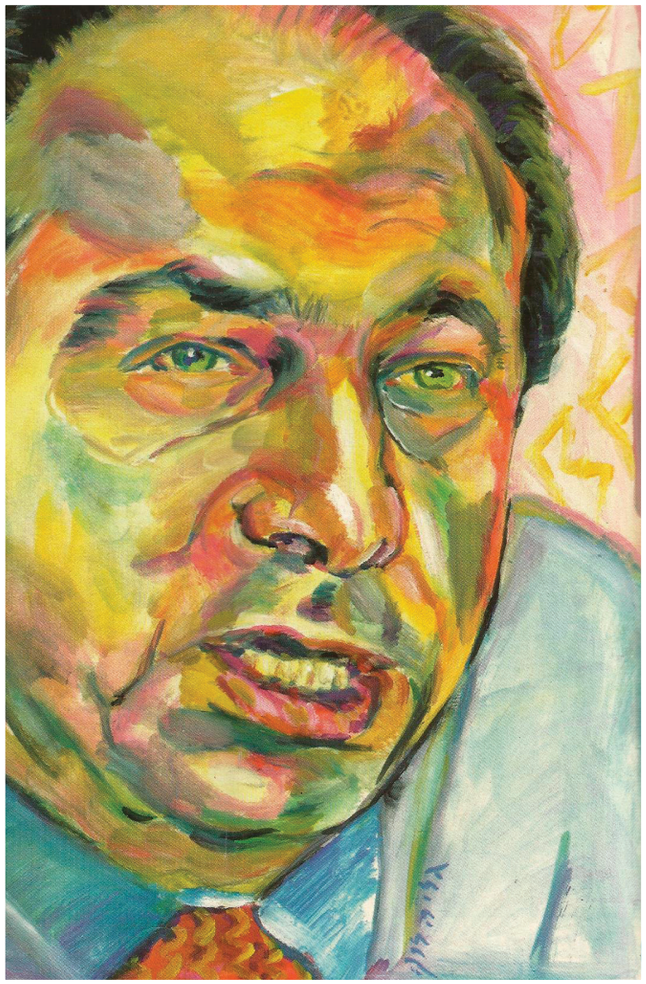
יצחק קאול



מחובר

תרבות של רפורמות מצליחות – מנוף לצמיחה

יצחק קאול

מחובר

CONTENTONOW

במשך יותר משלושה עשורים הופקד יצחק קאול על ניהול כמה מהמשימות המרתקות בתולדות המדינה – כולן נוגעות בתכנון, בהקמה, בשיקום, בפיתוח ובארגון מחודש של חברות גדולות, שאותן הוביל לפסגת ההצלחה במשק הישראלי. בתפקידים המרכזיים שמילא, ובהם מנכ"ל רשות הדואר הראשון ומנכ"ל בזק, הוביל רפורמות ציבוריות גדולות בתחום התקשורת ובתחום העסקי, ראה בהן מנוף לצמיחה וחרת על דגלו חדשנות, יצירתיות, פריצת דרך ומעל לכל מהפך בשירות ללקוחות. בספרו, מנסה קאול לענות על השאלות מה הביא להצלחתן של רפורמות אלה שבראשן עמד, ומה גרם לתרומתן הגדולה לפיתוח המשק ולצמיחתו, בה בעת שבמערכות אחרות במשק – בתחומי האנרגיה, הבריאות, התחבורה והחינוך – הרפורמות נכשלות. ספרו של יצחק קאול – מנהל הנאמן למסורת אך צועד עם הקדמה, מחובר לעובדיו ורואה בהם שותפים אמיתיים, ומחויב לשירות מקצועי ומסור ללקוחות – הוא סיפור התפתחותם של ענף התקשורת והמשק בישראל השזור בקורותיה של המדינה המתפתחת ובסיפור חייו האישי.

