

# פעילות צבאית בגבולות של שלום

טל פלד<sup>1</sup>

גם בגבולות של שלום - עם מצרים ועם ירדן - נשקפים לישראל אתגרים אלה ברובם אינם אתגרים קיומיים מידיים, אלא אתגרים אסטרטגיים לטווח הארוך. מדובר בעיקר בפעולות הברחה - של נשק, של סמים ושל בני אדם. הטענה המרכזית של מאמר זה הינה שפעילות צבאית בגבולות של שלום שונה מכול פעילות צבאית אחרת ומצריכה מאפייני תודעה ופעולה שונים. טענה שנייה שמעלה המאמר הינה שפעילות צבאית בגבולות של שלום ואף הפעילות העתידית של הצבא מחייבת אלמנטים שיטוריים הכוללים אכיפת החוק ומניעה, ולכן יש ליצור צבא המוכן הן לפעולות שיטוריות והן לפעולות קרביות במשולב.

## מבוא

ומצריכה מאפייני תודעה ופעולה שונים. המאמר מציע לכתוב תו"ל צבאי הכולל התייחסות ספציפית לפעילות הצבא בגבולות של שלום (נוסף על תו"ל למלחמה ולעימות מוגבל). התו"ל הזה לגבולות של שלום צריך לכלול פיתוח של מערכת מושגית רלוונטית המביאה בחשבון את מאפייני הייחודים. חשוב שהגדרת הפעילות הצבאית הזאת תהיה ברורה וחדה: מדובר במשימה צבאית לכל דבר ויש ללמודה במסגרת כלל ההכשרות בצה"ל. טענה נוספת שמעלה המאמר הזו היא שפעילות צבאית בגבולות של שלום חייבת לכלול אלמנטים של שיטור כגון אכיפת החוק ומניעה, השונים מהתורה הצבאית הקלסית החותרת לניצחון ולהכרעה, ולכן יש לבנות צבא המוכן הן לפעולות שיטור והן לפעולות קרביות במשולב.

## גבולות

ככלל, גבולות בין מדינות נוצרו כדי לסמן את תחום הריבונות הטריטוריאלית של כל מדינה ולמנוע מעברים בלתי מורשים של אנשים ושל סחורות ובכלל זה אמצעי לחימה. עניינה של כל מדינה הוא לתת ביטחון לאזרחיה על מנת שתוכל לממש את יעדיה הלאומיים. מידת הביטחון שביכולתה לתת נגזרת במידה רבה על פי סוגי הגבולות ואופיים. עם מצרים, עם ירדן ועם לבנון יש לישראל גבול בין-לאומי שזכה להכרת העולם. הגבול עם מצרים ועם ירדן הוא גבול של שלום, הגבול עם לבנון הוא כעת גבול של מלחמה. בין סוריה לישראל ישנו גם כן גבול בין-לאומי, אך סוריה אינה מכירה בו ותובעת מישראל לסגת לקווי 4 ביוני 1967. בכך היא בעצם תובעת לעצמה שטחים מעבר לגבול שעליהם היא השתלטה לאחר מלחמת העצמאות. בין ישראל לפלסטינים אין גבול בין-לאומי והוא אמור היה להיקבע במשא ומתן בין הצדדים.

סיום פינויה של רצועת עזה, שכונתה "התנתקות", והניצנים הראשונים של החדרת תאי אל-קאעידה בירדן ובמצרים יוצרים לחץ של גורמי טרור על הגבולות של ישראל עם שכנותיה. למרות זאת גבולותיה הדרומיים של מדינת ישראל הם גבולות של שלום. הגבולות האלה מעוצבים סופית ומעוגנים בהסכמי שלום בין ישראל לשכנותיה, ויש להם הכרה בין-לאומית מוחלטת. בהסכם השלום בין ישראל לבין ירדן (שנחתם ב-1994) ובהסכם השלום בין ישראל לבין מצרים (שנחתם ב-1979) נכתב: "שתי המדינות יפתחו יחסים שכנות טובה של שיתוף פעולה כנדרש לשם הבטחתו של ביטחון בר-קיימא, יימנעו מאיום בכוח או משימוש בו זה נגד זה ויישבו את כל הסכסוכים ביניהם בדרכי שלום". הציטוט הספציפי הזה נלקח מתוך הסכם השלום בין ישראל לממלכה ההאשמית, אך הוא מופיע גם בהסכם השלום עם מצרים, ויש בו כדי להצביע על ההבדל הבסיסי בין גבולות של שלום לגבולות מדיניים בין מדינות עוינות כגון הגבול עם סוריה. המאמר הזה מעלה לדיון את השאלה בנוגע לתפקיד הצבא בגבולות של שלום באמצעות הארת המאפיינים המתקיימים בגבולות האלה, ניתוחם והצגת ההשלכות הנובעות מהם. בסופו מועלות המלצות למערכת הצבאית בנוגע לדרכי הפעולה **אפשריות** כדי לשמר ולחזק את תפקיד הצבא ואת חוסנם של המשרתים בגבולות האלה. המאמר הזה הוא ראשוני בנושא ונועד לשמש בסיס לשיח, לדיון ולעבודות נוספות שדנות בסוגיה מורכבת זאת. הטענה המרכזית של מאמר זה, היא שפעילות צבאית בגבולות של שלום שונה מכל פעילות צבאית אחרת

