כך מתחזק הצורך שלו באוטונומיה ארגונית רבה יותר. דהיינו, המבנה של ארגון האב הופך למבנה פרויקטלי, והמבנה של הפרויקט - לפונקציונלי. משמעות הדבר: לכל מנהל יש מטה פרויקט משלו, והוא בעל מחויבות בלעדית לפרויקט. מבנה מסוג זה מפשט את התכנון, את הביצוע ואף את הבקרה על הפרויקט, שכן כל המשאבים המיועדים לפרויקט מרוכזים באותה יחידה (גלברזון וגלברזון, 1990).

אופי הפרויקט

אופי הפרויקט מקנה לו במידה רבה את המבנה הארגוני שלו. לדוגמה, טיפול בפרויקט המאופיין באי-ודאות גבוהה יתבצע

להיערכות בעלות כפולה. לפיכך ניתנה תשומת לב רבה לשמירה על האיזון בין הצורך הלוגיסטי להיערך בפרק זמן של 8 חודשים לבין הצורך המדיני "לשמור על הקלפים" עד לימים האחרונים של המו"מ. מתח זה טופל על-ידי מימוש התוכנית "בכל דרך" (שכללה את המרכיבים שהופיעו בכל דרכי הפעולה האפשריות) והשלמתה לאחר החתימה על ההסכם.

ג. משאבים. פיקוד המרכז הציג תוכנית לתקציב של מיליארד שקל בכל שנה במשך 3 שנים למימוש כל תוכנית "קשת צבעים ב". בפועל נבנה התקציב בהדרגה ובאיחור רב על בסיס מקדמות קטנות שניתנו לחלק ממרכיבי התוכנית עד לאישורו הסופי ביולי 1995 בהיקף של 850 מיליון שקל.

מבנה ארגוני לפרויקט

בקרב ארגונים רבים קיימת התחושה כי פרויקט ייכשל, אם הוא לא יקבל את התמיכה המבנית הנכונה. תמיכה נכונה בפרויקט באה לידי ביטוי בתכנון נאות של המבנה הארגוני, של מבנה תכולת העבודה בפרויקט ושל האינטגרציה ביניהם באמצעות מרכזי עבודה.

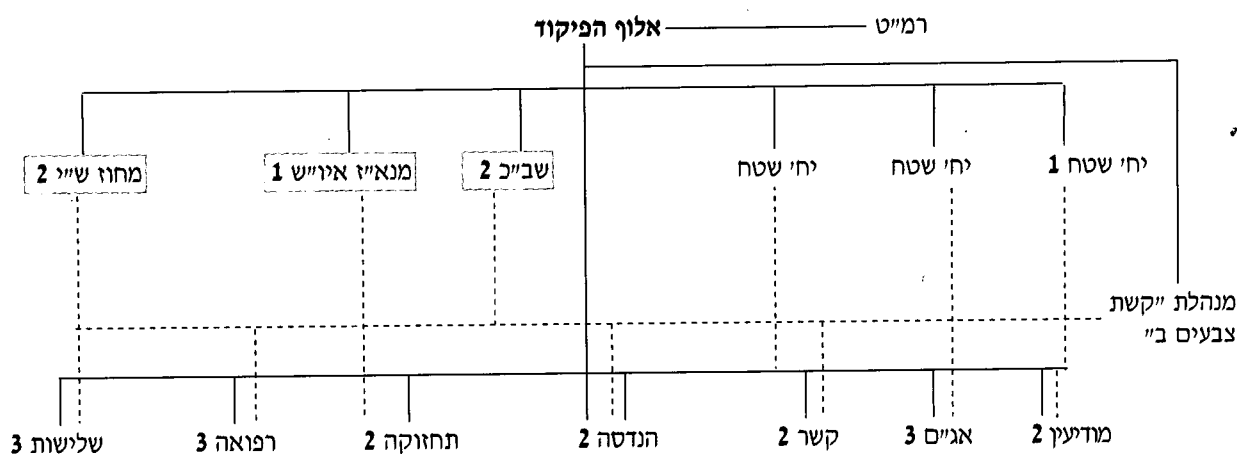
טבלה מס' 2: טאפייני פרויקט "קשת צבעים ב"		
מאפייני הפרויקט	רמה	מבנה נדרש
אי-ודאות	גבוהה	פרויקטלי
תחום טכנולוגי		
מורכבות התפעול	גבוהה	פרויקטלי
משך הפרויקט	בינוני	מטריציוני
היקף הפרויקט	גדול	פרויקטלי
חשיבות הפרויקט	גבוהה	פרויקטלי
דרישות הלקוח	רגילות	מטריציוני
תלות תפקודית	גבוהה	פרויקטלי
קריטיות הזמן	גבוהה	פרויקטלי
סודיות	גבוהה	פרויקטלי
הוצאות קבועות	נמוכות	פונקציונלי
עלות הקמה	נמוכה	פונקציונלי

כל פרויקט מכתוב מבנה ארגוני מסוים, שיש לו השפעה על הביצועים. כלומר, לעיצוב המבנה הארגוני של הפרויקט יכולה להיות השפעה מכרעת על הצלחת הפרויקט. העיצוב מותנה במידה רבה בשני גורמים: המבנה הארגוני של הגופים המשתתפים בפרויקט ואופי הפרויקט (גלברזון ושטוב, 1992).

רקע היסטורי

המבנה הארגוני של הארגונים המשתתפים בפרויקט המבנה הארגוני של הפרויקט מתייחס לקשרים שבין הגורמים הקשורים ישירות לביצוע הפרויקט ולאופן התקשורת ביניהם.

מרשם מס' 4 - עץ מבנה מטריציוני לפיקוד המרכז ב"קשת צבעים ב"



יחידה מתואמת מבצעית

יחידה כפופה

1 - יחידה עם מנהלת פרויקט פנימית.

2 - יחידה עם פרויקטור ייעודי.

3 - יחידה עם פרויקטור נוסף על תפקידו.

אופי הפרויקט

בחינת המאפיינים של פרויקט "קשת צבעים ב" מוצגת בטבלה מס' 2.

סיכום הטבלה שלעיל מצביע על הצורך במבנה ארגוני פרויקטלי. אך בבדיקה שהתקיימה הן באג"ת והן בפיקוד המרכז ניתנה הדעת לגורמים ייחודיים נוספים: ראשית, לפגיעה הצפויה במעורבות ובמחויבות של קציני המטה של הפיקוד לפרויקט כולו עקב הוצאתם ממעגל העשייה המרכזי. שנית, לקושי לאייש את מטה הפרויקט בקצינים בדרג ובאיכות המתאימים לניהול פרויקט כה גדול ומורכב, ושלישית, לקושי ליצור מערכת חדשה של קשרי גומלין בין הקצינים בפרויקט לגורמים במטכ"ל.

לפיכך הוחלט להקים מנהלת פרויקט פיקודית במבנה מטריציוני, הבנויה באופן הבא: "פרויקטורים" אגפיים הכפופים לקציני המטה הפיקודי והמזינים את ראש מנהלת הפרויקט על-פי צורכי הפרויקט, צוותים ייעודיים בתוך היחידות המרכזיות - פרויקטורים ייעודיים במשטרת ישראל, בשב"כ ובמג"ב.

מחלק מה"פרויקטורים" האלה נדרשה מחויבות מלאה לפרויקט, ולפיכך נתמנו כממונים במשרה מלאה על הפרויקט בתוך האגף - למשל בתחזוקה - ומחלק אחר של ה"פרויקטורים" נדרשה מחויבות חלקית לפרויקט בד בבד עם מילוי תפקידים נוספים, ולפיכך מונו לניהול הפרויקט באגפם או ביחידתם נוסף על תפקידם (מרשם מס' 4).

ובמילים אחרות, כפי שנוסחו על-ידי מחלקת ארגון באג"ת: "לצורך ריכוז ותיאום הפעילות בתוך הפיקוד ומול גורמי המטכ"ל וגורמים אחרים... נדרשת לדעתנו פונקציה בכירה ברמת הפיקוד, שלצורך פעילותה תישען מטריציונית על בעלי תפקידים בתוך מפקדת הפיקוד... תוך הנחייתם ותיאומם בתחומי הפעילות

באופן אפקטיבי יותר, כאשר ההתארגנות לביצוע היא בעזרת מבנה פרויקטלי, המאפשר אינטראקציה אינטנסיבית בין הנוגעים בדבר. יחד עם זאת, אם הפרויקט פשוט, יחסית, וחשוב לבצעו בהוצאות נמוכות, לא כדאי להקים סביבו מבנה ארגוני מיוחד, ועדיף לתכננו ולתזמנו דרך מבנה פונקציונלי. כך גם ניתן לקבוע את מהות המבנה הארגוני על-פי שיעור העובדים המחויבים לפרויקט. בארגון פונקציונלי השיעור הוא נמוך ביותר, בעוד שבארגון פרויקטלי טהור הוא מגיע ל-100%. בתוך נמצא הארגון המטריציוני, שהמחויבות בו היא בינונית. בטבלה מס' 1 מוצג הקשר בין מאפייני הפרויקט לבין המבנה הארגוני הנדרש לו.

