

"להוות דוגמה וכופת"

למידה על הנעת פקודים במשימת ההינתקות - תיאור מקרה חטיבת גולני

הדס מינקה ברנד¹ *

חטיבת גולני, אחד מסמלי "הישראליות", לקחה חלק פעיל במשימת ההינתקות. בניגוד להערכות רבים בחטיבה ומחוצה לה, עמדה החטיבה במשימה המורכבת בהצלחה ובשורות כמעט מלאות לחלוטין בסיומה. מאמר זה ינסה לחקור את מאפייני תהליך הנעת הפקודים למשימת ההינתקות תוך אפיון שלושה גורמים מרכזיים: הראשון, תכנון מתמשך ומעמיק, במסגרתו ייצרה החטיבה מצפן כמטרה להזדהות עבור מפקדיה וחיליה, השני, פיתוח תפיסת ה"מנהיגות הממתנת" לצמצום הסרבנות הפוטנציאלית והשלישי הינו מאפייני המפגש האנתרופולוגי בין מפקדים בחטיבת גולני לבני משפחותיהם במהלך המשימה.

ברמה המערכתית. מאמר זה מהווה תיאור מקרה, החל משלב ההכנות ועד לביצוע המשימה ומסקנות שבדיעבד. המאמר תולה את הצלחת החטיבה בשלושה מאפיינים: **הכנות** קפדניות למשימה שסייעו לבשלות המפקדים, ניתוח מקדים של **התמודדות מיטבית עם מה שכונה "תופעת הסרבנות"**, וגורם חיצוני - **מאפיינים סוציולוגיים** של אוכלוסיית המפקדים שניתן להבין בפרספקטיבה במונחי מרכיבי זהות.

חלק א' - ההכנה הממוקדת - תכנון על פי מצפן

ההכרה כי חטיבת גולני תהווה כוח סדיר מרכזי במסגרת כוחות ההינתקות התגבשה כתשעה חודשים לפני ביצוע המשימה בסתיו 2004. למן ההכרה, החלו למעשה תהליכי ההכנה של חטיבת גולני שארכו כתשעה חודשים, בהם שני שלבים מרכזיים - הכנה תשתיתית והכנה ממוקדת. **ההכנה התשתיתית** עסקה ביצירת שיח מפקדים אודות ההינתקות בטרם ניתנה פקודה אודות תפקיד החטיבה¹ וכללה בעיקר ימי עיון למפקדים והרצאות "מומחים". **ההכנה הממוקדת** עסקה ברתימת המפקדים לניתוח המענה הפיקודי הנכון לאור הבנת תצורות ההפעלה האפשריות, המשגה וניתוח של ההישגים הנדרשים והצבת סטנדרטים מאתגרים ל"הצלחה". בבסיס ההכנות הושמה הנחת יסוד "לעצב את המציאות בה פועלים המפקדים ולא רק להגיב אליה". בהמשך להנחת היסוד, גיבשו המפקדים מספר הנחות נוספות לתהליך ההכנה אשר עיצבו למעשה את תודעת מפקדי החטיבה בהינתקות. הנחה ראשונה היתה, כי אסור להסתפק באמירות כגון "אין מנצחים

"ואנחנו רוצים להגיד לחטיבת גולני שחיליה כאן איתנו, גולני - אנחנו אוהבים אתכם, אין לנו טינה, ליבנו אתכם, הצטרפו אלינו לשירת ההמנון "גולני, גולני שלי, גולני שלי"..."

מתוך שירת המונים של המפגינים ביום האחרון של צעדת כפר מימון, יוני 2005

הקדמה

בקיץ 2005, לקחה חטיבת גולני חלק, בתוך כוחות משטרה וצבא רבים, במשימת ההינתקות. חטיבת גולני, המהווה סמל "ישראליות" ול"עממיות" בחברה הישראלית, מורכבת בשנים האחרונות ברובה, מסגל פיקוד המורכב מבוגרי הציונות הדתית, בני ישיבות המזוהים אידיאולוגית עם זרם המאבק נגד ההינתקות. עם התגבשות ההכרה כי גולני תשתתף במאמץ ההינתקות, ניבאו רבים בחטיבה ומחוצה לה שחורות לגבי היכולת לעמוד במשימות ההינתקות בהצלחה. רבים חזו כי זהו סופה של מורשת גולני וכי החטיבה הולכת למהלך שיקרע מתוכה את בניה/מפקדיה ויוביל אותה למצב ללא מוצא. בפועל, נראה כיום מפרספקטיבה של מספר חודשים כי החטיבה עמדה במשימותיה בהצלחה ואף הובילה מספר מהלכים מעניינים

1 סרן הדס מינקה-ברנד הינה יועצת ארגונית במערך הפסיכולוגיה של זרוע היבשה ומשמשת כיועצת חטיבת גולני.

* הכותבת מבקשת להודות לתא"ל **אדו צוקרמן** ומפקדי חטיבת גולני - **יניב, דפי, אסף, גיא, אילן ויובל** על הזכות וההזדמנות ללוות אותם וללמוד מהם במימוש האתגרים הפיקודיים במשימת ההינתקות.

יתאפשר למפקד מרחב של עזרה לפקודיו על מנת שלא יחצו אותם. לדוגמה הוחלט כי מן הרגע שחייל סרב פקודה ובאם הסית והמריד - החיתוך ברור: מודח מהחטיבה לאלתר. בדרך זאת ניתן להזהיר אותו מהתנהגות מוחצנת שכזאת ולטפל בו מתוך עמדה של סיוע מול קושי אישי ואידיאולוגי.

הנחה חמישית התייחסה לקושי הגדול שחווים לוחמי החטיבה המזוהים אידיאולוגית עם המאבק נגד הפינוי. הוחלט לאבחן את הפלוגות על ידי המפקדים באופן לא פורמלי ולסמן בכל פלוגה מספר לוחמים המוגדרים "חיילים מתקשים". מושג החייל המתקשה ליווה את המפקדים עד תום משימות ההינתקות. המשגה זו סייעה בדיעבד למפקדים ממצב תודעה של "מלחמה בתופעת הסרבנות" למצב תודעה של "טיפול בפרט" המתקשה על מנת להביא אותו בשל לביצוע המוטל עליו.

בתום גיבוש ההבנות האלו אשר התבשלו בקרב המפקדים בתחילת שלב ההכנה הממוקדת (כארבעה חודשים לפני ביצוע המשימה) הוחלט על נוהל תכנון לקראת משימה, דומה לאופן בו יודעת להתארגן המסגרת הצבאית לכל משימה אחרת, אך שונה בתכנון.

תרשים 1: ההישגים הנדרשים והמדדים להצלחה שהוגדרו בפורום מוביל חטיבת גולני לאור המטרה - "להוות דוגמה ומופת" / אפריל 2005

ההישגים הנדרשים	מדדים להצלחה
גמישות בהפעלת הכוחות	התייצבות של כל חיילי המסגרת במוכנות מלאה 10 דקות לפני המועד שנקבע לכל מצב הפעלה
שמירת לכיזות המסגרות תו"כ תהליך ההינתקות ולאחריה	היעדר סרבנות של קצינים בכל רמה היעדר סרבנות מרמת המסגרת הכיתתית ומעלה סרבנות של מיעוט זניח כבודדים ברמה החטיבתית
נציגות מופתית.	יזום אירועים חיוביים לסיקור הקפדה על הנראה בעין - הופעה הולמת של החיילים. הקפדה על הנשמע באוזן - איסור קללות מכל סוג שהוא, וגילויי התנהגות אלימה שאינה הכרחית לצורך ביצוע המשימה. איסור שימוש אוחז בכוח
שמירה על כבוד האדם ורכושו	היעדר אלימות מילולית היעדר אלימות פיזית כתגובה לפרובוקציות מניעת ביזה והשחתת רכוש שלא לצורך - לא נוגעים ברכוש אזרחי
שליטה אפקטיבית.	אין פיצול מתחת לרמת המחלקה מיקום המפקד מלפנים שליטה פרטנית בתנועות כ"א
שמירה על ערך חיי אדם	היעדר נפגעים - אזרחים וחיילים
חזרה אפקטיבית לשגרת פעילות	סגירה מסודרת טיפול במשפחות החיילים המפוגות השקעה כיחסי צבא-חברה מול המפונים בדגש על מועמדים לגיוס

במשימה כזאת. אם אין מנצחים הרי שאין מצוינות במשימה כזאת וכשאינן מצוינות, לא ברור למה שואפים... לכן התגבשה ההבנה שצריך להגדיר מצפן בצורת מטרה ברורה, הישגים נדרשים ומדדים למה שייחשב כהצלחה...

הנחה שניה התייחסה לפרק הזמן הממושך הצפוי, המצריך תכנון נכון של ההסלמה בתגובות הפיקודיות על ציד הזמון - היה ברור לצוות הפיקוד הבכיר כי מדובר בתקופה בת מספר חודשים, המאופיינת בדינמיקה מתפתחת ביחסי מפקד-פקוד. מתוך הבנה כי חלק ניכר מלוחמי גולני מתנגדים אידיאולוגית לפעולת ההינתקות ואף עשויים להמרד ולהתסיס מול חבריהם בתוך המסגרות, התגבשה ההערכה כי יש מספיק זמן לעצב תהליכים ולתכנן תגובות פיקודיות בחוכמה. יחס רך של מפקדים יבנה בצורה מושכלת את תגובות החיילים בהמשך, יחס תקיף ידרוש הסלמה ברמת התקיפות אל מול חומרת עבריינות החיילים.

הנחה שלישית היתה הנחת אמון בחוכמת הפיקוד. אומנות הפיקוד מתרחשת בתוך מרחב פיקודי נתון בו כוחות של המפקד להנהיג את לוחמיו לכל משימה ללא אמצעי כפייה. אין סיבה להתערב

בתוך המרחב הפיקודי בשאלות כגון: מי יבצע מה? כמה יבצעו וכד'. למפקדים כלים רבים וניתן לסייע להם במעורבות מפקדים בכירים לנהל את משק כח האדם הגדודי, הפלוגתי והמחלקתי בתבונה, כל זאת ללא הפעלת "שיטות ק.ג.ב" באווירה נינוחה וללא השלטת אימה על המפקדים...

