

"מתחיל מכאן 4" הנחות יסוד מתעתעות באתגר "הביטחון השוטף"

תמיר ידעי¹

המציאות היום-יומית והשגרה המתמשכת המאפיינים את הפעילות בגזרות הביטחון מאפילות על יכולתנו לזהות שינוי והתפתחות על רקע המציאות האפורה. הכותב מציע ללמוד מניסיונו האישי כמפקד אוגדת אדום שניהל את הקרב באירוע "עין נטפים" על ציר 12 ולדון באמצעותו בסוגיות של מנהיגות ושל חשיבה אסטרטגית למפקד הבכיר על רקע אתגרים המתהווים בהדרגה. האלוף ידעי מנתח את האירוע שקדם לאירועי ציר 12 וכמסקנה מניתוח זה קורא לדרגים המבצעיים בצה"ל לצאת מגבולות המוכר ולערער על מסגרות החשיבה הקיימות. מוכנות לאתגרים הבאים קשורה לא רק במיומנות הכוחות אלא גם בפיתוח חשיבה, יצירתיות ודמיון ארגוני, לצד ההצטיינות והשיטתיות הטקטית.

באתוס של מנהיגות צבאית, קל לתאר את המפקד, המנהיג, כאדם המסוגל לקבל החלטות בקור רוח, בזמן אמת ואל מול ערפל הקרב. המפקד, עוגן בים הסוער של אי הוודאות, מפרש את המצב לאשורו ומספק את הפתרון האפקטיבי בזמן הרלוונטי. מעבר לאומץ הלב ולכובד האחריות, אחד האתגרים המשמעותיים במימוש המנהיגות הוא פירוש המצב ומתן משמעות למציאות באופן שהסביבה כולה יכולה להתחבר אליו ולפעול לאורו. ככל שעולים במדרג הפיקוד, בסולם הדרגות והאחריות, הופך אתגר הפרשנות להיות מורכב יותר; כבר לא נדרש רק להורות על ביצוע משימה קונקרטית כתגובה למציאות מוחשית הברורה לכול, אלא לספק הקשר כללי, לארגן את הכוחות ולערוך אותם באופן שהולם את הפרשנות שלנו למציאות ואת המשאבים הקיימים. פירוש המציאות באופן מועיל הוא אתגר המתקיים בכל קשת המבצעים, מהבט"ש ועד למלחמה הכוללת, אבל הדומיננטיות שלו משתנה במצבים שונים. בתורה הצבאית,

¹ אלוף תמיר ידעי הוא מפקד פיקוד העורף. בעת האירוע היה מפקד אוגדה מרחבית 80. הכותב מבקש להודות לסא"ל ("מיל") אסף חזני, אשר סייע רבות בכתיבת מאמר זה.

מבצע בזירה ספציפית ואתגר בט"ש מאוחדים תחת הכותרת "מבצע מוגבל", אך בכל הנוגע לפירוש המציאות מדובר בשני מצבים שונים באופן משמעותי. המלחמה היא בדרך כלל שיאו של תהליך התכוננות רחב, עמוק ומשמעותי, תהליך הכולל תוכנית אופרטיבית, מהלכי אימון ובניין כוח. זאת ועוד, המלחמה, על כל אי-הוודאות הגלומה בה והשינויים העצומים שבין תוכנית לפקודות, מאפשרת בסיכומו של דבר לבחון את האפקטיביות של תהליך ההכנה שקדם לה.

לעומת זאת, בהיותו "שוטף", מתאפיין הביטחון השוטף בקושי לזהות שינוי והתפתחות על רקע שגרת היום-יום. בבט"ש יש לפרש את המציאות ולהעניק לה משמעות על בסיס יום-יומי, בהיעדר הייחוד הברור של תוכנית או של פקודה, אחרת ניתן יהיה לחשוב שלא קורה דבר. למרות אפרוריות המשימה (בהשוואה לאופן שבו מדמיינים מלחמה), הבנת פשר המתרחש וההתעלות מעל ההתמודדות עם "השוטף" הם אתגרים קריטיים לאפקטיביות של מאמץ הבט"ש.

כל סדרת ההבנות הללו לא הייתה זוכה לתשומת ליבי בעוצמה כזו, וללא התנסיתי אני בחוויה של פיקוד על גזרת בט"ש, שנתפסה כרחוקה וכ"שגרתית", ולולא חווייתי בעצמי את השלכותיה של פרשנות שגויה למציאות. הקרב בציר 12 ליד עין נטפים היווה בעבורנו הזדמנות לברר מחדש את אתגר הפיקוד הבכיר בסביבת הביטחון השוטף.

