

## חוסן – הלכה ומעשה

עדי שירצקי,<sup>9</sup> יהודה נבו,<sup>10</sup> טל פולצ'ק<sup>11</sup>

האתגר: "חוסן" הוא מושג מרכזי העומד בבסיס העיסוק בהכנת האדם לקרב. חוסן הפרט (הכולל מרכיבים מגינים ומרכיבים מקדמים), חוסן המסגרת (הכולל לכידות חברתית ולכידות משימתית) וחוסן המפקד (כמחולל, כמודל וכמתווך) משפיעים יחד על מסגרת הלוחמה. גורמים פיזיים, גורמים קבוצתיים וגורמים שמקורם בלוחם עצמו ובאישיותו – משפיעים על החוסן, וככל שהלוחם מוכן יותר להתרחשויות, מעריך יותר את יכולותיו להתגבר על קשיים ובעל משאבים להתמודדות – כך מצוקתו תפחת, הוא יחוש פחות לחץ והסיכוי שיעמוד במשימה יגבר. אך בניגוד לתרגולת מקצועית ולמרות חשיבותו העצומה בלחימה, חוסן מנטלי אינו נראה, קשה למדידה וקשה לתת בו סימנים.

### מבוא

בשנים האחרונות, מתגברת ההבנה במערכים המקצועיים ובקרב מפקדים (מרביתם בדרג הגבוה ובעלי ניסיון מבצעי עשיר), בדבר חשיבות העיסוק באדם בקרב לשם הכנה מיטבית ללחימה. מושג מרכזי העומד בבסיסו של עיסוק שיטתי בהכנת האדם לקרב הוא החוסן. כמונה תיאורטי, החוסן נוגע להתמודדות אפקטיבית ואדפטיבית עם אתגרים ואיומים בכלל, ובהקשר שלנו עם אתגרי הלחימה בפרט. "במלחמה היחס בין החומר לרוח הוא אחד לשלושה" – משפט זה, שאין לו סימוכין מובהקים ומיחוס לנפוליאון, מתאר את המורכבות לצד החשיבות הרבה הטמונות בחיזוק החוסן.

בניגוד לתרגולת המקצועית, החוסן המנטלי אינו נראה, לעיתים אינו מדיד, וקשה לתת בו סימנים. נוסף על כך, חלק ניכר מהמפקדים העוסקים בהכשרת לוחמים ומפקדים

9 ע"צ עדי שירצקי היא מנהלת פיתוח מקצועי ופרוייקטורית חוסן ביסל"ם.

10 רס"ן (מיל') יהודה נבו, לשעבר רמ"ד חילות לחימה וחוסן, בענף מד"ה יבשה ופסיכולוג צבאי ביחידות יבשה.

11 רס"ן (מיל') טל פולצ'ק, לשעבר רת"ח חוסן אט"ל ופסיכולוג צבאי ביחידות יבשה.

בדרג הטקטי, הם בעלי ניסיון מצומצם בלחימה. היעדר הניסיון מקשה עליהם להבין באופן מעמיק את הלחימה ואתגריה, את החשיבות הגבוהה שבהתכוננות מנטלית לקראתם, ומתוך כך את חשיבותם של הכשרות או אימונים שמטרתם לעזור ללוחמים להתמודד טוב יותר עם אתגרי הלחימה. עקב כך, המיקוד בתהליכי בניין הכוח פעמים רבות נשאר רק בתחומים "קשיחים" של המקצוע הצבאי (הפעלת טכניקה או תרגולת קרבית), בעוד הטמעתם של תהליכי חיזוק החוסן השזורים בשאר ההכנות ללחימה – אינה מגיעה לכדי מיצוי.

מטרתו של פרק זה היא להציע מסגרת תיאורטית ופרקטית בת יישום ביחידות היבשה, העוסקת בחיזוק החוסן בצבא היבשה. הפרק מציג בחלקו הראשון את מאפייני שדה הקרב ואתגרי הלחימה שמולם מתעצם הצורך בחיזוק חוסן, בחלקו השני מוצגים העקרונות התיאורטיים המגדירים את החוסן, ובחלקו השלישי מוצעת מסגרת שיטתית לחיזוק חוסן הפרט, המסגרת והמפקד, כשבסיומו המלצות לחיזוק החוסן המתייחסות למאפייני בניין הכוח ביבשה.

תרומתו של הפרק תבטא בשני היבטים מרכזיים: ההיבט האחד, הצגת יחסי הגומלין שבין שלל רכיבי החוסן המרכזיים בבניין הכוח – הלוחם, המפקד והמסגרת; והיבט השני הוא מודל סדור המציג הן עקרונות תיאורטיים המגדירים את החוסן והן שיטה לחיזוק החוסן הנשענת על עקרונות אלו.

