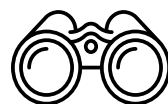




**"לאחר פרוץ
המלחמה, שאלו
את עצמם אנשים
באמ"ן: 'כיצד
ייתכן שאנו
יודעים מה אכל
מנהיג איראן
בבוקר בטהרן,
אך נכשלים
באיתורם של
מאות ישראלים
במרחק של מאה
קילומטרים מתל
אביב?"**



במשך יותר משנה אסרה
הצנזורה הצבאית על פרסום
הספר שלו, עד לשובו של
אחרון החטופים. עכשין,
כמעט שלוש שנים לאחר
הטבח הנורא, קצין המודיעין
יאיר מירון מדבר על המחדל
כפי שאף גורם באמ"ן
לא דיבר מעולם • החוסר
במנגנון 'איפכא מסתברא',
הביקורת על המשא ומתן
להשבת החטופים, והרגע
הדרמטי במבצע 'ראשית
האור' לחילוץ התצפיתנית
אורי מגדיש, שבו נותק הקשר
בין הכוחות בשטח לחמ"ל
שבו שהה • הפקת לקחים

ידידיה בוטבול

צילום: אריאל אוחנה; פלאש 90; דו"צ

כשיאיר מירון התעורר מהאזעקות בבוקר שמחת תורה תשפ"ד, הוא היה משוכנע שמדובר בסבב לחימה נוסף ותו לא. "חשבתי שחיסלנו מחבל כלשהו ועברתי לממ"ד ברוגע. לא העליתי בדעתי שאנו בפתחה של מלחמה. אך כשקיבלתי הודעה להתייצב מיידית ביחידה, הבנתי כי מדובר באירוע מסוג אחר".

בשל העובדה שהוא מלווה את תחום השו"ן (שבויים ונעדרים) באמ"ן מזה כמה שנים, הוא הבין שהדבר קשור לחטופים, אך כפי שמירון מודה בעצמו: "לא היה לי



"למקד הביקורת בתופעות, לא באנשים".
ראש אמ"ן בזמן הטבח, אהרן חליוה

לא הסתכלנו במקום הנכון. פעילות באמ"ן, אילוסטרציה

הפתעה כואבת. הגדר הפרוצה ביום הטבח



צל של דמיון שאלו ההיקפים שאנו ניצבים בפניהם. המציאות שאליה נקלענו לא עלתה על דעתי גם בסיוט הגרוע ביותר".

כעבור זמן קצר כבר החל מירון להבין את תמונת המצב הכללית, אף שלא הכיר את הפרטים במלואם: בדרום אירע טבח נורא, וישנם אלפי נעדרים לצד חטופים שחצו את הגדר בוודאות. יש גם הרוגים רבים. קטסטרופה.

הרגעים הראשונים של הבוקר ההוא מתוארים בספר 'מתיר אסורים' – הספר שכתב מירון ולא הותר לפרסום על ידי הצנזורה עד שחרור אחרון החטופים – במילים הבאות: "הלב שלי צנח. זה היה



מהרגעים האלה שבן אדם זוכר כל החיים. מילים שאתה שומע אותן אבל לא מצליח באמת להפנים. אלוקים אדירים, איזה חוסר וודאות. אם היו עשרות חוליות חטיפה היינו יודעים עליהן מראש, היו התרעות באוויר. הרי הייתי בבסיס בשבוע שעבר, לא היה כלום על עזה. דיברנו על חיזבאללה בכלל. אלו בוודאי דיווחים שגויים בחסות הכאוס. חייבת להיות כאן טעות. ומה אם לא? נתקפתי לרגע בחרדה. מעולם לא הצלחנו להתמודד עם חטיפה של חייל או שניים. מה, למען השם, נעשה עם עשרות?"

•

יאיר מירון הוא איש הייטק מצליח, ובעבר קצין בקבע ובמילואים ביחידה מסווגת

צורך עז לספר - ראשית לעצמי ולאחר מכן לציבור כולו - מה עבר עלינו בשבועות הללו. רציתי במיוחד להאיר את הניגוד שבין החוויות שחוונו בחדרי חדרים, לבין הטון המונוטוני שנשמע בכלי התקשורת וברחוב. מטרה נוספת של הספר היא להציף את האתגרים באמ"ן ואת התיקון שעל הארגון לעבור בעקבות אירועי הטבח. זו בערה פנימית שליוותה אותי עוד מהשלב הראשון של המילואים. כשם שמלחמת יום הכיפורים, שהיוותה כישלון של אמ"ן, לא הביאה לסגירתו של האגף אלא לתיקונו, כך נדרש לעשות גם היום".