1 רס"ן טל פלד - כיום פסיכולוגית צבאית-ארגונית מג"ל, ובעבר פסיכולוגית אוגמ"ר 80.

## הדינמיקה שבין שני צידי הגבול

משני צידי הגבולות של ישראל מתקיימת דינמיקה של כוחות מנוגדים: ישנם כוחות שפועלים לטשטוש הגבול ולפריצתו, וישנם כוחות שפועלים לשימור הגבול ולביסוסו. המניעים המרכזיים של הכוחות שמנסים לטשטוש ולפרוץ את הגבול הם כלכליים ועוניים, ואילו המניעים המרכזיים לשמירת הגבול הם ביטחוניים והרצון לשמור על הריבונות ועל החוק. כאמור, הכוחות המנוגדים האלה פועלים יחדיו משני צידי הגבול. קיומן של הפעילויות הבלתי חוקיות האלה יכול להתבצע רק אם יש שיתוף פעולה בין מברחים ובין בעלי אינטרסים משותפים משני צידי הגבול. על פי ביגר בכל מקרה של קביעת גבול יש צד מאיים וצד מאוים<sup>4</sup>. על פי רוב הצד המאיים הוא הצד המפותח יותר מהבחינה הכלכלית שמנסה למנוע מעבר אנשים וסחורות אליו מהמדינה השכנה, הנחשלת, הנתונה בקשיים פוליטיים ומנסה לשפר את כלכלתה. בדרך כלל המדינה הנחשלת אינה פועלת כדי למנוע את חציית הגבול, אך גם אינה מעודדת את התנועה.

## האיום הטמון בגבולות של שלום

בגבולות של שלום ישנם שני סוגים מרכזיים של איומים: איום מסורתי - חדירות למטרות פליליות (הברחת סחורות, סמים, נשק, עובדים זרים). איום מתפתח - איום טרור, כולל כניסה של מפגעים לטשטוש המדינה וביצוע פעולות טרור בתוכה. מדובר בשני איומים אסטרטגיים על מדינת ישראל הפוגעים באופן משמעותי בביטחון הלאומי. ב-1989 הגיעו גם האמריקנים למסקנה כי מדובר באיומים אסטרטגיים. עד אותה השנה נתן צבא ארה"ב סיוע אקראי בלבד למלחמה בהברחות של סמים ושל סחורות מגבול מקסיקו, אך באותה השנה הכריז הנשיא ג'ורג' בוש האב שתופעת ההברחות היא איום על ביטחון המדינה והוסיף כי משרד ההגנה והצבא נותנים עדיפות גבוהה למלחמה בהברחות. כמו כן הוא הטיל על ועדה צבאית להציע תוכנית בנושא מעורבות הצבא בתחום<sup>2</sup>.

## מאפייני גבולות של שלום

לגבולות של שלום ישנם מאפיינים ייחודיים המחייבים חשיבה מבצעית ותודעתית שונה: מטרת הפעילות מוגדרת במונחים של מניעה, של צמצום ושל סיכול. כוחות צה"ל מחויבים לפעול באופן שלא יפגע בהסכמי השלום עם ירדן ועם מצרים ולא יסתור את המדיניות הקובעת כי יש לשמור על גבולות שקטים.