הנחה רביעית היתה, הבנת השפעת המפקדים ב"מתן המשמעות" באופן שיעצב את תודעת החיילים במשימה. ההבנה היתה כי מפקד יכול להביא כל חייל למצב של סירוב פקודה, האתגר הוא למתן, לפעול בחוכמה, משם נגזרה הכותרת שליוותה את תפיסת המנהיגות במשימת ההינתקות שיטת ה"מנהיגות ממתנת".

הנחה רביעית היתה כי על מנת לאפשר מנהיגות ממתנת במסגרת צבאית יש לתחום מבעוד מועד את הגבולות. כאשר יוגדרו קווים אדומים, ברורים, סברו המפקדים,

מה יותר "אמיץ" - לייצג מדיניות אחידה ש"כולם עושים הכל" גם אם הדבר כרוך באיבוד מספר מסויים של לוחמים מכל מסגרת? או לחלופין לנקוט בשיטה החטיבתית ולהוות גורם ממתן ומתפייס (יש שיאמרו- לעיתים גם מתפשר).

מיצוי הכוח והפעלת כוח - החובה לייצר שיח מפקדים וחשיבה על המשימה

נעשה ונשמע? או נקבל משימה ונהרהר? במשימות כאלו שהצבא מתנסה בהם לראשונה בהיקפים כאלו (אכיפת סדר בתוך גבולות הארץ וכו'...) אל מול חובת הביצוע המיידית, קיימת גם האחריות להציף לדרג הפיקוד הבכיר משמעויות מול החלטות מיצוי הכוח. (כפי שמצופה מכל דרג כלפי הדרג שמעליו). הצורך להרהר ולעיתים לערער על הנחות הדרג הפוקד משרת את המערכת כולה ועשוי לסייע למקבלי החלטות ולמנוע כשלון אפשרי.

הפעלת הכוח

חטיבת גולני לקחה חלק במגוון משימות ההינתקות. החטיבה הפעילה מחסומים ופרשה כוחותיה בטרם ההינתקות שלושה גדודים ובא"ח, במסגרתם הפעילה לוחמים לאכיפת סדר בתוך שטחי הארץ באירועי כיסופים וכפר מימון (יוני 2005) בהיקף 1200 חיילים. במהלך חודשיים ימים הפעילה יחידות במעגל 5 (ברק, גדס"ר, בא"ח) ובמקביל החזיקה עתודות להפעלה לפעילות התקפית מול חשש להתלקחות בצד הפלשתיני על פי צורך (גדוד הבוקעים הראשון). בהיבט התודעתי לקחה החטיבה חלק בעיצוב התודעה במסגרת מבצע "יד לאחים" ביישוב מורג תחת סיקור תיקשורת רב במפגש שהוצג בתקשורת כסמל של סובלנות הצבא מול המתיישבים.

יחידות החטיבה השתתפו במעגל 2, מעגל הבידוד שאיפשר את עבודת הצבא בפניו מהבתים על ידי חסימת צירים כל ימי הפינוי. בנוסף פעלו רוב חיילי החטיבה בסיוע פעיל בפינוי בתים על פי בקשת התושבים שכלל אריזה ופינוי בפועל מרצון. כחודש ימים לאחר פינוי גוש קטיף פעלו חיילי החטיבה לאפשר את עבודות הסיום, הריסת המבנים והעברת הציווד עד ליציאה הסופית של הצבא מחבל עזה ואחר כך מציר פילדלפי וסגירת השערים.

רוב הפעמים הופעלו יחידות החטיבה בצורה אורגנית. ההפעלה ככלל, לא התפצלה מהמסגרת הפלוגתית.

כל מסגרות החטיבה הופעלו לרבות מחלקות בני הישיבות בשלמותן במעגל 5.

במקביל לתכנון והפעלה המבצעית, נערכו מספר מאמצים נוספים ביניהם: ליווי חניכי הקורסים מטעם החטיבה המופעלים על ידי יחידות ההכשרה (בה"ד 1), ליווי אישי של חיילי גוש קטיף בתהליך פינוי בתים וכן פעולות לשינוי החקיקה הצבאית לטובת חיילים מתפנים ובני משפחותיהם להרחבת זכויותיהם.

רוב מפקדי החטיבה היו קשורים רגשית לאוכלוסייה המתפנה.

הפרמטרים לתכנון שהוגדרו הינם: מטרה חטיבתית בהינתקות (שיש בה רוח ופוטנציאל רתימה מוטיבציונית), הישגים נדרשים ומדדים להצלחה (מה צריך לקרות בשביל שנגיד לעצמנו שעמדנו בהישג הנדרש...)

הנחה חמישית הינה - הנחת האורגניות. המסגרת האורגנית בגולני הינה יותר מסך פרטיה והיא מסוגלת לעמוד איתן גם מול קשיים מנטלים ופיזיים לא פשוטים כדוגמת העמידה הממושכת מול "אחים".

המטרה החטיבתית הוגדרה כ:

"להוות דוגמה ומופת בתוך צה"ל ואל מול החברה הישראלית בתכנון ובביצוע משימת ההינתקות".

מטרה זו גילמה בחובה הצבת רף גבוה שניתן לשאוף אליו גם במשימה כזאת (לא מלחמתית) ואלמנט תחרותי שניתן לרתום אליו את המסגרות (דוגמה ומופת = יותר מאחרים). מכאן עברו המפקדים לתרגום ההצהרה למדדים להצלחה ושאלו עצמם: מה צריך לקרות בשביל שנדע כי עמדנו בהישגים הנדרשים שהצבנו לעצמנו (דוגמה להתגבשות היעדים בתרשים 1).

דילמות בשלב ההכנה הממוקדת:

מהות האחרי - נשאלה השאלה מהי ה"דוגמה אישית" במשימה כזאת? התשובה שענו המפקדים היתה הרגישות והאנושיות: לשקף לפקוד את המימד האנושי והרגיש שבמפקד. "עושים כל דבר כדי לשמר אמון בין מפקד לפקוד" (כמו בקרב ובשגרה). המפקד יוצא מגדרו כדי לרכוש את המחויבות החייל והחייל יחזיר לו אמון וישתף אותו בלבטיו לפני השלב בו עלול החליט לסרב לפקודה...

בין מנהיגות ממתנת למנהיגות "מטשטשת"? - עד כמה יהיה ניתן להעביר באופן חד מסרים כגון רכות, מיתון ואנושיות כלפי מטה בלא שיתפסו כמתן לגיטימציה לסרבנות אפורה. מתחים עלו בשיח בין כל דרג פיקוד לדרג שמתחתיו כולל בין מ"מים למ"כים. האם אנחנו מעגלים פיתוח האם אנחנו מטשטשים? איפה עובר גבול הרגישות? (למרות התוויית הקווים האדומים ברמת החטיבה בתחומי הסתה, המרדה או סירוב קונקרטי מול משימה, עדיין נשאלו הרבה שאלות אודות מקרים אפורים ובמיוחד - כיצד זה ייראה בעיני שאר החיילים בפלוגה ושאלות דומות שבמהותן החשש מאיום על המסגרת בשל המדיניות הפרטנית).

גבולות שיטת המנהיגות הממתנת - מהם גבולות השיטה? האם הם נכונים בכל מצב? מתי נצטרך לשנות תפיסה - "אם יהיו מאה מתקשים כאלו? אם יהיו יותר?" על כך השיבו המפקדים במרוצת הזמן - אם אכן יהיו, מצב שנראה כרגע תיאורטי לגמרי, נחשוב על שינוי הגישה... הרי מדובר בהתנהלות הנכונה כרגע.

"איזהו האמיץ?", אומץ לב מול מורד לב - מה נתפס כיותר "נחשב"

מרכזיים לקבלת פניה בנושא הם: האם הפניה אישית או קבוצתית, והאם היא פומבית או דיסקרטית. בעוד שהצבא שוקל בכובד ראש פניה אינדיבידואלית המבוצעת ללא הד ציבורי, הוא אינו מוכן לדון בפנייה של קבוצה או בפנייה הזוכה לפומביות. דוגמה לכך, היא מדיניות צה”ל כלפי משרתי מילואים המסרבים לשרת באזורי עזה ויו”ש באירועי ”גאות ושפל”, הכוללת טיפול פרטני דרך ערוץ המפקדים.

3. **שימור האוטונומיה הצבאית** - צה”ל לאורך השנים מנסה במדיניותו לשמר את האוטונומיה שמורה לו להחליט בנושא ללא התערבות חיצונית.

מול התפתחויות בתופעת הסרבנות, קיימות התפתחויות בחברה הישראלית אשר לטענת החוקרת לא ניתן להן מענה:

1. התחזקותם של ערכים ליבראליים בחברה הישראלית. (קיים מתח מובנה ובלתי נמנע בין התפיסה הרפובליקנית העומדת בבסיס מודל צבא החובה- גיוס חובה, עקרון אוניברסליות השירות, לבין תפיסה ליבראלית הדנה בגיוס לצבא דרך זכויות הפרט, שוויון ואי אפליה על בסיס מגדר, קבוצה אתנית, סרבנות מצפון, ערכים דתיים, וכדומה).

2. כוחות חדשים העולים ומתגבשים בחברה הישראלית, ומזהים את הצבא והשירות הצבאי כפלטפורמה לקדם נושאים בסדר היום ציבורי / חברתי / פוליטי, ולהשפיע בתחומים שהם מבקשים לקדם.

אלו התפתחויות החלות בחברה הישראלית שהופכות למורכבת יותר את ההתמודדות צה”ל עם תופעות חברתיות - הנושאים רבים ומגוונים יותר (אופי שירות בחובה ובמילואים - משך השירות, תגמולי שירות, ביטוח לאנשי מילואים, פטור לסטודנטים, הקמת ועדות חקירה חיצונית, שכול והורים ועוד), נושאים שאינם מובלים על ידי קו אחד אחיד צה”ל.

למעשה, הסרבנים קוראים תיגר בכך שהם מציבים אלטרנטיבה לתפיסה שצה”ל צריך ויכול להכיל את כל קצוות החברה הישראלית, לאתוס של ’צבא העם’. בדרישותיהם, הם לא רק מציבים כללי משחק אחרים מאלה הנהוגים כיום בין הצבא למדינה ולאזרחיה, אלא מטרתם לשנות את ה”מגרש” כולו למשל להשפיע על תפקידו של הצבא.