מבנה מנהלת "קשת צבעים ב"

מבנה הארגון

מהמתואר בפרק הקודם ניתן לזהות שלושה מעגלי משנה, שבהם היה על מנהלת "קשת צבעים ב" לפעול ולסנכרן אותם: מפקדת פיקוד המרכז, פיקוד המרכז בתוך המטה הכללי ופיקוד המרכז כריבון המפעיל ומתאם את ארבע "הרגליים" (צה"ל, השב"כ, משטרת ישראל והמנהל האזרחי).

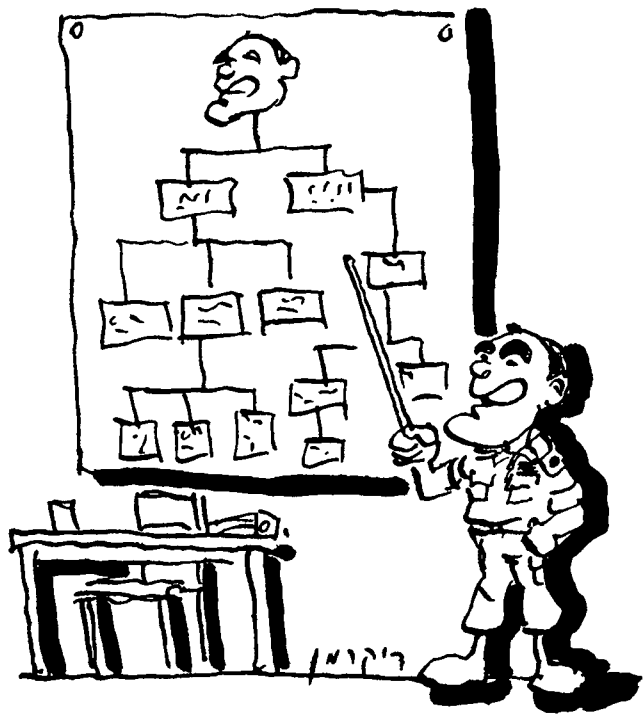
בשל כך לא יכול היה המבנה הפונקציונלי של פיקוד המרכז לענות על צורך זה. יתר על כן, מורכבות הפרויקט והעובדה שהוא חייב היה להיות תחת מעקב צמוד ברמת הפיקוד המרחבי חייבו את ההחלטה כי לא ניתן לשלב בתפקוד הרגיל של הפיקוד ללא שינוי המבנה. לפיכך, על-פי קריטריון זה, נראה היה כי יש לאמץ מבנה ארגוני מטריציוני-למנהלת הפרויקט בפיקוד המרכז.

מדיניות פרואקטיבית בניהול הפרויקט

ניתן להצביע על שני דפוסי פעולה בסיסיים, שעל פיהם יכול צה"ל לפעול בפרויקט המתנהל בממשק שבין הדרג המדיני הנבחר לדרג הצבאי המבצע.

האחד הוא הדפוס התגובתי שמתמצה בביטוי "נשמע ונעשה". דפוס זה נתפס בקרב לא מעט אנשים כרצוי ביותר במערכת היחסים שבין הדרג המדיני לדרג הצבאי. זאת בשל התפיסה הבאה לצמצם את מעורבות הצבא בפוליטיקה ולהצמיד את האחריות אל הדרג הנבחר.

הדפוס הנוסף הוא הפרואקטיבי, ה"יוצא" אל העתיד ומנסה לעצבו. גם דפוס זה מתואר על-ידי לא מעט אנשים כמתאר נכונה את מידת המעורבות ואת מידת ההשפעה של צה"ל בתחום המדיני. תהיה זו טעות לעצב כל מערכת שהיא של יחסי גומלין בין הדרגים האמורים באימוץ דפוס אחד בלבד, אלא יש לכוון לתמהילים שונים בעיתות שונות, שבהן משמשים דפוסיים אלו. כפי שהוזכר בפרק הראשון, בפקוד המרכז ניתנה העדיפות בתמהיל לדפוס הפעולה הפרואקטיבי - כפי שיתואר בהמשך - בתחומים השונים של העשייה.



"דירקטיבה" מדינית

פרויקט "קשת צבעים" נבדל מפרויקטים "רגילים" בעניין מהותי ביותר.

ההיערכות מחדש של צה"ל ושל זרועות הביטחון באיו"ש אמורה הייתה להיות פועל יוצא של "דירקטיבה" מדינית, שצריכה הייתה להנחות את עבודת המטה בצה"ל בכל ההיבטים הביטחוניים הקשורים להסדר הקבע ובשלב הביניים הנגזרים ממנו. במילים אחרות: על הדרג המדיני היה לקבוע את עיקרי תפיסתו ביחס להסדר הקבע, ועל צה"ל היה להציג את המשמעות הביטחונית מתפיסה זו. בפועל, "דירקטיבה" מדינית כפי שתוארה לעיל לא ניתנה, למעט העובדה כי ניתן לראות ב"הצהרת העקרונות", כפי שגובשה ונחתמה על-ידי הדרג המדיני, מסגרת הבנות ביחס לנושאים הרלוונטיים לתקופת הסדר הביניים. אך לא היה בה כדי להצביע על אופן מימושו, וודאי שלא על עמדות ישראל ביחס לסוגיות של הסדר הקבע.

לכן הקים אלוף פיקוד המרכז דאז, אילן בירן, במאי 1994 צוות תכנון פיקודי, שכלל את קצין האג"ם ואת הקמ"ן, לגיבוש תפיסה מערכתית כוללת, שתיתן מענה ביטחוני בתקופת הסדר הביניים. מטרתו העיקרית של מענה זה הייתה שלא יפגע בטווח הארוך יותר באינטרסים הביטחוניים של ישראל בכלל הקשור לסוגיות שהושארו למו"מ על הסדר הקבע.

אלוף הפיקוד הבין, כי במתח הבסיסי בין הצרכים הפוליטיים והמדיניים (הצורך "לשמור על קלפים" עד לרגע האחרון במו"מ עם הפלסטינים) לבין הזמן הנדרש לצה"ל למימושה של תוכנית להיערכות מחדש תינתן תמיד עדיפות לצרכים הפוליטיים והמדיניים.

נוסף על כך היה ידוע שבסביבה המדינית והפוליטית של התהליך צפויים שינויים מהירים וקיצוניים, ושהתשובה להם בתחומים

שבאחריותה, ולכן מומלץ לתקנן ראש צוות פרויקט במעמד אל"ם, שתפקידו העיקריים הם:

1. ריכוז וטיפול בנושאים האג"מים בעיקרם.
2. תיאום הפעילות לרוחב בתחום מפקדת הפיקוד ולוודא ביצוע תהליכים" (אג"ת/ארגון, דצמבר 94).

יש לציין שבניגוד לפיקוד המרכז - ברמת המטה הכללי שולב הפרויקט בתפקוד הרגיל של צה"ל, שעה שהרמטכ"ל וראש אג"ת ריכזו את התחום הביטחוני-מדיני, ואילו סגן הרמטכ"ל וסגן ראש אג"ת ריכזו את עבודת המטכ"ל מול התוכנית הפיקודית במסגרת צוות היגוי מטכ"לי ל"קשת צבעים ב".

החלטה זו על הקמתה של מנהלת הפרויקט במסגרת פיקוד המרכז נתקבלה לאחר התלבטויות רבות באשר למיקומה. מעבר למאבקי יוקרה טבעיים התנהל ויכוח, האם למקם את מנהלת הפרויקט באגף התכנון או בפיקוד המרכז בשל ההתלבטות לגבי הגדרתו של מרכז הכובד לתכנונה וליישומה של ההיערכות מחדש. התלבטות זו ניוונה משאלות בסיסיות כגון:

- יכולתו של פיקוד מרחבי לשאת בתכנון מערכתי כולל.
- יכולתו של הפיקוד לשאת בפרויקט לאומי במקביל לתחומי פעילותו השוטפים.
- "בריאות" הקשר בין הפיקוד לדרגים המדיניים והפוליטיים.
- יכולתו של פיקוד מרחבי "לגייס" - וְבִזְמַן - גורמי מטכ"ל וגורמים אזרחיים רלוונטיים לפרויקט.

נראה כי ההחלטות על מיקומה של מנהלת הפרויקט בפיקוד המרכז ועל הגדרת תפקידה באופן שהוצג היו נכונות ואיפשרו לפיקוד המרכז לקיים את היכולת הנדרשת הכוללת לניהול הפרויקט. יכולת זו נשענת על בקיאות בהיבטי השטח ועל הבנת ההיבטים המערכתיים של התמונה הכוללת על ממשקיה המדיניים והפוליטיים.