- **הוראות הפתיחה באש** מתירות ירי רק במקרים קיצוניים שבהם נשקפת סכנה קיומית באופן מיידי. וגם באותם מקרים קיצוניים שבהם מותר לפתוח באש השימוש בעוצמה הקרבית הוא מוגבל.
- **סד"כ מוגבל**. במסגרת הסכמי השלום נקבע כי הכוחות והאמצעים הפרוסים לאורך הגבולות יהיו מוגבלים.
- **ידיב משותף**. היריבים (בגבול של שלום אין אויב) הם המברחים. מדובר ביריב של שתי המדינות שמשני צידי הגבול. שתי המדינות עצמן אינן יריבות אלא להפך - הן אמורות "לשאוף למסגרת אזוירית של שותפות בשלום" (מתוך הנספח הביטחוני בחוזה השלום עם מצרים).
- **אינטרס משותף**. לשני הצדדים יש אינטרס משותף (לפחות ברמה הפורמלית) למנוע הברחות מצד אחד של הגבול לצידו האחר. יתרה מכך, כל פעולה של צד אחד הן בתחום ההברחות והן בקשר לפעילות הטרור אמורה לסייע לצד האחר ולהפך.
- **אמון הדדי**. היחסים עם המדינה השכנה ועם צבאה אמורים להיות מושתתים על אמון הדדי, שצריך לבוא לידי ביטוי בהעברת מידע שוטפת ובלמידה הדדית. "הצדדים נוטלים על עצמם לבסס את יחסי הביטחון ביניהם על אמון הדדי, על קידום יחסים משותפים ועל שיתוף פעולה". (מתוך נספח הביטחון עם ירדן).
- **הפעילות הצבאית מתנהלת רק בשטח ישראל**, שכן מתוקף הסכמי השלום אין הצבא יכול להמשיך מרדף או לבצע פעולות יזומות מעבר לגבול המוסכם.
- **הפעילות נעשית נגד ארגוני טרור ונגד ארגוני פשע**. פעולות ההברחה - במיוחד של נשים ושל סמים - מתבצעות בעיקר בעבור ארגוני פשיעה גדולים, בין-לאומיים, אך ישנן גם יוזמות מקומיות. לטרור אחרים ארגוני טרור המשתייכים הן לגייהאד העולמי והן לארגונים מקומיים.
- **מדובר בעיקר בפעילות שיטור**. המשימה הצבאית בגבולות של שלום נושאת אופי של פעילות שיטור, שבה יש משקל רב לאכיפת החוק ולמניעה, השונות מהתורה הצבאית הקלסית החותרת לניצחון ולהכרעה.
- **נזק אסטרטגי**. מגבול של שלום אומנם לא נשקף איום קיומי מיידי, אך עדיין מדובר בסכנות הטומנות בחובן נזק אסטרטגי ארוך טווח לביטחונה ולריבונותה של מדינת ישראל. כשמדובר במניעת טרור המדד של כל פעולה הוא בינארי: 0 או 1. כלומר, או שמושגת הצלחה או שנגרם מיד נזק מוחשי. בהברחות (שמאחוריהן עומדים ארגוני טרור או ארגוני פשיעה) המדד של כל פעילות הוא בתחום האפור. אי-הצלחה, דהיינו אי-מניעתה של הברחה בודדת, יוצרת נזק מתמשך שאינו מוחשי בטווח הקצר.
- **ביטחון וחברה**. לאיום הטרור ולפעילות הפלילית יש לא רק

האפשרות לירות, שוללים ממנו את זהותו - זהות של לוחם. חשוב להבין שהתנהלות הצבא בגבולות של שלום מסייעת באופן עקיף בטיפוחם ובקידומם של יחסי השלום בין המדינות השכנות. פעילות בלתי זהירה של הצבא על הגבול עלולה ליצור ולהעצים את יחסי האיבה ולפגוע באמון בין המדינות השכנות, בניגוד למגמה הרצויה של שיתוף פעולה ושל יחסי שכנות טובים. כל פעילות של חייל בודד על הגבול עלולה להוביל לתקרית מדינית-אסטרטגית. המונח שנטבע כתוצאה מההבנה הזאת במסגרת העימות המוגבל הוא "הרב"ט האסטרטגי". כאמור, את האיומים שקיימים בגבול של שלום לא ניתן לפתור באמצעות ניסיון להשיג הכרעה צבאית מסורתית, אלא רק באמצעות טיפול שוטף ומתמשך הדורש סיוע ושיתוף פעולה של מספר רב של גורמים - הן צבאיים והן אזרחיים - כדי לנסות לצמצם את התופעה. דוגמה לכך היא שיתוף פעולה עם מערכת המשפט, עם הרשות למלחמה בסמים, עם מחלקת ההגירה, עם המשטרה, עם מערכת החינוך ועם גורמים נוספים. המשימה הזאת מצריכה שילוב של אמצעים דיפלומטיים וצבאיים ולא יכולה להיות מושגת ללא שניהם ביחד. נוסף על כך דרוש שיתוף פעולה עם צבא המדינה השכנה. הפיקוד בסיטואציה המורכבת הזאת מחייב יכולת לשלב מערכות שונות ולתאם ביניהן ובהן מערכות שאינן כפופות לצבא. כתוצאה מכך חייב המפקד למצוא פתרונות לבעיותיו לא רק באמצעות הכלים הצבאיים הקונוונציונליים. במאמרם מ-1998 כותבים ריצ'רד וג'ורג'י שאחת האסטרטגיות למלחמה בסמים התמקדה בצמצום הביקושים ובדיכוי האספקה. צמצום הביקוש התבצע באמצעות הפעלת תוכניות חינוכיות בתוך הצבא ומחוצה לו - מה שהקטין את צריכת הסמים באופן משמעותי. דיכוי האספקה (מתוך הבנה כי לא ניתן למנוע את האספקה לחלוטין) התבצע באמצעות כוחות סדירים של צבא ארה"ב שהשמידו יבולי מריחואנה בשווי של 8 מיליארד דולר בתחום של מדינות אמריקה הלטינית. הפעילות הזאת העבירה מסר ברור למדינות אמריקה הלטינית שארה"ב מוכנה להשתמש בכוח צבאי כדי לפגוע בגידולים כאלה. מאחר שבגבול של שלום נדרשים החיילים לפעול בעיקר כשוטרים, דהיינו לאכוף חוק וסדר ולא להסתער על אויב כדי להכריעו, עולה השאלה כיצד ניתן להכשיר חיילים לשני דפוסי פעולה כה שונים: דפוס של שיטור בגבול של שלום ודפוס של לחימה בגבול חם. במיוחד קשה לחיילים לעבור מדפוס מפעולה אחד לאחר. היו מי שהציעו להכשיר כוחות ייעודיים שיופעלו רק בגבולות של שלום. לעומת זאת היו אחרים שטענו כי במציאות של היום אין מקום להפרדה הדיכוטומית בין עת שלום לעת מלחמה, ולכן יש להכשיר את החיילים לשני סוגי המשימות. מי שגורסים כך טוענים כי על החיילים להפנים תפיסת תפקיד רחבה יותר, שעל-פיה הם מחויבים הן לנורמות

