

מנהיגות במודיעין



המרכז למורשת המודיעין
המכון לחקר מודיעין ומדיניות

מנהיגות במודיעין

מתוך דברים שנישאו בערב עיון לזכר
רא"ל אמנון ליפקין-שחק ז"ל

Leadership in Intelligence

Seminar in the Intelligence & Policy Studies Institute (IPSI)

In Honor of the late Lt. General Amnon Lipkin-Shahak

העורך: אפי מלצר

עורכת הלשון: גילי גרבר

עיצוב וביצוע גרפי: עינת מרימי | סטודיו ע.ג.ע. בע"מ

הדפסה: משה אסייג בע"מ

© כל הזכויות שמורות למל"ם

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני או אחר, כל חלק שהוא מהחומר שבספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט, אלא ברשות מפורשת בכתב מהמחבר.



אפי מלצר בע"מ, מחקר והוצאה לאור

הקדמה

ב-24 בדצמבר 2014, פתח יו"ר המל"ם, ד"ר צבי שטאובר, את הכינוס המיוחד שהוקדש לזכרו של רא"ל אמנון ליפקין-שחק ז"ל ועסק ב"מנהיגות במודיעין". ברב-שיח שקיימנו בנושא, השתתפו שלושה ראשי אמ"ן: האלופים (במיל') עמוס ידלין ואהרון זאבי-פרקש והאלוף (כיום - מפקד פיקוד הצפון) אביב כוכבי. מסמך זה מביא תמצית דבריהם בשיח ונחתם בתמצית נאומו של שר הביטחון (רמטכ"ל וראמ"ן בעבר) משה (בוגי) יעלון: "אין מנוס ממנהיגות משתפת, שמעודדת לדבר ולהציף ולהטיל ספק, לשבור קונספציות ולהתנער מדברים ישנים שחשבנו בעבר, כדי - קודם כול - להיות רלוונטיים". נשאו דברים גם ידיו הקרוב של אמנון, ראש השב"כ לשעבר, יעקב פרי, וראש אמ"ן הנוכחי, האלוף הרצי הלוי. באירוע שבו התארכה גם משפחת ליפקין-שחק, הוקרן סרט (בהפקת מרכז הווידאו החילי בבה"ד 15 ובעריכת תא"ל [במיל'] אלי בר), בו תיארו בכירי החיל בעבר את ההתנסויות שלהם עם אמנון, מפקד ומנהיג. חשבנו שהעיסוק בסוגיית "המנהיגות במודיעין" ראוי לדמותו של אמנון ולמשקלו הסגולי ונכון שהמכון לחקר מודיעין ומדיניות יקדיש לכך דיון, בהשתתפותם המכבדת והמעשירה של אלה. כדבריו של ראש אמ"ן, האלוף הרצי הלוי - "אם המודיעין עוסק בחשיבה והמנהיגות תכליתה להשפיע, אמנון חשב לעומק והרחיק להשפיע".

תא"ל (מיל') רון כתרי
ראש המכון

מבוא

בדברי ברכתו שפתחו את הערב, התייחס ראש אמ"ן, האלוף הרצי הלוי, הן לאמנון והן לאתגר החיבור בין "מנהיגות" לבין "מודיעין". בדבריו חיבר בין העבר, כאשר אמנון פיקד על החיל, לבין ההווה, כשהוא מפקד החיל הנוכחי. את החיבור יצק באמצעות שני נושאים: **הערכה ותודעה**.

הערכה – מאותגרת מדי יום, בעת הזאת, בשל השינויים המשמעותיים שעובר המזרח התיכון: מחיקת המושג "מדינת לאום" ותפיסת מקומו על ידי מושגים כמו דת, עדה ושבט, אולם לא כ"חזרה לשורשים" אלא כמונחים המייצגים אכזריות והשמדה. אלו שינויים מהירים עם תפניות מהירות. בעבר, התודעות למשטר ולמנהיג במדינה מונרכית אפשרה לתת מודיעין מספק, אך היום, **ההמון** הוא הקובע, המשנה והיוצר ועבודת המודיעין השתנתה בשל כך. בדומה לתקופה הנוכחית, גם בתקופתו של אמנון פגשנו באתגר ההמון: האינתיפאדה הראשונה, שפרצה בדצמבר 1987, נוהלה והתגבשה על ידי ההמון.

אז כהיום, חוו במודיעין **הפתעה**, כי אם מישהו תכנן מראש את האינתיפאדה, הייתה הנחה כי יגלו זאת. אולם, לא אז ולא היום יש מענה לשאלה, מי עומד מאחורי השינויים הללו, מלב ההמון, הלא-מאורגן והלא-מתוכנן. "אמנון היה מודע היטב למגבלות הידיעה, הבין היטב שמי שחושב שהוא יכול לדעת הכול, אף פעם לא יצליח לדעת יותר וידע לשאול, גם נוכח חלקיות הידיעה, את השאלות הנכונות ללמידה ולשיפור. היום אנו קוראים לזה מצב מתהווה, דינמיקה של הסלמה".

תודעה – אתגר התודעה השתנה גם הוא בעקבות הופעת המדינה האסלאמית, דאע"ש. "דאע"ש ניצח בתחרות 'שיווק' זו. באמצעות בד כתום וסכין, מיליונים רבים בעולם יודעים לדבר על דאע"ש, דנים במטרותיו ובאידיאולוגיה שלו. יש המגנים, מתנגדים ואף נלחמים בארגון, ויש רבים בעולם המוסלמי שעבורם הוא מקור השראה, אך לא ניתן להתעלם ממנו".