ההיערכות, הפריסה והתשתית לא יכולה להיות אלתור מתמשך. ארגון מאלתר ימצא את עצמו מגיב לכל השתנות של הנסיבות, וכתוצאה מכך ישתנו סדרי העדיפויות וכיווני הפעולה שלו בקצב מהיר, ללא שליטה ובקרה וללא יד מכוונת. אנשי הארגון, לקוחותיו וספקיו יאבדו במקרה כזה את הבנתם ביחס למטרתו, לזהות לקוחותיו ולתפוקותיו (מרחב, 1995). מנגד, אין לאמץ דפוס ארגון נוקשה, המנסה להיצמד בכל מאודו לתכנון המקורי לאורך כל הדרך, משום שהוא עשוי למצוא את עצמו משקיע את משאביו ואת מרצו בהכנה לעתיד שלא יבוא.

לפיכך דפוס הפעולה המאוזן, שאומץ על-ידי הפיקוד, היה לפי השלבים הבאים: זיהוי המטרה, התנתת המערכת לכיוון הנדרש, מעקב ובקרה מתמשכים לביצוע תיקונים נדרשים כתוצאה מהזדמנויות ומסיכונים שאותרו תוך כדי התהליך עד להשגת המטרה.

התפיסה והתוכנית, כפי שגובשו בפיקוד ואושרו על-ידי הרמטכ"ל והדרג המדיני, הוכיחו את עצמן, שכן הן היו לאורך כל המו"מ (שהתמשך חודשים רבים מעבר למתוכנן) המצפן שלפיו נוהל המשא-ומתן על הסכם הביניים.

הדוגמא השנייה, המשמעותית והעמוקה יותר, היא סדנאות הלמידה שאורגנו לצוותי עבודה שהורכבו מכל הכוחות הפועלים בשטח (למעט הפלסטינים). צוותים אלו ניתחו והגדירו את האינטרסים הביטחוניים האופרטיביים של מדינת ישראל בקטיגוריות השונות של חלוקת הסמכויות, שההסכם אמור היה להוליד - A, B ו-C. לדוגמא - שימור מעמדם של שטחי C ומניעת כרסום הסמכויות הישראליות בהם, שימור הסמכות הביטחונית של ישראל בשטחי B ובבטחת התנועה הישראלית בצירים חוצי שטח A.

אינטרסים אופרטיביים אלה גובשו לכלל תוכנית מבצעית, שיישומה תוכנן בהדרגה לתקופה שטרם חתימת ההסכם, בהיערכות מחדש ובמיוחד בתקופה שאחריה. קרי, ניצול המוכנות, ההתארגנות והשליטה בלוח הזמנים על-ידי ישראל לעיצוב דפוסי הפעולה בהתאם לאינטרסים הישראלים כדי למנוע מהפלסטינים קביעת עובדות שאינן רצויות לנו. לדוגמא, תכנון הפעילות הישראלית הניידת בשטחי B החל עוד בטרם פונו המחנות הקבועים מהם, המשיך במהלך כניסתם של כוחות המשטרה הפלסטינית לתוכם, וכמובן גם לאחר מכן.

עיצוב דפוסי הפעולה העתידיים

המפקדים והחיילים היו צפויים לשינוי במערכות היחסים שלהם עם הפלסטינים בעקבות החתימה על הסכם הביניים. כוחות הביטחון נדרשו לעבור שינוי תודעתי בתפיסת הרשות הפלסטינית מאויב לעמית או לפחות לגורם כוח בלבד. אך העיקר התייחס לאתגר כיצד יש במערכת היחסים העתידית, המתחייבת מרוח ההסכם ומלשונו, כדי להביא לכך שפעילותם של כוחות הביטחון אכן תשרת את האינטרסים הביטחוניים והאחרים של ישראל בתהליך. במילים אחרות, אילו דפוסי פעולה נדרשים מצה"ל ומשאר זרועות הביטחון במציאות העתידית, על מנת לשרת ולקדם את האינטרסים הקיימים והעתידיים של ישראל בהתאם לרוח ההסכם.

לפי אותה תפיסת פעולה פרואקטיבית שאומצה נערך פיקוד המרכז לעצב את דפוס היחסים העתידי על מנת לא להגיע למציאות חדשה, שתתהווה באופן בלתי מושפע מתשומותיו.

יש לכך שתי דוגמאות בולטות: האחת היא שימוש נרחב במשחקי מלחמה של "היום שאחרי" לגבי אפשרויות שונות שהמציאות תיצור - בעיקר על סמך לקחי ההיערכות ברצועת עזה. ההמלצות ממשחקי המלחמה כונסו כתשומות למהלך המו"מ - למשל, מיקום ה-D.C.O. על גבול שטח A, אי-הפעלת סיור משותף (J.P.) בצירים ובשטחי B ו-C - ולמהלכים בשטח, כגון מיגון יישובים הסמוכים לשטחי הרשות הפלסטינית או סלילת צירים עוקפים.

מרשם מס' 5 - גורמי הפנים שבתכנון וגורמי הסביבה שבבקרה



משאבים

ציר הזמן להיערכות מחדש

מנהל הפרויקט

ביצוע יעיל של פרויקט מחייב מינוי של מנהל אחד, המרכז את כל מאמצי התכנון והעשייה. כישוריו של המנהל משפיעים משמעותית על ביצוע הפרויקט, שכן עליו רובצת האחריות (כפי שנקבעה) למימוש הפרויקט, אף שאין לו סמכות על כל המשאבים ה"מושאלים" לתקופות שונות במהלך חיי הפרויקט. מנהל הפרויקט על-פי גלברזון ושטוב (1992) צריך להתמודד בקביעות עם בעיות בתחומים הבאים:

○ תזמון של פעילות.

○ עדיפות בביצוע.

○ איוש פעילות.

○ חילוקי דעות בקשר לפתרונות.

○ קונפליקטים אישיים.

באחריות הכוללת למימוש של הפרויקט בפקוד מרכז נשא, כמובן, אלוף הפיקוד, ואחריותו של ראש מנהלת "קשת צבעים ב" הייתה על קידום הפרויקט.

במהלך הכנת הנמ"טים האינטגרטיביים, כאשר גובשו התוכניות של "קשת צבעים ב", התמודד ראש מנהלת הפרויקט בעיקר בנושאים האלה:

○ **תזמון של פעולות.** בין הפרויקטים השונים ובתוך כל פרויקט. למשל, תזמון הפירוק של המחנות עם מבצע הפינוי מהערים הפלסטיניות וכניסת המשטרה הפלסטינית לתוכן.

○ **עדיפויות בביצוע.** תחום זה נגזר מקצב ההתקדמות בנושאים שונים שנידונו במו"מ. לדוגמא, הסיכום בדבר הפעלת המנגנון לתיאום ביטחוני במקביל להעברה מדורגת של הערים הכתיב את סדר הקמתן, את היקפן ואת לוח הזמנים הנדרש להפעלתן.

○ **חילוקי דעות בקשר לפתרונות.** ריבויים של הגופים ושל הפונקציות שעסקו בפרויקט והעדר הסמכות של ה"פרויקטורים" יצרו כר נוח לחילוקי דעות בין הגופים השונים ובתוכם.

ראש מנהלת הפרויקט, שגם לו לא הייתה סמכות פיקודית, ראה כחובתו לרכז את חילוקי הדעות בין הגופים, לפותרם בשלב הראשון על-ידי שכנוע הצדדים ולבסוף להפנות את הנותרים להחלטת האלוף. דפוס זה נתפס כהוגן על-ידי הכוחות השונים והמפקדים ברמות השונות והביא למצב שבו הגיעו נושאים רבים לדיון ולהחלטה לשולחנו של ראש מנהלת הפרויקט. התוצאה החיובית ביותר של דפוס זה הייתה העובדה שהרמטכ"ל או סגנו קיבלו לאישורם עמדות פיקודיות מלאות, שייצגו את כל זרועות הביטחון - צה"ל, שב"כ, מנהל אזרחי ומשטרת ישראל - באופן שחסך על-פי רוב עבודת מטה נוספת של גורמי מטכ"ל ושל סגן הרמטכ"ל.

○ **קונפליקטים אישיים.** אף אלה מקורם בהעדר הסמכות הברורה במבנה המטריציאלי, בתחרות בין הגופים השונים ובעימותים בתוך הגופים בין ה"פרויקטורים" לבין בעלי

תפקידים אחרים. לכן נדרש לעיתים ראש מנהלת הפרויקט לפשר ולסכם מחדש - בגיבויו המלא של אלוף הפיקוד - את נוהלי העבודה ואת תחומי האחריות בין ה"פרויקטורים" בגופים השונים.

לחצים תמידיים אלה, שבהם נתון מנהל הפרויקט במבנה המטריציאלי, מחייבים לייחס חשיבות רבה לבחירה נכונה של מנהל הפרויקט. מחקרים העלו מהן התכונות החיוניות למנהל כדי להביא פרויקט לסימומו המוצלח:

○ גמישות אישית.

○ יוזמה ומקוריות.

○ כושר מנהיגות.

○ אגרסיביות, ביטחון עצמי.

○ יכולת ביטוי וכושר שכנוע.

○ עוצמה המלווה בצורך בהישגיות.

○ יכולת לתקשורת אפקטיבית ולאינטגרציה.

○ תחום רחב של עניין אישי.

○ דמיון וספונטניות.