## אתגרים מנטליים בלחימה

*"הייתי בשוק, לא האמנתי ששני לוחמים בצוות שלי יסרבו להיכנס ללחימה איתנו, ועוד לאחר שבועיים שהם היו איתנו בלחימה... הצוות ואני לא ידענו איך מעכלים את זה... אפילו ברמה הפשוטה של מי יחליף אותם בפק"ל... בסוף הם חברו אלינו על הגדר".*

מפק"צ באגוז, מלחמת לבנון השנייה (גלעד, 2008)

*"לו היו לי הזמן והיכולת שלך ללמוד את המלחמה, אני חושב שהייתי מתמקד כמעט לחלוטין במציאויות המלחמה – השפעות העייפות, הרעב, הכאב, חוסר השינה, מוג האוויר [...] יסודות האסטרטגיה והטקטיקה והלוגיסטיקה הקרבית פשוטים בצורה אבסורדית; אלה מציאויות המלחמה אשר הופכות אותה לכה מסובכת וקשה, ואלה בדרך כלל נונחות על-ידי ההיסטוריונים".*

(לורד ווייוול לידל הארט. בתוך: מק'קוי, 2009)

תיאורים אלו, של לידל הארט<sup>12</sup> ושל מפקד צעיר ביחידת אגוז, משקפים את העובדה כי עלינו לתת את הדעת על האדם בקרב - על אתגרי הלחימה שהוא נחשף אליהם ועל האופן שבו הוא מתמודד עימם. כל זאת, כמוכן, לצד העיסוק באמל"ח, תורות הלחימה, ומאפייני האויב בעת ההכנה ללחימה.

שדה הקרב טומן בחובו שני סוגי כוחות מנוגדים הפועלים על האדם בקרב, לעיתים בו בזמן ממש: מחד, כוחות מארגנים המסייעים לפרט ולמסגרת להתמודד עם אתגרי הלחימה, בהם אפשר למנות את המוטיבציה, המורל, לכידות המסגרת והמנהיגות. מאידך, פועלים על האדם כוחות מפרקים ומעכבים המפריעים להתמודדות יעילה עם אתגרי הלחימה, ובתוך כך פוגעים גם בעמידה במשימה. גורם מרכזי שיש בכוחו להגביר את פעולתם של הגורמים המפרקים, הוא הלחץ הפועל על הפרט לפני הלחימה, במהלכה ולאחריה. על-פי לזרוס (1984), מקורו של לחץ זה בתפיסה סובייקטיבית של המצב או האובייקט מעורר המצוקה, תפיסה הנובעת מהערכה שהאדם עושה ביחס למשאבים שיש לו כדי להתמודד עם מצב נתון. ככל שהאדם יחווה עצמו מוכן יותר וכבעל משאבים להתמודד עם המציאות הקשה - כך המציאות הנתונה תעורר בו פחות מצוקה ותחושת איום ועל כן פחות לחץ. לאור זאת, היערכות והכנה מתאימות שבונות יכולת ותחושת מסוגלות לקראת האיום, עשויות לשפר את היערכות העצמית של הפרט ביחס ליכולת ההתמודדות שלו וכך להפחית את הלחץ, או במילים אחרות - להשפיע על מידת החוסן שלו.

מחקרו של ראובן גל (1989), שעסק בהשפעת הלחץ הפועל על הלוחמים בשדה הקרב, מחלק את הכוחות המפרקים למספר קבוצות של גורמי לחץ פוטנציאליים הקיימים בקרב:

**גורמים פיזיים.** גורמים אוניברסליים בעלי השפעה על כלל בני האדם, אשר אינם ייחודיים דווקא לשדה הקרב.

- גורמים פיזיקליים: רעש, הדף, אור בוהק, צפיפות ומרחב תנועה מוגבל.
- גורמים תרמיים: חום, קור, לחות.

12 הוגה דעות והיסטוריון צבאי בריטי. כתיבתו עסקה באסטרטגיה הצבאית מתוך ניסיונו בלחימה במלחמות העולם הראשונה והשנייה.