אטען כי באירוע זה נבע חוסר ההצלחה מהנחות יסוד שגויות שלא בוררו בזמן. זהו לקח מערכתי שמהותו נעוצה ביכולת להעמיד מסגרת תאורטית להבנת המציאות היום-יומית, ובבחינה של המסגרת הזו מחדש מעת לעת. בשונה מהפקת לקחים טקטיים, שכוחם יפה לסיטואציות דומות אחרות, הלקח המערכתי מחייב את המפקדים להעמיד לעצמם במודע מסגרת הגיונית להבנה ולפעולה, ומערכת שיטתית לאתגור ולעדכון מסגרת זו.

"מתחיל מכאן 4" - רקע על האירוע

באוגוסט 2011, בעת שברחובות התנהלה מחאה חברתית, אירע פיגוע בדרך לאילת, על ציר 12, אי שם בפריפריה, רחוק מאוד מן המרכז הגועש. האירוע כלל תקיפה של כוח מחבלים בסד"כ מחלקתי, מתחת לעמדה מצרית ולאור יום, ובסופו נמנו שמונה הרוגים לצד הישראלי, שישה מהם אזרחים. המחבלים חוסלו כולם.

בבוקר האירוע, שזכה לכינוי 'מתחיל מכאן 4', נדרשתי להיות בפגישה בתל-אביב. אף-על-פי-כן, בהחלטה של רגע, החלטה בלתי מוסברת בזמן אמת, החלטתי להישאר בגזרה. הייתה זו אינטואיציה בריאה, אבל כזו שעדיין לא נסמכה על הבנה מלאה של המציאות במרחב.

הקרב של ה-18 באוגוסט 2011 בציר 12, ליד מעבר "עין נטפים", היה שונה מכל מה שהכרנו בגזרה זו בעבר. על אף שהתרעה מודיעינית הייתה קיימת, ואף הצלחנו לצמצמה לגזרה גיאוגרפית תחומה יחסית, ביום הקרב האמור, שום דבר לא דמה למה שציפינו.

במבט לאחור, אני יכול לזהות שלוש הנחות יסוד שקרסו במהלך האירוע, ואשר השפיעו באופן קריטי על ההיערכות המקדימה;



תמונה 1: אוטובוס שהותקף על ידי מחבל מתאבד בפיגוע בציר 12. הנהג נהרג, והאוטובוס נשרף כליל. בסוף שרשרת הפיגועים בציר נמנו שמונה הרוגים לצד הישראלי, שישה מהם אזרחים (צילום: אריאל חרמוני, צה"ל)

ההנחה הראשונה הייתה כי המחבלים שיגיעו למרחב הם מתשתיות הטרור של החמאס בעזה. דפוס הפעילות של מחבלי חמאס שיוצאים לסיני מעזה, "ציר ה־ח" בכינוי הצה"ל,² היה מוכר ומובן לנו; ההגנה בגזרת עזה הייתה ונותרה חזקה, ותשתיות הטרור העזתיות חיפשו בגבול סיני את הבטן הרכה. הגבול שלנו עם מצרים טרם הקמת המכשול ('שעון חול')³ נחשב מרחב נוח יותר לפעולה.

ההנחה השנייה, שהתבססה על ההנחה הראשונה, הייתה שהמחבלים לא יפעלו בסמוך לכוחות מצריים. הנחנו כי המחבלים לא יפעלו בסמוך לעמדה מצרית אלא יבחרו נקודה נסתרת, על־מנת שלא להסתבך עם השלטון המצרי, שברצונו הטוב הם תלויים בהקשרים אחרים.

ההנחה השלישית, שנגזרה אף היא משתי הראשונות, הייתה כי הפיגוע לא יתרחש באור יום אלא בלילה, כאשר קל יותר להסתתר ולהפעיל מארב אפקטיבי. זהו דפוס הפעולה הפלשתיני המוכר לנו לאורך שנים.

הביטויים "פיגוע" ו"התרעה לפיגוע" כבר מעוררים אצלנו מרחב אסוציאציות של העולם המוכר. "פיגוע" הוא משהו שעושים ארגוני טרור פלשתיניים, אלה הפועלים בדפוסים המוכרים לנו משלושים שנות ביטחון שוטף - חוליות מצומצמות של מחבלים הפועלים

² על שם צורת האות חי"ת שנוצרת כשמסמנים את מסלול התנועה של מחבלים מרצועת עזה לסיני, ובחזרה לגבול ישראל בנקודה דרומית יותר.

³ "שעון חול" הינו פרויקט להקמת מכשול למניעת מעבר מסתננים בגבול בין ישראל למצרים.