○ יכולת לאון פתרונות טכניים עם אילוצים.

○ כושר ארגוני.

○ נכונות להקדיש את רוב זמנו לתכנון ולבקרה.

○ יכולת לזהות בעיות.

○ יכולת לבצע החלטות.

○ יכולת לנהל באפקטיביות את זמנו.

גורמי הצלחה קריטיים לפרויקט

פרויקט "קשת צבעים ב" נחשב לסיפור הצלחה בקרב הגורמים המדיניים והציבוריים וכן בקרב כל זרועות הביטחון. תיוג הפרויקט כהצלחה נשען יותר על הגדרות אינטואיטיביות של המערכות השונות הקשורות לפרויקט לאור התוצאות הסופיות של ההיערכות מחדש ופחות על ניתוח ועל סיכום מדוקדקים. פרק זה מנסה להשלים את החסר באמצעות ניתוח גורמי הצלחה בשל הנטייה הטבעית של רבים מהארגונים ללמוד בעיקר מכישלונות ולא מהצלחות. ניתן להבחין בשני סוגי גורמים, המשפיעים על הצלחת הפרויקט: א. גורמים חיצוניים המוגדרים כגורמי סביבה.

ב. גורמים פנימיים, המצויים במסגרת הארגונית של הפרויקט. התכנון הוא הכלי, שבעזרתו עושה ההנהלה שימוש נכון בגורמים הפנימיים תוך התחשבות בתחזיות על גורמי הסביבה, בעוד שהבקרה היא הכלי, שבעזרתו מגלה ההנהלה את השפעות הסביבה על ביצוע הפרויקט ומתכננת פעילות לנטרולן במידת האפשר (מרשם 5).

במחקרם של פינטו וסלוין (1987) לאיתור הגורמים המביאים להצלחת פרויקט בודדו הגורמים המשמעותיים ביותר מתוך רשימה ארוכה של גורמים אפשריים. גורמים אלה, שכונן "גורמי הצלחה קריטיים", מפורטים להלן ומנותחים בהתאם למידת מימושם בפרויקט "קשת צבעים ב".

הגדרה בהירה של המטרה לכלל הפרויקט ולכל אחד מפרויקטי המשנה וכן הגדרה בהירה של האמצעים להשיגם היו קריטיים להצלחת הפרויקט



בתמהיל המטרה הכוללת. לאור זאת הייתה חשיבות רבה לתמיכתו של אלוף הפיקוד בראש הפרויקט - בעיקר בשל העובדה שהיא לא הצטמצמה לתחום המילולי בלבד, אלא מומשה בגיבוי ובהקצאת משאבים למנהלת הפרויקט.

גיבוי

שאלת הגיבוי לראש הפרויקט מקבלת משנה חשיבות בארגון היררכי כמו צה"ל, שכן ראש מנהלת הפרויקט בפיקוד נשא דרגה הזזה לזו של קצין המטה הפיקודי והנמוכה מזו של מפקדי האוגדות ושל ראשי זרועות הביטחון האחרות. הגיבוי של אלוף הפיקוד ניתן במספר תחומים:

- חלוקה תפקודית וסמכותית בין ראש מנהלת הפרויקט לרמ"ט הפיקודי ולקצין האג"ם הפיקודי. חלוקת העבודה נעשתה כך שראש מנהלת הפרויקט ריכז את נושאי "קשת צבעים ב", הרמ"ט המשיך לטפל בנושאים הפונקציונליים השוטפים של הפיקוד ובהיבטי הביצוע של הצירים העוקפים, וקצין האג"ם תירגם את התכנון לפקודות עבור הכוחות המבצעים.
- הכפפת כל נציגי הפיקוד לצורכי תיאום ודיווח - לרבות התא"לים שהשתתפו כנציגי הפיקוד בפורומים השונים של ניהול המו"מ (הפורום הביטחוני, האזרחי, לענייני בחירות ולענייני חברון) - לראש מנהלת "קשת צבעים ב".
- עדכון הדדי שוטף ומסודר בין האלוף לראש מנהלת הפרויקט והגדרת עמדות פיקודיות לכל דיון, נייר עמדה או פגישות שהתקיימו עם גורמים שונים הקשורים לפרויקט.
- הקפדה שיישמרו נוהלי האישור של העמדות הפיקודיות ושל תוכניותיו - ממפקדת הפיקוד דרך האוגדה לחטמ"רים ובחזרה - בכל עת ומצב.

משאבים

- **זמן.** בלוח הזמנים השגרתי של אלוף פיקוד קיים מתח בסיסי בין נושאי הביטחון השוטף לנושאי ההתכוננות והכוננות למלחמה. באותה תקופה נוסף פרויקט "קשת צבעים ב" כגורם שלישי שתבע את חלקו ב"עוגת" הזמן.

בהירות מטרתו של הפרויקט ואופן השגתו

לבהירות המטרות ולאופן השגתן יש חשיבות רבה במהלך כל שלבי הפרויקט. חשיבותם של אלה עולה בשעה שצריך להתחשב באילוצי הסביבה, ובכללם: העדר דירקטיבה מדינית ברורה, העדר היררכיה פיקודית בקרב זרועות הביטחון, העדר תקציב מוגדר במועד, הצורך "לשמור על הקלפים" במו"מ - צורך המצמצם מאוד את משך הזמן המוקצה להיערכות מחדש. לפיכך הגדרה בהירה של המטרות לכלל הפרויקט ולכל אחד מפרויקטי המשנה (ניהול מו"מ, בחירות למועצה הפלסטינית, מו"מ אזרחי, פינוי ופירוק, היערכות, בינוי וכו') וכן הגדרה בהירה של האמצעים להשגתן היו קריטיות להצלחת הפרויקט. פיקוד המרכז הקדיש לכך תשומת לב רבה, והדבר בא לידי ביטוי בפעילויות הבאות:

- הגדרת המטרות והפצתן בכתב לכל בעלי העניין בפרויקט.
- הפצת תיק הפרויקט ובו מטרות הפרויקט, חלוקת אחריות, דפוסי עבודה, נוהלי עדכון וכו', באופן שאיפשר את ריכוז המאמצים בכיוון של הגשמת המטרות.
- קיום מפגשים תקופתיים של אלוף הפיקוד עם מפקדים מכל זרועות הביטחון מרמה של מפקד חטמ"ר ומעלה.
- שיבוץ המטרה המוגדרת בכל מסמך עמדה של הפיקוד העוסק ב"קשת צבעים ב".
- הפקת גנטים ותרשימי זרימה לכל פרויקט משנה והפצתם עד לרמות השטח הנמוכות ביותר.
- כל אלו איפשרו לכלל העוסקים בפרויקט לכויל את פעילותם על "מצפן" יציב לאורך הפרויקט כולו.

תמיכת ההנהלה הבכירה

כפי שתואר בהרחבה בפרק על מבנה הפרויקט, במבנה המטריציאלי אין למנהל הפרויקט סמכות על המשאבים המושאלים לפרויקט. הסמכות נתונה למנהלים הפונקציונליים (קציני המטה הפיקודיים או מפקדי כוחות הביטחון השונים). כמו כן נתון המנהל לחצים שמפעילים עליו הגורמים שמנסים להגדיל את משקל מטרותם

ההנעה לביצועים מיטביים הייתה בעיקר בשל מעורבותם העמוקה של הפרויקטורים בתכנון ובעשייה, בשל תחושת החיוניות שניתנה לעשייתם ובשל הפרגון ההדדי עם עמיתיהם

שיבוץ הקצונה הבכירה (סא"לים) לתקופות קצרות בנות מספר חודשים איפשר לקיים - גם בתוך מנהלת הפרויקט - דיפרנציאציה תפקודית בריכוז הנושאים של "קשת צבעים ב". "פרויקטורים" אלה היו כפופים ישירות לראש מנהלת "קשת צבעים ב", אך לא כמטה פונקציונלי, אלא עבדו בתחומם במתכונת של המבנה המטריציוני מול כלל הגופים. תרומתם הייתה בקידום מהיר יותר של עבודת המטה המקדימה טרם הגעתה לאישורו של אלוף הפיקוד.

הקצאה על-תקנית זו של כוח אדם שידרה את סדרי העדיפויות של כלל המערכת לפרויקט.

○ **אמצעים.** תופעת המחסור התמידי במשאבים בצה"ל מוכרת, לרבות באמצעים בסיסיים לתפעול יומיומי. תופעה זו מחמירה בעת הקמת יחידה חדשה ועל אחת כמה וכמה בעת הקמת מנהלה לפרויקט זמני.

הגדרת סדרי העדיפויות של הפיקוד על-ידי האלוף חסכה כמעט לגמרי את ה"חוויה" הזאת ממנהלת הפרויקט ובכך הביאה לתפקודה המלא בתוך פרק זמן קצר ביותר.