חיבור שנכתב בפיקוד המרכז⁹ (סבג, ר, 2005) עסק בהתמודדותו של צה”ל עם תופעת הסרבנות לנוכח משימת ההינתקות ומצא כי ההתמודדות של הצבא מתרכזת בשלושה אפיקי פעולה:

התמודדות במישור ה**מערכתי** - בה הטיעון המרכזי הינו ”עזיבת השורות ככזאת אשר עלולה לפגוע בחוסנו של הצבא”, התמודדות במישור ה**מוסרי-ערכי** - אשר הטיעון המרכזי בה היות החייל מחוייב לרוח צה”ל ולערכיו והתמודדות במישור ה**חוקי** אשר הטיעון המרכזי בה- האם עמידה בקדיטריונים שהוגדרו על ידי רשויות הצבא.

ביניהם שני מ”פים תושבי הגוש שהובילו לאורך כל המשימה את חייליהם וכן מספר מפקדים אשר קרובי משפחה מדרגה ראשונה (הורים, אחים, בנות זוג) הנהיגו והשתתפו במסגרת ההתנגדות לצבא.

חלק ב’ - ”חוכמת הפיקוד” נול תופעת ”הסרבנות”

”מפגינה: אתה חייב לסרב פקודה...”

חייל: וואלה, לא קיבלתי שום פקודה, רק אמרו לי לעמוד כאן בינתיים...”

שיח בין חייל גולני למפגינה בכפר מימון, קיץ 2005.

הגישה שזוהתה עם חטיבת גולני ותוארה בקצרה לעיל, כונתה גם ”גישת המנהיגות הממתנת”. תומכיה כינו אותה ”חוכמת מפקדים” ”אי של שפיות” ומתנגדיה תיארו אותה כ”העלמת/החבאת סרבנים” ”טאטוא הבעיה ליחידות אחרות”, ”עידוד סרבנות אפורה” ועוד. הטענה העומדת בבסיסה הינה כי ניהול נבון של התופעה יכול להפחית את היקפיה הפוטנציאליים וכי מתקיימת דמוניזציה של התופעה בצבא, שעשויה להיות מטופלת מערכתית בדרגי המפקדים תוך הבנה טובה יותר של הדינמיקה הנוצרת ביחידות.

בבואינו להגדיר ”סרבנות” ניתקל במגוון פרספקטיבות מחקריות להתבוננות על הנושא, בין תחומי ידע שונים (משפט, סוציולוגיה, מדעי המדינה) ואף בתוכם מתקיימות מחלוקות על תכני ההגדרות. לטענתה של משה (ר. משה; 2003) הקשיים בהגדרת התופעה נובעים מכך שכל החלטה מה לכלול בה, נתפסת כהחלטה ערכית אודות התופעה עצמה ומשפיעה על הלגיטימיות החברתית לה היא זוכה, ובכך במישורין על אופי החברה ומדיניות השלטון.

קיימת אבחנה לאורך השנים בין סרבנות ”מצפונית” לסרבנות ”סלקטיבית”. למעשה, מדינת ישראל מכירה כלגיטימית את ה-”סרבנות המצפונית” - סירוב לשרת בצבא בשל אמונה בפולחן מסוים המתנגד למלחמה באופן כללי - (פלג; 2003), בעוד היא אינו מכירה ב-”סרבנות סלקטיבית” - מצב בו הפרט קובע באילו תנאים יפעל ובאילו תנאים לאי - (שם).

במאמרה, מדגימה משה, דפוסי ההתמודדות שצה”ל נוקט בהם בטיפול בסרבנות מצפון, מתחילת קיומו ועד היום, וטוענת כי ככלל, מעולם לא השתנו מהותית⁸.

הדפוסיים הינם: 1. **מדיניות עמומה ורמת ניסוד נמוכה** - לאורך השנים, מדיניות צה”ל בנושא הפטור המצפוני מעורפלת, ולעיתים אף אינה עקבית ביחס לתהליך קבלת ההחלטות (קריטריונים להחלטה, סוגי ההסדר במצבים של שחרור מלא/חלקי משירות, ועוד).

2. **דיסקרטיות ופעולה מול הפרט** - לאורך השנים, שני קריטריונים

וללא צבא הגנה לישראל המהווה זרוע מבצעת למימוש החלטות ממשלה לא נוכל להמשיך להתקיים בארצנו...⁴⁷. חשיבותה של אגרת זו ברמה הפורמלית היתה בעצם הגדרת מסגרת השיח הפנים חטיבתי ובמתן כלים למפקדים לדבר על אתגרי התקופה הקרובה מול מצע רעיוני ברור. ברמה הא-פורמלית בשלב בו נשאלו שאלות בצבא לגבי האם, איך וכמה מדברים על ההינתקות, סימנה האגרת כי בחטיבת גולני ניתנה לגייטימצייה "לדבר על זה"...

מהלכי ההכנה ביחס לסוגיית הסרבנות

למעשה משלב זה התנהל שיח פנים חטיבתי שחלקו במופעים פנים חטיבתיים סדורים וחלקו מחוץ לגבולות ההשפעה של החטיבה (קציני חטיבת גולני השתתפו במספר מופעים ביחידות הצבא השונות בהם החל לעלות נושא הסרבנות ונקטו עמדות לגבי, שיחות א-פורמליות התבצעו בתוך היחידות וכולם כמוכזן חשופים לשיח הציבורי התקשורתי שהתקיים בעניין⁴⁸).

במסגרת יום עיון חטיבתי בו נכחו כלל קציני החטיבה, נקט מפקד החטיבה לראשונה במדיניות החטיבתית בנושא "הסרבנות" והגדיר כי "יש הבדל בין משרת קבע לחיל סדיר". משרת קבע רשאי לסיים את תפקידו ולהתפטר ולא ימוצה עימו דין מכיוון שזכותו כמי שבחר בשירות כקריירה לשנות את דעתו לנוכח משימות או עיסוקים שלא לרוחו ועל פי צו מצפוני. בניגוד לו, חיל סדיר איננו בוחזר את משימותיו וסירוב של חיל כזה יגרור תגובה פיקודית בלתי מתפשרת והדחה מהחטיבה.

כבר בשלב זה הנחה מפקד החטיבה לעסוק בצורה פרטנית בחיילים תושבי הגוש ולטפל בהם ברגישות המתבקשת. בו בעת קבע כי הם זכאים באישור מח"ט לחופשה מיוחדת על מנת לסייע למשפחותיהם באריזה ולהיות עימה בכאב העזיבה.

בשלב זה, חודשים ינואר-פברואר, השיח לא התייחס למשימה קונקרטית וההנחה היתה כי החטיבה תיקח חלק בתקופת ההינתקות בלחימה מול הפלשתינים.

באמצע חודש מרץ, השתנתה הערכת המצב המבצעית ומשימת החטיבה השתנתה למעבר למעגל השני - בידוד הצירים במהלך ההינתקות על מנת לאפשר את פעולת הכוחות המפנים. מול משימה זו התחדדה שוב שאלת הנעת הפקודים לביצוע המשימה ובכללה שאלת היחס לסרבנות.

בפורום מוביל חטיבתי שהתבצע במהלך אפריל נדונה שאלת הערך המוסף של חטיבת גולני מול משימה זו בכונה לגבש מטרה חטיבתית שלאורה תבחן עמידה במשימה והצלחה בה (לראשונה נוצר מצב בו לגייטימי לדבר גם על מצוינות במשימה "ללא ברק בעיניים". המטרה הפורמלית שהוגדרה היתה "להוות דוגמה ומופת בתכנון ובביצוע משימת ההינתקות בתוך הצבא ואל מול החברה הישראלית". מטרה זו היוותה למעשה מצפן עבור המפקדים ובתהליך זה גם נפרטה להישגים נדרשים הרצויים⁴⁹ ומה יהיה מבחן ההצלחה בהם.

עם פרסום קריאת הרבנים לסירוב פקודת פינוי יישובים שהחל בגילוי הדעת של הרב שפירא ב-14 לאוקטובר, 2004⁵⁰ בו הוא קורא מטעמי ההלכה לסירוב פקודת פינוי יישובים⁵¹ אשר בה תמכו כ-60 רבנים הכוללים את יו"ר של וועדת יש"ע⁵². היה ברור כי צה"ל יידרש להתמודדות מערכתית עם תופעת סרבנות סלקטיבית מאורגנת. על פי סבג (סבג, ר. 2005) באותו שלב, שידר צה"ל מוכנות לבוא לקראת החיילים והמשיך להגיב לקריאות תוך מדיניות עמומה ובדיסקרטיות⁵³ במטרה לא להיגרר לויכוח ובאמירה כי "יש החלטות ואנחנו כזרוע המבצעת נדרש למימוש"⁵⁴.

הקמת תנועות מחאה שניסו לערער את לגייטימיות הפעלת צה"ל למשימה כזוגמת "מטה המאבק האלטרנטיבי" ומטה חומת מגן⁵⁵ גרמו לפרסום מספר הצהרות בכירים, ביניהם ראש המטה הכללי דאז, רא"ל משה יעלון, המביעות חשש מיכולותו של צה"ל לעמוד במשימה לנוכח קריאות האזרחים לסרבנות.

ב-ינואר 2005, פורסם "מכתב קציני המילואים" כנגד הפעלת הצבא בהינתקות, עליו חתמו 34 קציני מילואים ביניהם ארבעה מפקדי גדודים מחטיבת בנימין.⁵⁶ בחודש זה, במהלך פינוי המאחז ביצהר נערכה פרובוקציה ראשונה של חיל ששהה בחופשה בביתו ליד המאחז המפונה, אשר הגיע למקום בניסיון למנוע מחבריו המפנים מלבצע את הפינוי.⁵⁷ הסמ"ר נידון ל-28 ימי מחבוס ושוחרר טרם עבר הזמן הנדון לאחר והוא לא "סירב" פקודה, שכן הוא היה בזמן חופשה. כחצי שנה לאחריו התמודד הצבא עם פרובוקציה נוספת של החיל אבי ביבר במסגרת פינוי מלון מעוז הים באיזור חבל עזה.

אירועים אלו היוו את הטריגר ליצירת הדיון בנושא סוגיית הסרבנות. החלפת מפקד המטה הכללי במהלך יוני 2005 היוותה שינוי כיוון מעניין ברוח המערכת מול תופעת הסרבנות.