בדרך כלל בחסות החשיכה וממארב. המילים "התקפה" או "פשיטה", צורות קרב טקטיות שמבטאות שפה צבאית-מקצועית ומתארות מפגש בין כוחות צבאיים, עשויות היו להלום טוב יותר את מה שאירע בפועל. שימוש בהן אולי יכול היה לסייע לנו לדמיין טוב יותר את האירוע כפי שהתרחש בדיעבד, אך אלו לא היו המילים השגורות אצלנו. הדמיון שלנו הוגבל, במידה משמעותית, על ידי אוצר המילים השגור בפנינו.

ההכנות מבוססות המודיעין, הערכות המצב והיערכות הכוחות לא היו תלושות לחלוטין מהמציאות ומהנתונים. להפך, המודיעין וניתוח הקרקע אפשרו לאוגדה לצמצם את מרחב היערכות המקדים של הכוחות למקטע גבול בן 17 קילומטרים בלבד, מתוך גזרה ארוכה בהרבה. האוגדה תגברה את ההגנה בגזרה זו ובודדה אותה מיתר הגזרות באופן שיכול היה להיחשב כהצלחה, אילולא תוצאות הקרב עצמו. בכל מה שנוגע לכיוון התנועה ולהערכת המרחב, הבסיס העובדתי אפשר לאוגדה להיערך כיאות. באשר לטיב האיום, לאופיו ולעיתויו, מגבלות הדמיון היו דומיננטיות יותר, ואלה אפשרו למחבלים להפתיע את כוחותינו.

מתיחה פרדיגמטית והתפתחות מתמטית

'מתחיל מכאן 4' הוא השם שניתן לאירוע הנדון במאמר זה. שם שמקורו בהתרעה מודיעינית, אחת מיני רבות. מכאן גם המספר בשמו, מספר סידורי בסדרה של התרעות מודיעין לגזרה נתונה. שם זה מעורר כמה שאלות. לדוגמה, להיכן במרחב מתייחס ה'כאן' שבכינוי? והאם זוהי אותה נקודה במרחב של 'מתחיל מכאן 3', 'מתחיל מכאן 2' ו'מתחיל מכאן' הראשון?

עד שמגיעים ל'מתחיל מכאן 4', הנקודה (ה'כאן') נמתחה ונמתחה עד שהגיעה לגזרת אילת. כך שבמבט לאחור, על אף שהנקודה נמתחת עד שמבחינת המרחב היא תופסת כבר את כל השטח שבין מרחב החולות לגזרת אילת, ההתייחסות אליה היא כאל אותה נקודה. פשוט מעדכנים גרסה, 'כאן', 'כאן 1', 'כאן 2', 'כאן 3', ו'כאן 4'. ב'מתחיל מכאן 4' המרחב היה כבר דאע"שי בסיני, ולא מרחב חמאסי בעזה, אך העיסוק המערכתי במרחב המתהווה לא נפתח. התרעה היא קונקרטי, נקודתית, מעשית מאוד, אין עניינה בפרשנות מערכתית מחדשת של ההשתנות במרחב.

זהו מאפיין ארגוני טיפוסי שלא הומצא בגזרת אילת ולא ייחודי רק לאתגר הבט"ש או למלחמה. נהוג לדבר על מלחמת לבנון הראשונה - שהולידה בתורה את מלחמת לבנון השנייה, ועל האינתיפאדה הראשונה - שהמשכה באינתיפאדה השנייה. זאת ועוד, המשט של ה'מרמרה' לא היה הפעם הראשונה שצה"ל התמודד עם אתגר מסוג זה. אירוע ה'מרמרה' מכונה 'רוחות שמיים 7', לפניו היה 'רוחות שמיים 6', ואחריו, עוד במהלך תחקור אירועי המשט, כבר התמודד צה"ל עם 'רוחות שמיים 8'.

במהלך מלחמת לבנון השנייה, הפקודה המטכ"לית שנקראה "שינוי כיוון", התעדכנה פעמים רבות. כאשר הגענו לביצוע המהלך המשמעותי במלחמה, הפקודה כונתה כבר "שינוי כיוון 11", ויש להניח שחלק מהנחות היסוד שעליהן נשענה הגרסה הראשונה כבר

איבדו מהקשרן בגרסה האחרונה.

עדכוני הגרסה הללו, פרקטיקה שכיחה בהקשר הארגון הצה"לי, מבטאים היטב את האופי הסגור של המערכת ואת הקושי לדמיין משהו אחר. הנקודה נשארת, כביכול, אותה נקודה. את המרחב שזו כל הזמן ומתהווה מחדש, אי אפשר לראות ואף אי אפשר לדבר עליו. ארבעה אירועים שונים מתחילים מ"כאן", וקשה לזהות את המרחב החדש שמתהווה. ובכל זאת, המרחב מתהווה.

