



ציון 20 שנה למלחמת לבנון השנייה לבנת ערכים למפקד

בבוקר ה-12 ביולי 2006, תקף ארגון הטרור חיזבאללה סיור רכוב של חיילי מילואים בגבול הצפון, הרג שלושה חיילים וחטף את רס"ר (מיל") אהוד גולדווסר ורס"ל (מיל") אלדד רגב ז"ל. בעקבות החטיפה פתחה ישראל במבצע "שינוי כיוון". המלחמה נמשכה 34 ימים, כללה תקיפות אוויריות נרחבות ותמרון קרקעי רחב של 5 אוגדות ועשרות אלפי לוחמים בסדיר ובמילואים. המלחמה גבתה את חייהם של 121 חיילים ו-44 אזרחים.

המלחמה הבליטה מצד אחד רוח לחימה ושליחות, התגייסות רחבה של כוחות המילואים שקראו "הנני", ומופת של רעות והקרבה יוצאת דופן לחילוף פצועים. מצד שני, המלחמה חשפה בעיות מקצועיות ופיקודיות קשות, כשלים בהפעלת הכוח וחיכוכים בדרגי הפיקוד.

מטרת השיח אינה להטיל אשמה אישית, אלא לבחון את המורכבות המבצעית והנורמטיבית של שדה הקרב דרך לקחי מלחמת לבנון השנייה, כפי שפורטו בדוח וינוגרד הסופי ובמקורות הרשמיים.

הסדנה מבוססת על מודל התחקיר הערכי (מצורף בנספחים). המנחה נדרש להקפיד על היעדר ביקורת אישית ועל יצירת שפה משותפת ופתוחה המאפשרת בירור כן של תפקוד מול פקודות ונורמות התנהגות קיימות.

הבחנה נורמטיבית בין שגיאה לתקלה:

- שגיאה: כשל בשיקול דעת או טעות אנוש המתרחשת ביישום נוהל, פקודה או נורמה תחת תנאי לחץ, אי-ודאות קיצונית או עמימות מבצעית קשה.
- תקלה: כשל חמור בתפקוד המתרחש למרות קיומם המפורש של ידע, נהלים בהירים, נורמות מוסדרות או אמצעים מבצעיים המאפשרים את ביצוע המשימה כנדרש.



כרטיסיות מקרי בוחן לקבוצות עבודה:

הנחייה למפקד - חלק את הפורום ל-3 קבוצות עבודה. תן לכל קבוצה את כרטיסיית מקרה הבוחן שלה ואת המנחה לתחקיר בהקשר ערכי. בעבודה יש לתת דגש ולבצע את החיבורים לפרקטיקות ודרכי יישום של התובנות במסגרתם של המפקדים.

קבוצה 1- קרב מרון א-ראס -המתח בין דבקות במשימה לשמירה על חיי אדם.

מה היה? (על פי דוח העובדות והסקירה ההיסטורית, להרחבה ניתן להיכנס לאתר המלחמה באתר צה"ל ולמצפן מורשת): עם תחילת המהלכים הקרקעיים המוגבלים, חטיבת הצנחנים קיבלה אחריות על מרחב מרון א-ראס ופעלה להשתלט על הכפר. במהלך הלחימה במרחב הבנוי מול כוחות חזבאללה המחופרים, נתקלו הכוחות בהתנגדות עזה תחת אש מסיבית. כוח מיוחד מגדוד "אגוז" נשלח כחיזוק ותגבורת למרחב. הלחימה הפכה למורכבת וממושכת, שני הכוחות ספגו נפגעים רבים וניהלו קרב חילוץ מורכב וממושך תחת אש להסגת הכוחות ולפינוי הפצועים, תחת עמימות לגבי המשך המהלך המבצעי.

למפקד- הניתוח מתוך דוח וינוגרד: הדוח מצביע על כשלים וליקויים חמורים בכל הנוגע להסתמכות על חשיבה ותכנון אסטרטגיים ועל היעדר הכרעה ברורה. חוסר הבהירות המערכתית חילחל לשטח ויצר לעיתים תגובות של 'הגנתיות', 'הליכה לפי הספר' או הימנעות מהחלטות נחרצות מתוך תחושת עמימות.