"מעבר לכך, מטרה נוספת היא להציג לציבור את המציאות כפי שהייתה. מדובר באירוע בסדר גודל שהאזרח המצוי לא מכיר ולא מבין את המורכבות שלו. כשיצאתי

אני אומר לך באחריות: לאויבינו, ובייחוד לחמאס, אין אמצעים טכנולוגיים או קציני מודיעין מתוחכמים מדי, ודווקא באמצעות כלי התקשורת שלנו הגיע אליהם מידע שסיכן חיי חטופים. סינוואר יכול היה פשוט לצרוך את החדשות בישראל ולהיחשף לתכנים ששמעתי שעות ספורות קודם לכן בדיונים שהוגדרו 'סודי ביותר ורגיש במיוחד'

באמ"ן. מאז בוקר שמחת תורה תשפ"ד הוצב בתפקידי פיקוד ביחידת השבויים והנעדרים, ובמשך כחצי שנה ליווה את המאמצים להשגת מודיעין ברצועת עזה בתקווה להביא להשבת החטופים.

לאחרונה הוציא מירון לאור את הספר 'מתיר אסורים', שבו הוא מגולל, בשינויים קלים, כיצד נראית היחידה מבפנים, כאשר הדמות המרכזית בספר היא אדם בן דמותו המכונה 'מאיר'.

לפני שנדבר על המלחמה והחטופים בעיניו של איש אמ"ן, מדוע בעצם כתבת את הספר?

"זה יישמע כקלישאה של סופרים, אך הספר הזה פרץ מתוכי בתום שירות המילואים, כמעט ללא שליטה. חשתי

משירות המילואים ונחשפתי לתקשורת, נתקלתי בביטויים קשים שאינם הולמים את המאמץ הכביר של האנשים שפעלו להשגת התוצאה שאליה הגענו.

"איך שלא נסתכל על זה, אף אחד לא האמין שכל החטופים ישוּבו לביתם. לכן אני סבור שיש להכיר את העבודה שנעשתה שם – פיתוח מהיר של פתרונות ואיסוף מודיעין שהגן על החטופים מפני תקיפות ומבצעים מיוחדים – וכך להבין מה באמת הוביל להישג הזה".

ענן וערפל

באותו בוקר נורא, לאחר שמירון קיבל את ההודעה להתייצב ביחידה בהקדם האפשרי, הוא מיהר לבסיס ובלחץ הרגע

שכח לקחת עמו תעודת זהות כדי שיוכל להיכנס למתחם המסווג.

"ביום שגרתי היו שולחים אותי הביתה כדי להביא תעודה מזהה ולוודא שאינני מרגל", הוא אומר, "אך בטירוף ששרר במערכת באותו היום, די היה בשיחת טלפון אחת 'על סמך היכרות אישית' כדי לאפשר לי להיכנס לבסיס. המצב היה קריטי".

וכשאתה נכנס לחדר, מה הפרטים הראשונים שאתה שומע?

"הבנו שקרה אירוע חריג ביותר בדרום, אך לא היה לנו מושג מה בדיוק מתרחש. כאמור, כל מי שהעריך שתפרוץ מלחמה בקרוב, צפה שהיא תגיע מצפון, מכיוון חיזבאללה. אף אחד לא העלה בדעתו שחמאס יפתח כעת במתקפה על ישראל, ולכן הדבר היה תמוה מאוד.

"למרבה האבסורד, כששמעתי דיווחים על רקטות שנורו מעזה לישראל, המחשבה שלי הייתה 'טוב, יש שקט בצפון'. קיוויתי באמת שמדובר בעוד סבב קצר בעקבות לוח השנה; חמאס הרי נוהג לייצר מתיחות בתקופות החגים, והנחתי שהאירוע יסתיים במהרה".

מתי אתה מתחיל לתפוס את גודל האירוע?

"זה קרה כשהחלו להגיע דיווחים על חילופי אש כבדים בבסיסים בזיקים, בנחל עוז ובמפקדת האוגדה, או כשהתפרסם התיעוד הידוע של הטנדרים בשדרות. אך גם אז לא הבנתי את מלוא חומרת המצב, ואני מאמין שלא רבים ידעו באמת מה קורה.

"כששאלתי אנשים ביחידה על המצב, הם בעיקר ידעו לומר שישנו כאוס מוחלט, ושישנם דיווחים בלתי נתפסים מהשטח שאינם מתחברים לתמונה אחת".

כיצד נראית תמונת המודיעין שמגיעה אליכם, לאמ"ן?

