

סוגיות עכשוויות באמנות המערכה

בין הקטבים

מלחמת "חרבות ברזל" ג'

מרכז דדו
לחשיבה צבאית
בין-תחומית



מאמרי הגיליון
זמינים לקריאה גם
באתר מרכז דדו



הרוח הבנדיטית עודה מנשבת

מאמר תגובה למאמרו של אבירם הלוי: "הבנדיט, קווים לדמותו"

רס"ן (מיל') יותם הכהן¹

מאמרו של אבירם הלוי מציג את ההקשר המערכתי שבתוכו צמחה תופעת הבנדיטיות בצה"ל, ומתוכו השפיעה עמוקות על צה"ל במעלה השנים. עם זאת, הנושא של הובלת שינוי בסביבת המטה בצה"ל לא זכה עד כה לפיתוח מספק. מנגנוני החשיבה המסורבלים הקיימים כיום בצה"ל משבשים את היכולת לייצר 'בנדיטיות במטה' שתחולל חשיבה ופעולות אסטרטגיות חדשניות. כדי לקדם בנדיטיות מסוג זה ראוי לאמץ את עקרונות המנהיגות האדפטיבית ואת הכלים המקדמים אינחת ממוסדת לטובת הנעת שינוי. רושם המלחמה עשוי להוביל לשינוי חיובי בנושא זה, אך כדי להתמודד עם האתגר יש לסגל גישה תוצאתית ולא תהליכית במטה, ולאמץ מתודולוגיה מותאמת לניהול הדיונים במטכ"ל.

מבוא

בשנים האחרונות התבססה בשיח הצבאי קבוצה של "חובבי בנדיטיות" התולים בהיעלמות הבנדיטים חלק משמעותי מתחלואי צה"ל, ובייחוד אלו שנחשפו לעיני כל ב־7.10. הנושא זכה לפיתוח נרחב בספרו של תא"ל בדימוס גיא חזות שהקדיש לנושא פרק שלם עם שלל דוגמאות ודיון בסיבות לדעיכת התופעה (חזות, 2024). בנוסף, הדיון זכה לעדנה מחודשת לאור החיבור בין הרעיונות הפופולאריים של יזמות וחדשנות, בעיקר ממקורותיו העסקיים והטכנולוגיים (אלקחר ומרום, 2022). למרות זאת, רבים עוד יותר בצבא ומחוצה לו לא השתכנעו – התיאור הרומנטי של דמות הבנדיט אינו מצדיקה בעיניהם את הסכנה בשבירת המשמעת ובהתפשרות ערכית (פרל, 2024). צה"ל ביסס בעשורים האחרונים דמות מנהיגותית אחרת: זו של המפקד השקול, החד והמקצועי. כאשר התפיסה המקצועית הזו שלטת קשה מאוד

¹ יותם הכהן הוא המייסד של חברת דואלוג לפיתוח אסטרטגי ומשרת כעמית מחקר במילואים במרכז דדו.

להסביר איזה ערך יימצא מקידום האתוס של מי שמוצגים כפורעי חוק. בעיני רבים דומה שהנוק, למרות הכל, גדול מן התועלת. על כן, המאמר של אבירם הלוי "הבנדיט, קווים לדמותו", הוא ציון דרך משמעותי בהעמקת ההבנה שלנו אודות תופעת הבנדיטיות, מקורותיה והחיוניות שלה עבור המערכת הצבאית הרחבה. שלא כמו הדיון דרך פריזמת היזמות, תכלית הבנדיטיות (לעתים בניגוד למטרות הבנדיט) אינה רק לקדם את היוזמה אלא להזיז את המערכת כולה, היוזמה היא רק התירוץ. הקשר שהלוי מציף בין הבנדיט ופטרונו מצוי בלב המבנה הזה.

מאחר והתפקיד של הבנדיט הוא מערכתי ולא אישי, גם ההסברים במאמר להיעלמות הבנדיטים הם מערכתיים: חילופי הדורות בפיקוד הבכיר בין דור הפלמ"ח לדור שגדל בתוך צה"ל; התבססות הגישה המנהלית-משפטית במערכת הציבורית כולה ובצה"ל בפרט; והמעבר של צה"ל מגישה רוסית ובריטית לגישה אמריקאית. לאלו ניתן להוסיף עוד הסברים רבים – פרטים בעלי אופי מרדני ויזמי בחרו בעשורים האחרונים באפיקי פעולה שאינם בצבא – במגזר העסקי והטכנולוגי, במערכות הביטחון החוץ-צבאיות ועוד. בצה"ל עצמו השתנה מאזן העוצמה מן הגופים והיחידות שצורת הפעילות שלהם מבוססת על קבלת החלטות בשדה ליחידות שבהן תכנון מוקדם וקבלת החלטות במטה הוא סוד ההצלחה (ביחידות המיוחדות, בחיל האוויר ובגופים הטכנולוגיים).

מההתנסות המשותפת לי ולרבים אחרים במלחמה אטען כי יש הכרח להשיב את הבנדיטיות לא רק לדרגי השדה, בהם הם לרוב מוצגים, אלא גם בסביבת המטה. הקיום של הבנדיט בסביבה זו אינו רק בגדר אפשרי – הוא חיוני, ובייחוד בזמנים של מלחמה. אלא שאוסף של היבטים מקשים מאוד על קיום בנדיטיות במטה, עוד יותר מאשר ביחידות השדה וביחידות המיוחדות. הבנדיטיות במטה שמורה כיום בעיקר למי שמצויים מחוץ לשליטה המלאה של המערכת – מילואימניקים וקצינים בסוף דרכם המקצועית. אמנם, סביבת המטה הצה"לי היא מרחב סבוך שסמוי מעיניהם של רוב אזרחי ישראל, גם אלו ששותפים במאמץ המילואים. אבל השפעת המטה על תהליכים המבצעיים והתפיסתיים בצה"ל אדירה, ועל כן ראוי לדון באופי התהליכים הללו וביכולת לחולל שם שינוי.

אני סבור שהלוי צודק בתיאורו ובכך שהוא מציב את ליבת השינוי ברמת המערכת ולא ברמת הפרטים. ישראל בוודאי לא הפכה פחות יזמית ב־50 השנים האחרונות. דיון רציני בתופעת הבנדיטיות במטה מחייב להבנתי מסגרת תיאורטית להבנת הערך, מסגרת הקשרית להבנת החסמים וגם דוגמאות. אבל בלב הדיון יש הכרח להתבונן בתרבות הארגונית והצבאית במטה המבצעי של צה"ל. אבקש לדון בה מתוך נקודת המבט של איש מילואים בדרגת רס"ן, במגוון תפקידים שביצעתי במהלך המלחמה בסביבה זו ולספק תשתית לדיון בשאלה שנשאלה בחופזה על ידי אבירם – מדוע ולאן נעלמו הבנדיטים מצבא ההגנה לישראל.

המאמר יתאר את הסימפטומים והסיבות להיעלמות הבנדיטים במרחבי המטה המטכ"לי ומנגד את הגורמים שכן פעלו באופן בנדיטי. בראיית, מרבית ההישגים ושינויי התפיסה האסטרטגיים במלחמה קשורים לקציני ביניים וקצינים זוטרים שפעלו מתוך תפיסת אחריות מורחבת, שלא עמדה תמיד בהלימה עם צורת החשיבה השגורה במערכת. לאור הבנת הבעיה אבקש להציב מספר כיוונים ראשוניים להשבת של הבנדיטיות למרחבי המטה בצה"ל.

כשהקול קרא

מלחמת חרבות ברזל החלה בפרץ דרמטי ומדמם של חלוציות. ישראל המדינה, נתפסה בשנתה ותחת המערכת שהחלה מתעוררת לאט מדי נחלצו אלפים – חיילים בסדיר ובמילואים, אנשי כוחות ביטחון, אזרחים ואזרחיות לצאת לפני המחנה כדי לעזור לאחיהם. הם עשו זאת עוד לפני הישמע הפקודה ולפני שנשלח צו רשמי. הם נעו מבתיהם בכל הארץ, מבתי הכנסת, מחופשות וטיולים ברחבי העולם. הם יצאו עם או בלי נשק, עם כלי רכב פרטיים שנעו לחלץ בשדות, לא פעם בידיים חשופות, מול צבא אכזרי שפשט ביישובינו ועל מוצבי צה"ל. כל אלו נשמעו לצו קריאה פרטי, לאומי.