אלוף הלוי סיכם את דבריו בהתייחסות לאמנון כמנהיג. בשל חוסר היכולת של המודיעין לספק תמונה מלאה של ידיעה, יש לנווט את דרכנו, אולם לא תמיד נצא הצודקים. "אם המודיעין עוסק בחשיבה והמנהיגות תכליתה להשפיע, אמנון חשב לעומק והרחיק להשפיע".



בהמשך הערב התנהל רב-שיח בהנחיית תא"ל (מיל') **רון כתרי**, ראש המכון. השתתפו בו שלושה ראשי אמ"ן בעבר: אלוף (מיל') **אהרן זאבי-פרקש**, אלוף (מיל') **עמוס ידלין** ואלוף **אביב כוכבי**, ראש אמ"ן היוצא. הדיון עסק בנושא **המנהיגות באמ"ן** סביב שלוש שאלות מרכזיות:

- **מנהיג במודיעין** – קווי דמיון ושוני ביחס לתפקידי פיקוד/מנהיגות אחרים בצבא.
- "המפקד" מזה, "המעריך" מזה: כיצד ידורו בכפיפה אחת **סמכות היררכית עם קשב ופתיחות** לדעות אחרות, לרבות של זוטרים?
- מהי תרומתו האפשרית של ראמ"ן לקברניט בעיצוב האסטרטגיה והמדיניות הלאומית?

רב-שיח ראשי אמ"ן

אהרן זאבי-פרקש:

המפקד ביחידה מבצעית צומח מלמטה: ממפקד צוות, מפקד פלוגה, גדוד והלאה. המקצועיות והמנהיגות באות בשילוב מיוחד של הדברים שצבר במהלך ההתקדמות וההתפתחות שלו. במודיעין יש מתח מאוד אינהרנטי, מובנה, בעבודה של קמ"ן. לדוגמה: מול עצמאות, מול הצורך להביע דעה אחרת ולומר שאני "פרקליט השטן".

דוגמה משלי: מול אריאל שרון, סביב חיסול ממוקד של אחד מראשי החמאס. אחרי המלצה לראש הממשלה, הוא בדרך כלל מקבל את עמדתך (או שלא), ואתה נדרש להראות שהנתונים שלך נכונים. יש קושי, כראש אמ"ן, להביע עמדה שונה מראש הממשלה או שר הביטחון. דוגמה נוספת היא הגדר, "מרחב התפר". שרון התנגד לבנות גדר בין יהודה ושומרון לאורך הקו הירוק, מול מדינת ישראל. בשיחות שלי ושל אבי דיכטר (ראש השב"כ) אתו, היה צורך לעמוד מולו ולבטא את עמדתך אף שראש הממשלה התנגד, כי זה יגדיר את הגבולות העתידיים של המדינה הפלסטינית. חשוב להיות רלוונטי.

עמוס ידלין:

בניגוד להרצי, זכיתי לעבור אצל אמנון לפני כניסתי לתפקיד. אמנון אמר לי ש"זה התפקיד הכי טוב בצה"ל. שאין כמו תפקיד ראש אמ"ן". מסוכן אבל מדהים. גם מפקד של חיל/זרוע, גם עוסק בדברים המעניינים ביותר שיש וגם משתייך לקבוצה קטנה בישראל שמקבלת החלטות. זכרתי זאת לכל אורך הדרך, במיוחד כשישבנו ב"מטבחון" וקיבלנו החלטות. הדבר השני שאמר: "תזהר מאוד מהחודש הראשון, חודש בעייתי". בחודש הראשון שלי עלה החמאס לשלטון וקרו עוד כמה דברים בלי שהצלחנו להעריך אותם. אמנון התקשר אליי ואמר: "אל תדאג, אתה תשרוד חמש שנים". וכך היה, ממש כמו שאמנון אמר.

במה שונה מפקד באמ"ן ממפקד במקומות אחרים? אמנות הפיקוד זהה: דוגמה אישית, אסטרטגיה, פיקוד דרך אנשים, במיוחד כשיש תחתך 15-30 אלף איש. אתה בוחר את האנשים הנכונים, מאציל להם סמכויות. ביבשה, האלוף הוא "מפעיל הכוח" או "בונה הכוח". הוא אינו עושה את שניהם. בחיל האוויר והים



אתה עושה את שניהם; באמ"ן אתה מפעיל, בונה וגם קמ"ן המדינה. במקומות אחרים אתה צריך להילחם על תקציב ולהפעיל את הכוחות. באמ"ן יש הרבה הפעלה, אבל לעתים על ראש אמ"ן להיות המעריך הלאומי. זה אינו כתוב בשום חוק, ויש עוד שניים שחושבים שזה תפקידם. אני מכיר כמה ראשי אמ"ן שסיימו את תפקידם בשל הערכת מודיעין לא טובה; אינני מכיר ראשי מוסד ושב"כ שפוטרו בגלל זה.

המאבק מצליח אם ההערכות שלך אמיצות, מתודולוגיות ונכונות. יש מקומות שבהם יושבים ב"מטבחון" ושר, שהיה ראש אמ"ן, מביע דעה אחרת, אחרי התייעצויות עם ראשי אמ"ן קודמים. לראש אמ"ן יש שלושה מפקדים: הרמטכ"ל, שר הביטחון וראש הממשלה. יכול להיות שבכיר ממך אמר משהו אחר ואם תטעה תהיה בעיה קשה.