הרמטכ"ל הנכנס רב אלוף דני חלוץ, התבטא בראיונות פומביים שנתן לגבי אמונתו כי הצבא יעמוד במשימה גם אם המחיר יהיה "חטיבת סרבנים" שלמה ובכך הקריץ ביטחון ביכולתו של הצבא לצלוח את המשימה גם בתרחיש קיצוני של סרבנות המונית.

ובגולני במקביל

השיח הפנימי בחטיבת בגולני התחולל במקביל לשיח הציבורי בחברה הישראלית והפנים צבאי וניתן לתאר בו התפתחות של רעיונות במישורים גלויים וסמויים.

ההתייחסות הרשמית הראשונה לנושא הסרבנות היתה במסגרת אגרת למפקד שנשלחה על ידי מפקד החטיבה בינואר 2005. באגרת נרשם "ימים אלו ימי מבחן לדמוקרטיה הישראלית. מבחן לחוסנה של החברה הישראלית, מבחן לחוסנו של הבית הלאומי. לא נאפשר סרבנות בשורותינו למול החלטת ממשלה נבחרת, סרבנות השומטת את הקרקע מתחת רעיון המפעל הצינוי ומערערת על עצם הזכות לקיים מערכת מדינית לעם היהודי בארצו. ללא דמוקרטיה, ללא שלטון החוק, ללא כינון ממשלת ישראל הנבחרת ברצון העם,

מהמסגרות החטיבתיות עד רמת מ”מ על מנת להעביר את רוח החטיבה.

הקפצה ראשונה ובעקבותיה...

במסגרת המדיניות החטיבתית, לא נדונה סוגיית הסרבנות ביחידות כל עוד לא נדרשה היחידה לביצוע קונקרטי של משימות מול מתיישבים או מפגינים ישראלים, למרות שרוב היחידות ביצעו בתקופה זו פעילות מבצעית בעזה והיו חשופים בחיכוך גבוה מול תושבי המקום. במהלך יוני, במסגרת פינוי מלון “שירת הים” על ידי כוחות הבטחון, נדרשו לוחמי גדוד ברק וגדוד גבעון לקחת חלק פעיל בבדידור אל מול מפגינים יהודים. גדוד ברק הגיע למקום לאחר מספר אירועי הפגנות מקומיות בגזרת פעילותו (כפר דרום). פלוגה מגדוד גבעון הגיעה למשימת חסימת נווה דקלים בהקפצה מגזרת ציר פילדפי ובמצב של הפתעה.

“חשבתי שיש לי ארבע שעות ופתאם התברר שיש לי שעתיים וחצי. דבר ראשון עשיתי חושבים עם עצמי, ביחס שלי למשימה... היו לי המון שאלות ולא תשובות. מי איתנו? מי לא איתנו? פעם ראשונה שיוצא לפלוגה לעשות משימה כזאת. המחלקה היתה בלי מ”מ ורק עם סמל. אמרתי למחלקה להביא ציוד. חיילים הם בני אדם שמבינים שהמשימה היא מול מפירי חוק שגם המקומיים לא רוצים אותם שם. אמרתי שאני לא יודע עדיין בדיוק מה המשימה אבל הולכים אליה ביחד. לפני שנסענו הגיעו שני חיילים שביקשו להיות תורני מטבח ואיפשרתי להם. 2-3 חיילים נשארו כן מתוך 25 והשאר באו, כמו שאומרים: ללא חמדה. במשימות שאחר כך הם הצטרפו לחבריהם”²².

כל משימות החטיבה באותו יום עברו בחיכוך עם תושבים וללא תופעות סרבנות. במסגרת הפקת לקחים שנערכה הועלתה השאלה האם היתה סרבנות והסכמה בקרב מפקדים כי לא היתה סרבנות אלא מספר חיילים שחשו מתקשים ובטח שלא על מנת להכעיס... מכאן ואילך נכנס הביטוי שהוזכר לעיל, “חיילים מתקשים” לשיח הפנים חטיבתי ונדון במסגרת פורומי המפקדים. חייל מתקשה הינו חייל אשר חש במצוקה ולא מעוניין לערוך פרובוקציה. חייל כזה שניגש למפקדו באופן דיסקרטי ומשתף אותו בקושי, מחייב התמודדות מפקדים שמסייעת לפרט “ניתן לו לשתות מים עכשיו והוא איתנו במערכה הבאה”...

שתי הנחות יסוד נוספות נאמרו על ידי מפקדים בהזדמנויות שונות האחת הינה כי תכנון ההתמודדות עם לכידות המסגרות חייב להתייחס ל”מערכה ארוכה” - כלומר- ניהול נכון של הסלמה המתגברת לאורך זמן שמשמעותה: “לא לבזבז את כלי הענישה מוקדם מידי” מתוך הנחה ש”אירוע יגרור אירוע”. כל אירוע שמצליח להיפתר ברמת המפקד הינו הצלחה. והנחה נוספת הינה “יחזמה ולא תגובה” שמשמעותה מרגע שהוכרז חייל כסרבן למעשה “נגמרו הכלים ונגמר הדיון”... המפקד צריך ליזום מהלכים כאלו שימנעו את ההגעה למצב זה.

ההישג הנדרש המובהק שהתייחס לסוגיית הסרבנות היה “שמירת לכידות המסגרות תוך כדי ההינתקות ולאחריה”. במסגרת השאלה: מה ייתפס כהצלחה אל מול ההישג הנדרש הזה, דנו המפקדים בסוגיית הסרבנות. המפקדים הגדירו לעצמם את הצלחה כ”העדר סרבנות של קצינים בכל רמה, היעדר סרבנות של מסגרת מרמת הכיתה ומעלה, ובכלל- ניקוז התופעה למיעוט זניח של בודדים ברמת החטיבה”. כבר בשלב זה היתה הכנה כי אחריות מפקדים יכולה להוביל לניהול מושכל של התופעה והאבחנה בין פוטנציאל השליטה כשמדובר במפקדים או במסגרת לעומת החשש מההיעדר שליטה כאשר מדובר בבודדים ניכר בשיח.

הישג נדרש זה היה אחד מתוך רבים שנדונו ולא תפס את החלק המרכזי של קשב המפקדים מול ניתוח אתגרי התקופה.

בסדנה חטיבתית בה השתתפו כל מפקדי החטיבה מדרגת מ”פ ומעלה²³, נערך ניתוח של הסיכויים והסיכונים לאור המשימה. בדיונים שעסקו בלכידות המסגרות סיכמה קבוצת המפקדים את הסיכוי כ”העצמת חוסן המסגרת בשל ההתנסות המשותפת הקשה” ואת הסיכונים על פי שלושה נושאים: האחד הינו “החשש מהתפרקות מנטלית של לוחמים בהיקף המאיים על מסגרת” (כאשר ההתמקדות אינה בסרבנות אידיאולוגית מצפונית אלא בקושי מנטלי ורגשי), השני הינו מחלוקות ואי הסכמות שיצרו חיכוך גבוה בתוך המסגרות בדגש על התמודדות פנים מחלקתית/פלוגתית עם משימות שבויכוח ציבורי והשלישי הוגדר כ”סרבנות של מסגרת”. לגבי הסיכון השלישי כשנזדון במליאת המפקדים הוסכם ככזה אשר “מפקד חכם יכול שלא להגיע אליו”²⁴. גם בשלב זה ניתן לראות כי לא היתה בשיח הפורמלי העצמה של החשש מתופעת הסרבנות והיא נדונה בהקשרים של המרקם הפלוגתי והמחלקתי.

מקרה מעניין של קצין בקבע שביקש להשתחרר מתפקידו ושוחרר על ידי מפקד החטיבה עורר דיון האם מדובר ב”סרבנות” או לאו. רוב הקולות טענו כי לא מדובר בסרבנות אלא בעמידה על פי כללי מפקד החטיבה לגבי האבחנה בין “קבע” ל”סדיר” אולם היו שראו בכך “סרבנות עתידית”. על כך נאמר על ידי מספר בכירים בחטיבה כי לא נהיה “משטרת מחשבות”. פירוש המונח היה כי סרבנות מחייבת תגובה פיקודית כענישה בלתי מתפשרת רק אל מול משימה מסוימת בהקשרה הקונקרטי ולא באופן תיאורטי “הצהרות לסרב מול משימה לא ידועה שטרם ניתנה”...

עיקרון נוסף שעלה במסגרת המפגש הזה וליווה את החטיבה עד היום הינו, תפיסת המפקדים את עצמם כאחראים ומחוייבים לצמצום הקרע הפוטנציאלי בחברה ופירוש “דוגמה ומופת” כהיות החטיבה “ראש גשר ממתן ומפייס”. הבנה זו, בשילוב הדיבורים על “לא להיות משטרת מחשבות” יצרה אווירה של מדיניות מתנתת אל מול התבשלות מקרים פרטניים והתחשבות בחיילים.

בהמשך תהליך ההתכוננות החטיבתי נערך שיח דומה בכל אחת

במהלך ביצוע משימות הבידוד טרום ההינתקות, במחסום "כיסופים" וב"כפר מימון", תוך הפעלת כ-1200 חיילי גולני, יישמו המפקדים את מדיניות החטיבה ברוח זו.

במספר מקרים, חיילים אשר הושארו במשימות עורפיות במחסום "כיסופים" וב"כפר מימון" הצטרפו אל שורות החיילים שבוע לאחר מכן ב"הפגנת אופקים". בכמה מקרים נדברו המפקדים עם מפקדים וחיילים אשר אותרו כ"מתקשים" כי יתחילו את המשימה ו"קצת לפני שהם נשברים" או כשקשה להם, שיבואו לדבר עם מפקדם. באחת הדוגמאות נוצר שיח בין מג"ד למ"כ מתקשה כל שעתים, לעיתים ביוזמת המפקד ולעיתים ביוזמת החייל, בו הביע החייל את הקושי ונשאל על ידי המפקד אם הוא "חושב שצליח להחזיק עוד קצת..." עד לסיום ביצוע המשימה במלואה.

בשלושה מקרים בלבד נוצר צורך לנקוט בתגובה חריפה מול עוברי קו אדום.