באותן השעות לא עמדו לצה"ל יכולותיו – לא גודלו, לא כוחו האווירי, לא עוצמתו המודיעינית ולא תוכניות אופרטיביות שיטתיות ולא מערכת הפו"ש הסדורה. מסוקי הקרב ניצבו עירומים, המטוסים ללא היערכות המאפשרת להתערב בקרב ההגנה, טייסים ללא פקודת מבצע, טנקים ללא צוותים, והכלים מרוחקים שעות כואבות מהחזית. על הנחיתות בכמות הלוחמים והאמל"ח מול נחיל מחבלי חמאס פיצו לוחמי ישראל ברוח היחלצות.

ב-7 לאוקטובר גילינו שהבנדיטים ורוח הבנדיטיות לא מתו בישראל. הבנדיטים אולי נחו לרגע בצד הדרך, חמקו מעין. רוח הבנדיטיות נשבה אולי במסדרונות אחרים. אבל ברגע הקריאה הם יצאו לפני כולם והוסיפו להוביל את המערכה להישגים משני מציאות. עם זאת, המקום המרכזי ממנו כן נעדרה הבנדיטיות כמעט לחלוטין, אפילו בתוך ימי ושבועות המלחמה הראשונים, היה במרחב המטכ"לי. חלק מהפער הזה נעוץ בכך שאנחנו יודעים איך לגדל חיילים ומפקדים נועזים למול פני האויב, אבל טרם גילינו כיצד ניתן לפתח אומץ להביע אמירה קשה או דעה אחרת.

היעלמות הבנדיטים היא איום קיומי

רבים כבר עמדו על קווי הדמיון בין כישלון ההערכה המודיעינית בערב מלחמת יום הכיפורים ובערב מלחמת חרבות ברזל (הכהן, 2025) אך ההשוואה גם מציפה הבדל עמוק. לאמ"ן עמדו ב-73 מספר לא קטן של גיבורים שסייעו לספר סיפור אלטרנטיבי. במחלקת המודיעין של פיקוד דרום עלה שמו של סגן סימנטוב, שגיבש עמדה המנוגדת לעמדת קמ"ן הפיקוד ואף התעמת איתו (סימנטוב, 1974). בצפון,

קמ"ן הפיקוד סא"ל חגי מן יצא יחד עם אלוף הפיקוד חופי לעימות מול המטכ"ל במטרה להניע כוחות נוספים לרמת הגולן ובכך ושיפרו דרמטית את מוכנות הגזרה (ועדת אגרנט, 1974, עמ' 161). בחטיבת המחקר ראש ענף 2 זוסיא (זיזי) קניאזר וראש המדור המדיני בענף מצרים, אלברט סודאי (סודאי, 1973), נאבקו כדי שעמדתם בדבר המלחמה הממשמשת ובאה תישמע (אדרת, 2016). יחידה 8200 (אז 848) והעומד בראשה, יואל בן-פורת, בנתה את עצמה סביב כשלוני הניסיון לפרוץ את הקבעון של ראשי אמ"ן (בן-פורת, 1991). אפילו בתוך אמ"ן התקיים דיון אינטנסיבי ביחס לשאלה האם פני מצרים למלחמה (ברקאי, 2014). כאשר ביקשו כותבי התסריטים להפוך את המאורע ההיסטורי לדרמה סינמטית הם הרכיבו מכלל הדמויות גיבור-על שנלחם לבדו בקיבעון ("שתיקת הצופרים", 2024).

לעומת זאת, ולמרות המוסדות שנועדו לקדם עמדות אחרות שהוקמו בעקבות מלחמת יום הכיפורים (שטרנברג ושות', 2023, עמ' 26), לא הוזכר עד כה שום דיון רציני בשאלה האם פני חמאס למהלך שובר שוויון. לא עמדו למערכת שום קצינים - זוטרים או בכירים - שישמיעו עמדה אחרת או יקדמו דיון רציני בנושא. אמנם הוזכרה חליפת התכתובות בין קצין המודיעין של אוגדת עזה והנגדת ו' מיחידה 8200 בחמאס (מניב, 2024), אך זהו אירוע המתקיים בשולי המערכת. לתסריטאי שיעמוד לנו בעתיד ויבקש להוציא את "שתיקת הצופרים 2", יעמדו חומרים מועטים מדי. אני סבור כי העובדה שלא התקיים דיון מהסוג הזה קשורה להיעלמות הבנדיטים בצה"ל. צה"ל, ואמ"ן עוד יותר, הפכו לגופים מקצועיים מאוד, שממוקדים בתפוקות מודיעיניות-מבצעיות, מנהלים דיונים תכליתיים, ומקדמים קצינים על בסיס היכולת שלהם לסייע לעמידה ביעדים אלו. אולם, שינוי תפיסתי לא מתקיים לעולם באופן מקצועי, רגוע ושיטתי.

הבנדיט כמנהיג אדפטיבי

הלוי מזכיר בחטף את גישת המנהיגות האדפטיבית כחלק מן התשתית לדיון בהשפעת הבנדיט על המערכת. ההעמדה של הלוי טוענת כי את הערך של הבנדיטיות לא צריך לבחון רק בפריזמה של הפעולה הישירה של הבנדיט, אלא באופן שבו הוא משפיע על המערכת הרחבה. הדוגמה של מאיר הר-ציון ביחידה 101 היא דעה פופולארית למדי - אף שהר-ציון נפצע והפסיק לשרת באופן אקטיבי, השפעתו על צה"ל היתה אדירה והיא ניכרת עד ימינו.

הסולם של גישת המנהיגות האדפטיביות מסייע להעמיק את ההבנה הזו. בלב הגישה הבחנות בסיסיות על ארגונים ומערכות אנושיות ובראשן הקביעה כי גורמי הסמכות בארגון הם הכוחות הפועלים לשימור הסדר הקיים, ואילו המנהיגות היא זו שמאתגרת את הסדר ומניעה את המערכת להסתגל לשינוי בעולם. המנהיג לפיכך אינו זה שאוחז בתפקיד הבכיר ביותר אלא מי שדוחק במערכת להשתנות. לעתים המנהיג הוא גם בעל הסמכות, אך זה לא המצב המצוי על-פי רוב. מאחר וההסתגלות

לשינוי הוא חלק מהותי ממהותן של מערכות צבאיות, היינו מצפים שהן יסגלו לעצמן מנגנונים ותרבות תומכת הסתגלות.

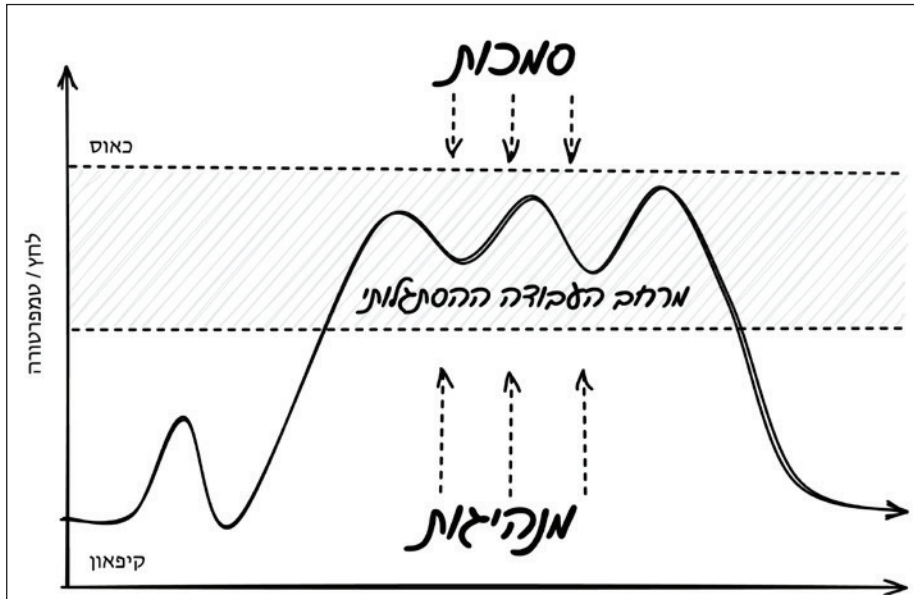
הבנדיט הוא גרסה צבאית, ישראלית, למנהיג האדפטיבי. אחד התיאורים של הפרקטיקה של המנהיגות האדפטיבית היא "לרקוד על סף איזור הסמכות שלך", כלומר "לבצע פעולות בסמוך או מעבר לגבולות הפורמליים והבלתי פורמליים של מה שאתה מצופה לעשות" (Heifetz et al. 2009, p. 245). מאחר והעשייה בתחום הביטחוני תמיד מבוססת על תפיסה של כללי משחק שהיא סמויה ברובה, הריקוד/ פריצה של הגבולות (לא פעם גבולות הפיזיים ממש), מאפשר אתגור של התפיסה. כך לפי הלוי עשה אברהם ארנן כמפקד סיירת מטכ"ל כאשר הוא דוחק לפעול חרש מעבר לגבול, כך עשה וינגייט כשהוציא את הישוב מגדרותיו, וכך עשה מפקד אוגדת עזה לשעבר, תא"ל משה "צ'יקו" תמיר, כאשר דרש מן המפקדים בגזרתו לחתוך את גדר הגבול (צורי, 2024).