"המודיעין שמגיע אלינו נשען בדרך כלל על יחידות מודיעין בבסיסים בדרום. בדיעבד הבנו שחלק מבסיסי אמ"ן היו מוצפים במחבלי נוח'בה, כך שלא היה לנו סיכוי לקבל מהם תמונת מצב מהימנה על המתרחש. היו שמועות על 'מאות חטופים', אך ידעתי שבדרך כלל, השעות הראשונות שלאחר אירועים גדולים רוויות בדיווחים שגויים שרבים מהם נשללים בהמשך.

כשהחלו לזרום ידיעות ספציפיות על אירועי חטיפה נקודתיים, התחלנו לעבד את המידע והבנו שאנו מתמודדים עם אחד מאירועי החטיפה הגדולים בהיסטוריה. ועם זאת, המציאות הייתה

עדיין רחוקה מאוד מלהתבהר.
עם נתוני פתיחה כה גרועים, כיצד מגבשים תמונת מודיעין סבירה?
 "הייתה חלוקת אחריות על הזירות השונות: קצין אחד הופקד על מעבר ארז, שני על זיקים, שלישי על האירוע בכפר עזה, רביעי על בארי וכן הלאה. היה לנו חשוב מאוד להספיק להגיע לכמה שיותר מידע במהירות המרבית, מכיוון שמדובר היה עדיין בשעות הראשונות של האירוע – מה שמכונה 'שעות הזהב', שלאחריהן היכולת להשיג מידע על חטופים הופכת קשה פי כמה. "אך המשימה הייתה מורכבת. כאמור, מקורות המידע שלנו היו נתונים באותם רגעים תחת מתקפת מחבלים. לא הייתה

בספרו מספר פעמים, נוגעת להיכרות הדלה של חיילי המודיעין באמ"ן עם השטח שעליו נדרשו לעבוד כעת במלוא המרץ - רצועת עזה.
 הקצין 'מאיר', בן דמותו של מירון, אומר בספר בין היתר בביקורת גלויה: "אם הבלבול לא היה מספיק, רוב החבר'ה במילואים, ואני ביניהם, הגענו בכלל מהזירה הצפונית וחיו במדינת תל אביב. לא חקרנו את עזה בשגרה ולא הכרנו לעומק את העוטף.
 "מצאתי את עצמי יוצא מדי פעם בבושה כדי לעשות חיפוש על ח'אן יונס או כדי להבין בדיוק היכן ממוקם מושב נתיב העשרה. שים אותי בלבנון ואני נע שם בסמטאות כאילו אני על

מצליחים לאתר מאות ישראלים במרחק של מאה קילומטרים מתל אביב?
 "מבומב שבמבט לאחור אנו מבינים שהיה מקום להקדיש תשומת לב רבה יותר לעזה, אך יש לזכור גם את הפעולות שישראל ביצעה באיראן ובלבנון, ולהבין כי ההישגים שם לא צמחו בחלל ריק".

עד כמה חוסר ההיכרות עם השטח פגע באיכות המודיעין?

"האתגר הגדול של קצין מודיעין הוא להבין את האויב, והאתגר הזה מורכב מנדבכים רבים מספור. חשוב מאוד להבין את התרבות המקומית; ההיכרות עם השטח היא קריטית, וגם שליטה בשפה מהווה יתרון עצום. כל אלו מסייעים לך לפענח את הקודים ומקדמים אותך לעבר הפתרון. אך ללא היכרות בלתי אמצעית עם השטח וללא הבנה מספקת של האויב – המצב קשה. ואם אמ"ן לא יפנים זאת, הדבר מסוכן".

מה בעצם הביא את אמ"ן לנקודה הזו?
 "להתרשמות, התרבות הארגונית ביחידה השתנתה. כשהייתי חייל צעיר, היחידה הייתה קטנה בהרבה, אולי בת מאה אנשים בלבד. מספר האנשים המצומצם לצד ריבוי המשימות יצרו תחושת אחריות, יצירתיות ויכולות משמעותיות. קציני המודיעין באותה תקופה עסקו בהכול: מבצעים ברחבי המזרח התיכון, פיתוח יכולות טכנולוגיות ויצירתיות בלתי נגמרת.

"בעשר השנים האחרונות, בדומה למגמה באמ"ן כולו, גם היחידה שהייתה בעבר קטנה ואינטימית הפכה לארגון גדול מאוד. כמות כוח האדם גדלה פי חמישה, ואנשים כבר לא הכירו זה את זה, מה שהוביל לאובדן הקשר למציאות ולאובדן האחיזה בשטח. סוג של מגדל בבל מודיעיני".