מקרה ראשון היה מקרה של חייל, אשר הושאר במאהל הגדודי לשמור על החיזוד בשל זיהוי מפקדיו אותו כ"מתקשה". החייל רצה לערוך פרובוקציה ולהתפרסם כ"סרבן הראשון בגולני". הוא ברח מהבסיס שבו שמר והגיע בכוחות עצמו לאזור ההפגנה בכפר מימון שם מצאוהו גורמי החטיבה. החייל הובא למפקד החטיבה אשר שאל אותו מה יקרה אם יחזיר אותו אל השורות כרגע, האם יסרב? לשאלת המפקד ענה החייל ש"כן". לשאלת המפקד האם הוא מוכן להישפט בפניו ענה החייל כי הוא רוצה להישפט בפני הדרג הגבוה ביותר. בעקבות שתי שאלות אלו, זיהה מפקד החטיבה את החייל כ"מתריס וממריד" והדיח אותו בו במקום כשהוא מטיח בפניו כי הוא אפילו לא סרבן, כי לא קיבל פקודה שסירב לה, והוא אפילו לא יקבל את הפריבילגיה לערוך פרובוקציה ויודח לאלתר מחטיבת גולני ללא מתן אפשרות לשינוי ההחלטה (לא יקבל הזדמנות להישפט ולערוך פרובוקציה במסגרת ערכאות משפטיות). במקרה נוסף, קצין, הודח בשל דיווחו כי חתם על מכתב קצינים נגד ביצוע משימת ההינתקות על ידי הצבא והודח לאלתר. המכתב מעולם לא פורסם.

היו מקרים נוספים לא מעטים, של חיילים שהתקשו וזכו להתחשבות המפקדים בחלוקת המשימות הפנימית. כל זאת בלי שיעו לאקט של סירוב מול משימה, המרדה או התססה מול חבריהם.

בשיחות רבות לא פורמליות, נשאלו מפקדים בחטיבה את השאלה הבאה: לאור המרקם הסוציו-דמוגרפי של חטיבת גולני, (ריבוי מפקדים חובשי כיפה, חיילים רבים המזוהים עם יישובי "מיין")-איפה אתם מחביאים את הסרבנים? בכנס שנערך באוגדת אזח"ע ביולי 2005 נאמר על ידי אחד המפקדים כי "יש חטיבות שמתמודדות עם הבעיה" ויש כאלו שמעלימות אותה מתחת לשטיח (ייחוס תופעה של סרבנות אפורה רחבת היקף בחטיבת גולני).

בחלוף הזמן הוגדרו הדברים על ידי מפקד החטיבה בצורה מדויקת יותר. בתחילת חודש יולי פורסם פנקס למפקד בגולני לנוכח משימת ההינתקות, בו כתב מפקד החטיבה את הציפיות בתחום לכידות המסגרת תחת ההישג הנדרש "שמירת לכידות המסגרות תוך כדי תהליך ההינתקות ולאחריה":

"מדד לשמירת לכידות המסגרות הינו חזרה אפקטיבית לשגרה של המסגרת במלואה, ללא חסרים בשורותינו". דגשים לעמידה בהישג הנדרש:

* מיקוד מפקדים בפרט עד רמת היכרות מצוינת עם כל חייל בפלוגה ובמחלקה - ללא הפתעות.

* ככלל, המדיניות הינה של מנהיגות ממתנת. לא מעוררת מחלוקות או חיכוכים היכן שלא חייבים.

* יש צורך לשמור על שגרות המסגרת (מד"ס צוותי או מחלקתי גם לאחר משימת בידוד ציר...).

* במשימה זו המחלקה היא לבנת היסוד. לא יהיה פיצול בין גזרות או בין משימות מתחת למסגרת המחלקה.

* השקעה רבה בלכידות המסגרות כבר כעת.²³

הציפיה מהמפקדים היתה לפתור מחלוקות ברמה המקומית ולהיות גורם מפשר ומגשר ובכלל זה - לצמצם את עימות החיילים המתקשים כל עוד הדבר אפשרי בתוך מסגרת המשימה הקבוצתית.

בשלב זה כבר נערכה הפרדה בשיח הפנים חטיבתי בין "לפני" הסרבנות ו"אחרי" הסרבנות. כל עוד לא התבצעה סרבנות, מצופה מהמפקדים למתן ככל הניתן את המצב, לאתר את החיילים המתקשים ולסייע להם להצטרף באופן איטי והדרגתי גם אם משמעות הדבר ש"לא כולם עושים הכל". אחריותו של המפקד לסייע לחייל ככל שניתן שלא להגיע למצב של סרבנות. "מצב של סרבנות" הוגדר כקו אדום חטיבתי אשר העובר עליו מודח לאלתר מהחטיבה ללא משפט וכדברי מפקד החטיבה "לא מתעסקים איתו, לא משפטים, לא תקשורת ולא במה"...

בצד מדיניות הפיוס, הוגדרו קווים אדומים ברורים. מפקד החטיבה ירד לדוגמאות בפירוט הבא: "הסתה או המרדה הינה קו אדום חטיבתי. אם חייל מצביע בשיחת מחלקה ומסית בפרהסיה, תגובת המפקד הינה: לומר לו בשלווה אך בתקיפות, תפסיק שב ותרגע... אם החייל ממשיך להמריד ולהסית, המפקד יוציא אותו מהשיחה ובזה הרגע כגורם ממריד הוא עבר קו אדום, מודח לאלתר מחטיבת גולני מכל תפקיד".

הגדרת הקווים האדומים גרמה לצמצום הגדרת ה"סרבן" הרחבה לשתי קטגוריות. הראשונה הינה "מי שמסית את האחרים או ממריד על מנת להכעיס" והשנייה הינה "מי שקיבל משימה ברורה ואומר שבשום אופן לא יבצע אותה". צמצום זה הקל על הבנת תכולת המושג "קווים אדומים".

מדיניות אחידה - המשאלה ליצירת מדיניות אחידה הינה בעייתית במובן שהיא מצמצמת את גבולות התמרון של מפקד היחידה. ייתכן שמדיניות אחידה כלל צה"לית, נכון שתתמקד בתהליך הדרוש ולא בתכנון. דוגמה למדיניות אחידה למשל, הינה חובתו של כל מפקד להימנע ממצב של סרבנות במסגרתו, דוגמה נוספת הינה החובה להגדיר בתוך יחידה קווים אדומים, ודרכי טיפול מול מי שכבר עבר קו אדום יחידתי. בהגדרת מדיניות ברורה, אפילו ברמת אוגדה וחיטיבה מובעת הערכת- חסר ליכולתם של המפקדים לתמרן ברמת הפלוגות והיחידות. לכן, טוב עשה ראש המטה הכללי בהשאירו את הסוגייה פתוחה ל"תבונת הפיקוד" ומוטב שהדרגים שמתחתיו לא ינסו לתת "פתרונות קסם" בתוך מרחב זה...

שיטה "עגולה" בתוך הארגון הצבאי - איך מתקיימת שיטה מתגמשת בתוך הארגון הצבאי מבלי לקרוא תיגר על הנחות היסוד הארגוניות וערכי היסוד כמו ערך המשמעת. נראה כי עצם ההמשגה של החיילים שביחידה מסוימת הינם "סרבנים פוטנציאליים" כ"מתקשים", מעבירה את הדיון למגרש מוכר ובטוח - מקורות הסמכות להנעת הפקודים ותחום הטיפול בפרט.

ההתמודדות ברמה המערכתית - מרכיבים משיטת ה"מנהיגות הממתנת" שנוצרה בחטיבת גולני דומה מאד לניתוח שערך ר. משה (2003) אודות מדיניות הצבא ברמה המערכתית לאורך השנים. העקרונות אותם מנתה - דיסקרטיות ופעולה מול הפרט ושימור האוטונומיה הצבאית (במקרה זה היחידתית בעצם עיצוב מדיניות נבדלת...) מתאימים לדפוס ההתמודדות החטיבתי. לעומתם העיקרון השלישי של מדיניות עמומה ורמת מיסוד נמוכה -שונה. המדיניות נדונה בכל פורום אפשרי חולקה במסגרת פנקס כלים למפקד ואף לוותה בסיקור תקשורת.

שני התחומים שהגדירה שנותרו ללא מענה הינם תהליכים משפיעים בחברה הישראלית, בהם: התחזקותם של ערכים ליבראליים כגון חופש הפרט ועליית כוחות חדשים המזהים את הצבא והשירות הצבאי כפלטפורמה לקדם נושאים בסדר היום ציבורי/ חברתי/ פוליטי, ולהשפיע בתחומים שהם מבקשים לקדם. לעניות דעתי שיטת ה"מנהיגות הממתנת" מטפלת בשמירת לכידות המסגרות על ידי התייחסות לשני מוקדים אלו. חופש הפרט מתאפשר במובן שלא מקיימים "משטרת מחשבות" ומנסים לדחות את ההגעה למצב הסרבנות במחיר ביטוי קיומן של מגוון התפיסות והעמדות במסגרת היחידה... ומול קיומן של קבוצות האינטרס בתוך המסגרת - דווקא אי העצמה של המחאה מסייעת בשמירה על פרופורציה המאפשרת המשך התקיימות מסגרת צבאית מלוכדת.

מהתבוננות בשיח המערכתי נראה כי העיסוק בסרבנות בצבא (גם לפני התרחשותה) היה במושגים תוצאתיים, במקום לעסוק בתהליך המניעה שהינו "תהליך הנעת פקודים לביצוע המשימה עסקו יותר

מחשבות בדיעבד על כניעת הסרבנות

הפחד ועונשו... (מי מפקד מראובן?) - סוגיית המ"מ שעזב את חטיבת גולני בהיותו בשירות קבע, לאור התייחסות מפקד החטיבה אודות לגיטימיות סיום התפקיד לאיש הקבע, יצרה כללי משחק חדשים ב"מאזן האימה" שעליו נרחיב בשורות הבאות.

כל מפקד מפקד מהיווצרות מקרי סרבנות במסגרתו. בין אם הדבר בשל החשש מההשפעה על קיומה של המסגרת ובין אם בשל הפרסום והפגיעה בשמה הטוב של היחידה כלפי חוץ. קיומם של המקרים הבודדים גורר את המפקדים להתייחסות אישית לתופעה (נעלבים, נפגעים, רוצים לסגור חשבון וכו').

דווקא הפגנת סלחנות, שלווה ורוגע בתוך היחידה, תוך הדגשת מחיר ההפסד האישי של הפורש, למרות הסיכון שבה, מהווה הזדמנות להתייחסות אחרת כלפי פנים.