- **מה היה צריך להיות:** הגדירו את המתח המבצעי בין ערך הדבקות במשימה וחתירה לניצחון לבין האחריות הפיקודית והשמירה על חיי אדם בתנאי הלחימה שהתפתחו בשטח?
- **הגדרת הפער והסיבות לו:** האם החלטה של מפקד בשטח לשנות את דפוס הפעולה המקורי, לעבור למגננה לצורך חילוץ פצועים תחת אש, היא שגיאה בשיקול דעת או תקלה ביישום הנורמות והפקודות?
- **לקחים:** אילו התנהגויות מקצועיות וערכיות נדרש לשמר או לחזק מתוך הקרב המורכב הזה? איפה פגשתם או אתם עלולים לפגוש דילמה מסוג כזה במסגרת שלכם?
- אילו **נורמות והתנהגויות** אתם יכולים לאמץ מחר בבוקר כדי לצמצם את פער ה"הגנתיות" או החשש מביקורת, ולחזק את הדבקות במשימה נוכח פני אויב?



קבוצה 2- דילמת בינת ג'בייל -תרבות הדיווח ושפת הפקודות:

מה היה? (על פי דוח העובדות והסקירה ההיסטורית, להרחבה ניתן להיכנס לאתר המלחמה באתר צה"ל ולמצפן מורשת): צה"ל פתח במבצע "קורי פלדה 2" לכיתור העיירה בינת ג'בייל. המשימות והגדרותיהן השתנו בתדירות גבוהה בין כיתור, פשיטה או כיבוש. חטיבת גולני התמקמה ממזרח, אך כוחות הצנחנים התעכבו ולא השלימו את הכיתור המערבי לפני אור ראשון. במהלך הלחימה בקסבה, נתקל כוח מגדוד 51 של גולני באויב בטווח קצר, וניהל קרב גבורה קשה שבו נפלו שמונה לוחמים ומפקדים (ביניהם רועי קליין ז"ל ואביחי יעקב) ונפצעו עשרים. תחת אש תופת ובתוך ערפל קרב, נדרשו המפקדים בשטח לנהל חילוץ פצועים וגופות מעומק הלחימה. בעקבות האירוע הקשה, הגדיר הפיקוד כי "בינת ג'בייל הפכה לסמל" והורה על "שיפור עמדות" ונסיגה קלה לאחור, בעוד הדיווחים בקשר חושפים חוסר בהירות קשה במושגים ובשפה המשותפת בין הדרגים.

למפקד- הניתוח מתוך דוח וינוגרד: הדוח חושף כשלים חמורים בתרבות הדיווח ובשיח בצבא פנימה - בהתנהלות במטכ"ל, בקשר בין המטכ"ל לפיקוד, ובהעברת הפקודות ליחידות השדה. נמצא חוסר בהירות קשה בשפת הפקודות ובמונחים המבצעיים, שהוביל לפערים בין ההערכות והדיווחים בצמרת לבין המציאות הטקטית המורכבת בשטח.

- **מה היה צריך להיות:** מה מצופה מערך האמינות (הצגת דברים כהווייתם בתכנון, ביצוע ודיווח) ומערך הרעות והשליחות בעת ניהול דיווחים תחת לחץ ואש במבצע מורכב?
- **הגדרת הפער והסיבות לו:** נתחו את השימוש במושגים עמומים בקשר (כמו "שיפור עמדות" במקום נסיגה). מדוע נוצר הפער בין חוויית הקרב הקשה בקצה לבין הדיווחים המערכתיים כלפי מעלה?
- **לקחים:** כיצד מפקד מוודא שרוח הלחימה והרעות נשמרות, מבלי לפגוע באמינות הדיווח המקצועי לדרג הממונה? איפה פגשתם או אתם עלולים לפגוש דילמה מסוג כזה במסגרת שלכם?
- **אילו נורמות והתנהגויות** אתם יכולים לאמץ מחר בבוקר כדי לוודא שביחידה שלכם נשמרת שפה משותפת, בהירה ואמינה לחלוטין בדיווחים, ללא שימוש במושגים עמומים?