הפרקטיקה המרכזית של המנהיג ההסתגלותי הישראלי היא לשכנע את המערכת באמצעות פעולות ולא באמצעות מצגות. באותו האופן מתאר חזות את מג"ד 890 יוחננוף במהלך האנתיפאדה השנייה, כמי שמאפשר לחיילים שלו לפרוץ לתוך שטח A בבית ג'אלה, ובכך לשכנע את המערכת שניתן לפעול בעומק שטח A (חזות, 2024, עמ' 121). הבנדיט שחוצה את הקווים תוך נטילת סיכון אישי מאפשר למערכת כולה לחצות את אותם הקווים בביטחה. לא פעם הבנדיט משלם על כך מחיר אישי כבד. ישראלים מעדיפים לחשוב ולהשתנות באמצעות פעולות. אבל לא פעם חדר הדיונים הוא מרחב לא פחות משמעותי בחציית קווים תפיסתיים. לכן לצד ההצגה של מפקד השטח הפורץ את הגבולות הפיזיים רצוי לדון גם בקצין המטה שמגיע את פריצת הגבולות התפיסתיים, ואת המערכת שמאפשרת את קיומו. זה"ל חסר כמעט כל תשתית מתודולוגית ביחס לשאלה כיצד מייצרים שינוי אדפטיבי מתוך חדר הדיונים. הכלי המרכזי של המנהיגות מצוי ביצירת חוסר נחת המניעה פעולה והשתנות. בסלנג הצה"לי ניתן לכנות זאת 'לתקוע סיכה בבלון המבסוטיזם'. במידה רבה, הקצינים שהסתובבו בשנת 2022 עם מסמך חומת יריחו פעלו להעלאת הטמפרטורה באופן הזה. עם זאת, דומה שהם לא עשו זאת למשך זמן מספיק כדי שהמערכת תספיק לזוז.

במובן זה, הבנדיט במטה מנהל מערכה נגד המערכת שלו ולטובת המערכת שלו. הוא פועל לפירוק המאחזים התפיסתיים הקיימים כדי לאפשר או לחייב תנועה לעבר מחוזות חדשים. אבל מופעל מולו לחץ שיטתי כדי למנוע ממנו לעשות זאת. הכלים בידי המערכת רבים: יפעלו להזיז אותו הצידה (למשל על ידי אי-זימון לדיונים), יהפכו את הנושא המדובר לשולי, ידונו בשאלה רק דרך הכלים הקיימים ועוד (Heifetz et al. 2009, p. 85). כדי לאפשר את התנועה המערכת חייבת לנוע למצב של חוסר נחת, כלומר של הכרה בכך שיש בכלל בעיה שאינה טכנית.

אחת מהמטאפורות של גישת המנהיגות ההסתגלותית מגולמת ברעיון של ניהול

הטמפרטורה בארגון (שם, עמ' 30). בהשאלה מעולם התרמודינמיקה, נטען שכאשר הטמפרטורה בארגון נמוכה אין אפשרות לשינוי שאיננו טכני. הטמפרטורה עולה כאשר יש משבר, אך כאשר יש לחץ גדול מדי נוצרת תחושה של כאוס ושוב לא ניתן להוביל שינוי. מנהיגות הסתגלותית נדרשת לשמר את המערכת בתחום החמים, לאורך זמן כדי להוביל שינוי.



דיאגרמה א': ניהול הטמפרטורה (מתוך: הכהן, 2018)

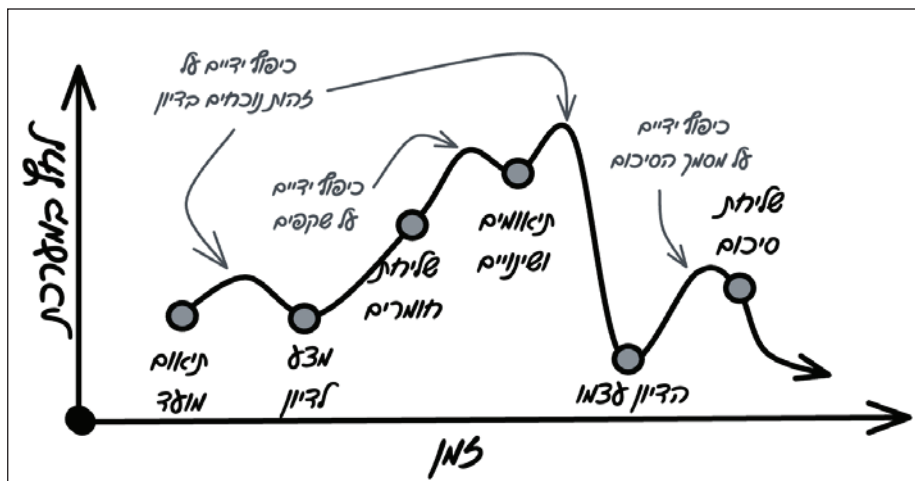
הסמכות בארגון, לעומת זאת, פועלת כל העת כדי להוריד את הטמפרטורה (או לא לתת לה לעלות מראש). חפץ ולינסקי מתארים זאת כ"הימנעות מעבודה" (שם, עמ' 84). יש להימנעות הזו מנגנונים רבים, בתוך הדיון ומחוצה לו. העיקר של ההימנעות היא להסיט את הדיון מן הבעיה. אבל שינוי ארגוני מחייב מוכנות להכיר במשבר ובמבוכה שהוא מייצר לנו. כפי שאטען בהמשך, לטענתי מתודולוגיית הדיון במטה המטכ"לי היא מנגנון מתוחכם המונע כל אפשרות של העלאת טמפרטורה ויצירת שינוי. בניגוד למערכות ממשלתיות ואפילו עסקיות שיש להן את הפריבילגיה להשתנות לאיטן או לא להשתנות בכלל, לצבא ההגנה לישראל אין פריבילגיה כזו. מנגנון השינוי המרכזי שעמד לו בעבר הן יוזמות בנדיטיות מהשטח, ובהעדרן הוא נותר חשוף לקיבעון מסוכן.

תרבות הדיון

"כל מפקד בכיר במטכ"ל היה מעדיף להסתער מול מחבלים מאשר להביע בבניין הזה דעה שאינה בקונצנזוס" (תא"ל במטכ"ל, באחד מן השבועות הראשונים של מלחמת חרבות ברזל).

המיקוד במה שמתרחש ויותר מכך – מה שאינו מתרחש בחדר הדיונים הוא מיקוד חיוני. חדר הדיונים הוא קודש הקודשים של המטה, המקום שבו (וכמובן – בכניסה וביציאה ממנו) מתהוות התפיסות וההחלטות שמניעות את הצבא. אם הפעולה מעבר לקווים היא מרחב המחיה של הבנדיט מן היחידות המיוחדות שמתאר הלוי, הרי שתחום הפעולה של בנדיט המטה מצוי במידה רבה בחדר הדיונים. היעלמות הבנדיט במטה קשורה בהתפרקות כישורי הדיון בצה"ל.