יצחק קאול מילא תפקידי ניהול בכירים במשרד התקשורת ובהם סמנכ"ל וממלא מקום קבוע למנכ"ל משרד התקשורת; הופקד על הקמת רשות הדואר ושימש מנכ"ל רשות הדואר הראשון; היה ממקימי חברת בזק וכיהן כמנכ"ל בזק, שהוביל את החברה לקראת פתיחת השוק לתחרות, הקים את החברות הבנות שלה והיה יו"ר חברת פלאפון ודירקטור בשאר החברות הבנות; וב־1996 מונה לתפקיד מנכ"ל כלל (ישראל), ושימש במסגרת תפקידו זה כיו"ר כלל ביטוח, יו"ר אזורים, יו"ר כלל תיירות ודירקטור בכלל תעשיות, בבטוחה – אילנות ובחברות נוספות. בשנים האחרונות פועל קאול באמצעות חברה פרטית שבבעלותו, המייעצת לחברות מובילות, עוסקת במיזוגים ורכישות ומעניקה שירותי ניהול לדירקטוריונים בחברות גדולות ולחברות הזנק. במסגרת התרומה לחברה, עמד קאול בראש פורומים לניהול, ובין השאר היה יו"ר פורום המנכ"לים הישראלי לקידום אחריות, איכות ותרבות הניהול בישראל; חבר הדירקטוריון הבינלאומי של מכון ויצמן למדע וראש אגודת הידידים שלו; חבר הנהלה במרכז הישראלי לניהול; יו"ר פורום מנכ"לים וראשי תאגידים של המרכז הישראלי לניהול (מי"ל); וממקימי הנהלת "תפוח" – עמותה לסגירת הפער הדיגיטלי בחברה הישראלית. קאול נולד בברית המועצות ומתגורר ברמת השרון. הוא נשוי, אב לשלוש בנות וסב לשישה נכדים.

"מה שנראה אז כחלום רחוק ובלתי אפשרי, הפך באחת למציאות. הן הרפורמה ברשות הדואר, והן בבזק... הוכיחו מעל לכל ספק כי ההתמדה, הנחישות, והאומץ הפכו את החזון לאפשרי ואת התוכנית למציאות. רפורמות אלה... הן עדות ודוגמה ליכולתן של רפורמות להצליח... במגזר העסקי צריך לדעת להעז. לבודד את שיקוליך ולהצעיד... כזה הוא יצחק קאול... כשיש חזון, רוח מנהיגות ונחישות לבצע, כמו אלו שבהן אוחז יצחק קאול, הכל אפשרי."

(פרופסור אמנון רובינשטיין, שר התקשורת 1984-1987)

"בראשית שנות השבעים, כאשר התמניתי לעמוד בראש ועדה (ועדת הרצוג), חשבתי, ונתתי לדבר ביטוי בדוח המסכם, שיש הכרח לשנות את כללי המשחק; אולם גם בחלומותיי הטובים לא האמנתי שבזק תגיע להישגים כה נכבדים ותהפוך לאחת מחברות התקשורת הטובות. אכן, צעד קדימה."

(חיים הרצוג ז"ל, נשיא המדינה ב־1983-1993
וראש ועדת הרצוג לבחינת מבנה שירותי התקשורת בישראל ושיפורם ב־1970-1974)

CONTENTONOW

יולי, 2016 מחיר מומלץ: 89 ש"ח
0 4880000238 1
דאנאקוד 488-238

פלוגת הקשר בחטיבה 421 במלחמת יום כיפור

מכשיר מוטורולה בשירות חטיבה 421

באותה שנה, ביום הכיפורים, 6 באוקטובר ,1973 עמדתי לצאת לבית הכנסת. שני מטוסי קרב פילחו את השמים כשצלצל הטלפון בביתי. על הקו הייתה קצינת

הקישור שלי, שקראה לי להתייצב בדחיפות במנחת שדה תימן ליד באר שבע.

פחות משנה קודם לכן, התמניתי לקצין הקשר החטיבתי (קשר"ח) של חטיבה 421 בחיל השריון. חטיבה מספר אחת באוגדה של אריאל שרון. "חטיבת הצליחה" של מלחמת יום הכיפורים. לקחתי את תיק הפק"ל המוכן תמיד, לבשתי את מדי הזית, נכנסתי למכוניתי ויצאתי לדרך. בשורת פקודות קצרה עדכן אותנו מפקד החטיבה, אל"מ חיים ארז, שהמצרים עומדים לפתוח במלחמה בשעה .18:00 הוא הוסיף שאין מובילי טנקים ושעלינו לרדת לכיוון מצרים על גלגלי השריון למחנה טסה, בסיס צבאי בצפון-מערב חצי האי סיני. התחלנו את נוהל הקרב, גייסנו את פלוגת הקשר החטיבתית, בדקנו את מכשירי הקשר והתחלנו לנוע לכיוון טסה. בחטיבת טנקים, הקשר הוא כלי חשוב מאין כמוהו לשליטה, בקרה וניהול של הקרב ואבטחת מהלכיו. בנוסף לפק"ל לקחתי איתי לנגמ"ש המח"ט גם את מכשיר המוטורולה הנייד מרשת משרד התקשורת, שהופעתי בה כ"תמר ."19 חשבתי כי גם אם הוא לא יועיל, ודאי לא יזיק.