קבוצה 3- חילוץ משמים- המתח במערך המסוקים והחילוץ האווירי:

מה היה? (על פי דוח העובדות והסקירה ההיסטורית, להרחבה ניתן להיכנס לאתר המלחמה באתר צה"ל ולמצפן מורשת): במקביל לחימה הקרקעית העזה, מערך חיל האוויר והמסוקים פעל ברציפות לציד משגרי רק"ק, תקיפת מטרות, פשיטות מיוחדות (כמו בעל-בק) ופינוי נפגעים. הלחץ המבצעי היה חסר תקדים, והמסוקים נדרשו לפעול בלילות ממושכים, תחת איום טילי נ"מ ותוך פגיעות ישירות בכלי טיס (כולל התרסקות שני מסוקי קרב כתוצאה מהתנגשות באוויר בה נהרג טייס ונפצעו שלושה, ונפילת מסוק נוסף עקב תקלה טכנית בה נהרגו שני טייסים). טייסי מסוקי הסער והחילוץ נדרשו פעם אחר פעם להחליט בזמן אמת האם להיכנס לחילוץ פצועים תחת אש קשה ובאזורים מאויימים, שעה שהנתונים המודיעיניים והמבצעיים משתנים ללא הרף ומערכות הקשר והתיאום מול כוחות היבשה סבלו מנתקים חמורים.

למפקד- הניתוח מתוך דוח וינוגרד: הדוח מאבחן ליקויים חמורים ביותר בהיערכות, כשירות ומוכנות ערב המלחמה, בייחוד בכוחות היבשה ובזרועות השונות. נמצא כי הישגים גדולים מהעבר יצרו תחושה של שאננות בלתי מוצדקת והערכת חסר של יכולות הלמידה והנשק של היריב. הצבא כשל במעבר המהיר והחד מפעילות שגרתית למצבי חירום ולחימה ממושכת.

- **מה היה צריך להיות:** הגדירו את הסטנדרט המצופה של משמעת מבצעית ומקצועיות ברמת היחידה במערך משולב (אוויר-יבשה) בעת המעבר החד משגרה לחירום ממושך.
- **הגדרת הפער והסיבות לו:** נתחו את הנתקים בתיאום וביידוע המבצעי בין חיל האוויר, הפיקוד והאוגדות הלוחמות. האם פערים אלו, שהובילו לאלתור תחת לחץ, הם שגיאה או תקלה?
- **לקחים:** כיצד מפקד פועל כדי למנוע מאווירת לחץ מבצעי קיצוני לגרום ל"שחרור" נורמות הבטיחות והמשמעת המבצעית? איפה פגשתם או אתם עלולים לפגוש דילמה מסוג זה במסגרת שלכם?
- אילו **נורמות והתנהגויות** אתם יכולים לאמץ מחר בבוקר כדי למנוע מאווירת לחץ או שחיקה מבצעית לגרום ל"שחרור" של נורמות הבטיחות והמשמעת המבצעית ביחידה שלכם?



נספח- מנחה לעריכת תחקיר ערכי:

חשיבות התחקיר ככלי פיקודי בהקשר ערכי:

- התחקיר מאפשר **זיהוי פערים והגורמים להם, או הצלחות** והגורמים להן, ויוצר את בסיס הידע הנדרש לצורך תיקון ליקויים, שיפור ביצועים ושחזור הצלחות.
- התחקיר **יוצר מרחב לשיח מקצועי, ערכי ופיקודי**, המאפשר בירור כן של תפקוד ומסייע להגברת האמון בין המפקד ופקודיו, ובין הפקודים.
- התחקיר **מפתח את הרמה המקצועית והערכית** של המפקד של פקודיו באמצעות השיח המתקיים לשם הבנת המצב ('מה היה?'), לצורך הגדרת התפקוד הרצוי האפשרי בנסיבות שהתפתחו ('מה היה צריך להיות?') ולצורך שיפור השפה המשותפת דרך הבנת המציאות המבצעית/הצבאית האחרת מנקודות מבט שונות לאור ערכי צה"ל.
- התחקיר מאפשר למפקד **להעביר מסרים** לפקודיו - הצבת מוקד לתחקיר בהקשר ערכי-נורמטיבי מעבירה מסר פיקודי בדבר חשיבות השמירה על נורמות ערכיות בביצוע כל פעילות. חשוב להדגיש תפקוד ערכי תקין כדי להעריך את תרומתו להצלחת הפעילות.