- גורמים כימיים וקרנינתיים: נשק כימי, קרינה רדיואקטיבית, גזים רעילים.
  - גורמים פיזיולוגיים: עייפות, רעב, צמא, הפרעות בשעון הביולוגי, חוסר שינה.
  - גורמי אקלים וסביבה: מזג אוויר קיצוני, אזורים נגועי מחלות.
- תנאי הקרב:** אלו הם גורמים ייחודיים לשדה הקרב, המגבירים את הלחץ על הלוחם. הם מחולקים לשלוש תתי-קבוצות:
- סוגים ומצבים של הקרב: יום או לילה, התקפה לעומת הגנה, או המתנה.
  - מאפיינים של תנאי הקרב: משך הלחימה ועוצמתה, אי-ודאות, הפתעה, משימות מונוטוניות.
  - אימת הקרב: חשיפה להרס, מוות, גוויות; פחד ממות מפתיע או משבי; "כמעט פגיעה".
- גורמים קבוצתיים. גורמים המתייחסים ליחידה הלוחמת שיכולים לפעול ככוחות מפרקים מגבירי לחץ. היעדרם של גורמים אלה, מהווה עבור הלוחם גורם מגביר לחץ, בעוד נוכחותם עשויה להפחית את רמת הלחץ. גורמים אלה נחלקים לשלוש קבוצות:
- מורל ולכידות: מורל אישי ויחידתי, לכידות והיכרות בין חברי הקבוצה, תמיכה קבוצתית.
  - פיקוד ומנהיגות: אמון במפקדים, קור הרוח והביטחון של המפקד.
  - אידיאולוגיה ומחויבות: הסכמה או היעדר הסכמה עם המטרות, קיומם של קונפליקטים ודילמות מוסריות.
- גורמי היחיד.** גורמי לחץ שמקורם בלוחם עצמו - במאפייני האישיות שלו, ברקעו האישי, בניסיונו המבצעי, בתפקיד שהוא ממלא בלחימה, ועוד.
- תכונות אישיות: "הטיפוס הקרבי" (לוחמנות, אומץ), מאפיינים אישיותיים, נתונים דמוגרפיים (גיל, שירות חובה / מילואים, השכלה).
  - החייל ותפקידו: הזדהות עם התפקיד והמערכת, תפקיד רשמי (תפקיד בצוות, מפקד או לוחם), תפקיד בלתי רשמי (מעמד בקבוצה, הערכת הקבוצה ביחס ללוחם).
  - ניסיון קודם: מפגש ראשון או שני עם אירוע לחימה, ניסיון קרבי קודם, הכנה מוקדמת ואימונים ריאליים.

• גורמי העורף: המצב בבית, תמיכת העורף, יציאות הביתה.

מחקרו של גל (1989), מסכם את עיקרי הממצאים שעסקו בגורמי הלחץ הקיימים בקרב, מתוך בחינת אירועי לחימה עצימים בעשורים שקדמו לו, הכוללים את מלחמת העולם, מלחמת יום הכיפורים ומלחמת לבנון הראשונה. ממצאים אלה מקבלים משנה תוקף לאור מחקרים נוספים שנעשו בתחום המציגים ממצאים דומים או משלימים. לדוגמה, הצבא האמריקני שנלחם הרחק ממולדתו ובעיקר בקרב ריכוזי אוכלוסייה, חקר את המאפיינים המנטליים של הכוחות האמריקנים הלוחמים במלחמת המפרץ, והוסיף לגורמי הלחץ פרמטרים נוספים, כמו: בידוד גיאוגרפי, המרחק מהמשפחה ונתק תקשורת; בהיבטי המשימה - פערים בהבנת המשימה, הערך שלה וההזדהות עימה, ומדיניות הפעלת הכוח; ובמאפייני המשימה - משימות רוטיניות לצד הפוגות מצומצמות שהביאו לשעמום ושחיקה (Bartone, 2006).

*"עתה אנו מותשים ממאמץ התנועה המתמדת הנקטע ברגעי לחימה והרג לאורך הדרך. בשלושת ימי המתקפה הראשונים לא עצם איש את עיניו. מאז לא זכה איש ליותר משלוש ארבע שעות שינה בכל יממה - לרוב בצורת כמה תנומות חטופות. אישית, חטפתי תנומה בערך כשעה וחצי אמש, וכנראה בסך הכול שמונה שעות בשלושת הימים האחרונים. כל יום לחימה היה שווה ערך לסיום תחרות סיבולת פיזית רצינית כגון מרתון. על כך נוספה תגובה של מערכת העצבים הסימפתטית לרמות הקיצוניות של המאמץ, הלחץ והאדרנלין, שלאחריהן הגוף והמחשבה מתרסקים בניסיון להתאושש. התוספת לרמות הלחץ המוגברות הייתה אי־הוודאות במצבים יום־יומיים, והאיום המתגבר של אפשרות שהאויב ישתמש בכלי נשק כימיים, בעודנו מתקרבים לבגד".*

(מק'קוי, 2009)

תורת הלחימה הצה"לית מכירה אף היא בהשפעות הקרב והמלחמה על האדם, ובכך שאפקטיביות הלוחם והמסגרת מושפעת מהכוחות המפרקים בלחימה, כפי שמצוין ב"אבן יסוד האדם":

*"אפקטיביות הדרג הטקטי בלחימה מושפעת באופן ישיר מהתמודדות עם עקת הקרב, שהינה תוצא מצטבר של השפעת תנאי הלחימה על חוסנו המנטלי, הפיזי והנפשי של הלוחם, ובו בזמן בעל השפעה על חוסנה ויכולת תפקודה של המסגרת הלוחמת".*

(תוה"ד, 2006).