אביב כוכבי:

אין שוני מהותי בין היכולת להנהיג בתפקידים באמ"ן, במיוחד כראש אמ"ן, לבין היכולת להנהיג יחידות ומסגרות. אין זה מקרי שמשתמשים בביטוי "להנהיג" ולא "לפקד". זו דרגה אחת גבוהה יותר מפיקוד. באופן בסיסי, פיקוד משתמע תמיד (נגזר ממנו) לתת פקודות, בוודאי בדרג הטקטי. "מנהיגות", ואני דבק בה, במילה האחת; היא לב לבו של מושג המנהיגות - היכולת לרתום. לא לתת פקודות אלא לרתום. השאלה היא מה בין אמ"ן ומנהיגות מודיעינית (לאו דווקא באמ"ן) לבין מנהיגות בשדה. באופן בסיסי, בוודאי בתפקידים בכירים אבל לא רק, צריך להנהיג את הפקודים דרך רתימה והזדהות ולא דרך פקודה; לא מכורח הכריזמה ולא מכורח העוצמה, אלא מכורח השכנוע, שכיוון הפעולה הוא נכון. כמפקד פיקוד, אני יכול לשכנע את אנשיי לבחון כיוון אחר אבל יש להביא אותם מנטלית למקום אחר כדי להסתכל אחרת על המציאות ולרתום אותם לנוע לשם.

אבחנה נוספת: מנהיגות נתפסת כהנעה לפעולה, וכאן הייחוד המודיעיני. אנו נדרשים להנעה לתובנה; יש להניע אנשים שחושבים דבר אחד לחשוב אחרת, או אף צנוע מכך, שיחשבו דרך מדדים אחרים. או - רק לסדוק את אמונתם, משום שאנו נדרשים לשבור אמונות שנמצאות עמוק בנו. מנהיגות מודיעינית אינה שונה מאחרת, מהצורך לשכנע אדם בנימוקים ובמדדים להבין ולשנות את תודעתו, ממקום אחד לאחר. תפקידו של המנהיג הוא לעשות כך, לבנות קבוצה ולהביא את הקבוצה לתהליך כזה. כך הוא מנהיג שאינו עושה זאת לבדו אלא כקבוצה.

רון כתרי:

סוגיית ההתמודדות עם דעות שונות - האם נתקלתם במציאות שבה האנשים שלכם משנים את דעותיכם?

עמוס ידלין:

אמ"ן צריך להתנער מ"טראומת סימנטוב". מאז, היו הרבה סגנים שצעקו "זאב, זאב" ולא קרה דבר. יש רמ"ח בקרה שכתב מסמכים רבים - ולא קרה דבר. אמ"ן צריך להיפרד סופסוף מטראומת יום כיפור. ההתרעה מפני מלחמה היא מהחשובות במשימות אמ"ן; היא בנשמתו של אמ"ן וצריך לשים אותה במקומה הנכון. אימצתי את דברי רח"ט מחקר שלי: "בוא לא רק נתרע מפני מלחמה אלא גם ניתן הסבר איך לנצח בה". העובדה שצריך לעשות שינוי תרבותי אינה פשוטה. אין זה שינוי בטווח קצר, אלא שינוי לטווח ארוך. זה לא התחיל אצלי. באמ"ן נוצרו עוצמה וחוכמה רבה כבר בתקופת פרקש ובסוף היה שינוי ארגוני. רואים זאת בביקורים ביחידות, כשגם רב"ט צעיר מראה שאי-אפשר להשיג את המטרה, אם לא נעבוד ביחד.

אהרון זאבי-פרקש:

אני חושב אחרת בנוגע לפיקוד. בחפיפה לתפקיד ראמ"ן, בביקורי בפיקוד מרכז, פגשתי סמל, שדיבר אתי על התנזים. חזרתי לחטיבת המחקר ושאלתי אותם מה הם יודעים על התנזים של הפתח. הם לא הכירו אותם. בדיון ראשון כראש אמ"ן דרשתי שיגיע הסמל ויסביר לי את מבנה הפתח והתנזים. קמ"ן פקמ"ז התקשר אליי ואמר שלא מגיעים לדיון אצל ראמ"ן עם סמלים. דרשתי שיגיע בכל זאת. כשנותנים פתיחות לדבר - לומדים הרבה.

ביחס לדבריו של אביב, נכון לבנות כוח ולהפעיל כוח באוויר ובים, אבל כידוע מפקד זרוע היבשה הוא הרמטכ"ל וכתוצאה מכך יש קושי ביבשה בתחום זה. ראש אמ"ן צריך להביא הערכה שמתאימה למה שמטריד את ראש הממשלה כרגע ולפתח מקורות שלוש-ארבע שנים קדימה, שייתנו מידע שונה לראש הממשלה הבא. זה קשה. אפשר לבוא ולומר ש"צריך לפתח את המעגל השני והשלישי", שיפתחו מידע לשלב הבא, אבל ההקשבה איננה שם. למפקדים אחרים אין המתח הזה; הם לא צריכים לנסות לנהל את השלב הבא ולהילחם בחוסר הקשב.



אביב כוכבי:

למרות ההסכמה, אני רוצה להבהיר את העניין. דיברתי על ה-DNA ועל מהות של מנהיגות, אבל גם כשאתה משכנע את ראש הממשלה לפתח מקורות למעגל שני ושלישי (אצלי הייתה בעיה עם המעגל הראשון), דווקא ממקום שהוא אינו פקודך אלא מפקדך, אתה עושה כמיטב יכולתך לרתום ולשכנע אותו. לקח לנו זמן (כשלוש שנים) להסביר לראש הממשלה שעניין הג'יהאד העולמי הוא נושא חשוב. עשינו כמיטב יכולתנו (כל צוות אמ"ן). גם השיטות ואופן ההגשה של המודיעין הם אמנות בפני עצמה – ניסיון לרתום ולהסביר את המציאות כפי שאתה רואה אותה כדי לרתום ולגייס שינויים בתחומים השונים.