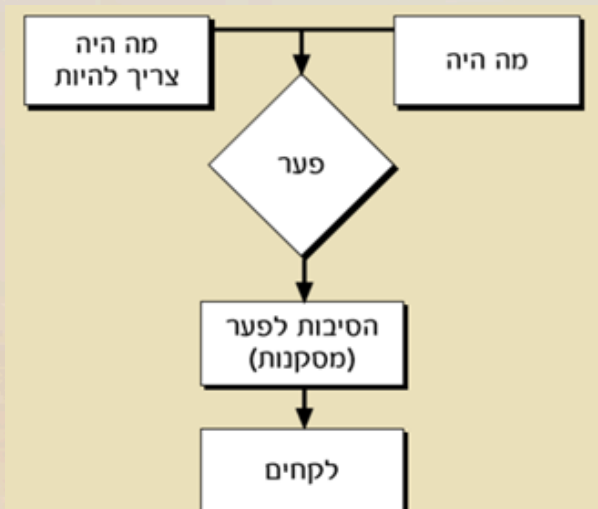
התחקיר מוגדר במילון למונחי צה"ל כ"**בירור של הנסיבות ופרטי הביצוע של פעילות (צבאית) מסוימת מול מטרתה ומול תוצאותיה, לשם מיצוי כל הידיעות והנתונים הדרושים ליצירת בסיס להסקת מסקנות ולהפקת לקחים**".

נבצע תחקיר מסיבות אלה:

- **תרבות צבאית** - כל פעילות נדרש לתחקר כדי להשתפר מקצועית ונורמטיבית.
- **תקלות ואי הצלחות** - לצורך הבנת הגורמים לתוצאות הלא רצויות.
- **הצלחות** - לצורך הבנת הגורמים להצלחה.



- המפקד והכוח שתחת פיקודו, שהשתתפו בפעילות מבצעית או אחרת, יערכו תחקיר בו ידרשו:
- **לזהות פערים** בין ההתרחשות שאירעה באירוע לבין האופן בו נדרש היה לבצעה בתנאים שהתפתחו בזמן הביצוע בפועל. בתחקיר נדרש להתייחס לשינויים אלו ולהשפעתם, כדי להבטיח שהתחקיר נעשה בהקשר המבצעי/מציאותי בו הם התרחשו.
 - להבין **מדוע נוצר פער או להבין את הגורמים להצלחת הביצוע.**
 - **לגבש דרך פעולה/נוהל** שיישומם יצמצם את הסיכוי להישנות של פעולות לא מוצלחות; או כאלה שישפרו את הסיכוי לחזרה על פעולות מוצלחות בעתיד.



מודל התחקיר בצה"ל הוא מודל אחיד:

חשיבות התחקיר ככלי פיקודי בהקשר ערכי:

- כל משימה מבצעית;
- כל תרגיל בעל משמעות;
- כל פעילות מיוחדת ביחידה;
- כל אירוע בטיחות;
- כל אירוע בו התרחש תפקוד ערכי לא תקין;
- כל הזדמנות שהמפקד מחליט שנדרש לקיים תחקיר.



דגשים לעריכת תחקיר בהקשר ערכי (על-פי שלבי התחקיר)

השלב בתחקיר

דגשים

תכנון התחקיר (לפני הפעילות)

- מיקוד המשתתפים בדרישות הנורמטיביות ובדגשים למימושן:
- ניתוח המשימה – האם צפויים אירועים בהם קיימת סבירות להתפתחות דילמה ערכית או אתגר נורמטיבי.
- תהליך פיקודי – האם צפויות הזדמנויות ליישם דרישות פיקודיות בנושא/תחום ערכי?
- יישום לקחים – האם יש לקח ערכי אותו נדרש וניתן ליישם בפעילות?