לצד מאפייני ואתגרי הלחימה הקלסיים, שתוקפם שריר וקיים, העת הנוכחית שבה צה"ל נדרש לתפקד מוסיפה נדבכים חדשים למאפייני הלחימה, לאתגריה ולכוחות המפרקים שהיא משיתה על האדם בקרב:

- שימוש גובר בטכנולוגיה, הכולל את היכולת להפיק ממנה מידע באופן הדורש מן הלוחם והמפקד מיומנויות אישיות ייחודיות, כמו גם הפעלת מערכות טכנולוגיות והוצאת העיקר מהטפל לאור גודש המידע שמערכות אלה מספקות.
- לחימה רב־ממדית שבה נדרשים הלוחם והמפקד להפעיל כוח בממדי לחימה מגוונים, תוך יצירת שיתופי פעולה עם גורמים נוספים הפועלים במרחב הלחימה.
- לחימה א־סימטרית וקיומה במרחבים רוויי אוכלוסייה באופן הדורש מהכוחות המתמרנים התייחסות למרכיבים מגוונים בהפעלת הכוח. כך, למשל יש צורך בהכנה תרבותית רחבה והפעלת כוח באופן מידתי, ולא בהכרח מירבי - ולכן נדרשות הפעלת שיקול דעת ויכולת התמודדות רגשית נוספות במהלך הלחימה.
- מאפייני האויב. אויב אשר לרוב פועל באופן לא סדור, לא צפוי, לעיתים בלתי נראה, ואינו מקפיד על ציות לדין הבין־לאומי בלחימה - דורש שימוש בתחבולות, הסתגלות מהירה לשינויים, הפעלת טכנולוגיות לאיתורו, ועוד.
- עירוב לוחמת תודעה והשפעות התקשורת ודעת הקהל על הכוחות הלוחמים. משתנה מורכב זה כורך בו את הצורך בהגדרה ברורה לניצחון בלחימה וניטור השפעתה של לוחמת התודעה על רוח הלחימה של הכוחות הנלחמים.
- מעמדו של צה"ל בחברה. ירידה בנכונות החברתית לספוג אכזות בנפש וחשיפת צה"ל לביקורת ציבורית - נושאים בחובם פוטנציאל לזריעת ספקות בקרב לוחמים ומפקדים בנוגע למשימה הצבאית ולהזדהות עימה; והם נושאים בחובם פוטנציאל לירידה בתמיכת העורף (החברתי והמשפחתי) בכוחות הנמצאים בחזית הלחימה באופן שעלול להשפיע על התמודדות אפקטיבית עם אתגרי המשימה המבצעית.
- במקביל לשינויים בשדה הקרב, השינוי במאפייני דור הלוחמים בעידן הפוסט־מודרני משמעותי לא פחות - דור המאופיין באינדיבידואליזם, ביקורתיות, צריכה מסיבית של מידע ברשתות חברתיות מקוונות, דור המורגל בנגישות גבוהה למידע והתמודדות עם עמימות מועטה מאוד. עבור דור זה, המפגש עם שדה הקרב עוצמתי במיוחד, היות שזהו מרחב שבו נדרש הלוחם לפעול כשיתוף פעולה הדוק, להתחשב, להקריב, לגלות הבנה לרגשות האחר, ובמקביל לכך לפעול

בחוסר וודאות, כפי שציין קלואזביץ: <sup>13</sup> "המלחמה היא ממלכת אי-הוודאות".

לפיכך, בעת המאגרת הזו, גובר הצורך להכין את הלוחמים והמפקדים הצעירים להתמודדות טובה עם שלל הגורמים המפרקים ומאפייני הלחימה, כדי להקנות להם סיכויי הישרדות גבוהים ככל האפשר ויכולות כמה שיותר טובות לעמוד במשימות הלחימה. הכנה זו כרוכה בחיזוק חוסנם של הלוחם, המפקד והמסגרת.

### מהו חוסן הפרט והמסגרת – מושגים והגדרות מרכזיות

בחלק זה נבחן את ההגדרות המקובלות בספרות לחוסן, נבחן ממה נובע החוסן, ונבדוק כיצד הוא מתבטא במציאות – ביחס ללוחם כפרט, ביחס למסגרת כגוף בעל ישות נבדלת, פרט לסך הלוחמים המרכיבים אותה, וביחס למפקד שמוביל את הלוחמים במסגרת.

### חוסן הפרט

המונח "חוסן" נעשה שגור בשדות מקצועיים רבים ב־40 השנים האחרונות. במחקר הוא זכה להתייחסויות מגוונות – החל בהתמודדות ילדים בסביבות מצוקה, עבור לאירועי חיים קשים אך שגורים, כמו מחלות ואובדנים (klumpfer, 2002; Luthar, 2015; Masten et al., 1990; Masten 2002.) וכלה בהתמודדויות עם אירועים קיצוניים (2018; Southwick et al., 2014), וכלה בהתמודדויות עם אירועים קיצוניים ויוצאי דופן כמו אסונות טבע, אירועי טרור ומלחמות (Bonnano, 2004). הגישה האבולוציונית גורסת כי מי שמוכיח יכולת שרידות אינו בהכרח הזן החזק, גם לא האינטליגנטי ביותר, אלא התגובתי ביותר לשינוי. כלומר, מי שמראה חוסן בפני איומים קיומיים, הוא מי שמשתנה ומסתגל. גם איגוד הפסיכולוגים האמריקני, ה-APA (2014), מגדיר חוסן כ"תהליך של הסתגלות חיובית לאור טרגדיה, טראומה או מקור לחץ משמעותי".