המצרים הקדימו את שעת השין שלהם ובשעה 14:00 פרצה מלחמת יום הכיפורים. בזה אחר זה זרמו עדכונים כואבים על פגיעה בעשרות טנקים בקו התעלה ועל הרוגים רבים. את עיקר האבדות ספגה חטיבה 14 שהחזיקה בקו התעלה. שמענו גם על האלוף מנדלר, מפקד אוגדה 252 ומי שפיקד על חטיבה 8 שאיתה לחמתי במלחמת ששת הימים. הוא נפגע מפגז בנגמ"ש ונהרג.

הגענו לטסה רק בשעות הלילה. מרבית המעוזים כבר נכבשו על ידי המצרים, וחיילים רבים המתינו לחילוץ. אנחנו נשלחנו לסייע ברכס חמוטל. כשעלינו בקשר

על רשתות המעוזים, שמעתי את תחינות החיילים המבקשים שנבוא לחלץ אותם. הם היו מכותרים על ידי המצרים. אש התופת שוגרה לעברם ולנו לא הייתה אפשרות להגיע אליהם. בצה"ל שררה עדיין תחושת האופוריה ממלחמת ששת הימים, והתקשינו להאמין שאלה הם פני הדברים. רס"ן עמי מורג, מג"ד גדוד ,2 עלה עם הטנקים לחמוטל.

"הם שוחטים לי את המ"פ", שמעתי לפתע את צעקותיו של מורג בקשר, "מאות חיילים עולים עלינו עם סאגרים והם נראים כאילו הם מסוממים, אחרי סמים". הופתענו מהסאגרים (טילים נגד טנקים,) לצה"ל לא הייתה תוכנית לחימה להתגוננות מפניהם. המודיעין הישראלי אמנם ידע על קיומם, אך כפי הנראה לא הפנימו בצה"ל את המשמעות של הצטיידות המונית בסאגרים מול טנקים בידי חיילים בודדים. דומה הדבר להטמעת נושא המנהרות במבצע "צוק איתן" ב־.2014 המודיעין הישראלי ידע על קיומן, אך איש לא ייחס להן את המשקל האסטרטגי המתאים. בהגדרת מטרות הלחימה בעזה, נושא המנהרות לא הוגדר כמשימה אלא רק בשבוע השני, לאחר פריצת חיילי החמאס ממנהרה בקרבת כרם שלום.

משלביה הראשונים של הלחימה האמין האלוף שרון כי עלינו לחצות את תעלת סואץ. בפגישות מקדימות שנכחתי בהן יחד עם חיים ארז ובביקוריו הרבים של שרון בחפ"ק החטיבה, הוא הדגיש את כוונותיו והנחה את מפקד החטיבה להתכונן לפעולת הצליחה. הדרגים מעליו היו ספקנים הן לגבי הצליחה עצמה והן לגבי מועדה.

בין שרון לארז שררה מערכת יחסים מצוינת, מעבר ליחסים הרגילים בין מפקד אוגדה למפקד חטיבה. ארז היה מפקד משימתי, מנהיג שקט ונחוש, שעמד בהצלחה רבה במשימות הקשות

שהוטלו עליו תוך שיקול דעת, נחישות וככל שהסיטואציה מאפשרת, שמירה על חיי חייליו. שרון סמך לחלוטין, ובצדק, על חיים וחטיבתו. אמצעי הגישור המתוכנן העיקרי היה גשר הגלילים, שנגרר על ידי תשעה טנקים, אלא שהוא נתקל בפקקים הרבים על ציר טליסמן ונקרע לא אחת במהלך הלילה. מפעם לפעם, כשניתנה הפקודה "נוע"! נרדם אחד מנהגי הטנקים ומנע גרירה מתואמת של הגשר. האפשרות השנייה הייתה צליחה על ידי חיבור דוברות. אף הן נתקלו בקשיי תנועה לעבר התעלה ולא ניתן לקדמן. הדרך השלישית, שהכל קיוו שלא יהיה בה צורך, הייתה מעבר על גבי "ג'ילואטות" (תמסחים) תוצרת מלחמת העולם השנייה, שלבסוף היו האלטרנטיבה הישימה. אור לבוקר 16.10.1973, מבצע "אבירי לב" של צה"ל עלה שלב וניתן האישור לביצוע הצליחה. בעוד שרון נוכח כל העת בנקודות הצליחה ומכוון את הטנקים, הטנק הראשון של יוסי רגב הורד למים.