"מכל מלמדי השכלתי": אני מסכים עם אמנון ליפקין-שחק שראש אמ"ן לומד עד יומו האחרון. זה נכון, למדתי מאנשיי עד יומי האחרון, אבל לא רק לימוד במובן הכללי, אלא גם במובן של תובנות ושל זוויות הסתכלות אחרות. שמחתי לשמוע בדיונים שלי סמלים, סגנים וכדומה. כולם לימדו אותי.

רון כתרי:

עד כמה משפיע ראש אמ"ן על גיבוש מדיניות והתווייתה?

אביב כוכבי:

ראש אמ"ן אינו משפיע באופן בלעדי, אבל יש לו כמה יתרונות. הוא עוסק בסוגיות יום-יום, ולכן מצליח לעסוק בסוגיות רבות באופן יסודי יותר ומנומק יותר ויכול להציג את דעותיו לקבינט באופן מנומק מבוסס יותר. במסגרת זו יש לו יתרון אבל אין לו בלעדיות, שכן לעולם אינך רואה את כל התמונה, בוודאי שלא מבחינת האינטרסים של ישראל. בוודאי שראש אמ"ן, כשהוא מציג עניין בסוגיה אופרטיבית/לאומית, יש לו כלים רבים לעיצוב תודעה. היכולת או התנאי לאפקטיביות שלו הם שיח פתוח וחופשי בינו לבין הממונים עליו. תמיד הרגשתי שאין לי צורך בצנזורה ויש לי מקום להגיד את מה שאני רוצה, באופן שאני רוצה. יש להם יכולת להקשיב ולשמוע. הם לא חייבים להסכים, אבל היכולת הזאת היא תנאי מחייב. אם תבוא עם מטען כבד ומנומק – תוכל לשכנע אותם. בשל רגישות המידע ועדכניותו לא אוכל להביא אף דוגמה, אבל אני חושב שאני וצוותי גרמנו במקרים רבים לאנשים להסתכל בפרספקטיבה שונה וכתוצאה מכך לפעול.

יש דברים אופרטיביים. כל דור ומבצעיו, כל דור ופעולותיו. אני זוכר דיון מכריע אצל ראש הממשלה, שבו דנו בפעולה חדשנית ואלימה, לא פעולה חשאית, ובשאלה

האם תהיה תגובה או לא בצד השני. זה עניין דרמטי. על סמך מה אפשר להעריך, אם הצד השני טרם החליט אם יגיב או לא? ראשית, צריך למקם נכון ולהגיד שאין רמת סמך ואין רמת ביטחון גבוהה איך הצד השני יגיב. אבל אנחנו רוצים לעזור לראש הממשלה (או שר הביטחון או הרמטכ"ל) לקבל החלטות, כי הרי הכי קל להגיד "אינני יודע" או "50-50" או "אפשר כך ואפשר אחרת". הבדיחות שלנו בתוך אמ"ן ידועות בניסוחים האלה. ובכל זאת, בשלב הזה אני אומר "הנה הטיעון שלי וכך הוא נבנה לבנה אחר לבנה". אם הטיעון הזה משכנע, למרות כל אי-הוודאות שיש בו, זו עוד דוגמה ליכולת של אמ"ן להשפיע על התודעה.

כדאי לאנשי המודיעין להיות צנועים במיצוב שלהם בעולם. עושר המידע שיש להם וההתבוננות המעט-מרוחקת, אם כי הם נושאים באחריות, היא לעולם חלקית ולעולם אינה מעמיסה את כל האינטרסים וכל האחריות שיש למקבלי ההחלטות. אם נוקטים גישה כזו, ההערכות יתעדנו.

עמוס ידלין:

אני חושב שיש שני מודלים קיצוניים של התנהגות בין הדרג המדיני לבין ראש אמ"ן. המודל הראשון, הפשטני, אומר: ראש אמ"ן - אתה דרג צבאי, תביא את החומר ותציג אותו. אינך חלק מהדיון. יש צד חיובי במודל הזה: אל תתקרב יותר מדי לדרג המדיני, אל תהיה חבר שלהם. תבוא, תציג, תלך. הדגם השני הפוך: של קרבה רבה, שיושבים ביחד בקבוצה מאוד קטנה, בפגישות עבודה שבועיות. מתקרבים מאוד כדי שהשיח יהיה יותר אפקטיבי. בין שני הקצוות האלה צריך להתאים את עצמך לנפשות הפועלות; למצבך כראש אמ"ן, לוותק שלך; מיהו ראש הממשלה; האם היה פעם רמטכ"ל? האם היה פעם ראש אמ"ן? האם הוא יודע לקרוא חומר מודיעיני? האם הוא אוהב לקרוא חומר מודיעיני? שמעון פרס, בהיותו ראש ממשלה, נהג לומר שהוא מוצא יותר מודיעין ערכי ב"אקונומיסט" הבריטי ובעיתונים אחרים. הוא לא אהב לקרוא ידיעות. נראה לי שכך גם בגין. לעומת זאת, היו לי גם שרי ביטחון מאוד קיצוניים, ואתה צריך להתאים את עצמך ללקוח. היה לי שר ביטחון, שניסה למנוע את הפגישות שלי עם ראש הממשלה, דבר שלא יעלה על הדעת. לשמחתי זה לא הצליח, ואני הצלחתי למסד פגישה דו-שבועית עם שני ראשי הממשלה "שלי".