אפשר לזהות המישה אופני תגובה טיפוסיים שונים לאירועים מערערים וקשים:

1. תפקוד תקין. התמודדות מוצלחת, עמידה במשימה ושימור תפקוד תקין של הפרט, המסגרת והמפקד.
2. התאוששות מלאה. לעיתים תתרחש סטייה קלה מרמת התפקוד התקין של הלוחם, המסגרת או המפקד, ואז חזרה לתפקוד תקין. המונח המקובל בספרות

13 בתוך: על המלחמה: מדריך קצר לקלואזביץ (1977).

הוא "bouncing back" (Southwick et. Al., 2014).

3. תפקוד משודרג. התמודדות מוצלחת ואף צמיחה - למידה והפקת לקחים ברמת הפרט, המסגרת או המפקד - המעניקים נקודת פתיחה טובה יותר להתמודדויות עתידיות עם קושי או מצוקה. מדובר בנקודת פתיחה שמרחיבה את אופן ההסתכלות על כל משימה, ואולי אף מעבר לכך, ומגבירה את תחושת המסוגלות ויכולת ההתמודדות.

4. במצבים של תגובה פחות אדפטיבית ואפקטיבית, יתקיים תפקוד עם פגיעה קלה - שעלול ליצור רגיעה מפני התמודדות נוספת מאותו סוג. רגיעה זו עשויה להתבטא, לדוגמה, באי-נכונות לשוב ולבצע את אותה המשימה, עצבנות, תגובות כעס וכדומה.

5. לעיתים התגובה מובילה למצבי קיצון של חוסר תפקוד מלא, מיידי או מעוכב זהו מצב של תגובה טראומטית, זמנית או ארוכת טווח, שעשויה להופיע כבר בסמוך לאירוע או כתגובה מעוכבת שתתפרץ מאוחר יותר (Bonanno, 2004; Richardson, 2002).

לאור זאת, תגובה המעידה על חוסן טוב, כוללת המשך תפקוד תקין תחת לחץ (לא להישבר), ירידה מסוימת בתפקוד, לצד התאוששות מהירה וחזרה לתפקוד תקין (bouncing back), וכן מצבים של הסתגלות למידה ולעיתים אפילו צמיחה בשל התמודדות.

הגדרת החוסן האישי ללוחם ולמפקד בצבא, מתכתבת עם עקרונות אלו. היא נקבעת בוועדת החוסן של זרוע היבשה בראשות קחצ"ר, שעסקה בהסדרתו ומיסודו של העיסוק בחוסן הלוחמים והמפקדים ביבשה. הוועדה הגדירה חוסן באופן הבא:

"היכולת לתפקד באופן מיטבי בעת התמודדות עם אתגר מבצעי מתמשך רווי קשיים פיזיים ומנטליים, אתגר קיומי ואי-וודאות, תוך הפגנת עמידות מול הקושי והתאוששות בעת משבר לשם עמידה במשימה". (קחצ"ר, 2019)

## מה הם המרכיבים מהם נבנה החוסן

על אף המחקר הרב בנושא, בעולמות הפסיכולוגיה, הרפואה, הספורט והצבא, עדיין קשה להצביע על רכיבים חד-משמעיים ומדויקים אשר עצם קיומם מצביע על חוסן. נהוג לחלק את אבני הבניין של החוסן האנושי ל"מרכיבים מגינים" ו"מרכיבים מקדמים":



### המרכיבים המגינים (Protective Factors)

הם אפיונים ויכולות המהווים חלק בלתי־נפרד מאישיותו של האדם. מדובר הן במרכיבים מולדים וגנטיים והן במרכיבים נרכשים שנלמדו מכוה התנסויות והתמודדויות שונות, החל בתקופת הינקות, דרך הילדות והנערות וכלה בשאר תחנות החיים. קשה למתוח גבול ברור ולהפריד בין מרכיבים מולדים ובין מרכיבים נרכשים, אבל מה שחשוב הוא היותם טבועים באדם ועומדים לרשותו כשהוא נדרש להתמודד עם מצבים קשים מאוד, להצים ושינויים. דוגמאות למרכיבים מגינים הן: מזג נוח, קור רוח, נטייה לאופטימיות, שליטה עצמית טובה, ביטחון עצמי ותחושת מסוגלות גבוהה, גמישות מחשבתית, יכולת אלתור וכושר הסתגלות (איברסן, 2018; Southwick, 2014). מגוון של טכניקות התערבות מעולמות הפסיכולוגיה החיובית, האימון והפסיכולוגיה הקוגניטיבית־התנהגותית, נמצאו כיעילות בחיזוק מרכיבים מגינים כגון שליטה עצמית, ויסות רגשי, גמישות מחשבתית, כושר הסתגלות ואפילו אופטימיות (Meredith et al., 2011).