השלכות ביטחוניות, אלא גם השלכות מערכתיות הכוללות את תחומי החברה, ההתיישבות, הכלכלה, התיירות ועוד.

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

## המשמעויות העיקריות

גם גבול של שלום יכול להציב איום אסטרטגי על המדינה. אחת הסכנות החמורות ביותר טמונה בהברחות. מדובר לא רק בסכנה ביטחונית, אלא בסכנה לדמותה המוסרית של החברה הישראלית (סחר בבני אדם, סחר בסמים), להתיישבות בדרום הארץ, לכלכלה, לתיירות ועוד. ההברחות גורמות לנזק מצטבר שהשפעתו היא ארוכת טווח. האחריות הכוללת על הגנת גבולותיה של המדינה נתונה בידי צה"ל. האחריות הזאת נתונה בידיו בזמן שלום ובזמן מלחמה. עליו מוטלת המשימה להגן על הגבולות מפני פעולות טרור, חדירות מכל סוג ומפני פגיעה כלשהי בריבונות המדינה. מטרת כוחות צה"ל היא אומנם להגן על הגבולות, אך יחד עם זאת גם לשמור על הסכמי השלום עם שכנותיה ולשמור שהגבול יישאר שקט. מדדי ההצלחה בגבולות של שלום אינם הכרעה צבאית או ניצחון, אלא רמת הביטחון, הסיכול והמניעה תוך שמירה על השלום. אלה מחייבים את הכוחות לתודעה ולמנטליות אחרות שיאפשרו להם להפגין אפקט בהפעלת הכוח ולהבין כי ניצחון אינו תמיד המטרה האולטימטיבית. יתר על כן, ההבנה כי היריב הוא משותף לשתי המדינות ושהאינטרס הוא הדדי מצריכה דפוס חשיבה המעודד שיתוף פעולה וביסוס יחסים מושתתים על אמון הדדי בין הצבאות. מדובר בדפוס חשיבה הסותר את החשיבה הצבאית הקונוונציונלית המפרידה בצורה ברורה בין "אנחנו" להם". הפעילות המבצעית בגבולות האלה היא ייחודית וכוללת מאמצים למניעת הברחות למטרות טרור ולמטרות פליליות. (רבות מההברחות הפליליות משרתות גורמי טרור, וההפך: הברחות של גורמי טרור משרתות גם גורמים פליליים). עם זאת הוראות הפתיחה באש מוגבלות רק למצבים קיצוניים שבהם נשקפת לכוחותינו סכנה מוחשית ומיידית. המגבלה הזאת מחייבת את הכוחות לנורמות של ריסון ושל איפוק ולמצות את כל האפשרויות לפני שמופעלת העוצמה הקרבית. במצב הזה נוצר פרדוקס תודעתי שבו מצד אחד יש צורך להתייחס למסתנן כאל יריב, אך מצד שני אסור לירות בו חוץ מאשר במקרים של הגנה עצמית. כששוללים מחייל את