הדברים נבנים על פי הערך המוסף שאתה מביא לדרג המדיני. לדרג המדיני אין זמן, הם לא יעשו אתך פגישת עבודה אם אינם מקבלים את הדברים החשובים. צריך ליצור דיאלוג באיכות בהערכות ובחומרים, ביכולת שלך (המאוד קשה) להסתכל על העתיד. לוקח זמן רב לשכנע ראשי ממשלה, שאינם מבינים את ההבדל בין "כוונות"



ו"יכולות". בדוגמה מ-2007, כשמביאים לראש הממשלה נתון טכני, כמו: מציאת כור צפון קוריאני במדבר בסוריה, זה נתון, אבל אפשר לקבוע בוודאות כמעט מוחלטת שזה כור צבאי, שיכול לייצר פלוטוניום וכל מטרתו לייצר נשק גרעיני. כשראש הממשלה שואל אותך "מה יקרה אם הכור הזה יותקף?", צריך להיות הרבה יותר צנוע. יש לנשיא הסורי תכניות מה לעשות לישראל, אחרי שיטוסו לו מעל הארמון. כאן ייעשה משהו אף יותר חמור. לא ידוע מי יעשה את זה, אבל כשזה ייעשה, ישראל תהיה חשודה. גם עם צ'יפ קורא מחשבות לא נוכל לדעת מה הנשיא הזה חושב, כי הנשיא אינו יודע שגילינו את הכור הזה ואינו יודע שרוצים לתקוף אותו. הוא אפילו לא חולם על זה ואינו מתייעץ על זה עם אף אחד, כי אפילו שר ההגנה והרמטכ"ל שלו אינם מכירים את הפרויקט. צריך להגיד על פי העניין מתי אתה לא יודע, מתי אתה כן יודע, מתי אתה נותן את המדדים ועל מה צריך להסתכל. הייתה תקופה שמישהו אמר ש"אסד ייפול עוד שבועיים/חודשיים". ושאלו אותי (אז כבר דיברתי ברדיו) מתי הוא ייפול. אמרתי, שאינני יודע מתי הוא ייפול אבל אני יכול להגיד לכם שלושה דברים שצריך להסתכל עליהם: הוא ייפול כשהרוסים יעזבו אותו; הוא ייפול כשהצבא לא יהיה מוכן לירות במפגינים ברחוב; הוא ייפול כשייגמר לו הכסף. שלושת אלה לא קרו ואסד מחזיק מעמד כבר שלוש שנים. לא צריך להצביע על "מה יקרה", אלא על המשמעויות של מה שקורה עכשיו ועל מה להסתכל, שיעזור לנו לדעת מה יקרה.

אהרן זאבי-פרקש:

אתיחס לשלוש נקודות. 1. לראש אמ"ן יש תפקיד מאוד מעניין שאני קורא לו "מלמד". בדיון ב-12 ביולי 2006, הוחלט בשלוש שעות גורליות מה הולכים לעשות וכיצד מביאים את ראש הממשלה לבסיס נתונים משותף, כדי לקבל את ההחלטה הנכונה ביותר. גם כשקורה אירוע בלתי צפוי, צריך להסביר, כמו במקרה הכור בסוריה. אזכיר גם אני את נושא הצניעות, שכן אנחנו מחויבים בצניעות רבה. אסור להתעלם מהחובה שחלה עליך להיות "מלמד", כי אחרת אין בסיס נתונים לקבל החלטות ומקבלים החלטות לא נכונות או מוטות. אין זאת רק לדעתי, אלא הוכח במבחן התוצאה.

2. בתשובה לשאלתו של רון כתרי: בשבוע הראשון לכניסתי לתפקיד, שאלתי את עצמי מהן המשימות של ראש אמ"ן. לא מצאתי אותן בכתובים, אז הכנתי נייר והצגתי לרמטכ"ל את המשימות שנראו לי חשובות באותה עת. הלכתי לשר הביטחון וביקשתי פגישה אישית עם ראש הממשלה. הצגתי לו את הנושאים. אני לא בטוח

שמימות אמ"ן עניינו אותו. לבסוף עדכנתי אותו בשלושה דברים: לוב, אירן ואת השלישי לא אזכיר, למרות מרחק הזמן. אני מסיים את העדכון ואז שואל אותי ראש הממשלה: "מה אתה ממליץ לעשות בנושא האירני?" לא הצלחתי להסתיר את תדהמתי, שכן מי אני שאמליץ לך, ראש הממשלה, מה לעשות בנושא האירני? זו הייתה הפעם האחרונה שבאתי לדיונים אצל שרון, והיו רבים, בלי המלצות משלי. התשובה הייתה: "ראש אמ"ן, אתה מומחה לערבים, אתה אמור להכיר אותם טוב ממני (אף שהוא ציין שהוא היה קמ"ן), ולכן אני לא רוצה לבזבז את הידע שצברת". אני מסכים שזה אישי ואתה צריך לראות איך אתה מפתח את מערכת היחסים הזאת. כמו האחרים שדיברו, גם אותי לא עצרו מלומר את דבריי.

דוגמה מהפיגוע בקו 19: ראש הממשלה חזר מהשטת, ראה את הגופות והתחיל דיון. הגיע תורי ואחרי עשר שניות, ראש הממשלה דפק על השולחן ואמר לי: "תפסיק לחשוב רק על הערבים ותתחיל לחשוב גם על היהודים". זה קורה גם בדיון שבו רק אתה נוכח, ולמרות הדפיקה על השולחן, אתה מרגיש חובה לומר את דעתך. זה אישי ואי-אפשר לברוח מהנושאים האלה. לפעמים אתה נדרש להגיד את מה שאתה חושב, בצניעות הרלוונטית.