בהמשך לעיסוק במרכיבים מגינים, בהקשר הצבאי חשוב לציין את מרכיב האיתנות, הנבחן ונמדד בתהליכי מיון ופיתוח צבאיים. מרכיב זה בוחן את עמידותו / קשיחותו של הלוחם (היכולת להתמודד בהצלחה עם קשיים ואתגרים) - מאפיין אישי הכולל הפגנת שליטה במצב, תחושת מחויבות גבוהה למטרות ותפיסת מצבים מאיימים כאתגרים שאפשר להתמודד עימם. כאשר אדם, המאופיין במידה גבוהה של קשיחות או איתנות, פוגש מצב קושי - הוא מתייצב מולו, נכון לאתגר. באנגלית איתנות קרויה *hardiness*, ומורכבת משלושה רכיבים: *commitment, control* ו־ *challenge* (Kobassa, 1979; maddi, 1972). האיתנות נבחנה במסגרת מחקרים שנערכו בצבא האמריקני, ונמצאו שני ממצאים חשובים: שהיא אכן מקדמת התמודדות בלחימה, ושמדובר באיכות אשר אפשר לחזק אותה בקרב חיילים וקצינים (Bartone, 2013; Escolas et al., 2013). כאמור, גם בצה"ל מתייחסים לאיתנות הלוחמים כמרכיב מהותי ביכולת ההתמודדות, הוא נבחן ונמדד במיונים ליחידות מיוחדות ובמיונים לפיקוד ונעשים מאמצים לפתחו בתהליכי ההכשרה. מחקר שנערך בצה"ל על־ידי Westman (1990), מצא כי צוערים בעלי מדד איתנות נמוך יותר סבלו יותר מלחץ בקורס קצינים ותפקודם נפגע.

### המרכיבים המקדמים (Promotive Factors)

הם מרכיבים המחזקים את יכולת ההתמודדות של הפרט, אבל אינם אישיותיים, אלא כרוכים בהיבטים סביבתיים ובין־אישיים (Meredith, Gaillot, Hansell),

Ritschard & Parker, 2011; איברסן, 2018). כמה ממרכיבים אלה המקדמים חוסן באופן משמעותי הם: יחסי משפחה טובים ויציבים, תקשורת טובה עם הסובבים, וקשרים חברתיים טובים ביחידה ומחוצה לה. מחקרים שהתבצעו החל בשלהי מלחמת העולם השנייה, מראים כי קשרים חברתיים טובים מגבירים את כושר ההתמודדות בלחימה ולאחריה, ולהיפך (Moskos, 1970; Marshall, 1947; Pietrzak et al., 2011). לצד אלו, חשובים מאוד גם קשרים קרובים עם מפקדים, אקלים פיקודי חיובי וכן מצב כלכלי נוח (Meredith et al., 2011). ממצאים אלו מדגישים את אחריותם הגדולה של המפקדים ליצירת תנאים מתאימים לחיזוק חוסן אנשיהם, ועד כמה חיוני שיכירו את מערכת התמיכה המשפחתית והחברתית של אנשיהם, את מצבם הכלכלי ואת הבעיות עימן הם מתמודדים ביחידה ומחוצה לה. על המפקדים לעזור, לחזק ולתמוך עד כמה שאפשר.

גורם מקדם נוסף הבולט בהקשר הצבאי, היא תחושת המשמעות וצדקת הדרך – הבנת השיבות המשימה ותחושת שליחות בעשייה, תורמות לעלייה בחוסן ומשפרות את כושר ההתמודדות. ויקטור פרנקל, בספרו "האדם מחפש משמעות" (פרנקל, 1970), עסק בכך רבות וציטט את ניטשה באומרו שכאשר יש לו לאדם "מה" ברור, הוא יכול לשאת כמעט כל "איך". תחושות האחריות, המשמעות והשיבות הפעולה עושות את ההבדל; הן עוזרות לאדם להסביר לעצמו מדוע הוא מסתכן, מתאמץ או סובל. גם בהקשר זה הממצאים עקביים: תפקיד משמעותי בקרב, בין שפיקודי ובין שמקצועי, משפר את יכולת ההתמודדות במהלך הקרב ולאחריו ומהווה גורם מקדם חוסן (Levav et al., 1979).

לסיכום, סל המשאבים השלם של הפרט כולל מרכיבים פנימיים אישיים, מרכיבים מגנים, ומרכיבים חיצוניים מקדמים, והוא משפיע באופן ישיר ועקיף על האופן שבו כל לוחם וכל מפקד יתמודדו עם איום פוטנציאלי. לוחמים שמגיעים למצבי לחימה חסרי ביטחון ובעלי מסוגלות מקצועית נמוכה, או לוחמים שחשים בודדים וללא תמיכה של משפחה, חברים ומפקדים, או לוחמים שאינם מבינים היטב את המשימה ומשמעויותיה – עלולים להתמודד בצורה לא מיטבית עם מכשולים, ויכולת הביצוע שלהם בקרב תיפגע.