יוצרת פרדוקס מובנה המצריך מסגרת חשיבה שונה ופיתוח מערכת מושגית רלוונטית שתתמוך בפעילות הייחודית הזאת. בגבולות של שלום עוסקים הכוחות לפחות באופן חלקי בפעולות שיטור. קבלת ההנחה של שלום ומלחמה כבר אינם מרחבים נפרדים זה מזה מחייבת להביא לבחינה מחודשת את הכישורים הנדרשים מחיילים וממפקדים לביצוע תפקידיהם. אופיו של היריב, האינטרסים המשותפים של שתי המדינות השכנות, הצורך לבנות מערכת של אמון בין שני הצבאות הזרים, האיסור להפעיל עוצמה צבאית מצריכים מערכת של נורמות ושל ערכים השונים מערכי הקרב והמלחמה. מאחר שהפעילות של כוחות צבא הפועלים בגבולות של שלום שונה מכל פעילות צבאית אחרת, יש לתת על כך את הדעת ולייחד מקום בתו"ל הצבאי שיתייחס למשימה הזאת על אפיוניה ועל ייחודה המבצעי והתודעתי. דוקטרינה צבאית על פעילות צה"ל בגבולות של שלום צריכה להיכתב ולהילמד במסגרת ההכשרות בצה"ל (ואולי אף במטרה) ולהיות נבדלת מהדוקטרינה של צה"ל במלחמה ובעימות המוגבל. הדוקטרינה צריכה לכלול, בין היתר, את ההישגים הנדרשים, הגדרת האפקטיביות המבצעית ומדדי הצלחה וכישלון (לדוגמה: השיעור הנדרש של חדירות ושל הברחות שנמנעו או שסוכלו בזמן אמיתי). לשם השוואה, עד 1993 התמקדה הדוקטרינה הצבאית האמריקנית רק במשימות צבאיות בעלות אופי קרבי. ב-1993 פורסמה מהדורה חדשה של המדריך המבצעי הבסיסי של ארה"ב (basic operational manual) שכלל פרק אחר שעסק במבצעים צבאיים שאינם בגדר מלחמה ובכללם תת-פרק שעסק במשימות שלום. שנה לאחר מכן - ב-1994 - פירסם צבא ארה"ב מדריך מבצעי שלם למשימות שלום שהגדיר בצורה ברורה את האופי של המשימות ואת חשיבותן. פרסום המדריך היה הפעם הראשונה שבה התייחסה הדוקטרינה הצבאית של ארה"ב למשימות של שלום. ההתייחסות הזאת הבליטה את החשיבות שמייחס הצבא לסוג הזה של משימות, וכתוצאה מכך התחדדה החשיבות של משימות השלום גם בקרב החיילים עצמם. פרסום הדוקטרינה הוביל גם לשינוי נורמות ההתנהגות של החיילים באזורי הפעולה שלהם. המלצה נוספת קשורה להכשרת החיילים והמפקדים למשימות האלה. אופיה המיוחד של הפעילות בגבולות של שלום על ממדיה המדיניים והפוליטיים מחייב לשלב בהכשרות החיילים נושאים מדיניים, פוליטיים וחברתיים. השילוב הזה חיוני כדי שהחיילים יוכלו להכיר את המשמעות הרחבה והאסטרטגית של פעילותם וכך לבצע את תפקידיהם מתוך הזדהות והבנה שמדובר במשימות המשפיעות על ביטחונה, על ריבונותה ועל דמותה של מדינת ישראל. במהלך ההכשרה הזאת ישנה גם הזדמנות לחבר בין הערכים והנורמות המתאימים לסוג כזה של משימות