בספר מופיע משפט חריף מאוד: "התחושה הייתה שאמ"ן הפך מגוף מודיעיני עם אוריינטציה טכנולוגית לחברה טכנולוגית עם אוריינטציה מודיעינית". עד כדי כך?

"זה כמעט תהליך טבעי שבמעצמת הייטק כמו ישראל, הטכנולוגיה תתפוס נפח משמעותי בחיי היום-יום. הקצינים באמ"ן הם אנשים מעולים שמגיעים עם רצון טוב לתרום, אך היה לי חשוב להציג את הביקורת הזו דווקא מתוך הערכה לארגון. אינני מנסה להתריס, זה מקום שבו קיבלתי את העיצוב המקצועי במשך שנים רבות, אך דווקא בשל החיבור למקום, חשוב לי להצביע על הטעון שיפור".

הביקורת שלך בספר מופנית גם כלפי מה שאתה מכנה 'תרבות ההתמחות הספציפית' שרווחה ביחידה בשנים האחרונות. למה הכוונה?
 "בתקופתי ביחידה, לא הגבילו קצין

באותם רגעים קראתי פרקי תהלים שזכרתי בעל פה. הם העניקו לי כוח וחיברו אותי למקומות עמוקים מאוד בתוכי. המילים נדמו כתואמות לחלוטין את הסיטואציה שבה היינו: 'שיר למעלות אשא עיני אל ההרים מאין יבוא עזרי... אל יתן למוט רגלך אל ינום שומרך...'. ברגע של מבצע צבאי, היכולת להתחבר לממד רוחני מסייעת מאוד

לנו שום יכולת ליצור עמם קשר, ולהם לא הייתה יכולת לספק לנו מודיעין משמעותי".

חמאס, כפי שאנו יודעים כיום, הנחה את המחבלים לתעד ולפרסם את עצמם מבצעים את הטבח בכל אמצעי תקשורת אפשרי ובשידור חי – כיצד הגבתם לכך?

"בדרך כלל ישנו חומר מודיעיני שחשוף רק בפנינו אותו אנו מנתחים, אך באותו בוקר נורא המידע היה נחלת הכלל. החומר שלנו ביחידה היה גלוי לכל אדם בעולם... אלו היו תיעודים קשים ביותר; הם נראו דמיוניים, אך היו אותנטיים לחלוטין".

הנשל של אמ"ן

אחת הביקורות שעליהן חוזר מירון

קורקינט בין כיכר המדינה לשרונה. שים אותי בעוטף ואני לא מבדיל בין ניר עוז לניר עס, מופתע לגלות שכרם שלום זה לא רק מעבר גבול אלא גם יישוב, ושג'באליה זו גם עיירה, גם כפר וגם מחנה פליטים ואלוקים יודע מה עוד".
למה לא הכרתם את זירת עזה? פחות משנתיים קודם לכן נערך שם מבצע צבאי.

"אמ"ן פועל על פי סדרי העדיפויות שנקבעים על ידי הדרג המבצעי והמדיני. המיקוד היה באיראן ובלבנון, שנתפסו כאיום מיידי ודחוף יותר – הן מבחינת איום החטיפה והן באופן כללי – ואילו עזה לא נתפסה כך בעיני אף גורם. לאחר פרוץ המלחמה, אנשים באמ"ן שאלו את עצמם: 'כיצד ייתכן שאנו יודעים מה אכל מנהיג איראן בבוקר בטהרן, ואיננו

ואמרו לו 'אל תעסוק בלבנון ואל תחפש כיצד לתרום שם, התמקד אך ורק ברחוב הספציפי ברמאללה שהוטל עליך לבחון'. כיום, לעומת זאת, הגדרות התפקיד הן קשיחות ומצומצמות מאוד, והדבר פוגע במידת מה ביכולת לפענח זירות שונות ובתחומי עשייה מגוונים, כפי שאפיין בעבר את חברי היחידה".

אתה לא מסכים שיש היגיון מקצועי בהתמחות ספציפית?

"בוודאי, יש לכך חשיבות מסוימת, אך כשהתופעה הזו הופכת קיצונית היא פוגעת בגמישות של היחידה וביכולת של קציני המודיעין לקחת אחריות רחבה יותר על כתפיהם.

"אגב, מהרבה בחינות כוח האדם שנמצא כיום ביחידה הוא איכותי, חד ומוכשר יותר.