אחת החוויות המפתיעות מבחינתי ביחס לתהליכי החשיבה וקבלת ההחלטות ברמה המטכ"לית במלחמה נוגעת בכמות העיסוק המקדים לכל דיון. כל דיון ברמת תא"ל ומעלה, לעתים אפילו בראשות אל"מ, גרר זנב ארוך ובלתי נצרך של היערכות מקדימה. בתחילה נשלח "מצע" שבו מפורטים נושאי הדיון, ההכנות הנדרשות מצד כל גורם והנציגים הנדרשים לדיון. לאחר מכן נערכת "בציר הלשכות" חליפת הודעות, טלפונים ומיילים, שבהם כל גורם שולח את החומרים שהוא מכין למפגש. החומרים נארזים לתוך מצגת אחודה, שהיא התשתית הבלעדית של הדיון. לא פעם הגורמים השונים המעורבים בדיון מבקשים לראות את מצגות השותפים ימים מספר לפני הדיון כדי להגיע מיושרים לגמרי לדיון.



דיאגרמה ב': ניהול הטמפרטורה בדיון מטה בצה"ל (מקור: המחבר)

הדיון עצמו הוא לרוב הנקודה הכי פחות משמעותית בתהליך הזה – הגורמים כבר עברו על רוב החומרים והם משמיעים בדיון את מה שכולם כבר יודעים. הדיון נערך הוא כמנגנון מתוכננת מראש: מוביל הדיון פותח, המציגים עוברים על המצגת

(לעתים למשך רוב המפגש) המשתתפים מתייחסים לפי סדר דרגתם ו/או ישיבתם, בשלב מסוים מתייחסים גם המשתתפים ב-VC, ככל שהדיון מתקדם גם מבקשים מהנוכחים לקצר, ואז מוביל הדיון מסכם, מכניס את הכומתה לכותפת, מודה לכל המשתתפים ויוצא.

אם חוזרים לגרף של דיאגרמה ב', ניתן לתאר את הטמפרטורה במערכת סביב הדיון באופן הזה:

הלחץ עולה במקומות הלא חשובים, ודווקא בנקודה היחידה שבה יכול להתהוות דבר מה חדש – הדיון עצמו – כמעט ולא קורה דבר. המנגנון המתואר למעשה עיקר לחלוטין את הסיכוי שמתוך תהליך החשיבה תתקיים הארה או הבנה חדשה שתוביל לשינוי כיוון בסיסי. בשפה של גישת המנהיגות ההסתגלותית התהליך הוא מנגנון להימנעות מעבודה, כלומר למניעת אפשרות למבוכה שתחייב השתנות. וכך, למרות שלכאורה מדובר בתהליך הכנה סדור ורציני ומקצועי, הוא הופך בפועל למנגנון שחוסם השתנות.

זה אינו תהליך מופרך – הוא מתאים לסוג מסוים של סוגיות (למעשה הוא היתוך של מתודולוגיית עבודת המטה ודיון הערכת המצב) אך בכל מה שנוגע להיבטים אסטרטגיים ואופרטיביים הוא מייצר השפעה הרסנית – הוא מונע ביקורת והשתנות. יש לו מספר תוצרי לוואי ותוצרים ישירים שליליים שראוי למנות:

1. **אי התאמה של המתודה למצב** – התהליך המפרך אולי מתאים לעתות שגרה אך כאשר יש לקבל החלטות מהירות בזמני חירום הוא קורס. למרות זאת, רוב הדיונים שהייתי בהם במהלך המלחמה נערכו במתכונת הזו.
2. **שחיקה של המערכת** – אם כל נושא לדיון גורר אחריו עיסוק רב כל כך האנשים המעורבים הופכים לציניים, עייפים, התמרץ לייצר תהליכי חשיבה יורד, וכמובן התועלת שלהם פוחתת מאוד.
3. **עיכוב והתארכות של תהליכי קבלת ההחלטות** – חלק מתוצרי הדיונים שהייתי בהם הפכו למהלכים בעלי השפעה, אך אם המלחמה היתה קצרה יותר התהליך לא היה מתכנס לקבועי הזמן הנדרשים.
4. בתחילת שנות השבעים כאשר התחרתה אינטל הצעירה במוטורולה המבוססת על ההובלה בתחום השבבים, היא התניעה אסטרטגיית מכירות מוצלחת ששינתה את מפת השוק למשך עשורים. ברגע של אמת הודה אחד המנהלים במוטורולה ש"במוטורולה לוקח יותר זמן לאשר כרטיס טיסה משיקו לאריזונה משלקח לאינטל לשנות את אסטרטגיית המכירות שלה מהקצה אל הקצה" (Doerr, 2018, p.40). בפרפרזה אפשר לטעון שגם צה"ל הפך לתאגיד גדול ואיטי כמו מוטורולה, וכי בזמן שחמאס הספיקה לשנות את תפיסת ההישרדות שלה מן הקצה אל הקצה במטכ"ל הספיקו לקיים דיון אחד בסוגיית פירוק המשילות.

אבל יש גם השלכות עקיפות שהן לא פחות דרמטיות:

1. עיקור מרכיב ההפתעה מהדיון - האופן הטקסי שבו התהליך נערך נותן משקל רב למה שכבר היה ידוע לפני הדיון על פני אפשרות שיתחדש דבר מה בדיון. האופן שבו צורת הדיון המתוארת הפכה לצורת הדיון הכמעט יחידה מפרק רכיב קריטי ביכולת הלמידה המטכ"לית.
 2. ההיררכיה ושיקולים ארגוניים-פוליטיים מכתיבים ומנצחים את התוכן - מבנה הדיון שבו בכל שלב ברור לכל משתתף מה ההיררכיה ויחסי הכוח בין הנוכחים (הרשמית והלא רשמית) מונעת מגורמים זוטרים או גורמים מגופים שאינם בליבת הדיון להוסיף הבנות שעשויות לשנות את התפיסה הרווחת. התנהלות 'לא-פוליטית' בדיון תוביל לכך שהגורם לא יזומן שוב.
 3. הביקורת איננה נסבלת - פועל יוצא מגישת הנציגות (משתתפי הדיון כנציגי הגופים) היא שכמעט לעולם לא תושמע ביקורת רצינית ומשמעותית. יש לכך שתי סיבות מרכזיות - האחת היא העובדה שכל מה שנאמר כבר נכנס למצגת (נסו לספר בדיחה שכבר כולם קראו קודם), הסיבה השנייה היא שהדיון לרוב קצר מאוד, מרובה משתתפים, ואין שום היתכנות לפתח נושא שייצר שינוי של מתווה הדיון. כאשר אין אפשרות כזו, הצנזורה העצמית ברורה - אין טעם להיות משבית שמחות כאשר אין שום תוחלת לנטילת הסיכון.
 4. עוצמת יתר למטה על פני השטח - התהליך נערך לפי שעון המטה, בתנאים ובמיקום הנוחים למטה ומצב זה מקצין בתנאי מלחמה. על כן, כמעט תמיד התהליכים מתקיימים ללא כל קשר למציאות בשטח ולידע שנוצר באמצעות החיכוך הישיר.
 5. למידה מערכתית ואסטרטגית היא אירוע המתקיים במפקדות - גם בתנאי אי וודאות, התחושה שהיא שהרמה המטכ"לית סבורה כי המידע והידע הרלוונטיים מצויים באופן מובהק בעיקר ברמתה, וכי ההתנסות בשטח אינה חיונית להתוויית תהליכי קבלת ההחלטות.
 6. מקצועי משמעו יסודי ומתוכנן - צורת הדיון הזו נערכת תחת אצטלת מקצועיות לפיה מקצועיות צבאית מבוססת על הכנה ותכנון מדוקדקים. בלית ברירה אנחנו גם מאלתרים כשצריך, אבל אין טעם לאלתר כשאפשר להכין. דומה כי יש כאן הכרח לחזור לאמיתות יסוד של המעשה הצבאי לפיהן התכנון אמנם חיוני עד מאוד אך התוכניות אינן שוות כלום.
 7. הזמן של הדיון חייב להיות זהה לקצב החשיבה - מאחר ויש זמן קצוב לדיון שכותרתו דיון למידה, ההנחה היא שניתן לכנס את התהליך לזמן מסוים ולייצר תפוקות ברורות כמו בתהליך הערכת המצב ועבודת המטה. בפועל זה לא עובד כי למידה אסטרטגית מחייבת לרוב שיטוט וגילוי, וסד הזמנים הסגור והקצר לרוב מבטיח שלא נגיע ליעד.
- התוצר של כלל המרכיבים הללו, מעניק עוצמת יתר לתהליכי המטה הסדורים, ואינו מאפשר מפגש בין תהליכים אלו לגורמים יזמיים בדרגי השטח. גבולות הגזרה