באופן אבסורדי דווקא השקטת האירוע גורמת לאחרים להתבונן ולשאול עצמם האם זה משתלם, הרי למעשה, בחוויית המפקדים, השייכות למסגרת האורגנית כדוגמת חטיבת גולני נתפסת כנכס שיש לשקול בכובד ראש אם לאבדו...

השפעות השיח הדוקטרינרי - "ואם פלוגה תסרב? ואם גדוד

יסרב?' - ניכר כי את השיח בסוגיית הסרבנות מנהלים במישורים גלויים, מופגנים, תיאורטיים פילוסופיים וחינוכיים-דוקטרינריים בניגוד למשל לניהול סוגיית הסרבנות האפורה והלא אפורה בסיטואציית הקרב (המתקשים, המפחדים, הנסוגים...). ניהול השיח במסגרת גבולות הפלוגה יכול לסייע מאד בהבנת התופעה כמו גם המשגת הביטוי "מתקשים". מול אלו הטוענים כי מדובר ב"מכבסת מילים", נטען כי מדובר בתופעה הדומה מאד לתופעת הסירוב בקרב, המתלווה לה מימד ערכי ולעיתים אידיאולוגי. כך או כך, כל עוד לא מדובר בגורם ממריד, מדוע למעשה לא ניתן למפקד להתמודד עם לכידות השורות במסגרת שלו?

למה "סרבנות" ולא למשל "הנעת פקודים לביצוע כל משימה" -

העיסוק בסוגיית הסרבנות הינו תוצאתי. סרבנות היא תופעה שאחרי שהתרחשה במסגרת צבאית -משמעותה אחת. הארגון הצבאי לא יחזיק חייל שסירב פקודה בשורותיו, אולם מדוע לדון בבעיה בדיעבד? לכאורה, למה הדבר דומה? שנים רבות עסקנו בבסיסי ההכשרה במיתון הענישה של המפקדים כלפי החיילים הצעירים. הדבר יצר שיח רחב היקף סביב- מגבלות הענישה, סמכויות הענישה, הטבת היחס וכו'... בשנים האחרונות ניכר התגברות השיח העוסק ב"תגמול חיובי" "הנעה חיובית אפקטיבית וכו'. מדובר בשינוי פרדיגמה. האם אנו חושבים מתוך מבחן התוצאה ההרסנית או בתוך תכנון התהליך המיטבי... כמו כן בסוגיית הסרבנות. ייתכן שאם היינו עוסקים יותר בשלב המניעה (תהליכי הנעת החיילים לביצוע המשימה המורכבת) היינו מסיטים את השיח מ"המקל" ל"גזר"...

לאחר מספר התנסויות בהפס"ד יהודי בעיקר סביב כפר דרום, והגדס"ד מביצוע פעילות מבצעית מול הברחות ומסתננים לאורך קו ישראל - מצרים).

למרות השוני, מספר מאפיינים משותפים לכולם: ההרכב האנושי - בכל סגלי הפיקוד (בדגש על אוכלוסיית הקצינים). תושבי איו"ש, אזח"ע וקצינים רבים חובשי כיפה. גורם ההפתעה - כל הכוחות חוו את המשימות כ"הקפצה" לא מתוכננת. מפקדי כל הפלוגות עברו תהליכי הכנה חטיבתיים, ותכננו להמשיך ולהעמיק בתהליכי ההכנה כרבות הימים לקראת מה שנתפס כשעת ה-ש (אמצע אוגוסט)...

מאפייני המשימות היו: חסימה פיזית, להוות חיץ בין מפגינים לגדר או למחסום. בכל המקרים הציפיה מהחיילים היתה חסימה פיזית בגופם.

המתנה ממושכת - הכוחות שפעלו במסגרת החסימות במחסום כיסופים נדרשו לזמני המתנה ממושכים, במהלך המתנה, זרם מידע מגוון למפקדים ממקורות שונים. פעמים שהיו הקפצות "זאב זאב" - החיילים נדרשו לזנק לשורות, חיכו פרק זמן ממושך (חצי שעה או שעה) וחזרו להמתנה בשיבה ממושכת בשמש, תחת עצים בצל, או באוטובוסים ממוזגים, האופציה המועדפת...

טכניקת המשימה - הטכניקה השתנתה ממשימה למשימה. לעיתים היוו החיילים כוח קדמי כמו במשימת מחסום כיסופים במעגל הקרוב למפגינים ולעיתים היו מעגל עוטף לכוחות משטרה וצבא שהיו בשורות שלפניהם. לעיתים נדרשו לעמידה בשרשרת אנושית ארוכה, חבוקי ידיים ולעיתים עמדו ככוח מרוכז לפריסה על פי קריאת כוח קדמי. למותר לציין עד כמה זרה משימה זו ללוחמי גולני...

בחלק מהמקומות (הרחוקים יותר מריכוזי אוכלוסייה) פעלו החיילים עם נשקם האישי עליהם ובמקומות בהם החיכוך היה גבוה יותר פעלו ללא נשקים עם חוליות אבטחה אורגניות מתוך הכוח. בתוך משימה זו היו מקרי 2 סרבנות בודדים של חיילים שנפקדו ממשימתם.

"17 אחרי הצהרים. מ"פ בגולני נפגש במהלך המשימה באשתו ובבתו בת השלושה חודשים, ששהו בקהל המפגינים. הוא לא ראה אותן כמעט שלושה שבועות. למשימה זו הגיע לאחר כארבעה ימי נוהל קרב למשימה התקפית באזח"ע שהחל מיד עם הירידה מקו בהר דוב. ההתרגשות עצומה."

"מ"פ אחר משוחח משועשע בטלפון עם קרוב משפחה, אביו, זאת ידוע לכולם, הוא המנהל האדמיניסטרטיבי של מצעד ההתחברות..."

תצפית מכפר מימון, יוני 2005.

בתוצאה - מה עושים עם הסרבנות... הארגון הצבאי, ממילא, לא יחזיק חייל שסירב פקודה בשורותיו והדיון מה לעשות עימו ו"לכמה נשפט?", מסיט את השיח משאלות כדוגמת: איזה דפוס מנהיגות נדרש על מנת לצלוח את התקופה עם שורות מלאות.

חלק ג' - תופעת הקצינים והחיילים הדתיים - נובט אנתרופולוגי

"14:00 בצהריים. אב ואם על ארבעת ילדיהם מגיחים מהשדות המקיפים את כפר מימון (האחד, תינוק במנשא גב, השני, פעוט בעגלה ושניים נוספים הולכים לצידם). האב, לבוש בחולצת שבת חגיגית, האם בחולצה כתומה ושניס לבן על ראשה. ניכר שהלכו דרך ארוכה, הם והילדים נוטפים זעה. נראה שהצליחו לעקוף את המחסומים ולהיכנס דרך מספר דקות ארוכות של הליכה בשדות. זוג ההורים שותקים ומתבוננים מסביבם בניסיון לזהות פרצוף מוכר בקרב המון המפגינים שהם מתקרבים לקראתו. לפתע עוצר הבעל, חיוך ממלא את פניו הוא מסתובב לאשתו וקורא לה בהתרגשות- יעל, את רואה? זה גולני כאן- כבוד!!!"

הוא פונה אל חיילי הגדוד השהים בצל עצי היישוב ושואל - אתם מהבוקעים הראשון? גם אני הייתי פעם. כבוד!!!!"

תצפית על מפגש בהפגנת ההמונים בכפר מימון, יוני 2005

למעשה, התנסות חטיבת גולני מחייבת העמקה נוספת בהבנת תופעת הקצינים והחיילים הדתיים. אל מול שיח פנים צבאי שהתקיים לפני המשימה, שתיאר קרע שנוצר בקרב הקצינים הדתיים המייצר "סרבנות פוטנציאלית", ראינו בדיעבד בחטיבת גולני כי "לא כצעתה"... למיטב הבנתנו, המפקדים הדתיים, אכן עמדו בלחצים רגשיים בדומה לחיילים הדתיים, אולם לרוב, סביבתם החברתית הדתית איפשרה להם לבצע את משימתם מתוך הבנת התפקיד הנוכחי ואף היתה ציפיה סמויה א-פורמלית מולם שיעברו את התקופה דבקים בתפקידהם הפיקודיים. השורות הבאות ירחיבו על התופעה...

בהפעלת הכוח של חטיבת גולני במשימות טרום ההינתקות, חסימות הצירים ואכיפת הסדר בתוך שטחי הארץ (כיסופים, כפר מימון) התקיים שוני בין המסגרות בגילאי החיילים (אימון מתקדם בבא"ח, פלוגות ותיקות בגדודים ופלוגות מסלול) וברקע ממנו הגיעו אל המשימה (הבא"ח הגיע מההכשרה בשלב האימון המתקדם, גדוד הבוקעים הראשון הגיע מקו הר דוב לאחר שלושה ימים של נוהל קרב לקראת כניסה התקפית ללחימה, גדוד ברק מקו כיסופים

גולני - כבוד - העיסוק בחטיבת גולני כסמל, ניכר במהלך הפגנת כפר מימון. רבים מהמפגינים נשאו סטיקרים בהם נכתב “גולני לא מפנה יהודי - כבוד”. ואכן המילה כבוד הופכת בסלנג הצבאי למילת הדגשה. אולם היה ניתן לראות כי אוכלוסיית המפגינים ככלל נהגה בחטיבת גולני כבוד. רוב מפקדי וחילי היחידות לא נתקלו בכפר מימון בטקטיקות השפעה אגרסיביות לסירוב פקודה. מנגד קיבלו המפקדים והחילים גם חיזוקים חיוביים ממשפחותיהם. רבים מהעוזבים את מקום ההפגנה קראו לעבר חיילי החטיבה “גולני, אנחנו אוהבים אתכם”...

גם החטיבה נהגה כבוד במפגינים. עם תום המשימות דאגו החילים ביוזמתם לנקות שטחים בהם שהו ושאלו אודות ניקוי השטחים הסמוכים. לא נשמעו ביטויי תוקפנות ביחידות החטיבה מול המפגינים.

“שורשי בשני נופים שונים”... מבט אנתרופולוגי על הדיאלוג

התיזה המוצגת בשורות אלו מניחה כי הדיאלוג בין הצדדים התאפשר בשל מספר גורמים:

האחד, הינו קבוצת השייכות הטבעית. מפקדים רבים בגולני חשים שייכות מלאה לשני הצדדים בהיבט הגדרות הזהות והשייכות הבסיסיות. שייכות מלאה לחטיבת גולני ושייכות מלאה לציונות הדתית כמקור ההשפעה החברתי והאידיאולוגי, אך זוהי סיבה ניכרת לעין.