"אני מבקר כי חשוב לי התיקון".
יאיר מירון

לדעת מה אכל מנהיג איראן הבוקר. שהרן

כישלון דומה ליום הכיפורים. ראש
אמ"ן במלחמת יום כיפור, אלי זעירא



אני גם סבור שהיכולות הטכנולוגיות כיום גבוהות ללא שיעור. השאלה היא אלו תמריצים אתה מספק להם לפעולה. גם אם היכולת שלך עומדת על מאה אחוזים – כל עוד המוטיבציה נמוכה, לא ניתן להגיע להישגים גבוהים".

חלק ניכר מהביקורת שנמתחה על אמ"ן לאורך השנים נגע גם להרכב האנושי המצומצם של האנשים המתקבלים לשורותיו, לשיטות הגיוס בשיטת "חבר מביא חבר", ולעובדה שבזכות השירות ביחידות דוגמת '8200' הם ממשיכים משם למשרות בכירות בעולם ההייטק. "בסיבוב ההיכרות הראשון שלי



גם בשל המידע המודיעיני הרגיש שדלף באמצעות כלי התקשורת לאויבנו".

האם נתקלת במקרים שבהם ראית דיווחים בתקשורת על פרטים מודיעיניים מסווגים, כאלו שביחידה דיברתם עליהם בלחישה בלבד?

"לא פעם ולא פעמיים, והדבר פגע בנו קשות. אני אומר לך באחריות: לאויבנו, ובייחוד לחמאס, אין אמצעים טכנולוגיים מתקדמים במיוחד, ודווקא באמצעות כלי התקשורת שלנו הגיע אליהם מידע שסיכן חיי חטופים. סינוואר יכול היה פשוט לצרף את החדשות בישראל ולהיחשף לתכנים ששמעתי שעות ספורות קודם לכן בדיונים שהוגדרו 'סודי ביותר ורגיש במיוחד'."

כיצד קורה מחדל כזה?

"זו תוצאה של חוסר אחריות והפקרות מוחלטת. היה בכך גם סיכון ממשי של מקורות מודיעיניים. ולא, השיוך הפוליטי לא מעניין אותי – הדלפה היא הדלפה."

מאיזה שלב בלחימה זיהית הדלפות שפוגעות בביטחון המדינה?

"בשבועות הראשונים שלאחר הטבח לא היו הדלפות מסוכנות, אך ככל שחלף הזמן והשיקולים הפוליטיים תפסו נפח מרכזי בסדר היום, זרם ההדלפות גבר משמעותית והציב בפנינו אתגרים כבדים מאוד."

"חמור מכך, היו הדלפות שהגיעו לכל דורש והתפרסמו בפלטפורמות לא מבוקרות. במקרים רבים, הדבר הוביל לכך שמשפחות התוודעו לאסון או לבשורה קשה ללא כל הכנה ראויה ומבלי שקיבלו את המידע המלא והרשמי."

מי מוכן להצטייר כהזוי?

אך שיקולים פוליטיים לא היו נחלתם של כלי התקשורת בלבד. הם חדרו גם לתוך אמ"ן."

"כמו בכל ארגון גדול", מציין מירון, "גם באמ"ן ישנן פוליטיקות פנימיות רעות שמשתרבות לתוך שיקולים אסטרטגיים. אינני טוען שאנשים פוגעים בביטחון המדינה במזיד או מתוך רצון להכשיל מישהו אחר, חלילה, אך בהחלט נתקלתי במתחים הללו בצמתים שונים במהלך חודשי שירותי ביחידה."

האם לדעתך זהו דבר שניתן לתיקון?

הרי זהו המצב בכל ארגון גדול.

"נכון, אולם ההבדל המהותי הוא שפה מדובר באמ"ן, ולכן את הפוליטיקה הזו חובה לשרש בכל דרך. אני מדגיש שוב: אין מדובר באנשים שפועלים נגד משימה מסוימת או נגד הצעה למבצע חילוץ רק משום שלא נולדה ביחידה שלהם – אך נוצרו דינמיקות פוליטיות שאין להן מקום בארגון כזה."

ניצבים גורמים אכזריים המיומנים בכך מאוד. אנו עדים לכך גם כעת מול איראן. היה קריטי מהשלב הראשון שהנציגים שיגיעו לשם יהיו בעלי אוריינטציה מסחרית חדה; אנשים שיודעים לשרר לצד השני שאין להם דחיפות או בהילות לחתום על הסכם, ולא כאלו שיוצרים רושם שמגדיל את דרישות האויב ומעניק לו תחושה שהוא יכול לנצל אותנו עוד ועוד."