תכנון הפרויקט

בסעיף זה יש להתייחס למעשה לשני מושגים: תיכון (DESIGN) ותכנון (PLANING). במושג התיכון הכוונה היא לתהליך שבסופו נקבע אפיון המוצר. במושג תכנון הכוונה היא להיבטים הנוהליים הדרושים לביצוע בהתאם לתיכון וללוח הזמנים שנקבעו לשם כך. התכנון מורכב מתזמון משאבים לביצוע העבודות על-פי לוח הזמנים המחייב, התיכון והאיכות הנדרשת (גלורזון ושטוב, 1992)

במהלך העיכובים הרבים והתקופות "המתות" שאפיינו את המו"מ על הסכם הביניים היה מן הפיתוי לפיקוד המרכז להתרכז רק בשני הנושאים האחרים - ביטחון שוטף והתכוננות למלחמה. אך ההבנה כי זהו טבעו של התהליך המדיני, וכי טבע זה נוגד את הצורך בניהול שיטתי של פרויקט, הביאה דווקא לקביעת לוח זמנים ברור על-ידי הפיקוד, שעודכן - בהתאם לשינויים - לכל סדרת הפרויקטים שהרכיבו את "קשת צבעים ב".

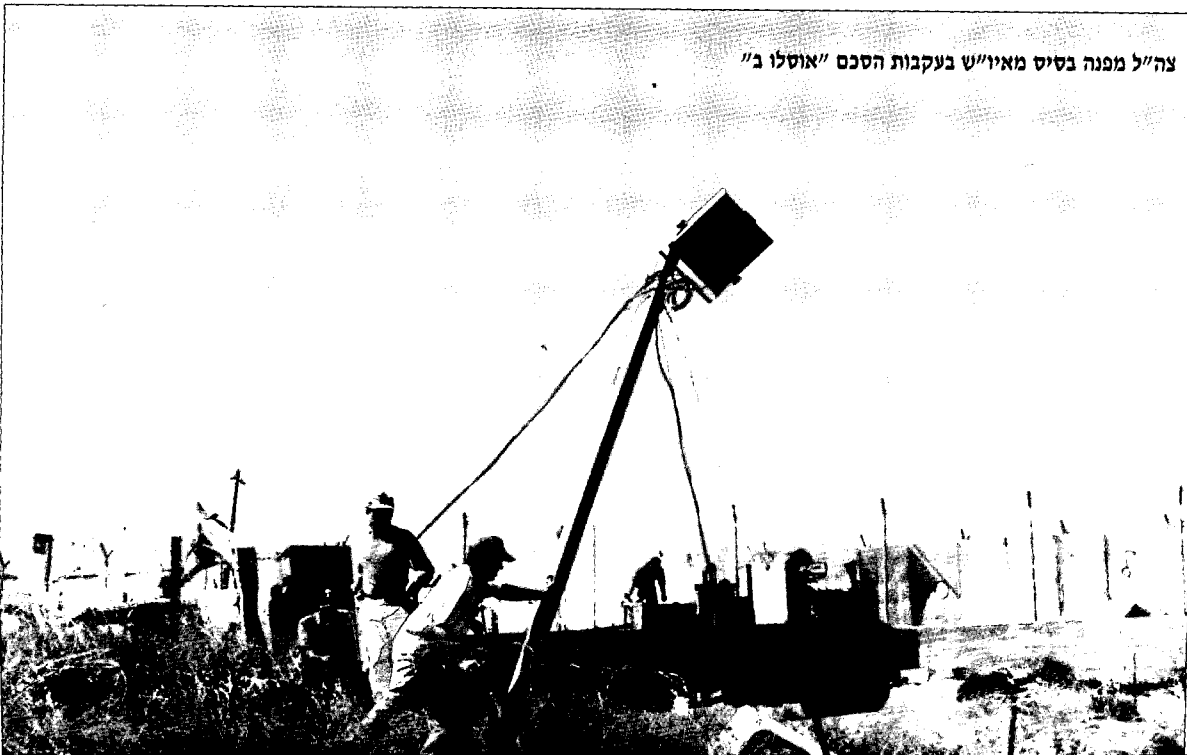
יתר על כן, מתוך הבנה שלוח זמנים הוא הבסיס להפעלת המשאבים השונים, חשובה הייתה ההקפדה שהקפיד אלוף הפיקוד בביצוע המטלות במועד - ובעיקר הקפדתו להקצות את הזמן הדרוש בלוח הזמנים השבועי לאישור אבני הדרך לעבודת המטה בתוך הפרויקט.

במקביל הקפיד ראש מנהלת הפרויקט לקיים דיונים מכינים ולהציג ניירות מטה מלאים להחלטת האלוף כדי לקדם את הפרויקט תוך חיסכון מרבי בזמנו של האלוף.

○ **כוח-אדם.** הקצאת כוח האדם הייעודי לפרויקט "קשת צבעים" על-ידי אג"ת התאימה אולי לגבולות המצומצמים של הפיקוד, אך הגדרת הגבולות המורחבים של פיקוד המרכז ב"קשת צבעים ב", כפי שתוארה בפרק העוסק בכך, יצרה צרכים נוספים.

צרכים אלו הושלמו הן במסגרת הסל הפיקודי, תוך שימת דגש על חוגרים ועל קצונה זוטרה, והן על-ידי ראש חטיבת הסגל באכ"א באמצעות איוש קצונה בכירה, שלא הייתה משובצת באותה עת בתפקיד פעיל בצה"ל.

צה"ל מפנה בסיס מאיו"ש בעקבות הסכם "אוסלו ב"



ה'פנן "קשת צבעים ב"

בעת ייצור מוצר בהתאם לאפיון הלקוח מתמקד התיכון יותר בתהליך הייצור ופחות באפיוני המוצר. לכאורה, כפי שתואר בהרחבה בפרק על הדירקטיבה המדינית, הדרג המדיני, שהוא הלקוח במקרה זה, אמור היה לספק את תפיסתו ביחס להסדר הקבע ולנגזרותיו לתקופת הביניים (היערכות מחדש והיערכויות נוספות), ועל צה"ל היה להסתפק במימוש ההנחיות. בפועל אכן ניתן לראות ב"הצהרת העקרונות" מעין "דירקטיבה" מדינית מסוימת, אך רק במובן מאוד כולל - בשל העדר ההתייחסות בה לסוגיות בעייתיות של הסדר הקבע ושל נגזרותיהן במהלך תקופת הביניים.

לפיכך צה"ל בכלל ופקמ"ז בפרט הקדישו בתחילת תהליך התיכון משקל רב לאפיוני היערכות מחדש, ולאחר שזו גובשה ואושרה, עסקו יותר בתיכונן של תהליך המימוש.

דפוס זה של תיכון מחייב חיזוי אמין על בסיס מחקרים מעמיקים. צה"ל בכלל ופיקוד מרחבי בפרט עשויים לשגות ולחצות את "הקו האפור" המפריד בין תפקידי הדרג המדיני והצבאי. בשל הרגישות הנדרשת לכך בהעדר דירקטיבה מדינית ובשל הצורך לשאת באחריות לביטחון מאידך, נולדה התוכנית הפיקודית, שנקראה "צעד נוסף". תוכנית זו התבססה על הנחות עבודה שעיקרן:

- תרחיש הייחוס לפוטנציאל של מלחמה.
- תרחישים אפשריים להתפתחות התהליך הישראלי הפלסטיני התוכנית הורכבה משישה נדבכים טריטוריאליים שנועדו לתת מענה לביטחוני לאיומים חיצוניים ופנימיים, למשל בבקעת הירדן וברצועת ה"תפר", והתבססה על שמונה עקרונות להיערכות מחדש, כגון העיקרון של "מרב הדמוגרפיה במינימום שטח". בשלב שני, בהתייחס לתהליך הייצור/ביצוע, נבנתה מטריצה

מפורטת באופן הבא: בציר אחד נקבעו ששת הנדבכים הטריטוריאליים למענה הביטחוני, ובציר האחר נקבעו 17 נושאים פונקציונליים, כגון: תפיסה מבצעית, הסדרי ביטחון, משאבים, פריסת הסד"כ ומבצע הפינוי.

ולבסוף, בכל משבצת במטריצה פורטו המרכיבים הפונקציונליים הרלוונטיים לאותו נדבך באופן מלא ודקדקני, שאיפשר את החיבור העקבי והמלא של הנדבכים הכלליים עד לרמת הפעילות היומיומית בשטח. לדוגמא, במרכיב התיחומים הייתה התייחסות בנדבכים הרלוונטיים לתיחומים של: הכפרים הפלסטיניים, הערים הפלסטיניות, היישובים הישראליים, המתקנים, שטחי האש, שטחי הכינוס, ההיערכות והפריסה, הביצורים, הקו הירוק ועוד.