## חוסן המסגרת

חוסן המסגרת הוא משאב הכרחי ללחימה. על המסגרת, כגוף המכיל אנשים רבים ולוחם כיחידה אחת, פועלים כוחות מפרקים ייחודיים המדלדלים את כוחותיה: לחימה מתמשכת, שינויים תכופים במשימה במהלך לחימה וכוחות חוברים מגוונים. גורמים

אלו זורעים בלבול, קשיי תיאום ומתחים בתוך המסגרת, ועלולים להשפיע באופן שלילי על רווחת הלוחמים ושלמות המסגרת ולהוביל לירידה בתפקוד ובביצועים.

כשאנו מגדירים חוסן במסגרת, אנו מתייחסים לעמידות, לכושר ההתאוששות וליכולת ההסתגלות של המסגרת כשלם העומד בפני עצמו, כלומר כישות בעלת מאפיינים משלה הנדרשת לבצע משימות ולפעול כגוף אחד בעת הלחימה. למסגרת כשלם, משמעות וערך מוסף, מעבר לסך הפרטים המרכיבים אותה. מסגרת בעלת חוסן עומדת במשימתה לנוכח קושי או משבר; היא מתאוששת וממשיכה להילחם גם לאחר שכמה מחבריה נפגעים; ואפשר לראות בקרב חבריה גילויים של נכונות להקרבה אישית עבור החברים והמשימה.

חוסן המסגרת במידה רבה נשען על הגיונות דומים לאלו שעומדים בתשתית חוסן הפרט: הוא מורכב מאשכול מרכיבים, אינו יציב וקבוע ואפשר לפתח אותו. מאפייני המסגרת עשויים להיות מרכיבים מגנים, למשל מקצועיות גבוהה ומנגנוני עבודה סדורים וברורים, לצד נכונות ללמידה, גמישות תגובה ואווירה חיובית ואופטימיות. למעשה, רוב המאפיינים שנגדיר כמרכיבים מגנים בחוסן המסגרת הם אותם מאפיינים שיובילו ללכידות חברתית ולכידות משימתית גבוהות. בין המרכיבים מקדמי החוסן החיצוניים למסגרת אפשר למנות: סביבה תומכת ביחידה, עושר של אימונים ואמצעים ומפקד שמקדם אקלים חיובי ולכידות בכל מובניה. תגובת המסגרת כשלם למצב מצוקה או אירוע קיצון, אופן התמודדותה ויכולתה לעמוד במשימה – עשויים להיפגע, להתקיים כהלכה או אפילו להשתפר מלמידה והפקת לקחים. לכן אפשר ואף נחוץ לפתח את חוסנה של המסגרת, במקביל לפיתוחו של חוסן הפרט.

בספרות הצבאית של צה"ל בפרט ובספרות הצבאית העולמית בכלל, יש עיסוק רב בחוסנה של המסגרת לנוכח אתגרי הלחימה, תוך התייחסות מודגשת להיבטי הלכידות המשימתית והלכידות החברתית ולהשפעות הפיקוד על כושר ההתמודדות של המסגרת בלחימה (Alliger et al., 2015; Hamilton, 2010; Griffith & Vattikus, 1999; Griffith, 2002; Matthews, 2014, 2020; Meredith et al., 2011; Morgan et al., 2013; Zaccaro, 2011).

לכידות גבוהה תורמת גם לחוסנם של הלוחמים כפרטים. נמצא שהיא מסייעת במניעת הלם קרב (PTSD), הפחתת לחץ במהלך לחימה, וצמצום השפעותיה ארוכות הטווח של הלחימה על נפש החייל. עוד נמצא, כי לכידות גבוהה תורמת להתמודדות טובה יותר עם מצבי לחץ או משבר (Shabtai, 1986; בתוך: שניר, 2002). במחקר משנת

2010, בהשתתפות לוחמים אמריקנים שלחמו בקרבות בעיראק ובאפגניסטאן, בדקו את כמות הקשרים החברתיים ועוצמתם בתוך היחידה, במשפחה ובין חברים, כדי לבחון האם הם תורמים לחוסן הלוחמים במהלך התעסוקה הצבאית והאם הם תורמים להתמודדות בריאה עם השלכות הלחימה, לאחר חזרת הלוחמים לביתם. מתוצאות המחקר עולה כי אכן – תמיכה מתוך היחידה עשויה להגביר את מידת החוסן, וכך גם קשרים משפחתיים טובים ותומכים (Pietrzak et al., 2010). כמו כן נמצא, כי בתוך יחידה מלוכדת, לוחמים הפגינו נכונות גבוהה יותר להתמודד עם מצבים קשים ואף הביעו נכונות לסכן יותר את חייהם למען חברים שהרגישו קרובים אליהם. עוד נמצא, כי הקרבה עצמית נפוצה יותר בקרב חיילים מיחידות מלוכדות (Blake, 1978; אבירם, 1990).