הצרים הופכים את הבנדיטיות לכמעט בלתי אפשרית. רבים במערכת מזכירים אירועים שבהם כאשר גורם מארגון אחר התבטא בדיון באופן שאינו תואם את עמדת המערכת, הגורם ננזף, לא פעם עם "מכתב להורים" (טלפון לרמה ממונה). תיאורים דומים נערכו ביחס לסדנאות אסטרטגיות שנערכו לפני המלחמה, שבהם כלל הגורמים נדרשו לעבור ולהעיר כל כלל המצגות והחומרים לפני הסדנה, כך שלא תהיינה הפתעות. צבא שמקדש את הדיון כטקס, פועל לצמצום אי הוודאות בחדר הדיון והופך את הדיון המסורס לתהליך החשיבה המרכזי שלו, בעצם מעקר לגמרי את האפשרות לשינוי מבפנים.

האופן שבו נערכים דיוני המטה בצה"ל איננו סוגיה שולית. על פי מה שפורסם בכלי התקשורת, ב-27 ביולי 2022 התקיים בלשכת רח"ט מבצעים דיון על תוכנית חמאס למתקפה רחבה יזומה שכונתה במערכת "חומת יריחו" (ברגמן, 2024). ניתן להניח שהדיון התקיים בהנעה של גורמים בעלי אופי בנדיטי שראו בתוכנית איתות המחייב השתנות. רח"ט מבצעים הבין בדיון כי לתוכנית "פוטנציאל נזק משמעותי", כי היא תתקיים בהפתעה ועל כן על צה"ל להיערך אליה כראוי. אבל צה"ל מעולם לא נערך לפלישה רחבה בהפתעה. ההנחיות מהפגישה ההיא, ברמת האוגדה, הפיקוד וחטיבת המבצעים כנראה לא בוצעו, ספק אם נערכה איזושהי בקרה על הביצוע שלהן (וסיכום הדיון הרי סובל הכל). יש סיבות רבות לכך שלא נעשה דבר עם התוכנית, אחת מהן היא שלא נמצא בנדיט שישגע את המערכת עד שהיא תתעורר. ספק אם ניתן להעיר מערכת עם ידיעה מודיעינית או עם סיכום דיון ובו"ם בציר הלשכות.

זו לא הבעיה שלהם

הבנדיט מסתובב בעולם בתחושה שהבעיה שהוא רוצה להתמודד איתה, בעיה שאולי המערכת בכלל לא מתייחסת אליה כאתגר שראוי לעסוק בו, היא בעיה אישית שלו. קציני המודיעין אשר חתרו נגד הזרם לפני 2007 בטענה שקיימת אפשרות רצינית לפרויקט גרעין בסוריה האמינו שהבעיה הזו היא שלהם (בן מאיר, 2018). התנגדות המערכת לאפשרות הזו לא מנעה מהם להמשיך ולקדם את הבחינה עד להתבהרות התמונה. הנגדת ו' ראתה בסוגיית תוכנית הפלישה בעיה אישית, גם כאשר קמ"ן האוגדה התבטא באופן בצורה שמקטינה ומזלזלת באיום הנשקף (אורבך, 2023). חגי מן האמין שריכוז הכוחות בצבא סוריה בגזרת רמת הגולן היא סוגיה באחריות מלאה שלו, למרות שאמ"ן מחקר ומחלקת המבצעים לא ראו בה בעיה (מן, 1973, עמ' 62). בנדיטים ניחנים בתחושה המופרכת לפיה בעיה מערכתית שגדולה עשרות מונים ממידותיהם במערכת, היא למעשה בעיה המונחת לפיתחם.

הבעיה בתהליך פיתוח הידע המסורבל המתואר למעלה, היא שהוא גורם למערכת להיות ממוקדת בתהליך על פני מיקוד בפתרון, כלומר בשינוי המצב באופן ממש. המתודולוגיה הפכה חשובה יותר ממה שיקרה. הביטוי שנשמע פעם אחר פעם מצד

המטכ"ל לפיו "אין ספק שחלופה שלטונית לחמאס תייצר לחץ על חמאס, אבל זו שאלה לדרג המדיני" (זיתון, 2024) אמור היה לזעזע את אמות הסיפים בצבא. אבל דומה כי במשך זמן ארוך מדי סברו במטכ"ל שהבעיה הזו אינה מוצבת לפתחו. הדבר דומה לקציני המטכ"ל ערב מלחמת ששת הימים לו בחרו לטעון כי "אין ספק שנדרש מהלך של תקיפה מקדימה על צבא מצרים שיסיר את האיום מעל ישראל אך זו שאלה לדרג המדיני". המטכ"ל ערב המלחמה ההיא הבין שלמרות שההחלטה היא מדינית הוא נושא באחריות מלאה להנעת פעולה עם היגיון אסטרטגי שתואמת את שיקולי הביטחון הלאומי של ישראל (גלוסקא, 2004, עמ' 49). הוא גם אחראי לגרום לדרג המדיני לאפשר את המימוש שלה.

באותו אופן, למרות ההבנה שחלחלה בשלב מוקדם למדי במערכה לפיה חמאס משתמשת בסיוע ההומניטרי ככלי המרכזי לשימור שלטונה, ולמרות שפירוק שלטון חמאס נמצא בלב מטרות המלחמה, לא בוצע שום תהליך משמעותי למניעת השימוש של חמאס בסיוע. רעיונות היו למכביר, פעולות ספורדיות התקיימו פה ושם, אבל אופרציה לא יצאה לפועל לפחות עד סתיו 2024. הסיבה המרכזית לכך היא שזו "לא בעיה של אף אחד". הבנדיט, לעומת זאת, הוא זה שעושה הכל כדי שהמציאות תשתנה גם אם זה לא בהגדרת התפקיד שלו.

יש דרג

גישת העבודה שהבאנו איתנו מהאזרחות לשירות המילואים במלחמה היא שכאשר יש לך בעיה אתה מתחיל להסתובב במעגלים, לפגוש את כל מי שאפשר, לדבר עם כל מי שצריך כדי שיפתח לך מעגלים נוספים או יקרב אותך להבנה מה ניתן לעשות ואיך. די מהר התחלנו לקבל חיוויים שהלכנו רחוק מדי. כאשר דיברנו עם גורמים במל"ל אמרו לנו שזה "דרג מדיני" ושצריך לקבל בשביל זה אישור. כאשר דיברנו עם קצינים בכירים בדימוס קיבלנו חיוויים דומים. לעתים ננזפונו כאשר עבדנו עם גורמים בפיקוד או באוגדות.

ככל שהתקדמנו בתהליך, העניינים הפכו מורכבים יותר. פורום בין-גופי שהקמנו לעיצוב כיוונים ומענים אסטרטגיים נידון כתקלה - אם דבר קיומו ייוודע. התבקשנו להצניע את דבר קיומו. ביקשו מאיתנו להציג אותו כפורום למידה גרידא. פורומים כאלו יכולים להתקיים רק באישור ורק אם מוודאים שהם עוסקים בנושאים שאין להם תוחלת מעשית. מאמרו של הלוי מציג את הבנדיט כמי שמוכן לעקוף את ההיררכיה כדי לקדם מטרה גדולה יותר. בפועל, היחידים שהיו מוכנים להתנסות בעקיפת סמכויות מן הסוג הזה, היו קציני מילואים, קצינים בחופשת שחרור או קצינים המכירים בכך שלא יקודמו עוד. כולם ידעו שעקיפת סמכויות מן הסוג הזה איננה דבר שיעבור בקריצה או בנזיפה קלה אלא בעיכוב קידום עד כדי פרישה או הרחקה מעמדת השפעה.

ציר הלשכות

"חלק מהתפקיד שלי זה למנוע זמנים מתים בל"ז שלו. כשיש לו זמן מת הוא מתחיל לעשות טלפונים ואז מתחילים להיות לו רעיונות ואנחנו צריכים לעבוד יותר קשה" (רל"שית במטה הכללי ביחס למפקדה).