"בשורה התחתונה, האנשים שהובילו את המשא ומתן הצליחו לעמוד במשימות רבות. ניצב בפניהם האתגר להשיב את כולם – והם עמדו בו, ולצד זאת היה צורך לוודא שבמציאות העתידית לא יישנה אירוע כדוגמת השבעה באוקטובר. נדרש ששני המאמצים הללו יתנהלו במקביל, אף שהם הצריכו פעולות צבאיות שונות בתכלית."

ביחידה, מספר מירון בחיך, "כקורא עיתונים מושבע, מצאתי את עצמי מקשר שמות משפחה רבים של חיילים שפגשתי לאלופים בצבא ולבכירים בכלי התקשורת..."

האם המצב כיום שונה?

"קיימים ניסיונות שונים לשפר את הגיוון מבחינת הרכב האוכלוסייה ואף הוקצו תקנים מיוחדים לשם כך, אך התדמית הציבורית עדיין נותרה כשהייתה."

הדלפות מסוכנות

בשיא הכאוס, עמד מספר הנעדרים על 3,153. גופי המודיעין עבדו במרץ ושוחחו עם ניצולים מהתופת כדי לדלות פרטי מידע, וניסו לצמצם את מרחב האפשרויות ככל הניתן כדי להפחית את מספר הנעדרים. בסייעתא דשמיא ובזכות

הייתה הנגדת ו' מ'8200' שהתריעה על הטבח במסמך מפורט שנכתב בקיץ שקדם לאסון, אך כמה דמויות כאלה אנו מכירים? בסופו של דבר, האדם שמאתגר את המערכת ודופק על השולחן, נתפס בעיני הרוב כאדם תימהוני שאין צורך להתייחס לדבריו ברצינות

"באופן כללי, אני יכול לומר בלשון המעטה שכלי התקשורת לא נהגו באחריות המצופה מהם בקשר לעסקאות החטופים. בפועל, הדיון סביב המשא ומתן הצית מחדש את השסע בעם, כאילו לא חווינו אך לפני רגע טבח נורא."

תפרט.

"ניתן להתייחס לערוצי התקשורת כגופים שתפקידם להעביר מידע בלבד, אך האמת היא שיש להם תפקיד רחב בהרבה; הם לא רק מדווחים על המציאות, אלא לעיתים קרובות מייצרים אותה. העובדה שהשיח הציבורי שב במהירות לדפוס הרגיל, באותו סגנון מתלהם והאשמות הדדיות – ואינני מבקר צד אחד בלבד – הסבה נזק כבד. אני אומר זאת לא רק בהיבט של הלכידות החברתית, אלא

עבודה מאומצת נרשמה ירידה משמעותית במספר הנעדרים, שרבים מהם, למרבה הכאב, התבררו כנרצחים. פחות מחודש לאחר הטבח עמד מספר הנעדרים על 72. מספר החטופים, לעומת זאת, עמד על 250 ובקטאר התנהל משא ומתן קשוח להשבתם."

היו שתי גישות שונות ביחס למשא ומתן. צד אחד טען כי המשא ומתן מתנהל באופן מיטבי, בעוד הצד השני טען כי הוא מתנהל בצורה לקויה והמחיר רק מאמיר כל עוד מתקיימות בארץ הפגנות ענק בקריאה "את כולם, עכשיו". איך השקיפו ביחידה על המשא ומתן?

"ברור לכול שניהול משא ומתן הוא אומנות בפני עצמה, בפרט כאשר מולך

**אתה משמיע כאן דברי ביקורת
נוקבים כלפי אמ"ן. אתה לא חושש
מתגובות קשות כלפיך?**

"החשש האמיתי שלי הוא שהמערכת
לא תדע לתקן את עצמה – זוהי משימת
העל שלי ושל אנשים מצוינים רבים
שהיו ועדיין משרתים באמ"ן ובקהיליית
המודיעין, אשר פנו אליי בעקבות פרסום
הספר. אני מאמין שכולם שואפים
להשתפר, ואיש אינו חושב שאני מכוון
את החיצים כלפי אדם ספציפי".

**זה מעניין, שכן גם את שמו של ראש
אמ"ן היוצא חלילה לא הזכרת במהלך
הריאיון.**

"בדיוק. משום שאני סבור שיש למקד
את הביקורת בתופעות, ולא באנשים.



התחושה הייתה הלם. הקריה

**נעזרו בהדלפות כדי לגבש תמונת
מצב. סינוואר**

**אף אחד לא התייחס אליהן. חמ"ל
התצפיתניות השרוף**



כאשר תוקפים אדם מסוים, הביקורת
רלוונטית רק כל עוד הוא מכהן בתפקידו,
והדבר מונע מהמערכת לבצע שינוי עומק
מבני וקריטי כדי להיות מוכנה לאתגר
הבא. לכן אני תוקף את התופעות, לא
את הפרסונות".