ה'פנן "קשת צבעים ב"

בגמר התיכון, שתפוקתו הייתה תוכנית "צעד נוסף", עסק הפיקוד בתכנון שעיקרו היו:

- לוח זמנים לגיבוש העמדות והתוכניות המפורטות לביצוע כל אחד מפרויקטי המשנה.
- תזמון ההכנות הנדרשות - בנייתו של מנגנון התיאום הביטחוני, מיגון יישובים, סלילת צירים וכו' - בהתאם ללוח הזמנים הנדרש להיערכות מחדש.
- סנכרון ההיערכות מחדש בין גופי הביטחון השונים באמצעות גנטים, תרשימי "פרט" משותפים ומוסכמים.
- יחד עם זאת, כפי שצוין בפרק על "הדירקטיבה המדינית", התיכון והתכנון של הפרויקט, כפי שהוצגו בתחילתו, לא הפכו ל"תורה מסיני", שחייבה היצמדות נוקשה לפרטים, אלא היו מצפן ומדריך לכלל הגורמים במערכת להשגת המטרה שהוגדרה ומנעו מהארגון להפוך למאלתר - מה שעלול היה לגבות ממנו

פרשום מס' 6 - גנט הפינני ופריסת המשטרה הפלסטינית					
1.	בנימין-יהודה (למעט חברון)	בה"ד 4+אדוריים	פי מפח"ט+גופים	העברה	
2.	עציון	בטי"ר עציון	פי מפח"ט+גופים	חפיפה	העברה
3.	שומרון+קלקיליה	בטי"ר חורון	פי מפח"ט+גופים	חפיפה	העברה
4.	טול-כרם	פי קדום	פי מפח"ט+גופים	חפיפה	העברה
5.	מנשה	פי דותן פינני	חפיפה	העברה	
6.	חברון	פי מפח"ט+גופים	חפיפה	העברה	

משותפת למציאת איוון בין הצרכים הביטחוניים לעמדות המדיניות.

יחד עם זאת היו באופן טבעי מספר נושאים אשר סוכמו על-ידי הדרג המדיני ללא התייעצות עם דרג הפיקוד או בניגוד לעמדתו וחייבו את צה"ל ואת פיקוד המרכז להתאים את המשמעויות הנגזרות מהחלטות אלה להמשך עבודת המטה ולהכנות להיערכות מחדש.

באשר לנושא המשוב - פיקוד המרכז הבטיח את יכולתו להתייחס בזמן לטיטות ההסכם בסעיפיו השונים. הוסכם כי נציגי הפיקוד ישתתפו בוועדות המשאומתן, ואלה שלחו בפקס את הטיטות המוצעות או את עמדות שני הצדדים ל"קבוצת העבודה האחורית" של הפיקוד, וזו גיבשה בנוהל מהיר התייחסות להצעות או שהציעה נוסח משלה. ההתייחסויות זכו ברובן לתגובה מצד צוות המשאומתן - ועל-פירוב לתגובה חיובית.

נוהל זה העניק תחושת שייכות ומעורבות בתהליך ויצר מחויבות לעבודה מעמיקה, ליוזמה וליצירתיות מצד הפיקוד.

היבטים נוספים של היוון חוזר עסקו בהתייחסויות בכתב או בעל-פה להצעות שונות של הפיקוד או בבקשות של הדרג המדיני שהפיקוד יבחן נושאים שונים.

מעורבות הלוקוח בדפוס זה שהוצג לעיל נבנתה במאמץ רב על-ידי אלוף הפיקוד באמצעות סדרה ארוכה של מפגשים ושל סיורים לדרג המדיני, שבהם הוצגה התרומה האפשרית של פיקוד מרחבי לגיבוש של ההסכם שאותו הוא אמור ליישם.

נוסף על מערכת יחסים של ספק-לקוח שקיים פיקוד המרכז עם הדרג המדיני והמטכ"ל, הרי שבאופן ברור ניתן לסווג את מערכת יחסיו עם גורמי השטח - אוגדה, משמר הגבול, ש"כ, מנהל

מחיר כבד (מרחב, 1995). לכן בתווך בין שני דפוסים אלו - ארגון מאלתר וארגון נוקשה - הופעל דפוס שהיה גמיש מצד אחד וממוקד מצד שני. דפוס זה עוצב על-ידי נוהלי העבודה שגובשו בפיקוד המרכז, על-ידי המבנה המטריציוני של מנהלת הפרויקט ועל-ידי התרבות הארגונית שהתפתחה בו.

מעורבות הלוקוח

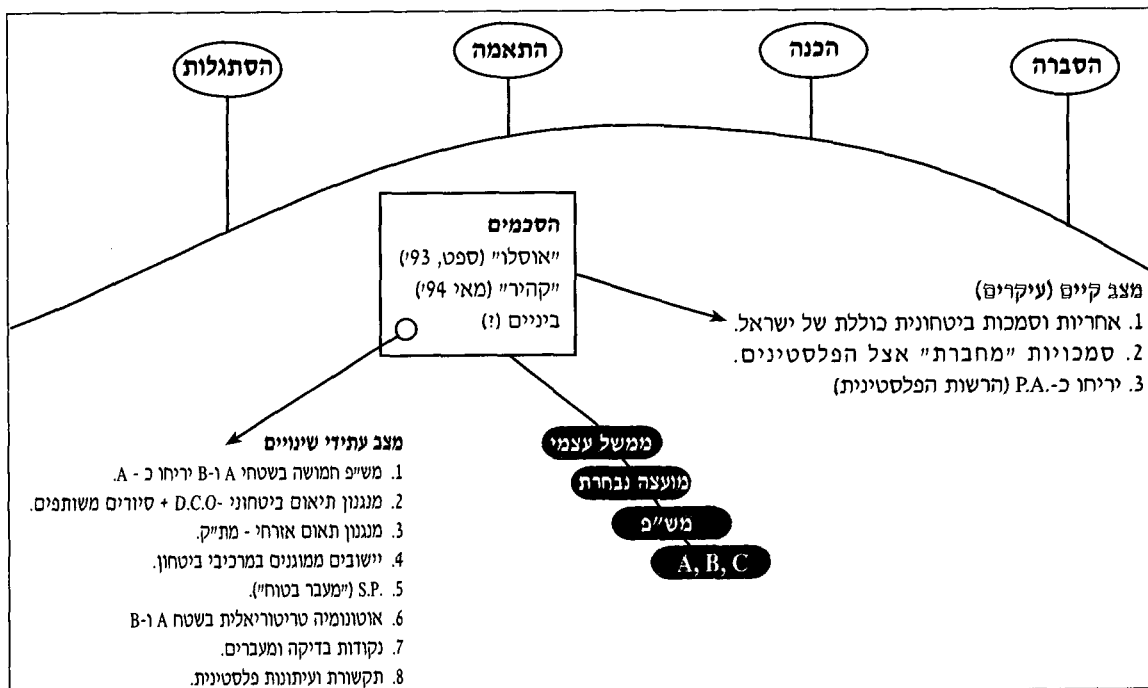
הלוקוח מבחינתו של צה"ל ב"קשת צבעים ב" היה הדרג המדיני, ובאופן ספציפי - ראש-הממשלה, שר הביטחון, שר החוץ ומנכ"ל משרדו.

את מעורבות הלוקוח ניתן לבדוק במרכיבים הבאים: דירקטיבה, קשר, התייעצות, היוון חוזר.

הממשק שקיים פיקוד המרכז עם הלוקוח המדיני התבסס על מספר ערוצים:

- השתתפות במפגש השבועי של פורום המשאומתן בראשות הרמטכ"ל ולאחריו בפורום המשאומתן בראשות ראש-הממשלה ושר הביטחון.
- השתתפות נציגי הפיקוד בוועדות השונות שניהלו את המשאומתן (על ההיערכות מחדש, הבחירות, הנוכחות הבינלאומית הזמנית בחברון וכו').
- התייעצות בסוגיות ביטחוניות עם הרמטכ"ל ועם שר הביטחון. ריבוי ערוצים שלעיל הביא לקשר בלתי אמצעי בין הדרג המדיני, שאישר את ניירות המטה הצה"ליים או הורה על הכנתם, לבין הדרג הפיקודי האחראי בפועל על ההיערכות מחדש ועל הפעלת הכוחות המבצעיים בשטח. הקשר לא הצטמצם בדרך כלל רק הנחיות ולדיווחים נדרשים, אלא כלל גם התייעצות והתמודדות

מרשם מס 7 - שינוי תודעתי כלפי מקומם של הפלסטינים בתהליך



אזרחי ומשטרת ישראל - באופן דומה. המטרה, הקשר, ההתייעצות וההיזון החוזר תפסו מקום מרכזי ביחסים בין שתי הרמות בדפוסים אלה:

- ריכוז פרויקטי משנה על ידי היחידות.
 - הצגת תוכניות (מרמת החטמ"ר לכלל זרועות הביטחון).
 - קבלת התייחסות להצעות מדיניות ופיקודיות (עד רמת המח"ט ועד בכלל).
 - סדנאות לימוד.
 - ימי עיון.
- לעיתים היה נדמה כי הנוהל שקבע אלוף הפיקוד - ולפיו כל השינויים שנעשו במפות ובעמדות למשא-זמתן נדרשו לעבור את אישור המח"טים - הינו מסרב ומעכב. אך בפועל הבטיח נוהל זה קבלת עמדה מלאה ומבוקרת, שרמת השטח בכל זרועות הביטחון הייתה מעורבת בה ומחויבת לה.