למרות נתוני הפתיחה הקשים של המלחמה והמחסור החמור בציוד, הביצוע הנכון של הצליחה על ידי ארז וחטיבתו בקו התפר בין הארמיות של המצרים היה מהגורמים המרכזיים למפנה ולהכרעת המלחמה בידי צה"ל. בעקבות הצליחה הגיע צה"ל לקילומטר ה־101 בכביש סואץ קהיר ופותרה הארמיה השלישית המצרית, דבר שאילץ את המצרים להסכים להפסקת האש שסיימה את הקרבות בחזית הדרום.

מערכות הקשר החטיבתיות פעלו ללא רבב במהלך כל שלבי המלחמה. מרגע ההתכנסות בשדה תימן, דרך צליחת התעלה ועד תום הקרבות. כל האמצעים התקשורתיים, לרבות מערכות הגיבוי, פעלו במקביל כל העת, כדי לא להיפגע מהפרעות מכוונות של המצרים לרשתות הקשר החטיבתיות. רשתות התג"ם (תדירות גבוהה מאוד) פעלו במכשירי ה־VRC, מכשירי הרדיו שהיו מותקנים בטנקים, לרשתות פלוגתיות, גדודיות, לחטיבה, לאוגדה ולפיקוד, ורשתות הת"ג (תדירות גבוהה) הופעלו לרשת האוגדתית והפיקודית. מערכות הצ"ן (ציוד נושא) לתקשורת טלפונית של החטיבה פעלו מול האוגדה והפיקוד וכמובן פעלו מערכות האבטחה לביטחון קשר. את נגמ"ש הצ"ן לקחנו עמנו לחפ"ק, כך שבמשך כל תקופת הלחימה היה לנו קשר צ"ן פעיל וזמין לטובת מערכות הפיקוד, המבצעים והמודיעין, בין החטיבה לאוגדה. הטכנאים והאלחוטנים הטובים ביותר של פלוגת הקשר ישבו בנגמ"שי מח"ט מודיעין, קש"א (קצין קישור ארטילרי,) נגמ"שים המצוידים במערכות מגוונות הממוקמות בחפ"ק (חבורת הפיקוד הקדמי של החטיבה.) כמו כן הוכן מבעוד מועד זחל"ם לממסור אוטומטי וידני, למקרה של תקלה בקשר בין היחידות.

במהלך המלחמה הועברו בין הכוחות צוותים שונים של כוחות שריון, רגלים, אוויר ואמצעי גישור צליחה והנדסה. העברת הכוחות בוצעה באמצעות פקודות בקשר ומעבר יחידות מרשת אחת לרעותה, וכן הייתה כניסה הדדית לרשתות תקשורת לדרגים ממונים ולדרגים כפופים.

באמצעות מכשיר המוטורולה הקטן שלקחתי עמי, ניתן היה להתחבר למערכת הטלפוניה הארצית והבינלאומית, והוא סייע בהשגת שירותים מנהלתיים שתרמו למורל אנשי החטיבה בעורף (למשל, המג"ד שמעון בן שושן שוחח עם אשתו שילדה לו בת עם פרוץ המלחמה,) ובהזעקת קציני החטיבה לחזית לאחר שיצאו לחופשה עם הכרזת הפסקת האש הראשונה. מיד לאחר חציית התעלה

וההשתלטות על כמה בסיסי טילים במצרים, התמקמנו באחד מבסיסי הטילים וארז שאל אותי מה ניתן לעשות עם המכשיר הקטן הזה. אמרתי לו שניתן לדבר עם כל העולם מבסיס הטילים המצרי. התחברנו לאשתו מאירה בבאר שבע, שממנה קיבל את מספר הטלפון של חברו באיטליה. כעבור כמה דקות שוחח עם חברו באיטליה, באמצעות קשר אלחוטי מהמכשיר שהגיע לבקרה הארצית של בזק, ומשם, על ידי העברה ממערכת אלחוטית לקווית, עברה השיחה לאיטליה. ארז הנרעש מהפלא לא התאפק וסיפר על כך לאריאל שרון, שהחליט מיד לדבר עם חברו סם (משולם ריקליס) בארצות הברית ולבקש שישלח לנו משקפות שהיו חסרות לטנקים. כל חיילי החטיבה זוכרים את תרומתו של המכשיר הנייד טרם העידן הסלולרי.