השני ואולי המעניין יותר טמון בציפיות של החברה “המשלחת”, הציונית דתית, מהבנים להישאר בתפקיד המובילות החברתית, שמקור הלגיטימיות שלו הינו ההובלה בתוך זה“ל. במילים אחרות, גאוות הציונות הדתית ותחושת השליחות וההובלה החברתית נשענת במידה רבה על היותם של הבנים בתפקידי מפתח, ביניהם בולטת גולני, כסמל מובהק ללחימה משימתית ש“עושה את העבודה”. עידוד הבנים לסרבנות מכיל את הסכנה באיבוד סטטוס המובילות החברתית. סטטוס זה, הציונות הדתית כחברה, עדיין לא מעוניינת לחלל... או כמו שהיטיב לבטא זאת מפקד בגולני “איתם לא היה מסרב, אבא שלו היה הורג אותו”...

תיזה זאת אינה מסתפקת בהבנת חשיבות השירות הצבאי בגולני להעמקת הלגיטימציה החברתית של ציבור זה בעיני עצמו או למובילות החברתית שלו, אלא מוסיפה וטוענת כי עיקר השליטה העצמית של חלק מקבוצת מפקדים זו שגרמה לאי-סרבנות, אינה מושפעת רק מהשקעת המסגרת הצבאית (קרי, תהליכי ההכנה למשל) אלא מועברת אליהם כציפיה גם מהמשפחות ולכן, באופן פרדוכסלי, בנושא הסרבנות אבות ההתיישבות ומפקדי הצבא מחזיקים באינטרס משותף. **עבור שני הצדדים סרבנות הבנים היא בבחינת איום קיומי על הזהות ועל מקורות הלגיטימיות הנוסדיים.**

מאפייני המפגש

המפגש המרתק בין חטיבת גולני לזרם התיישבות ביו“ש מזמין להעמקה במאפייניו החברתיים והתרבותיים. בשורות הבאות אנסה לנתח את המפגש על ידי תיאור שתי סוגיות מרכזיות: האחת הינה, היווצרות הדיאלוג בשטח והשניה, השימוש בגולני כ“מותג”. בהמשך אנסה לשפוך אור באמצעות תיזה המסבירה את מאפייני המפגש.

מאפייני הדיאלוג - למתבונן מבחוץ כמשך שעות ההמתנה הארוכות, בכל משימות החסימה ואכיפת הסדר מול המתיישבים, נראה היה המפגש בין חיילי גולני למפגינים כ“ביקור משפחות בבסיס”. ליותר מ-50% מהקצינים היו קרובי משפחה או חברים מהמעגל הקרוב מצידה הפנימי של גדר היישוב, כמפגינים. רוב מוחלט של המפקדים הינם מי שמכונים “בני הציונות הדתית”. את השמחה ההדדית מהמפגש ניתן היה לזהות מרחוק בדמות חיבוקים והווי משותף.

בין המפגינים ניתן היה לזהות חיילים משוחררים רבים של החטיבה בדגש על היחידות המיוחדות- סירת ואגוז, בני מחזורי השחרור האחרונים.

הדיאלוג שנוצר בשטח היה למעשה בין מפקדים בחטיבת גולני למנהיגי ההתיישבות בצורה מתוכת דרך הבנים. לצורך ניתוח דיאלוג זה יש להבין את קשרי המשפחה המהווים כאן תופעה ייחודית מעין כמות. אם נתבונן על ראשי ההתיישבות שניהלו את ההידברות מצד המפגינים נמצא שם את השמות הבאים: פנחס ולרשטיין, אפי איתם, מוטי יוגב, רפי בן בסט. לכל אלו בנים שהם מפקדים בחטיבה בדדג מ“פ. זוהי תופעה שראוי לעיין בה ולבדוק את השפעתה בתוך הדיאלוג.

מציאות מוזרה זאת יצרה מצב של הידברות מתמשכת מתחת לרמות הפורמליות. להלן שתי דוגמאות לביטויי דיאלוג זה: בהפגנת כפר מימון, זיהו מפקדי גדוד הבוקעים הראשון כי ישנו מחסור במים ובמזון בתוך היישוב ודאגו, באישור מפקדים בכירים להכניס ליישוב שתיה ואוכל למפגינים.

סוגיה נוספת בה התבצע דיאלוג הינה פתיחת ה“עוצר” למפגינים המעוניינים לצאת הביתה, שעלתה על ידי מפקדי גולני לרמות הצבא הבכירות ביותר וגרמה לשינוי מדיניות ה“אין יוצא ואין בא”, לטובת פתיחת האפשרות לצאת למעוניינים על פי רשימות.

בשני המקרים מדובר בפניות רשמיות של מפקדים מגולני מול מפקדי הצבא והמשטרה הנובעות מהיכרות אישית עם “הצד השני”, ושיח א-פורמלי המתבצע בשטח המבוסס על ההיכרות האישית.

“גולני לא מגרש יהודים - כבוד”...

כתובת על סטיקר שהופץ בקיץ 2005 ועל חולצות מודפסות שחולקו למפגינים בתקופת ההינתקות.

סיכום

חטיבת גולני ידועה ביכולתה להתארגן מהר ממשימה למשימה, בחדות ובמעבריות וההנחה היתה כי יש בה את היכולת לעבור במהירות ממשימה למשימה גם אם מדובר במשימה "פחות נעימה או פחות מבוקשת" כמו שאמר מפקד החטיבה - "זה D.N.A של הארגון". כך, בניגוד להערכות רבים, עמדה חטיבת גולני במשימה. לעניות דעתנו אודות לשלושת הגורמים שתוארו בהרחבה במאמר זה:

הכנה ממוקדת מטרה, המאפשרת למנהיגות התחברות דרך הרוח ורתימת אנשים להישגיות - עצם הגדרת מצפן ברמת הדרגים הטקטים - "להוות דוגמה ומופת" ורשימת הישגים נדרשים באופן שלרמת המפקד הזוטר ביותר ברור מה מצופה ממנו ועל מה הוא נמדד וגיבוי התהליך בכלים פרקטים, לדוגמה: פנקס הכיס "כלים למפקד במשימת ההינתקות"²⁴.

פיתוח תפיסת המנהיגות הממתנת - טיפול בחיילים באופן המונע סרבנות, פיתוח מדיניות טיפול סדורה הכוללת מגוון רחב של מקרים ותגובות כפעולות עיצוב ולא תגובה, ומאידך קווים אדומים ברורים על מנת לסייע לחיילים שלא להגיע אליהם. כמו כן, הטרמינולוגיה המכנה את החיילים כמתקשים ומחייבת את המפקדים לטפל בסוגיה מעמדה של סיוע וטיפול בפרט ולא כמלחמה בתוך שורותיו.

מאפייני מפגש הקצינים הדתיים מול משפחותיהם - לא רק שלא נרשמו סירובים אלא שמפקדי החטיבה הצליחו בהבנתם וברגישותם לפתח כלים לעמידה ממושכת במחסומים באופן שהם במנהיגותם סופגים את עיקר "האש" ומסיתים אותה מהחיילים. הבחירה שלהם המתווספת למורכבות החברתית והסוציולוגית, במסגרתה מועבר להם מסר כפול ממשפחותיהם שבצד השני, אשר עבורם היוו בדיעבד מקור כוח וגאווה, אלו סייעו לעמידה איתנה במשימות ההינתקות.

קשה לומר, בדיעבד, מה היה מתרחש בחטיבת גולני באם המשימה היתה נמשכת ברצף תקופה ארוכה (לדוגמה, משימת אכיפת סדר בתוך ישראלים, תוך עימותים נשנים במהלך שנה) וכן מסובך לשער מה היה מתרחש באם היתה ננקטת תפיסת מנהיגות אחרת. מאמר זה אינו מתיימר להכליל ממקרה חטיבת גולני על הפעלת יחידות אורגניות במשימות בקרב אוכלוסייה מקומית ישראלית, אולם בסיומו אפשר להבין אולי עוד נדבך, ביכולת להתמודד ברמה המערכתית עם הנעת פקודים לביצוע משימות שבויכוח ציבורי.

השפעות הבנות אלו על אקלים היחידות

התיזה הקודמת עסקה בחשיבות השפעת התופעה האנתרופולוגית הנובעת מהמפגש בין הצדדים בזהותו של החייל הגורם למעשה לפעולת האי-סרבנות דרך התלכדות האינטרסים בין קבוצות השייכות- צבא וצינונות דתית. העובדה כי לא נתגלו גילויי סרבנות בקרב מפקדי גולני (שרובם המוחלט דתיים) משפיעה לאין ערוך על הנעשה בשורות שמתחתיהם. אין כוונה לומר בוודאות כי התופעה החברתית המתוארת, בהנחה שאכן מתממשת בשטח, הינה משתנה חזק מגילויי המנהיגות או ממשתנים אחרים אבל היא כנראה משתנה משמעותי.

לתופעה השפעות במספר תחומים: תחום אחד הינו ההרתמות למסגרת האורגנית והתנגדות לסרבנות- בפלוגות ובמחלקות נוצרה למעשה אורת "חיקוי מפקדים" (המתפקדים כ"מודל"). שורשיה בעובדה שלמפקדים שבראש הפירמידה קושי אישי עליו הם מתגברים ובשעה שכך- "מי אני שאסרב" (ציטוט משיחות עם חיילי בא"ח)...

תחום שני הינו האקלים ממתן - אווירה הממתנת את ההסתה מול האחר. בשעה שהאחר הוא אנחנו, הרי שבתוך המסגרות מתקיימות הבחנות אלו המנטרלות דמוניזציה של הצד השני וכן, גורמות להבנה אחרת ומקלה של המסרים העוברים תוך הפגנות.

תחום שלישי הינו פיתוח חשיבה "אחרת" על הפעלת ומיצוי הכוח - יכולתם של המפקדים להבין לליבם של העומדים בצד השני סייעה במציאת פתרונות "יצירתיים" ובמתן ביטוי לחשיבה "אחרת" המאתגרת את הדרגים המערכתיים מלמטה למעלה (Bottom-up).