בחירות המוקד לתחקיר- מיקוד ותיחום התחקיר

- לאחר הפעילות – זיהוי אירוע או פעולות אותן נדרש לתחקר לאור התכנון המוקדם או לאור הנחיות מקצועיות/פיקודיות או לאור חשיבותם בעיני המפקד.
- האם התרחשה פעילות בה התעוררה דילמה ערכית? (צפויה או בלתי-צפויה)?
- האם הדרישות הפיקודיות בנושא/תחום ערכי ייושמו ובאיזו מידה?
- האם מדובר באירוע שכיח מבחינה מקצועית או ערכית?
- האם מדובר באירוע חדש או בתופעה חוזרת?

מה היה?

- יש לסקור בקצרה את האירוע/הפעילות כדי "ליישר קו" עם המשתתפים בנוגע לאירוע ולהתרחשויות בו – אפשר למשתתפים להוסיף משלהם. התמקדו בעובדות בלבד - ושאלו שאלות סגורות שהתשובה שלהן נועדה לספק מידע. לדוגמה: כמה אנשים ראית? מה הם לבשו? מה אמר X? וכד' עשו שימוש בתיעוד משלים – הקלטות קשר, צילום וכיו"ב, כדי לאמת נתונים ולצמצם מידע סובייקטיבי (יחס לזמן, אינטנסיביות וכיו"ב).
- יש ליישב חוסר הסכמות בנוגע למוקדי התחקיר. אם מדובר במידע שאינו חיוני או מהותי באירוע, ניתן לוותר על ההגעה לחקר האמת.

מה היה צריך להיות?

- יש להתמקד:
- במישור הערכי - מימוש ערכי 'רוח צה"ל', בפקודות ובנורמות ההתנהגות הנדרשות. במישור המקצועי - בתו"ל, בטכניקות ובנהלים.
- עקרונות בגיבוש ה"מה היה צריך להיות"?
- מקצועיות וערכית – עמידה בסטנדרטים המקצועיים, הערכיים והנורמטיביים הקיימים.
- עמידה במבחן הישימות.
- היעדר ביקורת אישית – התמקדות בתפקוד הערכי הנדרש ולא באדם מסוים.
- אפשר למי שהיה צריך לפעול להגדיר את ה'מה היה צריך להיות'?
- המנע מלנסות "לשכנע" (לכפות את דעתך)



דגשים

השלב בתחקיר

הסכמה על מהות הפער – האם מדובר באירוע חד-פעמי או באירוע חוזר ('תופעה').

- מיקוד המשתתפים בהמשך התחקיר – יצירת שפה משותפת, מיקוד תהליך הסקת המסקנות וזיהוי התנגדויות.

מה הפער/ים

עקרונות בהגדרת הסיבות לפער:

- אפשר העלאת מגוון סיבות לפער – לפתיחת הדיון ולטיוב המסקנות שאותן נדרש/ניתן להסיק.
- ניתן לשאול "למה?" כמעט על כל תשובה – אין להסתפק בסיבות הישירות לפער, אך גם נדרש לאזן בין עומק הבירור למעשיות המענה.
- מתי נפסיק לשאול "למה?" - אם הפער נובע מ:
- חוסר בידע, במיומנות או בתפיסה של בעל התפקיד.
- חוסר במשאבים או בנהלים שקיומם היה מונע את הפער.
- אם הפער נובע מפעולת גורמים אחרים.

הסיבות לפער
(המסקנות)

סיווג אפשרי למסקנות – שגיאה ותקלה:

- שגיאה – כשל בשיקול דעת או טעות אנוש ביישום נוהל/נורמה וכד'.
- תקלה – כשל בתפקוד שנעשה למרות קיומם של ידע, נהלים, נורמות או אמצעים.

- מהן המסקנות שהחלטנו ליישם (רק מסקנות שהן בסמכותנו)
 - מהן הפעולות הנדרשות והאחראים ליישמן/הוצאתן לפועל.
- קביעת הלקחים היא בבחינת סיכום התחקיר. יש לתעד את הלקחים ולוודא את יישומם.

לקחים