על אף האמור, עדכון גרסה איננה פעולה בלתי אפקטיבית לכשעצמה. השאלה היא האם עדכון הגרסה מהווה התפתחות כמותית או התפתחות איכותית.

הניתוח המרחבי ב'מתחיל מכאן' 4, היה במידה רבה מתיחה של פרדיגמה קיימת. במילים אחרות, הניתוח המרחבי היווה המשך של ההתבססות על אותן הנחות יסוד של אירועים קודמים, התפתחות מתמטית של האירועים שקדמו לו. בהתפתחות מתמטית אפשר להבין את השינוי במונחים של מכפלות; אין הבדל מהותי בין שני החצאים של 8; שניהם שווים 4. מטבע הדברים, העיסוק המבצעי העיקרי שלנו באוגדה היה במיקוד הגיאוגרפי של מרחב הפיגוע הצפוי, מיקוד שהוא מפתח בהיערכות המבצעית, קרי, תגבור הכוחות. עם זאת, מיקוד זה טשטש את ההתמקדות (החיונית כשלעצמה) בסוגיית השמיכה המבצעית של כוח ביחס למרחב, את הצורך לדון במהות האירוע עצמו. הדיון במהותו של אירוע קשור לרעיון של התפתחות "מתמשכת"⁴. בהתפתחות מתמשכת, השעה חמש אחר-הצוהריים אינה סכום של השעות שחלפו עד לאותו הרגע. השעה 17:00 משקפת משמעות משל עצמה, שעת סיומו של יום עבודה במפעל, למשל. על שעה זו אף נכתבו שירים, כמו השיר בביצועה של דולי פרטון, "עובדים תשע עד חמש". איך נראה "פיגוע" - התשובה לשאלה זו הייתה כמעט בגדר המובן מאליו. ההמשגה הזו של המרחב לא אפשרה לגורמי ההערכה לדמיין עוצמות שונות של גורמי טרור במרחב.

מדוע אנו נמשכים באופן בולט כל-כך לדיון של התפתחות מתמטית על פני זה של התפתחות מתמשכת? הקסם הוא על דרך השלילה. ההתפתחות המתמשכת היא תמיד בהקשר ייחודי. מי שמפרש התפתחות כזו, את המציאות שבה היא מתחוללת, חייב לדמיין את ההתפתחות בכל פעם מחדש. היא אינה יציבה, אינה ניידת, ובעצם גם איננה מתקיימת בלי מישהו שידמיין אותה.

זוהי אולי הנקודה המאתגרת ביותר.

אם המפקד, שאחריותו היא לפרש את המציאות, לא יתבע מעצמו לעשות זאת בכל פעם מחדש, הוא יישאר לכוד בתוך המרחב שאי אפשר לדבר עליו, זה שנמתח מתחת ל'כאן', 'כאן' 1, 'כאן' 2, וכך עד אין-סוף. הרצף המתמטי המשתמע מסדרת ההתרעות "מתחיל

⁴ בהתפתחות מתמטית אפשר לחלק את המרחב לכמה חלקים שרוצים והמרחב כולו יהיה סכום כל החלקים הללו. במילים אחרות, אפשר להוסיף גזרה על גזרה על גזרה וליצור מרחב תלת-גורתי שיהיה גם יחידה שלמה, אך גם ניתן יהיה לחלק אותו לגזרותיו באופן מדויק. המושג האחר הוא התפתחות מתמשכת - זמן, למשל, מתפתח באופן מתמשך. השעה 17:00 היא לא סכום של השעה 13:00 והשעה 04:00. גם חום מתפתח באופן מתמשך; העוצמה של 30 מעלות לא זהה לסכום העוצמות של עשרים מעלות ועשר מעלות גם יחד. ההתפתחות המתמשכת היא התפתחות של עוצמות, לא של חלקים, ועוצמות שונות זו מזו בהגדרה (רעיונות של ההוגים הצרפתיים דלו וגואטרי).

מכאן" 4-1 מצביע על אירועים שהם במהותם "עוד מאותו הדבר". זהו סוג התפתחות שמקל מאוד על מערכת צבאית את השפה המשותפת, את התרגולות הנדרשות ואת ההיערכות לאירוע, שכן בכך המבצעי מיקום האירוע ועיתויו עוברים שינויים קלים בלבד. זוהי מערכת עקבית, שנוחה מאוד לתכנון ולהערכת מצב. בסדרה מתמטית גלומה טענה שבסופה ניתן להוסיף מש"ל (מה שצריך להוכיח). בשפה מודיעינית ניתן לומר שבסופו של דבר, לכל טענה יש סימוכין.