במהלך הפסקת האש שימש מכשיר המוטורולה החדשני את קציני האו"ם האוסטרים ואפשר להם לחייג למשפחותיהם.

תוצאות המלחמה דרשו מחיילי המילואים לשרת במשך חצי שנה בקו הפסקת האש.

עם סיום הלחימה הגיעו אנשי הנהלת משרד התקשורת, ביוזמתו של לב, לבקר אותי בסיני. לב, סורוקר ויעקב ניצן, נציב שירות המדינה, צירפו אליהם גם את שפר, יו"ר ועד עובדי מחוז המרכז בשירותי ההנדסה.

שמחתי על הכבוד שחלקו לי בביקורם וניצלנו את נוכחותם כדי לשפר את אפשרויות התקשורת בשטח. מיד הוחלט לפרוש כבל תקשורת בסיני שיגיע עד ליחידות הקדמיות שהחזקנו בהן, ולחבר את עבר התעלה המערבי לרשת הטלקומוניקציה של מדינת ישראל. הדבר הקל את התקשורת המנהלתית של גורמי הצבא והחיילים עם העורף.

קצין הקשר האוגדתי היה הלל כרמלי, איש מילואים שעבד בחברת טלרד, שתעמוד בעתיד בקשר הדוק עם חברת בזק המתגבשת. קצין הקשר הפיקודי היה צבי אמיד, שעתיד לשמש מנכ"ל החברה, ואילו קצין הקשר הראשי היה אז שלמה ענבר, שלימים מונה לדירקטור בבזק. אני עצמי קיבלתי דרגת רס"ן עם סיום הקרבות, לצד צביקה קנטור שהיה קצין האג"ם החטיבתי.

שרון מצפצף על הפקודות

שרון היה מפקד נערץ על כל קציניו וחייליו, ובצדק. נחוש, אמיץ ויצירתי, הוא חתר להשלמת המשימה, וגם הצליח. הוא שם את כל כובד משקלו, תרתי משמע, בנקודת ההכרעה. מבצע הצליחה במלחמת יום הכיפורים היה בין המבצעים המפוארים של צה"ל בכל הזמנים. עם זאת, איני יכול להתעלם משני אירועים שאני נושא עמי מאז המלחמה. בראשון, כקצין הקשר של החטיבה, קיימתי האזנות רצופות גם על הרשת האוגדתית של שרון וגם על הרשת הפיקודית במרחב דרום של אלוף הפיקוד שמואל גורודיש. הייתי עד לקריאות בקשר של אלוף הפיקוד לשרון, מפקד האוגדה, כשזה האחרון התעלם מהקריאות ולא ענה לו. רבות נכתב בספרי ההיסטוריה של המלחמות על "דרכו העצמאית" של שרון. כקצין שחונך על ערכיו של צה"ל, חנך דורות של קצינים צעירים ואף הדיח צוערים מקורס קצינים על מעשים דומים, עדות השמיעה טלטלה אותי.

האירוע השני התרחש לאחר הפסקת האש, כאשר כוחותינו התייצבו על קו הקילומטר ה־101. במדבר נשבה רוח בוקר קרירה ואת הדממה הפרו רק ציוצי הציפורים. ההנחיה הייתה שאין לפתוח באש ללא אישור הרמטכ"ל. עם שחר הגיע שרון לבקר את הכוחות בחפ"ק החטיבתי ולצפות בהיערכות המצרים על קו הפסקת האש. שרון מצא צורך לשפר עמדות והתקשר בנוכחותנו למטכ"ל

כדי לבקש אישור פתיחה באש. הרמטכ"ל ישן, אבל סגנו, ישראל טל (טליק,) שמילא את מקומו, השיב לשרון כי הפקודות הן לא לפתוח באש. שרון החליט לביים תקרית לצורך שיפור עמדות. "המצרים פתחו באש ויש כאן אש תופת", דיווח שרון. "אם כך, עליך לענות באש", הורה טליק. האגד הארטילרי פתח באש, המצרים הגיבו, והתרחשה תקרית שנוצלה גם לשיפור עמדות על קו הפסקת האש. גם האירוע הזה לא זכה מבחינתי לציון עובר במבחן הערכי. לשרון זכויות רבות בהצלחה, אך לא ראיתי בעין יפה דיווח כוזב לממונה ודוגמה שלילית לקבוצה גדולה של קצינים המקיפים אותו. "אל תשאף להצליח", אמר אלברט איינשטיין, "אלא ראשית להיות אדם ערכי".