אסיים את דבריי בסיפור אישי שהיה לי עם אמנון. אמנון התאהב במתמטיקאים של 8200. פעם בחודש וחצי-חודשיים רצה לבקר ב"חיבור" ונהנה מכך הנאה מוחלטת. לפני מלחמת המפרץ הראשונה, מצא מפקד 8200 של היום מערכת, שהאמריקאים והצרפתים לא היו מוכנים לשתף עמנו. העליתי אותו לחרמון ומצאנו את המערכת, פיצחנו אותה והחומר המודיעיני שיצא משם היה מדהים. אמרתי לאמנון: "צריך לתת לחבורה הזאת צל"ש". אמנון הסכים. עשרת אנשי הצוות נכנסו לאמנון ואחרי תיאור הדברים, הוא שאל אותם: "ומה אתם אומרים על התנובה שזורמת ממה שעשיתם?" הם נדהמו כי לא עניין אותם מה היה בחומר, והוא הופתע שזה לא עניין אותם. כולם ביחידה הכירו את הסיפור הזה, שאמנון מצא לנכון להגיד תודה לקצינים ולחיילים הרלוונטיים על נושא שלא היינו חזקים בו, המתמטיקה.

סיכום שר הביטחון

את הערב סיכם שר הביטחון, מר משה (בוגי) יעלון תהיתי על מה אדבר בערב לזכרו של אמנון, שהכרתי אותו אישית, וזכיתי לשרת תחתיו שנים רבות. הייתי סמל מחלקה בגדוד 50, כשאמנון הגיע כרב-סרן צעיר להיות המג"ד. כשחזרתי לשירות קבע, אמנון היה מפקד החטיבה ואני מפקד הסיירת בתקופה אינטנסיבית של מבצעים. והפרקים האחרים - אמנון ראש אמ"ן ואני מפקד "היחידה"; אמנון סגן הרמטכ"ל ואני מפקד איו"ש; אמנון רמטכ"ל ואני ראש אמ"ן תחתיו. נפגשנו לא מעט גם בסיורים בשטח וגם סביב אירועים ודיונים, "דיוני שטחים" כמו שקראו לזה, אצל שר הביטחון וראש הממשלה. התקופה האינטנסיבית ביותר שעברנו יחד הייתה כשהוא מח"ט ואני מפקד הפלס"ר: תקופת מבצע "ליטני", מבצעי "שלכת", "מנורה" ועוד. שם הייתה ההיכרות האינטנסיבית בינינו.

יכול להיות, שאילולי אמנון, לא הייתי עומד ומדבר כאן כשר ביטחון, רמטכ"ל לשעבר וראש אמ"ן לשעבר. אשתף אתכם באירוע פיקודי משמעותי, מבצע בים המלח. אני מפקד הפלס"ר, תחת פיקוד מח"ט הבקעה. אמנון לא היה קשור למבצע. השייטת העבירה אותנו לצד השני של הים. באין GPS, נחתנו רחוק מאוד מהנקודה המתוכננת, מדרום לוואדי שהיינו צריכים להגיע אליו - ואדי עמוס מחבלים. השעון דופק ואני ב'זמנים אחרונים'. הגענו לוואדי היעד שלנו, ושם רובצים גמלים וצריך לקבל החלטה מה עושים. אני חושב לעצמי, שאם אדווה לחפ"ק שבו יושב מח"ט הבקעה, שאיננו מכירים זה את זה, ואספר לו שיש שם גמלים, הוא יגיד לי לחזור הביתה בלי לבצע. אני מחליט לא לדווה, יורד במקום ומזהה שהכול בסדר, עוקף את הגמלים ומבצע את המשימה ממש ב'זמנים אחרונים'. כשהגענו בחזרה לחוף שלנו, עדכנתי את מח"ט הבקעה שלא דיווחתי לו על הגמלים כי ידעתי שיבטל את המשימה. כמובן שהוא התרגז, רץ לאלוף הפיקוד "מוישה וחצי" וקרא להדיח אותי. אמנון הבין היטב על מה אני מדבר ונתן לי גיבוי מלא. אם הוא היה בחפ"ק, הייתי מדווח לו והוא היה נותן לי לבצע את המשימה. יכול להיות שלולא אמנון הייתי מסיים אז את שירותי הצבאי כמפקד הסיירת.

אני מספר זאת כדוגמה לחוויות שהלכו ונצברו במשך השנים. גם עם מה שעלה כאן, מהדברים שאמרו ראשי אמ"ן לשעבר, הגעתי למסקנה שבמקרים רבים, האנשים נתפסים כאילו הם מובן מאליו, אבל זה אינו מובן מאליו. זה לא נתפס כך

תמיד. האנשים הם אלה שקובעים את המעשה, הם אלה שקובעים את התוצאה, הם אלה שקובעים את ההיסטוריה. אצל ראש אמ"ן אחד ביחס לראש אמ"ן אחר, זה יכול להיות שונה. כל הרכב מדיני-צבאי (רבים מדברים על מלחמת יום הכיפורים) היה עושה משהו אחר בכל שלב, לטוב ולרע. עוד לא הצלחתי למצוא את הביטוי בעברית ל-"it's all about people", הכול תלוי באנשים. מהבחינה הזאת, אמנון נחשב ללא ספק על ידי כל מי שהכיר אותו כסלע של שפיות, של שיקול דעת, של שכל ישר, "והצנע לכת". לא סתם, במשך שנים, נהרנו אליו לשאול בעצתו. גם כשהיינו במדים כמוהו, גם כשהיינו במדים והוא כבר פשט אותם, וכך עד יומו האחרון. הכול כל כך תלוי באנשים, משום שאכן, הרכב אנושי כזה או אחר, או איש בתפקיד כזה או אחר, עושה את ההיסטוריה. וטוב שאמנון היה בהרבה מאוד מקומות בתפקידים השונים. אני אישית חייב לו הרבה.