פנה אדם

נושא זה, שחשיבותו קריטית להצלחת הפרויקט, עוסק בבחירת כוח האדם המתאים לפרויקט ובאימונו. בבחירת בעלי התפקידים ("פרויקטורים") לא ניתנה תשומת לב מיוחדת למידת התאמתם לתפקיד, והשיבוץ הותנה כמעט אך ורק בזמינותם. למרות זאת, במקרה הייחודי של פרויקט זה היה מול רב, וה"פרויקטורים" היו ברובם באיכות המתאימה. בשל אופן השיבוץ המתואר הושם דגש בפיקוד המרכז על מאפייני העבודה הנדרשים בעבודת ה"פרויקטורים" ועל התרבות הארגונית שאת פיתוחה יש לעודד בקרבם. בספרות המקצועית (צינר, 1974; אלבו, 1993) נמצא כי לקבוצה השפעה ניכרת על הביצוע הכולל, במיוחד במשימות שהתלות ההדדית היא פועל יוצא מעצם מהותן. צוותים המאופיינים בתלות הדדית גבוהה מהווים בסיס אידיאלי ליצירת אפקט קבוצתי ייחודי מהטעמים הבאים:

- הקבוצה נאלצת להצמיח נורמות של שיתוף פעולה, של חילופי מידע, של תמיכה ושל סיוע הדדיים.
- הקבוצה נדרשת ליצור מרקם מיטבי של משאבים.
- היא מחויבת ליצור סנכרון בין הפעילות של בעלי התפקידים השונים לשם תיאום המאמצים.
- הצרכים השונים הם שמחייבים להקפיד בבחירת כוח האדם. מדובר בצורך באינטגרציה של ידע טכני, בצורך לתכנן את הזמנים ואת השימוש במשאבים ובצורך בראייה כוללת לשם בנייתו של צוות פרויקט רב-תחומי המתפקד בהרמוניה. תפקוד זה מושפע לא רק מהמבנה הארגוני שבו פועל הצוות, אלא גם מהדמויות המרכיבות את צוות הפרויקט.

התלות ההדדית, כפי שהתפתחה במהלך פרויקט "קשת צבעים ב" בין זרועות הביטחון, לא הייתה מלכתחילה דבר ברור מאליו. היא נוצרה כתוצאה ממאמץ מתמשך של הפיקוד הבכיר - אלוף הפיקוד, מפקד המרחב, ראש המנהל האזרחי ומפקד המשטרה

במחוז - ליצור את ההבנה הקולקטיבית, שמימוש ההיערכות מחדש ומתן ביטחון לתושבים הישראלים לאחריה ייתכנו באופן מיטבי רק באמצעות עבודה משותפת. לכן הייחודיות בפרויקט "קשת צבעים ב" אינה נעוצה באישוש הטענה שהוצגה (צינר, 1974) אלא ביצירה מכוונת של התלות ההדדית.

ביטוייה של התלות ההדדית היו בתחום הפריסה האחודה במפח"טים, בתחום הפינני המשותף ממרכזי הערים הפלסטיניות ובוציול הפעולה המבצעי שלאחר ההיערכות מחדש. התלות שנוצרה הביאה לכך שהפרויקטורים מהגופים השונים נתכנסו אחת לשבוע בראשותו של ראש מנהלת "קשת צבעים ב" לעדכון הדדי, לתכנון ולדיווח ופעלו במאפיינים של צוות בתיאום, בפתיחות מחשבתית, תוך שיתוף במידע ופרגון הדדי.

מאפיין אחר הקשור לעבודת צוות הינו הטענה כי המחויבות הערכית - להבדיל מהמחויבות התועלתית - היא פרמטר המשפיע על ביצוע צוותי. מבנה קבוצתי המכיל פרטים בעלי בסיס מחויבות ערכי גבוה יפתחו נטייה למחויבות צוותית ערכית, שתביא לביצועים מיטביים (פופר, 1984).

הפיקוד הבכיר - ואולי אף הזוטור - שהיה קשור לפרויקט, הבין את חשיבותו ואת ערכו. דפוס הפעולה של מעורבות ושל מחויבות, שפורטו לעיל, חיזקו את ההבנה הזאת. בקרב רבים - אך במיוחד בקרב הפרויקטורים - ההנעה לביצועים מיטביים הייתה בעיקר בשל מעורבותם העמוקה בתכנון ובעשייה,

צה"ל מפנה בסיס מאי"ש בעקבות הסכם "אוסלו ב"



בשל תחושת החיוניות שניתנה לעשייתם ובשל הפרגון ההדדי עם עמיתיהם - ופחות בשל קבלת תגמולים מקובלים בצבא (תפקיד, קידום וכו'), שלא היו מנת חלקם. פעולות אלה חיפּו על העדר הבחירה הממיינת ועל העדר האימוּן וההכשרה הרלוונטית, הנדרשת ממלאי התפקידים הללו, ואיפשרו את תפקודם באיכות גבוהה.

מעקב והיזון חוזר

חשיבותו של המעקב אינה בשל יכולתו לקבוע אשמים וזכאים, כפי שמקובל בתחומים שונים, אלא בשל יכולתו לזהות את הסטיות מהתכנון כבר במהלך הביצוע (אם מגדירים סימנים מעידים לכך) או זמן קצר לאחר התרחשותן ולהביא לקביעת התיקונים הנדרשים.

כפי שהוזכר מספר פעמים, פרויקט "קשת צבעים ב" היה בפועל סדרה של פרויקטים, שרוכזו תחת שם אחד. כך, למעשה, נוהלי המעקב של מנהלת הפרויקט יועדו לכל אחד מהפרויקטים על-פי עיתויו וחשיבותו ולסנכרון כלל הפרויקטים ללוח זמנים משותף, שנגזר בעיקר מהתקדמות המשא-זמתן עם הפלסטינים. לדוגמה, קביעת הבחירות למועצה הפלסטינית 22 יום לאחר ההיערכות מחדש חייבה להקדיש מאמץ להכנת בחירות אלה נוסף על הקדשת המאמץ המרכזי להיערכות מחדש.

המעקב התקיים באופן אופרטיבי על-ידי הפקתן של תוכנית ושל פקודה פיקודית לכל אחד מסדרת הפרויקטים וכן על-ידי הפקה של גנט מפורט לפעולות ולסדרן (מרשם 6). למפקדים בחטמ"ר הופק דו"ח שבועי, ובו רשימת הפעילויות הרלוונטיות בחטמ"ר לאותו שבוע. דו"ח זה מולא ונשלח מרמת החטמ"ר דרך האוגדה לפיקוד.

ברמת הפיקוד התקיימה בראשות ראש מנהלת "קשת צבעים ב" ישיבת מעקב שבועית, שבה נסקר הביצוע מול התכנון, ושבה בוקרו הפעולות והסטיות מהביצוע, והוכתבו ההתאמות הנדרשות. דו"ח זה, שהכיל את המעקב אחר כלל הפעילויות על-פי הנושאים השונים - מבצעים, לוגיסטיקה, קשר, היבטים אזוריים ועוד - הופץ לכלל הגורמים הרלוונטיים (מנהלת "קשת צבעים ב", אט"ל, סגן הרמטכ"ל, מפח"ש, אג"ם מבצעים ועוד) עם כלל ההתאמות הנדרשות.

נוהלי העבודה למעקב ולבקרה, שהתקיימו באופן שתואר מרמת מנהל העבודה בגזרת החטיבה ועד לפיקוד, איפשרו לבצע את ההתאמות ואת התיקונים הנדרשים בזמן רלוונטי.

יתר על כן, נציג של מבקר מערכת הביטחון, אל"ם (מיל) שמואל אלבק, ליווה את עבודת הפיקוד והמטכ"ל מקרוב, ודו"חותיו החודשיים היו כלי בקרה נוסף לתוכנית ולביצוע.

תקשורת

כדי לאפשר זרימה מהירה ובהירה של מידע יש להגדיר היטב את מערכת הקשרים ואת ערוצי התקשורת בין המשתתפים

השונים. יש לפרט מי מדווח למי בכל נושא, למי יש סמכויות לקבל החלטות בנושאים שונים, ומהם זמני התגובה הנדרשים לכל סוג תקשורת. לפיכך אתרכו בתיאור ארבעה מרכיבים מרכזיים המתארים זאת - נוסף על מה שתואר בדפוסי הישיבות בפרק על המעקב וההיזון החוזר.

הראשון הוא תיק הפרויקט שהכיל בתוכו מספר נושאים:

○ הגדרת תחומי האחריות לגורמים השונים בהתאם לנושאים שהרכיבו את התוכנית הפיקודית להיערכות מחדש.

○ מרשם להזנת המידע על-פי תחומי האחריות לנדבכי התוכנית, ובו פירוט של כיווני הזנת המידע בין הגופים.

○ מסלול לאישור העמדה הפיקודית, המתאר את התחנות המאשרות את עבודת המטה שמבצע הגוף המוביל את פרויקט המשנה - עד הגיעו לאישורו של אלוף הפיקוד (תוך הבהרה כי "סמכות ההחלטה ניתנת על-פי ההיררכיה הצבאית ולא ל"פרויקטורים").