של שיטור והן לנורמות הקרביות - הכול בהתאם לנסיבות. עניין מרכזי נוסף קשור לרמת המתח המבצעי של הכוחות הפועלים בגבולות של שלום. החיילים המבצעים פעילות בגבולות האלה חווים שגרה שוחקת וקושי למצוא משמעות בפעילות. "אחת הבעיות המרכזיות שבהן נתקלים חיילים במשימות שלום היא בעיית השעמום" - כך דיווחו 41% מהחיילים בגדוד צנחנים ששירת בכוח הבין-לאומי בסיני. במקרה הזה אומנם מדובר ב"הטלת כוח", דהיינו בהפעלת כוח בין-לאומי ורב-לאומי שאינו עוסק בבט"ש ואינו שומר על מדינתו, אך ממצאים דומים עולים גם ממחקר שנערך בקרב כוחות צה"ל ששירתו באותה הגזרה. שעמום אינו נובע ממחסור בפעילות, אלא מאי-היכולת לייחס משמעות לפעילות. הפעילות שנושאת אופי של פעולות שיטור, העובדה שכוחות קטנים מפוזרים על פני שטחים מדבריים נרחבים המשפיעים על תחושת המרחב, הזמן והתנועה, האיום שברובו אסטרטגי (ולא קיומי), חוסר היכולת לראות את תוצאות הפעילות של הכוחות בטווח המיידי ושימוש מוגבל בעוצמה הקרבית מייצרים דריכות מבצעית נמוכה והעדף משמעות ומקשים על יצירת הווייה ואתוס צבאי קלסי. יתר על כן, הסביבה שבה מתבצעת הפעילות הצבאית בגבולות של שלום משמשת מוקדי תיירות (ערבה, נגב, אילת) - מה שמגדיל עוד יותר את הפער בין התודעה הנדרשת לפעילות ולדריכות מבצעית לבין ההווייה של חופשה ושל נופש השורדים באזור. אלמנט נוסף המקשה על ערנות מבצעית קשור לתנאי האקלים השורדים באזורים האלה. ואם לא די בכל אלה הרי המערכת הצבאית עצמה מייחסת לשמירה על גבולות השלום חשיבות פחותה בהשוואה למשימות האחרות המוטלות עליו, דבר הבא לידי ביטוי באמצעים ובקשב המופנים ליחידות העוסקות בפעילות בגבולות השלום. הגישה המערבית הזאת משפיעה גם היא על המוטיווציה של החיילים ושל המפקדים לבצע את המשימה ועל יכולתם להבין את חשיבותה. לכן על המערכת הצבאית לאמץ "אוריינטציה לשירות צבאי שהוא מעבר למשימה הקרבית - אוריינטציה הכוללת תפיסה של חייל מקצועי העושה כל דבר במידה שווה של כישורים מקצועיים". כמו כן יש לסייע לחיילים להפנים ולהבין את התפקיד שהם מבצעים בהקשרים הפוליטיים, המדיניים והחברתיים כדי שיוכל להבין את המשמעות ואת ההשלכות של תפקידיהם וכך לסייע להם לבצע את משימותיהם בדרך הטובה ביותר.

## המלצות

ההבנה כי מטרת הפעילות בגבולות של שלום היא גם לתת ביטחון ותחושת ביטחון לתושבים ולשוהים במרחב, אך יחד עם זאת לשמור על הסכמי השלום ועל גבול שקט

פיתוח הידע והפיכתו לפועל בארגון היו מוקד מרכזי נוסף בעבודת הייעוץ באוגדה. פיתוח הידע התבסס על למידה מצבאות זרים שעוסקים בדילמות ובאתגרים דומים, ומביקורים ומשיחות עם מפקדים בכל הרמות בשטח. הרעיון היה לייצר מערכת מושגים שתתמוך במשימה על ידי יצירת מסגרות חשיבה וכלים להתמודד עימה. לדוגמה, "ערך הניצחון" מקבל משמעות אחרת כאשר יעדי הפעילות המבצעית מוגדרים כסיכול וצמצום אירועים, ולא הכרעה וניצחון. הניסיון היה לפרש מחדש את המושג כך שיתן משמעות לפעילות של הכוחות בשטח ולחשוב במושגים של "אי אלימות", איפוק וריסון כביטוי לעוצמה צבאית ולא חולשה.

התערבות מרכזית נוספת כללה הצעה לביצוע הכנות מנטליות מקדימות לכוחות הפועלים בשטח. הן מתוך אבחון בשטח והן מתוך קריאת ספרות רלוונטית נוצרה הבנה כי הכוחות בשטח אינם מבינים את חשיבות המשימה, ולא רואים את תוצאות הפעילות באופן מוחשי ומיידי. בנוסף, מאפייני המדבר, האקלים ואזורי התיירות מקשים על יצירת מתח מבצעי וזריכות. ניתוח המצב ע"י אבחון וכתובת המלצות היה בסיס לשיח ופעילויות נקודתיות בנושא. יש לציין שלא גובשה פעילות שיטתית ומוסדרת בנושא.

דפוסי הפיקוד באוגדה לאור המאפיינים הקשורים במרחב, בזמן, בפריסת הכוחות על שטחים גדולים ובסוג המשימה היו כר נרחב לעבודת הייעוץ בדרג האסטרטגי ובדרג הטקטי. ההבנה כי האפקטיביות המבצעית והארגונית של פעילות האוגדה מצריכה שילוב של גורמים רבים צבאיים ואזרחיים הצריך לבסס דפוסי שיח שונים, המדגישים פחות מדרג וסמכות ויותר את האינטרס המשותף, התלות ההדדית והכדאיות בעבודה משולבת. דפוסי פיקוד אלה שאינם שגורים באופן שוטף בתרבות הצבא הצריכו עבודה מתמשכת שינוי ונכונות המפקדים החל בדרג הבכיר וכלה בדרג הזוטר.