הדיבור על מנהיגות ומהי מנהיגות באמ"ן, מחזיר אותי לתקופה שהתכוננת לתפקיד ראש אמ"ן. אמנון הוא שבחר בי, הוא היה הרמטכ"ל וישבתי אתו והתייעצתי אתו, הלכתי לבדוק את הטראומה של מלחמת יום הכיפורים, הלכתי לדבר עם אלי זעירא, הלכתי לדבר עם אריה שלו ועם עודד פורת, עם כל האנשים שהיו שם – והתאכזבתי. אם הייתי מגלה שהם אנשים לא טובים, לא חכמים, בורים, הייתי אומר "טוב, זה פשוט". גיליתי אנשים חכמים, מומחים בתחומם, אבל גיליתי גם את מה שמאז נשאתי בתרמילי לאורך שנים, כלוחם מילואים מתוסכל ביום הכיפורים, חסר אמון כלפי אלה שלמעלה. חזרתי לשירות צבאי, והנה פגשתי את האחראים לקונספציה והם אנשים מצוינים, בעלי יכולות.

אבל גיליתי, מה שלדעתי הוא הדבר החשוב במנהיגות, אז ובוודאי היום: כשבתוך הארגון מתפתחת חוסר סבלנות לדעה האחרת ואף מדכאים אותה, זה מביא מיד לחטא היוהרה. שאלתי את עצמי, איך, כשאהיה ראש אמ"ן, אשריש תרבות ארגונית, שתאפשר להטיל ספק גם במה שאני חושב או אומר? הדרגות במערכת הצבאית יוצרות בעיה. איך יוצרים תרבות שבה אנשים מעזים להביע את דעתם ואינם חוששים? הגדרתי את המנהיגות הזאת כ"מנהיגות משתפת". המנהיגות הנדרשת איננה יכולה להיות מנהיגות של "אני למעלה יודע הכול", אלא אני מעודד תרבות שבה כל אחד מעז ואומר את דעתו. גם אם הוא חושב אחרת מראש אמ"ן, הרמטכ"ל או שר הביטחון, הוא יגיד את דברו. וגם אם יטעה, הוא ירגיש שהחדר מאפשר לו, התרבות מאפשרת לו, הארגון מאפשר לו להגיד את דעתו. ואף להפך – מעודדים אותו לעשות כך! אני חושב שאצל אמנון זה היה טבעי ומובן מאליו. כראש אמ"ן שלו, לא הסכמנו על כל דבר. חלק אף הפך למחלוקות פוליטיות, אבל עד יומו



האחרון יכולתי להשמיע דעה אחרת וזה היה טבעי ולא בכעס או באופן שמעכיר את היחסים. העזנו להשמיע בפני הרמטכ"ל את דעתנו, פשוט השמענו אותה. תרבות כזו צריך לעודד. היא לא מובנת מאליה, בוודאי בארגונים היררכיים, בוודאי כשקצינים מופיעים בפני דרג מדיני, ולא תמיד דרג מדיני הוא סבלני וסובלני לעניין. יש מצבים שמצפים שתהיה אסטרולוג. יש מתח שלעיתים הוא לא אתי ולעיתים פוליטי. עושים כך שימוש, מדליפים בצורה כזו או אחרת; זו אינה מערכת עם אתיקה. יש בה כנראה כללים אחרים ואתה צריך להשמיע את דעתך; כמובן בצניעות, אבל מצפים שתשמיע הערכה, בין אם יגיבו או לא יגיבו, מה יעשו וכן הלאה. רק היום חוויתי את זה כשר ביטחון בתקרית ברצועת עזה ובסוף השבוע שוב בעזה ולפני כן בצפון וכן הלאה, אלה דברים יומיומיים. אצל אמנון זה היה טבעי, גם כשהוא היה בבגדים אזרחיים, כשור, היה תענוג לדבר אתו וגם כרמטכ"ל. התרבות המעודדת משרתת כל רמה כדי לעשות את מה שאנחנו מכנים פיתוח ידע. ולכן, מפגש של ראש אמ"ן עם רמטכ"ל, או דרג מדיני, אין זו רק פגישת עבודה, אין זו שיחה אחת. זהו שיח שמתקיים כל הזמן.

אחד הדברים שגרמו לכשל במלחמת לבנון השנייה נובע מאי-קיום שיח כזה. ממשלת ישראל נפגשה ב-12 ביולי 2006 בפעם הראשונה, לדון בנושא לבנון וחיזבאללה. בעצם, בהחלטה להגיב על ירי הרקטות ועל חטיפת החיילים ההרוגים, קיבלו החלטה שמשמעותה יציאה למלחמה בלי להבין. ככה, בדיון של פחות משלוש שעות, כשהם דנים פעם ראשונה כממשלה, מבלי שהיו דיונים מקדימים על מה זה לבנון ומה זה חיזבאללה, מה המשמעות וכן הלאה. השיח הזה אצל אמנון היה טבעי - מפגש של ראש אמ"ן עם הרמטכ"ל - על זה מדברים, מקיימים דיונים, כך מתנהלים. אם אין זה כך - מופתעים.