מבחינה ארגונית ניתן להבין כיצד ההתפתחות הדומיננטית בבט"ש היא התפתחות מתמטית. הרי המרחב נתון בכל רגע (זמן), והמציאות היום-יומית מייצרת סוג של קביעות שמאפילה על היכולת לזהות את הדינמיות שביום-יום. אפשר היה לצפות שבמלחמה, שהיא אירוע שיש בו חד-פעמיות מתפרצת, נראה התפתחות מתמשכת והבחנה בין עוצמות משתנות. אי-הוודאות במלחמה אמורה לייצר מציאות שנעה כל הזמן ואירועים שנובעים זה מזה אבל מגיעים לגבהים בלתי צפויים. אך כפי שניתן לראות מן הדוגמאות שהבאנו, ניכר כי המאפיין הארגוני של ההישאבות למוכר ולידוע חזק יותר מאשר הדינמיות של המציאות, בין בבט"ש ובין במלחמה.

דמיון ארגוני לא מפותח

בסיכום התחקיר לאירוע נעשה שימוש במושג "מרחב ההתרעה". לאחר שהובן מה קרה ומדוע קרה מה שקרה, השאלה המעניינת לבחינה בתוך אותו מרחב היא מדוע אלו היו הנחות היסוד? מדוע לא עלתה האפשרות הרצינית (דפ"א) כי מדובר בתשתית שמקורה בסיני? מדוע לא דומיינה האפשרות האחרת, שהתממשה לבסוף?

השאלה הופכת להיות בעלת עוצמה ומשקל כבדים יותר על רקע ההבנות שהצלחנו לגבש חודשים מוקדם יותר. בתחילת תפקידי כמפקד האוגדה, ערכתי תהליך למידה על מהות האתגרים והמגמות המאפיינים את הגזרה. ניתוח המערכת הרחבה של אוגדה 80 הצביע על מגמות התנקזות של תנועת מהגרי עבודה מאפריקה צפונה, דרך סיני. הניתוח הצביע על כך שסיני הוא מרחב בעל משילות רופפת יחסית, שיש בו פוטנציאל להיווצרות מהירה של איומי טרור ג'יהאדיסטיים, מקומיים ומיובאים - ג'יהאד עולמי. הבנות אלו צריכות היו לקבל משנה-תוקף עם התערעורת השלטון במצרים בקיץ 2011. אך ההבנות האסטרטגיות והמערכתיות שלנו נשחקו מול היום-יום המעשי של גזרת פעילות בט"שית הממוקדת, בדרך כלל בצדק, באתגר המרכזי - טרור היוצא מעזה לישראל דרך סיני.

מכאן עולה השאלה, מדוע לא הצלחנו לפתח את ההבנות המערכתיות לגבי סיני גם לתוך השיח הטקטי, ונשאבנו בהערכת המצב המבצעית שלנו להתבוננות דרך התבנית המוכרת והבולטת? מדוע, למרות הנחות היסוד המוצהרות שלנו על ההתהוות בסיני, לא העלנו את האפשרות שמדובר בתשתית טרור חדשה ושונה, שמקורה שם?

חלק מהתשובה נעוץ במערכת הצבאית ובהרגליה. אנו ארגון מבצעי החותר ליעילות, שבו הפקודות הן בקיצור נמרץ ודפוסי ההיערכות מבוססים על נהלים מוכרים וקיימים.

הכוחות בגזרה זקוקים להנחיות ברורות לפעילותם. הפיקוד המרחבי והמטה הכללי צריכים שורות תחתונות, הם עסוקים בפריסת השמיכה המבצעית של צה"ל על-פני אתגרים רבים ולכן הניתוח המערכתי שהצגנו על המגמות האפשריות בסיני היה מעניין, אך לא פרקטי לשיח עם המרכז הצה"לי. תפקידו של הבט"ש, בוודאי זה המתרחש בפריפריה רחוקה, הוא לאפשר למרכז הצה"לי להתמקד בדברים החשובים יותר...



תמונה 2: מסתננים מאפריקה שנעצרו לאחר חציית הגבול הדרומי של ישראל עם מצרים. מגמת התנקזות של תנועת מהגרי עבודה מאפריקה דרך סיני הצביעה על כך שסיני הוא מרחב בעל משילות רופפת יחסית (קטע מתוך תמונה. צילום: הלל אסף, ויקיפדיה)