**בספר אתה מרחיב גם על הרוח
הכללית המנשבת באמ"ן, שלפיה מצופה
מכולם להתיישר לפי הקונספציה ולא
להשמיע דעות מנוגדות המאתגרות
את המערכת.**

"כן, זוהי רעה חולה שיש לה קשר
ישיר למחדל הטבח. לאחר מלחמת יום



הכיפורים, המליצה ועדת אגרנט להקים גוף בקרה של 'איפכא מסתברא', שכשמו כן הוא – תפקידו לאתגר את התפיסות הרווחות במערכת ולהציג את העמדה המנוגדת כדי להיערך להפתעות. אך למעשה, גם אם היו תקופות שבהן זכו מאתגרי המערכת להערכה מסוימת, כיום יש לעבוד קשה כדי להשיב את המעמד הזה ולהעניק להם את הכבוד הראוי. כפי שכתבתי ב'מתיר אסורים': 'היס-מנים התרבו, סימני השאלה פחתו, הדעות הצטופפו'."

ובימים ההם, בתחילת המלחמה כשהשתלבת ביחידה, ראית שינוי כלשהו?

"הספר מתאר כיצד בשבועות הראשונים שלאחר הטבח הנורא שררה פתיחות רבה



פירוש שגוי של המודיעין. מפקד '8200' בזמן הטבח, יוסי שריאל

פתאום הגיעו דיווחים. מחנה נחל עוז

"כמה היו לנו כמו הנגדת ו?". יואל בן-פורת, היחיד שהתריע קודם מלחמת יום כיפור



בהרבה, פשוט מכיוון שהכאוס אילץ את המערכת לפעול כך. אולם בחלוף הזמן, רבים מהקיבעונות המערכתיים שבו לסורם, וזה לא מאפיין ייחודי לאמ"ן – זהו תהליך טבעי המתרחש בכל מערכת חזקה. בסופו של דבר, אדם שואף לחיות בשלום ובנועם עם סביבתו ולזכות בהערכה.

"נדרש מבנה נפשי מיוחד מאוד כדי לעסוק ללא הרף באתגור המערכת, ואין רבים כאלה. הייתה הנגדת ו' מ'8200' שהתריעה במסמך מפורט שנכתב בקיץ שקדם לאסון על התוכנית המבצעית ועל תרחיש החדירה, אך כמה דמויות כאלה אנו מכירים? בסופו של דבר, האדם שמאתגר



את המערכת ודופק על השולחן נתפס בעיני הרוב כאדם תימהוני שאין צורך להתייחס לדבריו ברצינות."

בספר אתה רומז לביקורת גם כלפי מערך הייעוץ המשפטי. במה דברים אמורים?

"אני מאמין שלייעוץ המשפטי ישנו תפקיד חשוב ואינני טוען שאין בו צורך, אך במלחמה טוטלית כפי שחווינו, נדרש מרחב גמישות גדול בהרבה. מכל מקום, במרבית הנושאים הגענו להסכמות."

תהלים בחמ"ל

בין רגעי האור הבודדים במהלך השבועות הראשונים לחגיגה, ניתן למנות את מבצע 'ראשית האור' לחילוצה של התצפיתנית החטופה אורי מגידש. מירון

חמור מכך, היו הדלפות שהגיעו לכל דורש והתפרסמו בפלטפורמות לא מבוקרות. במקרים רבים, הדבר הוביל לכן שמשפחות התוודעו לאסון או לבשורה קשה ללא כל הכנה ראויה ומבלי שקיבלו את המידע המלא והרשמי

שהה שם בזמן אמת כשהדברים התרחשו, שמע את קולות הלוחמים בקשר ועקב בדריכות אחר התקדמות המבצע, שעליו שקד יחד עם שותפים רבים אחרים.

השאלה הראשונה שמסקרנת אותי כשאתה מספר על המבצע, היא בעיקר כיצד זה מרגיש לצפות התרחשות כשאתה ביכולתך לשנות דבר בשטח?

"זהו אכן אתגר מורכב כשאתה יכול להשפיע באופן ישיר על הנעשה בשטח. לרשותך עומד מכשיר השמע הקטן, ה'מדונה', שבאמצעותו אתה מאזין למתרחש – וזה הכול. אתה פשוט מקשיב."

מהן התחושות בחמ"ל באותם רגעים?