היבט נוסף בהקשר לעבודת הייעוץ היה סיוע בבחינת הזירות החוץ-צבאיות מתוך הבנה שיש גורמים חיצוניים המשפיעים על הליכה הארגונית ואפקטיביות המבצעית של האוגדה. עם הזמן גובשה הנחת יסוד שהפתרונות לסיכול תופעת ההכרחות אינם רק פתרונות צבאיים אלא פתרונות מערכתיים הכוללים את מערכת המשפט, את האוגדה למלחמה בסמים, את רשויות המכס, את מערכת החינוך ועוד. הנחות יסוד אלו הביאו למצב שבו נדרש מפקד האוגדה להעלות לסדר היום הלאומי והצבאי את ההשלכות שיש לאיומים באוגדה, להציג את הפעילות, לדרוש מפגשים לא קונבנציונליים, למשל, זימון שופטים מבית משפט מחוזי לסיור באוגדה, וליצור מצב שבו גורמים נוספים מבינים את חשיבות הפעילות ומבינים את חלקם במניעת התופעה. עבודה זו דרשה ריכוזי מאמץ רבים ופעילות לא שגרתית.

לבין ערכים חברתיים הומניים רחבים הרואים באי-אלימות ובאי-שימוש בנשק ביטוי לעוצמה ולכוח. המלצה נוספת קשורה להיבטים המשטרתיים של הפעילות בגבולות של שלום. יש ליצור צבא המוכן הן לפעולות שיטור והן לפעולות קרביות. המלצה הזאת מתחדדת ומקבלת יתר חשיבות לאור טשטוש הגבולות בין מלחמה ושלוש ולאור ההנחה שהמגמה בעולם בכלל ובישראל בפרט היא שכל הגבולות יהיו גבולות של שלום. היבט נוסף קשור לבניין הכוח. כדאי לבצע הכנות מנטליות לכוחות הפועלים בגבול של שלום תוך הדגשת ההיבטים התודעתיים והמבצעיים השונים הנדרשים בפעילות כזאת - במיוחד על רקע העובדה שמדובר במרחב מדברי. נמצא כי הפעילות המוגבלת והמונוטונית במדבר גרמה לחיילים אמריקנים בסניי לאבד את תחושת הזמן. לעיתים קרובות היו חיילים שואלים זה את זה איזה יום היום ומקבלים תשובה שאינה חד-משמעית. החיילים החלו לפתח את "הסינדרום הבדואי", שבא לידי ביטוי באיבוד תחושת הזמן, ברגרסיה התנהגותית, באפטיה ובהפסקת כל פעילות מלבד פעולות בסיסיות הנחוצות לקיום. ההכנות המנטליות אמורות לסייע לחיילים להפנים את רוח המשימה, לחזק את התפיסה שניתן לבצע משימות כאלה במינימום שימוש בכוח, להפנים את הנורמות ואת האתיקה הנדרשות, לראות את התפקיד ואת משמעותיותו בהקשר הרחב שבו הוא מתבצע ולהתנסות בתנאי המדבר בהיבטים של מרחב, של זמן, של אקלים ושל תנועה.

## ייעוץ ארגוני

עבודת הייעוץ התמקדה במספר מישורים ונשענה על תפיסות של ייעוץ מערכתי ורעיונות מרכזיים מתחום המומחיות הזיריתית. העבודה החלה דרך בירור מעמיק של הבנת הארגון בשלם, הבנת ייעודו בתוך המערכת הצבאית, מיפוי עיסוקי הליבה והבנת עולמות התוכן הייחודיים של האוגדה. הזירה שבה בחרתי להשפיע הייתה זירה שיש בה כדי לגעת בעיסוק הליבה המרכזי של האוגדה, וכן היא כללה אוסף של תהליכי התנהגות. אחת ההבנות המרכזיות היא כי שילוב כלל המאפיינים בפעילות האוגדה, כפי שמותארים במאמר, מצריך דפוסי חשיבה שונים ושפה שונה ויש להעלות את נושא גבולות של שלום לסדר היום הארגוני. ההמשגה החדשה של פעילות צבאית בגבולות שלום הייתה המשגה מאיימת על התפיסות הצבאיות הקלאסיות ועל הזהות הבסיסית כלוחם ועוררה התנגדויות, זלזול וביטול. עבודת הייעוץ התמקדה בשלב ראשון ביצירת המשגה ובפיתוח ידע בתחום. בשלב השני סייעה למפקד להבין ולאפשר את ההתנגדויות כחלק מתהליך ההובלה של יצירת שינוי ע"י שפה ותודעה. בשלב זה הייעוץ התמקם כבעל סדר יום, פרואקטיבי וכשחקן פעיל בזירה על כל הרווחים וההפסדים שבעמדה זו.