48 חללים היו לחטיבה 421 במלחמה. כל חייל עולם ומלואו, ואלה במותם הבטיחו את ההישגים שהיו לחטיבה במלחמה. אין ספק שהאובדן יכול היה להיות גדול יותר, לולא האחריות, שיקול הדעת והנחישות של ארז ומפקדי הגדודים הנוספים– גיורא לב, שמעון בן שושן, עמי מורג ויהודה טל – ושל קבוצה מצטיינת של מ"פים וקצינים שלחמו וניצחו. מטה חטיבת 421 ממשיך להיפגש עד עצם ימים אלה, יותר מ־40 שנה מאז המלחמה, ומקיים טקסי זיכרון לנופלים באנדרטה החטיבתית בלטרון.

יונתן אדרת, מ"פ בחטיבה, יזם פעילות אזרחית שלנו למען היישוב שלומי שעל גבול הלבנון. בעקבות מלחמת לבנון השנייה הוחלט לאמץ את היישוב, לתרום לו בתחום החינוך, ברכישת מחשבים ובעצות

להיערכות בעתות חירום. היישוב הנציח את חטיבה 421 בכיכר מרכזית בעיר וקרא לה "כיכר חטיבת הצליחה."

אני גאה להיות חבר ושותף לקבוצת האנשים המצוינים האלה, שהוכיחו תעוזה, אומץ, חברות וכושר ביצוע בעתות מלחמה תחת אש, ושנותרו חקוקים בחיי גם בעתות שלום.

תצפית מהנגמ"ש לעבר המצרים במלחמת יום כיפור, עם המח"ט חיים ארז, אוקטובר 1973

(צילום: שאול גולן אילוז)

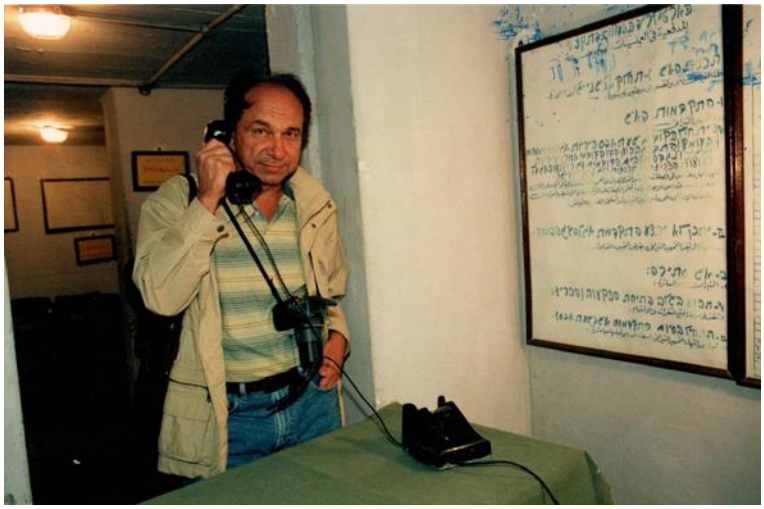
קבוצת תכנון של חטיבה 421 לפני הצליחה, עם המח"ט חיים ארז, קצין

המודיעין, קצין ארטילריה, קצין הקשר ועוזריהם, על רקע נגמ"ש המח"ט, 1973

אני, קצין הקשר החטיבתי, וצביקה קנטור, קצין האג"ם, מקבלים דרגות

רב סרן בעיצומה של מלחמת יום כיפור, אוקטובר 1973 (צילום: שאול גולן אילוז)

חיילי חטיבה 421 לאחר הצליחה, עם המח"ט חיים ארז, 1973



בבונקר מצרי, במסגרת טיול שערכו ותיקי חטיבת 421 לשחזור הכניסה

למצרים דרך התעלה, 24.7.1999