אם נשוב לעניין הנחות היסוד, הרי שקל יהיה למצוא תשובות טכניות ביחס להנחת יסוד זו או אחרת; לא הפעלנו מספיק אמצעי איסוף, לא פירשנו את המידע שהתקבל, לא נערכנו על הציר הנכון. בכל המקרים, התשובה קונקרטית מדי. הרחבת השאלה אל גבולות "הדמיון הארגוני" מאפשרת לנו לא להיוותר בגבולות של הנחות היסוד ושל מה שהתממש לבסוף. היא מעודדת אותנו לצאת מגבולות המוכר ולפרוץ אל מרחב מגוון של אפשרויות שכלל אינן מומשגות עדיין. דמיון ארגוני מאפשר לנו לראות ולהגדיר מכלולים של מציאות שחורגים ממה שנחשב "הגיוני", מחוץ לגבולות ה-Common sense. למעשה, כפי שעולה מסיכום התחקיר, מרגע שמוסגרו שלוש תחנות עם וקטור של תנועה ברורה במרחב - תשתית עזתית, יציאה של פעילים למרחב סיני ופעילות בגזרת

אילת - הרי שחלק מרכזי מהסיפור כבר סופר. המסגרת המרחבית יצרה את ההקשר. בעגה המודיעינית דאז נהוג היה לכנות את התנועה במרחב מהסוג הזה כציר ה־ח' או כציר ה־ט', על־מנת להראות כיצד נמנעים מחבלים מעזה מתנועה ישירה מעזה לישראל ומייצרים מעקפים מרחביים דרך סיני (ציר ה־ח') או דרך ירדן (ציר ה־ט'). מסגרת 'עזתית' כהקשר לאירוע היא מסגרת "טבעית" להענקת משמעות, כיוון שמדובר באיום "בט"ש" בגזרה צפונית שגלש לגזרה דרומית יותר. הבט"ש, במשמעותו המקובלת, לא אמור לאתגר את הנחות היסוד של האוגדה או של הפיקוד. הבט"ש הוא פשוט "השוטף", אירועים שמתרחשים באופן תמידי ומתמשך, ותובעים טיפול נקודתי וטקטי.

כאשר מתווים את הקשר הפיגוע כפי שהזכרנו קודם - תשתית עזתית, יציאה של פעילים למרחב סיני ופעילות בגזרת אילת - הופך הדיון המכין (וגם המתחקר) להיות סגור בתוך עצמו. אירוע 'עזתי' מייצר הנחת יסוד בעלת מאפיינים 'עזתיים'. לכן הכנסת אפשרות חדשה מחוץ להקשר הבט"ש המקובלת מסתמנת כבלתי סבירה, כדמיונית. כוחו של הבט"ש טמון בדיוק בכך שהוא לא מאפשר לדמיין. לכאורה, מה שקורה במסגרת הבט"ש פשוט קורה ודורש טיפול.

יחידה מבצעית שואפת ליעילות מרבית, למרחק קצר ככל הניתן בין תכנון לביצוע. בסביבה הזו קל להבין מדוע אפשרויות בלתי סבירות, לכאורה, זוכות לביטול ולכינוי "צוללות בוואדי". הכינוי הופך כל מה שמדומיין לפרוע ולבלתי אפשרי, כך שיוצא שכל תרחיש שבדמיון הוא משהו שלא יכול להתרחש באמת בשום אופן. חוכמת הפיקוד כוללת את היכולת להימנע מהגיחוך הגלום בדפ"אות "צוללות בוואדי", אך בה בעת גם מהמלכודת של הנחות היסוד הטריטוריאליות. נדרש מאיתנו למצוא את המרחב שבין אלה לאלה, ולכוון לשם את מאמצי הדמיון של המפקד (ושל המטה שלו). בכל מה שנוגע לאירוע "מתחיל מכאן 4", נכשלנו כמערכת ביכולת לדמיין את הלא מוכר ולצאת מהנחות היסוד המקובלות.

משוואה חדשה

ב'מתחיל מכאן 4' צומצמה גזרה של עשרות קילומטרים לכדי שבעה עשר קילומטרים בלבד. לכאורה הצלחה, או כמעט הצלחה. במבחן התוצאה, הייתה כאן החמצה שעלתה בחייהם של שישה אזרחים ושני לוחמים. ההחמצה נבעה מאי־היכולת לדמיין את מה שמנוגד לאינטואיציה מבוססת הניסיון שלנו: בהיעדר עכבות פוליטיות, האויב בחר במיקום הקרב דווקא בגלל העמדה המצרית שבמקום. האויב הפעיל סד"כ מחלקתי ונשק כבד בגלל שלא היה צריך להבריח אותו דרך גבול עזה, וכן פעל האויב באור יום דווקא בגלל שנעדר עכבות לגבי נכונות ההקרבה של לוחמיו.

מה היה חסר לנו על־מנת להצליח?