"מתח ודריכות שיא. שקט סמיך שנוצר אך ורק בסיטואציות קיצוניות מעין אלו. אתה מתפלל שהלוחמים בשטח לא ישכחו את התדרוך המבצעי, שיזכרו כמה מדרגות מפרידות בין קומה לקומה בדרך אל היעד, ושדבר לא ישתבש ברגע האחרון."

"באותם רגעים קראתי פרקי תהלים שזכרתי בעל פה. הם העניקו לי כוח וחיברו אותי למקומות עמוקים מאוד בתוכי. המילים נדמו כתואמות לחלוטין את הסיטואציה שבה היינו: 'שיר למעלות אשא עיני אל ההרים מאין יבוא עזרי... אל יתן למוט רגלך אל ינום שומרך...'. ברגע של מבצע צבאי, היכולת להתחבר לממד רוחני מסייעת מאוד."

פורסמו דיווחים שלפיהם במהלך

המבצע נותק הקשר בין החמ"ל לכוחות בשטח. אתה זוכר את הסיטואציה הזו? "בהחלט".

כמה זמן נמשך ניתוק הקשר?

"כשתי דקות. בשגרת היום-יום מדובר בזמן זניח, אך במבצע שבו כל שנייה מחושבת, פרק זמן כזה מריץ בראשך מאה מחשבות על התרחשים הגרועים ביותר שעלולים להתרחש. לאחר מכן חודש הקשה, ושמענו את הקול מכריז: 'אורי, באנו לקחת אותך הביתה'. זהו רגע מרגש שאנצור בליבי כל חי."

עד מתי נמשכה תקופת השירות שלך ביחידה?

"שירתתי כחצי שנה מפרוץ המלחמה. בשלב ההוא, לאחר שהיחידה התייצבה,

הצורך בנו, אנשי המילואים, פחת והפעילות עברה לידי היחידה הסדירה שנבנתה. קשה לעזוב פרויקט שנטלת בו חלק מראשיתו, אך כנראה שלאחר שבעה חודשים רצופים ללא לילות ושבתות בחיק המשפחה, זה היה הצעד הנכון, ואני מודה על הזכות שהייתה לי לקחת בכך חלק. כשהמלחמה פרצה וכולנו היינו נתונים בהלם, איש לא האמין שכל החטופים ישובו."

כיצד באמת אתה מסביר את העובדה שכל החטופים, ללא יוצא מן הכלל, שבו ארצה?

"ראשית לכול, אומר מירון, 'הייתה כאן השגחה עליונה שליוותה אותנו לאורך כל הדרך. לצד זאת, התנהלה עבודת נמלים של אלפי אנשים שהצליבו פרטי מידע ולא עצמו עין לילות רצופים, רק כדי להשיג עוד שביב מידע ולקדם עוד מהלך לשחרור החטופים."

"כמובן שלמאמצים הללו היו שותפים מלאים הלוחמים בשטח, ולא רק אנחנו באמ"ן. התמרון הקרקעי תרם תרומה מכרעת למאמצים להשבת החטופים, ובלעדיו – לא ניתן היה לקדם את חזרתם של אחינו לביתם."

נושא החטופים הוא רגיש ונוגע ללב באופן עמוק. כיצד מצליחים לשמור על כושר פעולה שכלי וקור רוח סביב סוגיה כזו?

"זה אכן קשה, אך ההבנה של גודל המשימה וחשיבותה מסייעת מאוד. באופן אישי אינני אדם שנוטה להישבר או לבכות, אך היו לי את הזמנים שלי לעבד את החוויות שעברתי."

אני מניח שאתה, בדומה לאנשי מודיעין נוספים, נחשפת לתיעודים קשים ולחומרים שאינם חשופים לעין הציבור. כיצד זה משפיע על החוסן הנפשי?

"מטבע הדברים, כפי שציננת, נחשפנו לתכנים מורכבים ועבדנו עם חומרים קשים ביותר, ובשלבם הראשונים לא היה קיים מנגנון ויסות ותמיכה. נחשפנו לחומר הגולמי כפי שהוא, ולדבר היו השלכות. ישנם חברים שלקחו זאת בצורה קשה מאוד, וחלקם אף אינם מסוגלים לעיין בספר שכתבתי."

"אולם באופן אישי כמפקד ביחידה, ברגע שהמערכת התייצבה, דאגנו לשלב אנשי מקצוע מתאימים שילוו את כל מי שנדרש לכך. אינני טוען כעת שהכול בא על מקומו בשלום, ברור שישנה עוד עבודה רבה בתחום בריאות הנפש וישנם רבים שלצערנו טרם שבו לעצמם, אך המודעות כיום גבוהה בהרבה והדבר מסייע מאוד." ■