שינויי תפיסה הם שינויים ממעלה שנייה אשר דורשים שבירת תפיסות קיימות. נדרש תהליך של הבשלה ופתיחות לרעיונות חדשים המלווים לעיתים בהתנגדויות, בהכחשות, בישיעירות לעזאזלי של בעל הרעיון ובתהליכים פסיכולוגיים נוספים שהיטיב למצות באמרתו איש השלום מהטמה גנדי:

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

(מהטמה גנדי)

### מקורות:

■ ביגר, גדעון. **גדרות וגבולות בעולם**. תל אביב: משרד הביטחון, 2004.

■ Dale E. Brown, “Drugs on the Border - The Role of the Military”, *Parameters* 21, Winter 1991-1992, pp. 50-59.

■ Richard, A. & George, S., “Sex, Drugs, and Heavy Metal: Transnational Threats and National Vulnerabilities”, *Saga Publication*, vol. 29 (2), 1998, pp. 163-165

■ Janowitz, *Peacekeeping Past and Present*, 2001  
מתוך “פסיכולוגיה צבאית” - מאגר ידע ב” - מפקדת זרוע היבשה.

■ כהן, נ', טל פלד. **אבחון גודו הקרקל**. מסמך פנימי בצה”ל, 2004.

■ Segal, D. R., “Is a Peacekeeping Culture Emerging among American Infantry in the Sinai MFO?” *Journal of Contemporary Ethnography*, 30(5), 2001, pp. 607-636  
“פסיכולוגיה צבאית” - מאגר ידע ב” - מפקדת זרוע היבשה.

■ Segal, D. R. & Furukawa T. P. & Linda, J. C., “Light Infantry as Peacekeepers in Sinai”, *Armed Forces & Society*, Vol 16 (3), 1990, pp. 385-403  
מתוך “פסיכולוגיה צבאית” - מאגר ידע ב” - מפקדת זרוע היבשה.

לסיכום, עבודת הייעוץ באוגמ"ר 80 החלה לפני שלוש שנים. לפני כן לא היה ייעוץ באוגדה המרמז גם על הקשב ועל התפיסה של חשיבות הפעילות. עבודת הייעוץ החלה ללא היסטוריה מקצועית בתוך האוגדה וללא תשתיות ראשוניות. היה צורך להוכיח את הנחיצות ואף לסייע למפקדים להבין במה הם יכולים להעזר. המצפן הפנימי שלי היה לנסות ליצור השפעה על הארגון תוך הבנה ייחודית של הקונטקסט שבו האוגדה פועלת, ולא רק מתוך הפרקטיקות הייעוציות. התפיסה הייתה לזקק את הליבה הארגונית ואת תחומי העיסוק שיש בהם השלכות בהיבטי מדעי התנהגות על מנת להבנות זירה פועלת להשפעה. ההתמקמות כשחקן בזירה, בעל ידע וסדר יום, היא התמקמות של כוח והשפעה מחד גיסא, ומאידיך גיסא היא יוצרת קשיים והתנגדויות. פיתוח הידע, ההמשגות, הכתיבה והפיכתה לפועלת בארגון היו אתגר מרכזי בעבודת הייעוץ, ולדעתי, היא מאפשרת לדברים לחלחל בעוצמות שונות גם מעבר לתקופת הכהונה.

### זה כל כך פשוט וכל כך קשה - מדוע?

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

- **הכרה**. מדובר במשימה ייחודית המחייבת מצבי תודעה, תפיסות ופעולות שונות מבמצבי מלחמה ועימות מוגבל.
- **איום מוחשי לעומת איום אסטרטגי**. הצבא מאומן לטפל באיומים מוחשיים ומיידיים, דבר המובנה בתרבות הצבאית. לעומת זאת, איום אסטרטגי הוא איום מופשט בעל השפעות ארוכות טווח, שאינו מתמצה באיום ביטחוני בלבד בגבולות של שלום.
- **הצבא אינו השותף היחיד**. בגבולות שלום נדרשים פתרונות המשלבים מערכות אזרחיות וצבאיות לחשיבה מערכתית מחוץ לתחומי הצבא וטיפול כוללני. הצבא האחראי להגנת גבולותיה של המדינה מחויב לגייס מערכות נוספות שאינן כפופות לו. מובן שהיערכות מהסוג הזה מצריכה דפוסי פיקוד ומנהיגות שונים.
- צבא וגבולות שלום? לכאורה זהו פרדוקס, מעין ניגוד לעיסוקו של הצבא. הפעילות בגבולות שלום אינה אטרקטיבית לעומת פעילות מבצעית בגבול חם. גבולות שלום מחייבים פעילות משטרית, שאינה עולה בקנה אחד עם התורה הצבאית הקונוונציונלית, ולפיכך הם גם עלולים לפגום בסטטוס הצבא.