אני מבקש להציע שצריך לדמיין לא רק תרחיש אפשרי או מצב שיכול להתרחש. צריך, עד כמה שניתן, לדמיין את משמעותה של ההתרחשות. לדמיין משמעות הוא תהליך שונה מן השלב התכנוני שבו "גוזרים משמעות". גזירת משמעויות נועדה לאפשר הקצאת משאבים,

הגדרת גבולות גזרה וקביעת מערכת פיקוד ושליטה לאתגר מבצעי נתון. המשמעויות "הנגזרות" מאפשרות שכבה של קביעות ושל פעולות טקטיות שיש להגדיר ולבצע. "לדמיין משמעות", הוא עניין אחר. כשמדמיינים משמעות, מבינים שלעיתים הסיפור לא מתרכז רק באמצעים או בגזרות אלא במשמעות חדשה, בתופעות חדשות שנוצרות כתוצאה ממצואות שהתהוותה אחרת, בשעה שאנו היינו עסוקים בלהיות יעילים.

כיצד מדמיינים משמעות? קשה לתת הוראות מפורטות. אולי אפשר להתחיל מכך שכדי לדמיין משמעות צריכים להיות מסוגלים לחשוב על מה שיקרה כשעוצמות משתנות של אירועים תהפוכנה למכלול אחד. אפשר לחשוב, למשל, על אתגר הטילים בעורף; כשגוזרים משמעויות של נפילת טילים בעורף חושבים על פריסת סוללות של "כיפת ברזל", על מאמצים מודיעיניים ומבצעיים לסיכול שיגורים ועל אופנים אחרים שבהם ניתן לפרוט את האיום למספרים. אם נשלב את כל המאמצים הללו בהתפתחות מתמטית ונציב, למשל, הגנה לצד סיכול, נוכל לקחת את מספר הטילים הראשוני שעומד לרשות חיזבאללה או חמאס ולהפחית ממנו מספר לא קטן של טילים בעקבות המאמצים שלנו (תקיפת המחסנים והמשגרים, יירוט הרקטות על-ידי כיפת-ברזל וכו'). כך אפשר יהיה לתאר את ההיערכות שלנו כהצלחה מתמטית. אבל מה המשמעות של טילים שבכל זאת נופלים בעורף, גם אם נופלים פחות? מה המשמעות של ישיבת מיליוני אזרחים במרחבים מוגנים, חלקם ללא תקשורת ותאורה בשל שיבושים באספקת החשמל? איך יושפע מצב הרוח הלאומי מכניסה חוזרת ונשנית של ציבורים עצומים למרחבים מוגנים, כמה פעמים בכל יום? כיצד ייתרגמו סיטואציות קשות אלה לתהליכי קבלת החלטות בדרג המדיני? כיצד יושפעו לוחות הזמנים ופעולות צה"ל בחזית מכל זה? הניגוד בין החשיבה המתמטית (הכמותית) לבין זו של משמעות (איכותנית) מתמצה בפער שבין דיון בשרשרת אספקת המזון בחירום, לבין הניסיון לדמיין רעב.

"הכול מתחיל ונגמר באותה נקודה, כי אין פה גבול - אין שטחי הפרדה"

הייתי רוצה לסיים בסיפור ממקום אחר, שמעיד במידה רבה על למידה ועל הפקת לקחים. שנים מאוחר יותר, בסוף תקופתי כמפקד אוגדת איו"ש (2013), מצאתי את עצמי שוב בליבו של אתגר מתפתח. החיכוך עם הפלשתינים הלך והתגבר, והיה ברור לחלוטין שזוהי מערכה מסוג שעדיין לא חווינו. לא קשה יותר או קלה יותר, אחרת.

בניגוד למגמה התקשורתית, הצבא ביצע מאמץ אמיתי להימנע מלכנות את המציאות בשם "אינתיפאדה שלישית". הסיבה למאמץ הייתה החשש מליבוי שלא מרצון של האלימות על ידי חיבורה לרצף המוכר של האינתיפאדות. במושגים שהגדרנו עד כה, כאן דווקא היה רצון להתנער מן "המתמטיקה" לטובת המשגה חדשה, ולו רק כדי לייצר בעבור צה"ל ארגז כלים חדש ויעיל יותר להתמודדות עם הבעיה.