תיזה זו מדגימה למעשה מעין סטטוס קוו המייצר קווים ממתנים ויצירתיים בהפעלת אוכלוסיית מפקדי ולוחמי גולני מול אוכלוסיית מפגיני הימין. לכאורה, בניגוד לדימוי ה"גולני המסתער" או "גולני בלאגני"...

הסטטוס קוו המתואר לעיל, עלול היה להיות מופר באחת על ידי אחד הצדדים. יכלו להפר אותו אולי מעשים קיצוניים של אחד הצדדים כגון, פגיעה פיזית קיצונית במפגינים על ידי מפקד בגולני או לחלופין התנהגות אגרסיבית של מפקד/ לוחם גולני מול אנשי ההתיישבות בעין המצלמה. מציאות כזאת, עלולה היתה לבחון מחדש את שבריריות הסטטוס קוו העדין של הפעלת הכוח. תיזה זאת הינה מוגבלת לאוכלוסיית הציבור הדתי ימני השכיח ואינה מתייחסת כמובן למקרי קיצון בתוך ציבור זה ולקצינים שהינם בניו של הזרם הקיצוני.

נספח 1 - תהליכים שהתרחשו בחטיבת גולני לקראת ותוך כדי ההינתקות

הגדרת המצב	שלב	פעולות שננקטו	תכנים
ההינתקות ברקע “מתחילים לדבר” החטיבה מיועדת כנראה לתרחיש לחימה.	הכנה תשתיתית אוקטובר- אפריל 2005	אגדת מח”ט לחיילים יום עיון מפקדים חטיבתי (מרמת מ”מ ומעלה)- משמעויות ההינתקות על החברה הישראלית יום עיון מפקדים (ממ”כ ומעלה)- אתגרי מפקדים מול משימת ההינתקות ימני עיון יחידתיים	* צבא ודמוקרטיה * מאפייני ההתיישבות הישראלית באזח”ע * משמעויות מפינוי * אתגרי מפקדים מול הפס”ד יהודי * מדיניות החטיבה לתקופת ההתכוננות: חיילים תושבי הגוש, הבדלה בין אנשי קבע לסדירים, שיחות עם חיילים ואיתור מצוקות.
לקראת משימה מוגדרת לחטיבה - מעגל 2 (גד’ גדעון במעגל 3)	מעבר להכנה ממוקדת: ציר תכנון וציר הכנות אפריל 2005	פורום מוביל 1-ו הגדרת מטרת החטיבה וההישגים הנדרשים פורום מוביל 2 סיוור שטח לתיקוף הבנות כנס מ”פים - “להוות דוגמא ומופת”- סיכונים והזדמנויות	* “להוות דוגמא ומופת” * ההישגים הנדרשים (מעתה ועד סיום ההינתקות עם המדדים שבטבלה) * הבנת הסיכונים וההזדמנויות * נדון מקרה המ”מ “נקמן” - נוצרת אבחנה בין קבע לסדיר * עיסוק פרטני בחיילים תושבי הגוש
שינוי לקראת המשימה - החטיבה כעתודה למגוון תרחישים, יחידות החטיבה מפוצלות. הבוקעים הראשון וגדעון-מעגל 3 ברק וגדס”ר-כעתודה בא”ח במעגל 5	תכנון והכנה מכווני משימה מאי 2005	פורום מוביל חטיבתי- תדרוך לקראת הכנה פורום מוביל גדודי - א. הגדרת ההישגים הנדרשים על פי מטרת החטיבה ומשימת הגדוד. ב. ציר התכנון וציר ההכנות על פי לוח זמנים פורום מוביל חטיבתי-הצגת העשייה ביחידות ולמידה הדדית הכנת מ”פים חטיבתיים סמוכה לאימון	המפקדים מחוייבים ש”לא להיות משטרת מחשבות”, מיתון והסתכלות על “היום שאחרי”
הקפצה ראשונה ברק ופלווגה מגדעון לפינוי מלון שירת הים	התנסות ולמידה תוך כדי יוני 2005	ביצוע והפקות לקחים	1. הגדרת קווים אדומים חטיבתיים (המרדה, הסתה או סירוב מול משימה) והדגשת הצורך למנוע מקרי סרבנות דרך יוזמה ולא תגובה 2. מתחילים לדבר במונח של מיפוי וטיפול פרטני מול “חיילים מתקשים”
הקפצה שנייה בא”ח מוקפץ למעגל 5 הבוקעים הראשון, ברק, גדס”ר מוקפצים לכפר מימון	התנסות ולמידה תו”ב המשימה יולי 2005	פורום מוביל חטיבתי להפקת לקחים הפקות לקחים יחידתיות מכפר מימון יצירת פנקס כלים מחייב למפקד בחטיבת גולני במשימת ההינתקות	* הבא”ח בכיסופים ואסף ימיני מ-פ” המחסום כאירוע מעצב * שני מקרי חיילים נפקדים לאור המשימות בכפר מימון - מטופלים משמעתית, הדחה. * המדיניות הממתנת ממשיכה בחטיבה.

תכנים	פעולות שנגקטו	שלב	הגדרת המצב
* הקפצת צוערי בה"ד 1- טיפול בצוערים תושבי הגוש וקיום דיאלוג בנושא מדיניות מול בה"ד 1 ואכ"א. * שיחות עם משפחות חיילי החטיבה ומענה לבעיית חיילים תושבי הגוש מתאריך שהייה בלתי חוקית *הורדת מחלקות הביני"ש מהבא"ח למעגל 5	פעילות "מפקדים לפנים" במחסומים	הפקת לקחים ויישומם במעגל 5 יולי- אוגוסט 2005	משימות מעגל 5 לקראת תחילת ההינתקות
* גולני כראש גשר ממתן ומפייס-הסיקור התקשורתי * מיקוד המאמצים החטיבתיים בעזרה וסיוע למשפחות המתפנות *חידוד מסרים בנושא חובת ליווי משפחות החיילים ופעולות בתחום יחסי צבא-חברה מול המתפנים *חידוד חובת הטיפול הפרטני ו"החזקת האנשים" מול הקושי *חידוד הקווים האדומים - סרבנות וביזה	* הופעת הפורום המוביל החטיבתי במורג *פורום מוביל חטיבתי לעיבוד המסרים *שיחות מ"פים חטיבתית לחידוד ההבנות	מבצע "יד לאחים" -ההתנדבות החטיבה מיתון וסיוע אוגוסט 2005	יישום ההינתקות הבא"ח בחטימות מעגל 5
* ליווי אישי לחיילי החטיבה ופתרון בעיות *קשר שוטף עם עשרות משפחות הפונות לעזרה	*פורום מוביל חטיבתי - לקחי "יד לאחים" התארגנות לפינוי וחידוד מסרים	סיוע פניוני ובקליטה	4 ימי הפינוי נבית גרס"ר במעגל 2. היחידות מוקפצות בין משימות מעגל 5 ומעגל 2 כל יחידות בחטיבה מסייעות לפינוי והאריזה

הערות שוליים

- 2 הרחבה במסמך "ברקע-שבת אחים" - תיאור משמעויות תקופת הביניים עד למשימת ההינתקות/ פסיכולוגיה גולני 2005
- 3 הרחבה במסמך "תיאור תהליכי התכוננות חטיבת גולני עד כאן / מסמך פנימי, פסיכולוגיה גולני, יולי 2005
- 4 דאח "מנהיגות נבונה בעת הזאת"/מסמך פנימי, פסיכולוגיה גולני, פברואר 2005
- 5 משה דינת, 2003, "באיחור מצפוני", ממד"ה, פרויקט צבא-חברה.
- 6 אל"ם פלג אריאל, (2003), "אי-ציות אזרחי לשירות צבאי - התופעה ודרך התגובה". עבודה שנתית: מחזור ל' 2002-2003, המכללה לביטחון לאומי.
- 7 בהשוואה לישראל, במדינות אחרות כמו בבריטניה ובגרמניה הסרבנות הסלקטיבית אכן מוכרת כלגיטימית (פלג, 2003, הערה 15).
- 8 לפירוט המאפיינים ראה הערה 6.
- 9 סוגיית הסרבנות לפינוי יישובים - ניתוח ברמה הסימבולית, קמ"א, רפאל אהרון סבג, פסיכולוגיה, פקמ"ז, 2005
- 10 (Jerusalem Report, 13/12/2004)
- 11 קריאות מצד רבנים לסירוב פקודה לפינוי יישובים ניכרות לנו כבר מפינוי ימית ב- 1982 (פלג, 2003) ומימי חתימת הסכמי אוסלו ב- 1993-1995 תקופה בה הרב שפירא הוביל את הקריאות (שם, וידיעות אחרונות, 22/10/2004, ע"מ 11).

- 12 חשוב להדגיש שכ- 76 רבנים וראשי מכינות קדם צבאיות וישיבות פרסמו גילועי דעת בו הם קראו בתוקף להימנע מכל סוג של סירוב פקודה של צה"ל, אף כאשר הם התנגדו למדיניות ההתנתקות (Jerusalem Report, 13/12/2004).
- 13 (מעריב, 22/12/2004)
- 14 (www.ynet.co.il 03/12/2004)
- 15 (ידיעות אחרונות, 06/01/2005, ע"מ 4).
- 16 (www.haaretz.com, 03/01/2005 ומעריב, 05/01/2005).
- 17 אגרת מח"ט גולני ללוחמים ולמפקדים, ינואר 2005
- 18 דאה סקירה קודמת אודות התפתחות השיח אודות הסרבנות לנוכח משימת ההינתקות
- 19 ההישגים הנדרשים מופיעים בתרשים 1. אפשר לשים לב כי הסרבנות אינה מזכרת שם אלא מדובר על "שמירת לכידות המסגרות", טרמינולוגיה של מניעה/עיצוב מבעוד מועד ולא תגובה...
- 20 סיכום התכוננות חטיבת גולני עד כאן, יוני 2005, פסיכולוגיה גולני.
- 21 ציטוט ממפקד פלוגה, כנס מפקדים בגולני, אפריל 2005.
- 22 מתוך ראיון שנערך עם מפקד פלוגה בגדוד גדעון של גולני, יולי 2005.
- 23 מתוך "פנקס למפקד בחטיבת גולני לקראת משימת ההינתקות", יולי 2005.
- 24 "להוות דוגמה ומופת: פנקס כיס למפקד במשימת ההינתקות" /אג"ם חטיבת גולני, יולי 2005.