ניהול הזמן הוא הנשק המרכזי של המטה הכללי. מה שנתפס כחשוב מקבל זמן דיון ומה שפחות חשוב נדחק הצידה. הלשכות, שלרוב אינן חלק אינטגרלי מהחשיבה, הן הגורם המכריע ביחס ללוח הזמנים, לנושאים הנידונים ולאנשים הדנים. ציר הלשכות נועד לשרת את הציר המבצעי, אך לא פעם הוא מקבל קיום עצמאי הפוגע בציר המבצעי. מרכיבי השררה הופכים לעיקר והתוכן לתפל.

עוצמתו של ציר הלשכות מובילה לשתי בעיות אשר מעקרות או מצמצמות את האפשרות של שינוי יסודי. הראשונה היא שמדד ההצלחה הוא שהל"ז מלא תמיד ו"מתקתק" כפי הנדרש. כמובן שיש ערך בעמידה בזמנים אך לא פעם יש הכרח לפרוץ את לוח הזמנים. חמורה לא פחות היא המחויבות של הלשכה לגונן על המפקד ולמנוע ממנו מבוכה. כאשר הלשכה פועלת באופן הזה היא הופכת לחצר, כלומר למנגנון של הימנעות מעבודה, והיא מעקרת את היכולת של המפקד להניע שינוי והסתגלות.

בשיא מבצע חומת מגן נערך חזבאללה להרחבת הלחימה בצפון, תוך שהוא מעלה את הכוונות במערך הפג'רים שאז היה גולת הכותרת של הארגון בתחום התמ"ס. אגף המודיעין מבקש להעלות התרעה אסטרטגית שמחייבת את צה"ל לדון בתקיפה יזומה של המערך. במדרגות בדרך ללשכת הרמטכ"ל (בקומה השנייה בבניין הרמטכ"ל הישן) מחכה לרמטכ"ל ראש הזירה הצפונית שתופס אותו לרגע ואומר לו - "אל תשכח מה ריכוז המאמץ הלאומי של ישראל כרגע". המעשה הוא מהלך בנדיטי של עקיפת סמכויות ללא ספק. אבל הארכיטקטורה מאפשרת אותו. ספק אם בארכיטקטורת המעליות כיום, עם גורמי הלשכה שימנעו כניסה יחד עם הבכיר לאותה המעלית, יתאפשר הדיון הקצרצר הזה. במעשה הצבאי רגעים מן הסוג הזה חורצים גורלות.

ביקורת

"צה"ל הפך לצבא רוסי - מטילים שררה כלפי מטה ואומרים לרמה הממונה רק את מה שהיא רוצה לשמוע" (רמ"ד אמיץ באחד מגופי המטה הרמטכ"ל).

לפני כמה שנים הייתי חלק מהסגל של קורס בנושאים של אסטרטגיה ואמנות מערכתית בדרג האל"ם. מופע הסיכום התקיים בנוכחות גורם בכיר ונדונה סוגיה מבצעית אופרטיבית על בסיס התרחיש התרגילי. אחד מחניכי הקורס הציג עמדה חלופית לעמדה שרווחה באותו הזמן. עוד לפני שהוא סיים להציג את עמדתו, נעמד הבכיר נעמד והסביר לו עד כמה הוא טועה. החניכים הבאים כמובן נזהרו יותר באופן שבו הציגו את הדברים. במקום לנצל את ההקשר התרגילי ללמידה הוא הפך למרחב של שררה.

אבל הבעיה אינה רק בתרגילים: במדורי הרכילות הצבאיים הזכירו מספר מקרים שהתקיימו על ידי גורמים שונים בזמנים שונים אבל מתארים את אותה התופעה. מפקד שוטח בפני הדרגים הבכירים שאין לו את הכלים להגן בגזרתו מול איום מתהווה. המפקד בתגובה ננזף למול חבריו כדי "שיפסיק לבלבל בשכל", כי "אנחנו ניתן לך התרעה". הקצינים המרדנים היו מוכנים לקחת את הסיכון ולהתבזות. אחרים, "מערכתיים" יותר, נמנעו מלקחת סיכון אישי. אחד מהם אמר ברגע לפני המלחמה "היום במטכ"ל - 'שונא סד'כ יחיה'". כך או כך, בבוקר ה-7.10 מדינת ישראל מצאה את עצמה כשהיערכות הכוחות שלה אינה שקולה לאיום שניצב בגבולה ואילו ההתרעה לא ניתנה.

הבנדיט יכול להתקיים במרחב שבו ביקורת לא נחוות כעניין אישי, אלא כמנגנון למידה הכרחי. המרחב של ריבוי דעות והנחות יסוד חיוני ללמידה האסטרטגית שהיא במהותה אתגר אדיר. הבנדיט האופרטיבי-טקטי מביא למערכת ביקורת ארוזה בתצורה מבצעית. הבנדיט ברמה האסטרטגית נדרש לגרום לחוסר נוחות בתפיסה הקיימת כדי לקדם אפשרות לתפיסה חדשה. מציאות שבה ביקורת יסודית נחוות כאיום על שלמות המערכת היא מצב שבו בנדיטים לא יכולים להתקיים וספק אם ניתן לקדם שינוי.

ניהול סיכונים

מהות המפגש בין הבנדיט לפטרון הבכיר שלו היא התנהלות של פיזור סיכונים ברמה המבצעית והפוליטית. כישלון מהלך המובל על ידי גורם זוטא אינו מאיים באופן עמוק על הבכיר או על המערכת. מנגד, הוא מאפשר למערכת להתהלך על הסף תוך יצירת מנגנוני בקרה רכים אך רבי משמעות. צוות פלס"ר גולני שפגש לראשונה מורדים סורים פצועים במרחב החיץ ברמת הגולן לפני מעט יותר מעשור עושה מעשה בנדיטי כאשר הוא מושיט להם מימיה. הקשר הזה יתהווה למהלך עם פוטנציאל אסטרטגי. מפקד האוגדה מזהה את הפוטנציאל ומקדם מאמץ לפיתוח שיתוף פעולה עם המורדים. הוא נתקל בתהליכי קבלת החלטות איטיים ברמות הבכירות. כאשר המהלך כבר יוצא אל הפועל, הוא מונע כמהלך קטן המופעל ברובו מהרמה המטכ"לית והופך לפרויקט בעל אופי הומניטרי ומודיעיני בעיקרו. מדינת ישראל לא הצליחה לבסס שינוי אסטרטגי בגזרה. עם שינוי המגמה במלחמת האזרחים בסוריה לאחר כניסת הרוסים, קרס גם המעט שנבנה בגזרה. תחת זאת, איראן וחזבאללה שבו להיות הגורם המשפיע מעבר לגבול. ההשתנות הנוכחית בזירה מחייבת אותנו ללמוד מכשלונו של הפרויקט הקודם. מי שהיה רמטכ"ל בראשית התהליך תיאר את גישת ניהול הסיכונים האסטרטגיים בה דגל, שבאה לידי ביטוי גם במקרה הזה:

"אפשר לתת בעיטה למשהו, לראות לאן הוא מתפתח ולהתחיל להתגלגל איתו. אלא שאקספרימנטים לא עושים עם מדינות, ובאקספרימנטים עלינו להיות זהירים הרבה יותר, בעיקר כאשר מוטל עלינו לשמור על משהו" (גנץ, 2012).

הבנדיט מציע לרמטכ"ל כאן הצעה מאוד מפתה – תן לי, אני אקח חלק גדול מהסיכון. אתה תיתן לי גבולות גזרה, ומשהו יקרה. ובסביבת ההשתנות הקיצונית של המזרח התיכון ניתן בדיעבד לענות לגישה השקולה ההיא – אם אתה לא עורך אקספרימנט עם המדינה שלך, תהיה כנראה חלק מאקספרימנט של מדינה אחרת.