המרכיב השני הוא תיק "בעלי עניין", שריכז בתוכו הן את שמותיהם של כל בעלי התפקידים בגופים שנטלו חלק בפרויקט והן את דרכי התקשורת הזמינים אליהם. רשימה זו, שהופצה לכל מי שהופיעו בה, איפשרה את זרימת המידע במעגלים קצרים ולכתובות הנכונות למי שבשגרה שמוחץ לפרויקט לא קיימו מערכת יחסי גומלין ביניהם. נוסף על כך דאגה המזכירות של מנהלת הפרויקט להעביר את הדואר התועה הרב, שמקורו היה בגורמים שקיימו אינטראקציות באינטנסיביות נמוכה עם הפרויקט, לכתובת הנדרשת. תיק זה עודכן אחת למספר חודשים בהתאם לתחלופת המפקדים ולתחלופת ה"פרויקטורים". המרכיב השלישי הוא חדר מצב שהוקם במנהלת הפרויקט וכלל את אמצעי הקשר המתאימים. פעילותו של חדר המצב התרכזה במתן מענה למאות ואולי אלפי שאילתות שהגיעו מכל הרמות - החל מלשכת ראש-הממשלה ועד מנהלי העבודה בחטמ"רים - לגבי סטטוס הפעילויות בשטח או עבודות המטה למיניהן. לצורך זה ולצרכים נוספים הוקמה "ספרייה" במנהלת הפרויקט, שבה רוכזו כלל המסמכים והמפות שליוו את "קשת צבעים ב" או "ב" מראשיתם. "ספרייה" זו יצרה זיכרון ארגוני כתוב, ששירת את כלל הגופים והייתה אסמכתא מסודרת לבדיקת סוגיות והחלטות.

חשיבותו של חדר המצב גדלה במהלך המשא-זמתן, שעה שנשלחו אליו עמדות הצדדים לנושאים שונים או בקשות מצוות המשא-זמתן לנתונים כלשהם, לרבות מפות. ראש מנהלת הפרויקט, שעמד בראש "הצוות האחורי" לניהול המשא-זמתן, ריכז את העמדות ואת הדרישות ושלה אותן - כל אימת שהתבקש - לצוות המשא-זמתן. עם סגירתה של מנהלת הפרויקט הועברה ה"ספרייה" לשימושה של מחלקת היסטוריה. המרכיב הרביעי הוא דפי עדכון מפורמטים, שמולאו על-ידי מנהלת הפרויקט, הופצו לפי לוחות תפוצה קבועים או מזדמנים וכללו כל מידע עדכני שהגיע מאחד הגורמים או מוועדות המשא-זמתן השונות.

צורך חשוב ב"קשת צבעים ב" היה ריכוז הנתונים בתחומים הצבאיים והאזרחיים במפות ספרתיות רב-שכבתיות. אך בתחום זה יש להצביע על כישלון: רוב העבודה הכרוכה בהכנת מפות להצגה לדרגים המחליטים ולניהול המשא-ומתן התבססה על עבודה ידנית במסגרת מנהלת "קשת צבעים ב" בפקוד המרכז. בשל מגבלה זו נעשו טעויות בהעתקה ובסימון של אזורים ושל מקומות שונים, וזמינותם של הנתונים למנהלי המשא-ומתן הייתה לעיתים בלתי רלוונטית. למזלנו, מספר הטעויות היה קטן וכמעט חסר חשיבות, וחלקו אף תוקן במסגרת "עסקת חבילה" בין הצדדים מייד לאחר ההיערכות מחדש. עניין זה נלמד ותוקן באמצעות פרויקט, שבמסגרתו רוכז, עודכן ואוחד בסיס הנתונים הממוחשב להמשך התהליך.

שינוי תודעתי ויצירת שפה משותפת

חשאיותו של הדרושי המדיני בין ישראל לפלסטינים יצרה מתח אדיר בתודעה של חיילי צה"ל ושל שאר כוחות הביטחון בכל הקשור לתפיסת הפלסטינים בתהליך, שהביא להכרה הדדית בין ישראל לאש"ף ולחתימה על "הצהרת העקרונות" ("הסכם אוסלו") בספטמבר 1993. הרי עד אז הם נדרשו להילחם בהם כארגוני טרור עד חורמה, והנה בבת אחת הפכו הפלסטינים לשותפים שווים בתהליך המדיני.

במהלך ההיערכות החדשה ברצועת עזה במאי 1994 נדרשו המפקדים - במקביל למתח התודעתי האישי שבו היו שרויים - להקדיש אינספור שיעורי יומיות עם חייליהם להסברת המצב החדש.

לקחים שהופקו מכך הביאו להקצאת נדבך שלם בתוכנית הפיקודית של "קשת צבעים ב" להשגת השינוי התודעתי הנדרש. הכוונה הייתה לקיים תהליך כולל לשינוי, שבו החיילים והמפקדים בכל זרועות הביטחון עוברים באופן מובנה והדרגתי מהמציאות הקיימת למציאות העתידית, כפי שנחזתה לפי רוח ההסכמים הקיימים (מרשם 7). תהליך זה הובל על-ידי המפקדים מרמת מחיטים ומקביליהם בזרועות הביטחון האחרות בליווי ובחניכה של הפסיכולוג הפיקודי ושל קצין החינוך האוגדתי במספר שלבים:

- א. מיפוי המרכיבים החדשים של שיתוף פעולה עם הפלסטינים (המנגנון לתיאום ביטחוני, המנגנון לתיאום אזרחי וכו').
- ב. מיפוי של נקודות המפגש עם הפלסטינים בדפוסים ובמאפיינים חדשים של שיתוף הפעולה עימם. (סיוורים משותפים, מחסומים, DCO וכו').
- ג. הגדרת הנקודות הפוטנציאליות לחריגים ולא-הבנות והדרכים הנדרשות למניעתם.
- ד. בניית תוכנית מיון, שיבוץ והדרכה לקטיגוריות השונות של אוכלוסיית המפקדים והחיילים שיפעלו במציאות העתידית בדגש על יחידות מג"ב, אך גם על יחידות סדירות מתחלפות, יחידות מילואים וכו'.

הביטויים האופרטיביים למימוש הנדבך התודעתי היו רבים:

- א. סיוורים, מפגשים ודיונים עם מפקדים ברצועת עזה.
- ב. ימי עיון אוגדתיים ופיקודיים.
- ג. סדנאות לימוד.
- ד. קורסים בבתי-ספר ייעודים (לערבית, לבודקים ביטחוניים, למשתתפים בסיוורים משותפים ועוד).

למציאות העתידית ולתקופה שהובילה אליה נדרשה ונוצרה גם שפה חדשה. מרכיבי השפה נגזרו הן מההסכמים המדיניים שנחתמו בין הצדדים ושהכילו מושגים רבים, שהשימוש בהם היה באנגלית ובעברית ("הצהרת עקרונות"/"אוסלו"/ D.O.P., סמ"שים/ CAC, JMU וכו') והן מגיבוש התוכנית הפיקודית להיערכות מחדש ביהודה ובשומרון ("צעד נוסף", "6 הנדבכים", "8 העקרונות", "ארבע הרגליים" וכו').

לצורך הפצתם של המושגים הני"ל לכדי יצירת שפה חדשה ריכזה אותם מנהלת הפרויקט ב"מילון מונחים ומושגים לקשת צבעים ב" והפיצה אותם לכלל הגורמים ובעלי התפקידים שהיו קשורים לפרויקט. כמו כן אחת לחצי שנה חזרה ועידכנה מנהלת הפרויקט את ה"מילון" במושגים חדשים.

מקורות

1. אלבו א', **השפעתה של תלות הדדית על מחויבות הפרט לארגון ושל מחויבות צוותית על ביצוע**, חיבור לקראת תואר מוסמך, המחלקה לפסיכולוגיה אוניברסיטת ת"א, 1993.
2. גלברזון ש' ושטוב א', **ניהול פרויקטים**, הוצאת ציריקובר, 1992.
3. גלברזון א' וגלברזון ש', **בקרה והערכה בארגונים**, הוצאת רמות, 1990.
4. מרחב שמואל, **זהה מטרה - פעל - כוון, כוון, כוון, כוון, סטטוס**, פבר' 1995.
4. צינר, **מודלים לבניית צוותי טנקים**, עבודת דוקטורט, אוניברסיטת ת"א, 1979.
6. פופר מ', **מחויבות לארגון**, עבודת דוקטורט, אוניברסיטת ת"א.
7. פקמ"ז, **"קשת צבעים ב" בפקוד המרכז - סיכום ביניים**, קצ 587, דצמבר 1995.
8. פקמ"ז, **"קשת צבעים ב" - סיכום לוגיסטי של פיקוד המרכז**, קצ 1059, ינואר 1996.
9. פקמ"ז, **סיכום הסכם הביניים בפקוד המרכז**, קצ 1070, פברואר 1996.
10. Schultz, R.L., Slevin D.P., and Pinto J.K., "Strategy and tactics in a process model of project Implementation", **Interfaces**, May-June, 1987.