אביב כוכבי ציין קודם את עניין הג'יהאד העולמי. אי-אפשר לקבל החלטות היום, בלי לעקוב כל הזמן אחרי השינויים, והם אדירים. אני, כדי להמריץ את החברה של אביב נכנסתי לעניינים, וכשהציגו לי את הערכת המודיעין אמרתי שאני לא מקנא בהם. בכניסתי לתפקיד, אחרי אורי שגיא, קיבלתי ממנו את התיקים של מובראק, סאדאם, המלך חוסיין, אסד, ערפאת. אחרי שלוש שנים העברתי את התיקים הללו למחליפי עמוס מלכא, עם עוד כמה דפים. היום, אני לא מגזים, כל שבוע תיק חדש, לפעמים פעמיים בשבוע. שלושים ארגונים בסוריה, זה לא משטר: צריך להכיר את ראש הארגון, את האידיאולוגיה, את האינטרסים, את המטרות לתקיפה - זה תיק חדש. במצרים מובראק זז, ואז טנטאווי, ואז מורסי, ולא עוברת שנה ואז סיסי וגם אותו צריך להכיר, מזרח תיכון "חֶדְאֵשׁ", השתנה. אם אתה לא עוקב אחרי השינויים,

אין כאן עניין של קונספציה או לא קונספציה, אלא שינויים בכל יום. הקבוע הוא השינוי, הדבר הכי יציב הוא אי-היציבות. זה אתגר עצום לכל הדרגים, צבאי ומדיני. אתה יכול להישאר עם דברים שחשבת בעבר ולקבל על פי זה החלטות ואתה מוצא את עצמך לא רלוונטי. לדוגמה, החמאס בעזה הוא אותו חמאס כבר שנים, אבל החמאס ב"עמוד ענן" היה עם שלטון האחים המוסלמים במצרים, ולפני כן - חמאס עם מובראק במצרים והיום חמאס שסיסי רואה אותו כאויב יותר מאתנו. ואם אתה לא מסתכל ככה, עם חיפוש של מקלות וגזרים - אתה תקוע בקונספציה, משהו שכבר מזמן השתנה.

העולם משתנה בקצב מדהים ולא רק מבחינה גאופוליטית. בעיקר בשלוש השנים האחרונות, השינויים הם טכנולוגיים ואנחנו יודעים לתרגם אותם להזדמנויות לפני כולם. אבל גם האחרים בסייבר ועם טילים ורקטות יותר מדויקים, ובתחומים כאלה ואחרים, כך שצריך לעקוב אחרי השינויים הטכנולוגיים גם כהזדמנות וגם כאיום. אי-אפשר לקיים ארגון בכל הדרגים בלי להיות פתוח לשינויים הללו. בשביל זה צריך לעודד חשיבה בתוך הארגון ובכל הרמות. חשיבה טקטית, כמו ב"חומת מגן" (מי המציא את ההליכה דרך הקירות במחנה פליטים בלטה? ואת השימוש בפטיש חמישה ק"ג? או אמצעי חדש לפתוח סמטאות ממולכדות?) צריך לפתח מהר, מהדרגים למטה. חשוב לעודד חשיבה, מהדרג הכי נמוך, ולהעלות את העניין כלפי מעלה כי החוכמה אינה תמיד למעלה. את החוכמה ניתן למצוא בכל רמה, ורק במנהיגות משותפת, שמעודדת כל דרג לחשוב, להעלות למעלה ולקיים צינורות פתוחים בין כל הרמות, גם בין הדרג המדיני והצבאי.

הדברים שונים מכפי שהיו לפני שש שנים. אם יגיע מישהו ויספר על דברים חדשים שיש לשים אליהם לב (מקרה אביב והג'יהאד העולמי), אפשר להגיד ש"יש לו שיעון לג'יהאד עולמי", או "לא, אנחנו היינו הראשונים שזיהינו". זה קורה כשאנשים יכולים לומר את דברם ולהציג אותו ולקיים דיונים עליו. בכל ארגון, הדברים יכולים להתקיים רק אם הצינורות פתוחים ומתפתח ידע. אלה אינם דיונים אקדמיים אלא דיונים שמתורגמים למדיניות, לאסטרטגית פעולה, ולתכניות אופרטיביות עד לרמה הטקטית. אין מנוס ממנהיגות משותפת, שמעודדת לדבר ולהציף ולהטיל ספק, לשבור קונספציות ולהתנער מדברים ישנים שחשבנו בעבר, כדי - בראש ובראשונה - להיות רלוונטיים. אי-אפשר לקיים מנהיגות משותפת אם אין מנהיג, בדרג מדיני או בדרג צבאי, שמעודד זאת. כאשר חושבים שמי שלמעלה צריך לדעת הכול - אם הוא שואל שאלות אולי זה אפילו שובר את המנהיגות והכריזמה שלו. את השטויות האלה צריך לזרוק לפח ולבוא עם עמדה שאתה לא



יודע הכול ואתה רוצה שאלה מתחתיך יגידו לך מה הם חושבים כמומחים, כל אחד בתחומו, כדי שתקבל את ההחלטות הנכונות. אחד הדברים שבצבצו פה בשיח הוא "מלצרות מודיעינית" (ראמ"ן, האלוף יהושפט הרכבי המציא את המושג) - הדרך שבה אתה מביא את החומר המודיעיני למקבל ההחלטות, ולא משנה הדרג. אין ספק שזה מאוד אישי ומקבל ההחלטות חייב להכיר את מי שמביא מידע מודיעיני - לא רק הערכה. יכול להיות שהאופן שבו יוצג העניין יישמע יותר קיצוני ממה שציפית (או להפך) כי כך הוא רואה את הדברים. לא רק לגבי הערכות, אלא גם לגבי מידע - חשוב האופן שבו המידע מוצג, מה מודגש ומה לא מודגש, בעידן של היצף אינפורמציה. אני מודה שמאז היותי ראש אמ"ן, אני לא יכול להתחיל את היום מבלי לקרוא חומר מודיעיני. ולכן, כשבאים אליי, מספיק רק לתת ולהראות הערכה, כי בפרטים אני בקיא. יש קברניטים שאינם בקיאים, שלא קוראים ויש כאלה שקשובים, שמוכנים לשמוע, ויש כאלה שיודעים הכול, אתה לא תלמד אותם. הם יודעים הכול. השאלה היא איך אתה מגיש את החומר, איך אתה מביא אותו ואיך הממשק בינך לבין הקברניט, כי הממשק חשוב. הכול תלוי באנשים.