הלכתי כי קרא הקול

הפתגם לפיו כל חייל נושא בתרמילו את שרביט המרשל מיוחס לנפוליאון, אך מקורותיה בתרבות הרוסית, והיא קנתה לעצמה אחיזה בתרבות הצבאית בצרפת שלאחר המהפכה (Dushenko, 2019). במקורו, הפתגם מציע כי כל חייל רוצה ועשוי להפוך למפקד בכיר וכל מלח – לאדמירל. זו טענה על השוויון הבסיסי בתוך המערכות הצבאיות של העולם המודרני. מי שמספיק מוצלח ועובד קשה יזכה להיות בעל תפקיד בכיר, ללא קשר למשפחה שבה נולד ולמעמדו. אבל בישראל הפכה המשמעות הראשונה של הפתגם למובן מאיליו (ברור שכל חייל יכול להיות רמטכ"ל) ונוצקה בו משמעות חדשה – כל חייל נושא כבר בהווה את שרביט המרשל. התיאורים של יצחק שדה בקשר שלו עם אחרון החיילים מתארים עד כמה עמוקה ההנחה הזו בישראל, המושתתת על שותפות זהותית יוצאת דופן בין הדרגים (דרור, 1996, עמ' 348).

לצד החסמים הרבים שתוארו למעלה, פגשתי במלחמה קצינים רבים שפעלו באופן יזמי, עצמי, לעתים אפילו חתרני, כדי לייצר לישראל מציאות אסטרטגית טובה יותר. הפוזיציה של צבא המילואים, בייחוד באזורים הפחות סדורים שלו, מאפשרת לא פעם "כרטיס פתוח" ליוזמה, החל מתחומים טכנו-מבצעיים (למשל בשילוב רחפנים בלחימה) וכלה ביוזמות אסטרטגיות שנושקות לתווך המדיני. אך לא פעם התחושה היא שהצבא הסדיר חווה את ההתארגנויות הללו כאיום ואפילו פועל לסיכול של היוזמות. עם זאת, קצינים רבים גם מצליחים לשמש פטרוניים או סמי-פטרוניים (קצינים בדרגי הביניים שיכולים לשמש מחבר בין יוזמות שנתפסות כהזיות לבין המערכת המוסדית) ולהפוך את התנועה הבנדיטית לפוטנציאל בעל ערך להשתנות.

בחלק גדול מהמקרים המתוארים, קצין בכיר, לרוב בדרג התא"ל, היה הגורם המאפשר לתהליך לקבל ערך אסטרטגי. ברמה האישית פעלתי מול לפחות חמישה בכירים שהצליחו להפוך רעיונות בנדיטיים למהלך שמקבל את אישור הדרגים הבכירים. לעתים כל מה שהם נדרשו לעשות הוא לאפשר לתהליך להמשיך להתקיים למול הרעשים במערכת. אבל במהלכים המרכזיים הקצינים האמורים לקחו אחריות 'פטרונית' מעבר לאחריות מגוננת, ולמרות שהנושאים לא היו תחת אחריותם הפורמלית הם הצליחו לייצר שינוי מערכתי מתוך היוזמות של השטח.

שיבת הבנדיט

אני סבור כי מאורעות המלחמה יובילו לחזרה דרמטית של הגישה הבנדיטית בישראל כולה וגם בתוך צה"ל. זהו תהליך כמעט טבעי, שצה"ל צריך בעיקר להיזהר שלא לשבש. לאחר עשורים שבהם המדד לקידום היה 'מערכיות' במובנה הרע, מגיעים כיום קציני השטח עם ניסיון מבצעי תוצאתי שקשה להתווכח איתו. אבל במטה לא קיים על פי רוב מדד חד-משמעי כזה ולכן בנקודות המסיימות את המאמר הזה אבקש לרשום מספר מהלכים שיכולים להאיץ את שיבת הבנדיט למטה. עיקר השינוי נוגע לתפיסות הפיקודיות של דרג הביניים והדרג הבכיר, למתודולוגיות הדיון ולתרבות הארגונית הכללית במערכת הנובעת מהפעולות שלנו:

א. פיתוח תרבות דיון גמישה ותוצאתית

למול תהליכי המטה המסורבלים והאיטיים המתוארים, צה"ל נדרש לסגל מוכנות לתהליכי חשיבה מהירים ואפקטיביים בחלק מהנושאים. אני סבור שניתן להגדיר מספר כללים שיאפשרו דיונים חיוניים מהסוג הזה:

1. דיון פיתוח ידע נועד לפתח ידע, לא לבסס עוצמה. לכן יש להימנע מדיונים אסטרטגיים מרובי נציגים (זה פשוט לא דיון), ורצוי משתתפים שמכירים זה את זה ויש ביניהם אמון ואפשרות לשיחה פתוחה וביקורתית כשנדרש.
2. להימנע מהסבב - יש לתת זמן מספק להתייחסויות של הגורמים השונים בחדר לרעיונות שעולים במהלכו באופן מתפתח ואורגני ולא כסבב התייחסויות.
3. דיון על גבי לוח מחיק ולא למול מצגת - המצגת מעגנת את מה שהיה ידוע לפני הדיון, בעוד שהלוח מעגן את מה שהתחדש. בחדרי דיונים ספורים בקריה יש לוח מחיק (הטכנולוגיה המתקדמת ביותר לחשיבה אסטרטגית הידועה לאדם). גם באלו לרוב מדובר בלוח צדדי וקטן.
4. שום דבר לא נגמר בסיכום - שינוי תפיסתי אינו מסתכם בסיכום דיון, אלא ביכולת של גורמים בכירים במערכת לתת קצב ונוכחות לנושא לאורך זמן (לנהל את הטמפרטורה).

ב. מתן לגיטימציה לצעדים עוקפי סמכות והיררכיה

קשה מאוד לייצר מנגנון שמתגמל באופן שיטתי בנדיטיות, כי מאותו רגע היא חדלה לשמש כבנדיטיות. אבל הדרג הבכיר בתהליכי התגמול והקידום חייב לבחון מהלכים תוצאתיים משמעותיים שקודמו בניגוד לדעת המערכת ולבסוף סייעו לה. יש הכרח לבסס מערכת תמריצים שגם תתגמל קצינים הפועלים באופן הזה. מרכיב משמעותי של הלגיטימציה נוגע לא רק למתרחש בתוך צה"ל אלא למערכת היחסים מול ביקורת מן החוץ. הגיבוי של צה"ל לקצינים שמביעים עמדה שונה חיוני מאוד ליכולת להביע אחת כזו. צה"ל לא הצטיין בכך במהלך המלחמה - קצינים שכשלו במשימתם אותרגו, אך קצינים שהתבטאו באופן שאינו תואם את עמדת המערכת זכו לקיתונות של מים צוננים. בין אלו ניתן להזכיר את הביקורת על התבטאות (אז) מאוג' 98. דוגמה בנאלית ניתן לראות באירוע שבו מסמך פנימי

הודלף. במקום לתת גיבוי לקצין (שכתב מסמך פנימי שמטרתו פיתוח חשיבה במערכת), תגובת צה"ל הביעה ביקורת סמויה על עצם הכתיבה: "מדובר במסמך פנימי ומסווג, שמציג את עמדת הקצין בלבד ואינו מייצג את עמדת צה"ל הרשמית". תגובה אפשרית אחרת היתה מבהירה כי צה"ל נותן לגיטימציה לחשיבה: "זהו מסמך פנימי שנכתב על דעתו של הקצין, הוא אינו משקף את עמדת המערכת אך צה"ל מעודד חשיבה וריבוי דעות".

ג. קידום פטרונים פוטנציאליים

הממד החשוב ביותר הוא להחזיר לדרג הבכיר את ההכרה בכך שהקשר המתמשך שלו עם הבנדיטים במערכת הוא חלק מהתפקיד המקצועי של המפקד הבכיר, והוא הכרחי ללמידה והסתגלות. מי שמסוגלים במיוחד לפתח יכולות כזו הם מפקדים שכקצינים זוטרים ובדרגי הביניים הראו קווי פעולה בנדיטיים אבל זה לא הכרחי. הערך המערכתי של השבת הבנדיטיות לצה"ל עולה על החריקות המסוימות שעלולות לעלות מצורת הפעולה הזו.