במסגרת הניסיונות להיערך אל מול האלימות החדשה פגשתי כמה מפקדים בכירים ששימשו בעבר כמפקדי איו"ש. כל אחת מן הפגישות הללו, בארבע עיניים או יותר, התנהלה בסופו של דבר באופן דומה; המפקדים הבכירים פירשו את ההווה באיו"ש על-פי המציאות

שפגשו כמפקדי האוגדה בעבר. אחד זכר חוליות טרור ושני זכר הפגנות שהתחממו, אבל כולם זכרו עימות אלים וזיהו וקטור כזה גם במציאות המתהווה בזרתי. האתגר שלי היה לשכנע אותם לנסות ולראות שהאלימות של ההווה איננה האלימות הברורה והבוטה שהכירו מן האינתיפאדה הראשונה והשנייה. המציאות שהכרתי אני הייתה מציאות "דהויה", כזו שלא מתרחשים בה אירועים רבי-נפגעים וגם לא מתנהלת בה מערכה מאורגנת. במציאות של 2015, לא ברור היה מה מצית את האלימות ומה מגביל אותה, והמערכת מצאה את עצמה מגששת אחרי היגיון מארגן. משהו חדש התרחש, משהו שלא הכרנו ושגם לא היה לנו שם בעבורו.



תמונה 3: כוחות משטרה בשועפט בכוננות לקראת הריסת ביתו של מחבל שעמד מאחורי פיגוע טרור בתקופת אירועי "גודל השעה". הצבא ביצע מאמץ אמייתי להימנע מלכנות את המציאות בשם "אינתיפאדה שלישית", מתוך רצון להתנער מן "המתמטיקה" לטובת המשגה חדשה (צילום: משטרת ישראל).

במידה רבה בזכות מפקד הפיקוד דאז, אלוף ניצן אלון, שאפשר את החשיבה האחרת ושוודד יציאה מן התבניות המוכרות, נחל מאמץ השכנוע הזה הצלחה (על אף שלעיתים הייתה חלקית). אחד המרכיבים שסייעו למאמץ השכנוע היה העובדה כי הפעם לא היה מדובר בפריפריה בגבול של שלום בדרומה של המדינה. הפעם היה מדובר במרכז הארץ, ובתהליך שהתאפיין בהתמשכות על פני זמן.

ההצלחה הייתה חלקית משום שהאמירה שיש כאן משהו חדש ושיש לנתח אותו בהקשר ייחודי כהתפתחות מתמשכת לא הייתה מספיקה לכשעצמה. כדי לנתק את הדמיון הארגוני מן המוכר יש לספק תמונת מציאות חליפית. התקשינו לעשות זאת. אירועי האלימות לא

הצליחו להצטרף לכדי מכלול שאפשר היה לדמיין. כל אירוע עמד בפני עצמו בלבד. עם זאת, החינוך המתגבר בשלהי הקדנציה שלי כמפקד אוגדת איו"ש התרחש לאורך זמן, ולא כהתפרצות רגעית. ההימנעות המודעת שלנו מלהיגרר לדפוס החשיבה של "אינתיפאדה שלישית" סייעה לנו לתעל את החשיבה הפיקודית למרחב של "דמיון משמעות". הייתה בכך תרומה מכרעת ליכולתנו להכיל את האירוע בזמן, אך לא במחיר של הסלמה חריפה שהשלכותיה האסטרטגיות אינן רצויות.

אחרית דבר

המציאות המורכבת שלנו והדינמיות שבה, מחייבות אותנו להקדים את היריב בחשיבה ובפעולה. ההצטיינות המובנית בנו לפעולה שיטתית ובתבניות היא חשובה, אך לעיתים גם מהווה מכשול. במקרה זה ובמקרים אחרים, שימוש במושגים לא מתאימים ואי-ערעור על מסגרות החשיבה הקיימות ימנעו מאיתנו את האפשרות לפתח מענה מתאים לאתגרים הבאים.

במבט מפקח וכחבר בפורום המטה הכללי, ברור לי היום כי לצד השיטתיות והמקצועיות, אנו נדרשים גם ליכולת חשיבה ויצירתיות הכוללת דמיון מפותח. יכולת זו מאפשרת יציאה מתבניות מוכרות, "חשיבה מחוץ לקופסה". חשוב מכך, חובתנו לעודד את הדרגים המבצעיים הבכירים להביא בפנינו הרהורי כפירה, את הניתוחים המערכתיים שלהם ואת הדמיון המבצעי באשר למה שעדיין לא קרה וייתכן, לתפיסתם, שיקרה. לא רק שיש לעודד בקרבם חשיבה כזו, אלא היא יכולה להועיל ליכולתנו להעריך את המצב לאשורו בדרג המטה הכללי.

'מתחיל מכאן 4' גבה מאיתנו שמונה הרוגים ופצועים נוספים. שכר הלימוד במקצוע הצבאי הוא יקר, יקר מאוד. נטייתנו, לכן, היא "להפיק לקחים" ו"להצטיין" בהתכוננות לאירוע הדומה הבא. וזהו אולי הכשל העיקרי. שכר הלימוד היקר מחייב אותנו, לצד ההצטיינות והשיטתיות הטקטית, להעז ולדמיין, לפרוץ את גבולות המוכר ולעודד את פקודינו לעשות כן גם הם.