אפילוג: שיר ארץ

תופעת הבנדיטיות אינה חדשה. כפי שתיאר הלוי היטב, שורשיה בעת החדשה נטועים בעומק חוויית הפלמ"ח והיישוב טרם הקמת המדינה. דברי עמנו מלאים בעיסוק במתח המובנה של הבנדיטיות - חלקם היו בנדיטים (שודדים) על מלא שהתיישבה דעתם (למשל - יפתח), וחלק נעו כל העת על המתח הבנדיטי (ראש לכולם ניבטת מדמותו של דוד המלך). אבל הבנדיטיות איננה פתרון קסם. הסיכון הוא אמיתי וחייב להיות מנוהל כל הזמן.

רוח הבנדיטיות בצבא היא פוטנציאל אדיר שיש בכוחו לחולל שני תרחישים בעייתיים, ורק אפשרות אחת חיובית. האפשרויות הרעות הן קריסת המשמעת הצבאית המובילה לאנרכיה, ומנגד מאבק או התעלמות של המפקדים מהרוח הבנדיטית שמובילים לאי אמון עמוק בין דרגי השטח לדרג הבכיר. בתרחיש הרצוי מתקיימת בנדיטיות שמסוגלת למתוח את הקווים לטובת קידום המטרות האסטרטגיות ובאופן שמוביל להסתגלות המערכת. העמדה זו חיונית כדי להבין שהניסיון למסגור ועקירת הבנדיטיות טומן בחובו סיכונים לא פחותים מהניהול המושכל שלה.

האירוע הבוטה ביותר של כשלון בניהול בנדיטיות מוכר לכולנו - קבוצת בנדיטים יוצאת לרגל את הארץ, בהנחיה לא מדויקת של הפטרון, ומחוללת נזק תודעתי אדיר לדורות. העימות של משה עם הקבוצה בחזרתה מפרק את האמון של העם בהנהגה ומוביל לאסון. דווקא כלב בן יפונה, ראש לבנדיטים, מנסה לשנות את התוצאה הקשה אך ללא הצלחה.

בעט אומן, מצליח המשורר נתן יונתן להתבונן במבט אחר על האירוע ולהשיב למרגלים מעט מכבודם. הוא מצטט את משפט המחץ של המרגלים - "אָרֶץ

שְׂיוֹשְׁבֵיהָ הִיא אוֹכֶלֶת". הבנדיט יודע להציף את הבעיה במלוא חומרתה. אבל הוא גם מצרף אל המשפט את התיאור החיובי היסודי של משה על הארץ: "וְזָבַת חֶלֶב וְדָבַשׁ וּתְכַלֶּת". השלם הבנדיטי נובע מחיבור חלקי המערכת הרופפים. משה נענש אף הוא על תפקידו באירוע המרגלים. אפשר שגישה נבונה יותר היתה משנה את ההיסטוריה היהודית.

גם ביחס לבנדיט עצמו נתן יונתן מגלה לנו מהו הדבר המפריד בין הבנדיט המצליח לבין התנהלות בנדיטים המועדת לכישלון. הוא לא ידע, אז, בימים שלפני מלחמת יום הכיפורים, עד כמה יהיו אוהביה מוכנים לתת. אבל אמת היא.

"שְׁנַתְנוּ לָהּ אוֹהֲבֶיהָ

כָּל אֲשֶׁר יָכְלוּ לָתֵת."

רשימת המקורות

- אדרת, עופר (10 באוקטובר, 2016). "הוא ראה את המחדל מתהווה" קצין המודיעין שהתריע: "היום מלחמה". **הארץ**.
- אורבך, שקד (29 בנובמבר, 2023). "קשה להאמין שהם מתרגלים תרחיש דמיוני": פרטים חדשים על התכתבות אנשי המודיעין לפני המתקפה. **כאן חדשות**.
- אלקחר, ד. ומרום, ד. (2022). בְּנִדִּיט, יָזָם, וצִיִּנְגָ'ר: כיצד יכולים תאגידים בטחוניים כמו צה"ל להבטיח את חוסנם ושירידותם? בתוך **אלכימיה - חדשנות להשתנות**. חטיבת השילוח.
- בן מאיר, אלי (21 במרץ, 2018). בלעדי למעריב: קצין המודיעין המוביל בתקיפת הכור משחזר. **מעריב**.
- בן-פורת, יואל (1991). **נעילה: סיפור ההפתעה של מלחמת יום הכיפורים**. תל-אביב: הקיבוץ המאוחד.
- ברגמן, רונן (25 בנובמבר, 2024). "מפקד פיקוד הדרום הזהיר מתרגיל הונאה של חמאס - ונפל בפח ב־7/10". **Ynet**.
- ברקאי, אבירם (2014). "משק כנפי הטעות" - **מסע עם האלוף (דימ') אלי זעירא אל מקורות הערכת המודיעין טרום מלחמת יום הכיפורים**. המרכז למורשת המודיעין (מל"מ).
- גלוסקא, עמי (2004). **אשכול תן פקודה!** הוצאת משרד הביטחון.
- גנץ, בנימין. (2012). דבר ראש המטה הכללי. בתוך: **עיונים בביטחון לאומי, גיליון מס' 19 - "חלוציות לפני המחנה - חזון, מציאות ומאבק"** (עמ' 105-110). המכללה לביטחון לאומי, צה"ל.
- דרור, צביקה (1996). **מצביא ללא שררה: סיפור חייו של יצחק שדה, "הזקן"**. הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- הלוי, אבירם (2025). הבנדיט, קווים לדמותו, **בין הקטבים** 44.
- הכהן, גרשון (2025). "המלחמה האחרונה במבט השוואתי למלחמת יום הכיפורים" (עמ' 25-13), **בין הקטבים** 43.
- הכהן, יותם (2018). ויסות הטמפרטורה, **מאגר הידע של דואלוג**.
- זיתון, יואב (15 במאי, 2024). דובר צה"ל במסר לנתניהו, בצל הפשיטות החוזרות ברצועה: "חלופה לחמאס תייצר לחץ". **Ynet**.
- חזות, גיא (2023). **צבא ההייטק וצבא הפרשים**, הוצאת מערכות ומודן.
- לפיד, אפרים ורפפורט, עמיר (2011). "חניכים מצטיינים מפחידים אותי". **רוח צוות** 98, עמ' 12-10.
- מן, חגי. (18 בדצמבר, 1973). [עדות בפני ועדת אגרנט, ישיבה כ"ו]. **עדויות ועדת אגרנט**, ארכיון צה"ל ומערכת הביטחון.
- מניב, עמרי (13 בדצמבר, 2024). "שינוי תפיסתי משמעותי אצל האויב": ההתרעה הנוספת ל-7 באוקטובר נחשפת. **מאקו**.
- סודאי, אלברט (20 בדצמבר, 1973). [עדות בפני ועדת אגרנט, ישיבה ל]. **עדויות ועדת אגרנט**, ארכיון צה"ל ומערכת הביטחון.
- סימנטוב, בנימין. (9 במאי, 1974). [עדות בפני ועדת אגרנט, ישיבה צ"ד]. **עדויות ועדת אגרנט**, ארכיון צה"ל ומערכת הביטחון.
- פלד, יורם (מאי 19, 2011). "מתי ולמה "הבנדיטים" נעלמו מצה"ל - מחשבות". **ישראל דיפנס**.
- פרל, גל (2024). "הסכנה בקיומם של שני צבאות: האחד מתקדם וחדשני; השני, ביבשה, אפור ולא רלוונטי לשדה הקרב" - סקירת ספרו של תא"ל (מיל') גיא חזות", **בין הקטבים** 43.

- ועדת החקירה - מלחמת יום הכיפורים (ועדת אגרנט). (1974). **דין וחשבון חלקי נוסף (כרך א')**. ירושלים.
- צורי, הדס (12 בספטמבר, 2024). לעלות להתקפה. **ערוץ 7**.
- שטרנברג, דוד, סימן-טוב, דוד, ומצא, דורון. (2023). **פרקליט השטן: מסע בנבכי הבקרה המודיעינית הישראלית**. תל אביב: המל"מ - המכון לחקר המתודולוגיה של המודיעין, הוצאת מערכות.
- שתיקת הצופרים. (2024, 7 בנובמבר). בוויקיפדיה. https://he.wikipedia.org/wiki/שתיקת_הצופרים

- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Portfolio/Penguin.
- Dushenko, Konstantin V. (2019) *Every soldier carries a Marshal's baton in his knapsack*, Institute of Scientific Information for Social Sciences of the Russian Academy of Science.
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Review Press.