במחקר שטח שנערך לאחר סיום מבצע "צוק איתן", על-ידי פסיכולוג חטיבת גולני, נמצא כי "רוח הצוות והנאמנות לחברים" הייתה הגורם השכיח ביותר שאותו ציינו הלוחמים בתשובה לשאלה – "מה סייע לך להילחם ולהסתער?" (פולצ'ק, 2014).

*"תאמין לי שקשה לחזור ולהילחם אחרי שהמחלקה שלך ספגה הרוגים ופצועים בקרב בבינת ג'בל, ואחר כך עוד נדרסו לנו שני לוחמים על-ידי טנק. ממש לא פשוט. אבל היה ברור לי שאני חוזר מביסל"ח בשביל להילחם לצד החברים שלי ולמען אלה שלא חזרו".*

(לוחם מפלוגה ג', גדוד 51 חטיבת גולני. בתוך: גלעד, 2008).

יש הגדרות וסיווגים שונים למושג הלכידות. באופן כללי, חוקרים מבחינים בעיקר בין שני סוגי לכידות: "לכידות חברתית" ו"לכידות משימתית". אבחנה זו משמעותית, היות שהיא מאפשרת להבין את השפעותיה השונות של הלכידות הן על תפקוד היחיד (החייל) וביצועיו והן על תפקודי הקבוצה או הצוות וביצועיהם.

במסגרת הלכידות החברתית, הקשר החברתי בעל ערך בפני עצמו, והדגש הוא על היחסים החברתיים, על חוויית השייכות הרגשית, על תמיכה רגשית ועל קרבה. כבר במאה ה-19 דיבר דורקהיים (Durkheim, E. 1951; בתוך: שניר, 2002) על ה"לכידות המכנית" המבטאת השתייכות לקהילה, ובה נוצרות הרגשות של דמיון בין החברים וגורל משותף. לכידות חברתית עוסקת בקשרים הרגשיים הקיימים בין חברי קבוצה מסוימת; קשרים כמו חיבה, אחווה, דאגה וקרבה.

לעומת זאת, הלכידות המשימתית היא לכידות על בסיס תכליתי, כלומר היא אמצעי להשגת מטרה, כפי שהגדיר אותה דורקהיים (שם). זוהי לכידות אורגנית שבה כל

הפרטים (חלקים) פועלים יחד למען מטרה אחת, כמו גוף אורגני. Kier (1998) הגדיר את הלכידות המשימתית כמציאות שבה מאוחדים חברי הקבוצה לנוכח משימה שיש לעמוד בה. פולצ'ק ושירצקי (2019) הגדירו לכידות משימתית כך:

*"[...] תפיסות וערכים המשותפים של כלל חברי המסגרת לכך שהשגת מטרות המשימה וביצוע בסטנדרטים גבוהים הם במקום הראשון. במצב זה מתקיימת התלכדות הצוות סביב השגת המשימה ומתהווה גישה משותפת לביצוע איכותי של המשימה, הכרוכה בבניית מנגנונים פנימיים במסגרת לטיוב פעולתה".*

לסיכום, כדי ליצור, לחזק ולשמר חוסן במסגרת, נדרשות מודעות ומומחיות של מפקדים זוטרים לבנייתה של מסגרת לוחמת חסינה הניחנת בלכידות חברתית ולכידות משימתית גבוהות.

## חוסן המפקד

החוסן מהווה מרכיב בהגדרת המנהיגות הצבאית הרשמית של צה"ל (תוה"ד, 2013), ואין ספק כי כל מפקד קרבי נדרש לו כאשר הוא מוביל מסגרת לוחמת. המפקד עצמו נדרש להתמודד עם סכנות, איומים ואתגרים בלחימה; הוא נדרש לקרוא מצבים מורכבים ולקבל החלטות תחת לחץ; על כן תרגול יכולות שמסייעות לחשיבה בהירה וקבלת החלטות תחת לחץ חשוב עבורו במיוחד. נוסף על כך, מתוקף עמדתו הפיקודית, נדרש המפקד לעמוד במבחן הנעת פקודיו, בעיקר בעיתות לחץ, קושי ומצוקה.

Kolditz (2007) מיפה דפוסיים, יכולות ואפיונים, המיוחסים למפקדים שמצליחים להניע את פקודיהם בתנאי קיצון. למפקדים אלו יש מוטיבציה פנימית למשימה – רואים את המשימה כמשמעותית וחשובה; הם מאמצים למידה מתמשכת; הם לוקחים על עצמם סיכון כמו פקודיהם, וחולקים את אותם ערכים ואורח חיים; והם משמשים דוגמה ביכולת המקצועית שלהם, ביחסי האמון שהם יוצרים ובנאמנות שלהם. מחקרים ישראליים, המבוססים על עדויות מפקדים, מציינים עקרונות דומים (לסקוב, 1957; הגדרת המנהיגות הצבאית של תוה"ד, גל, 1988).

Sweeney Matthews & Lester (2011), חוקרים בצבא ארצות הברית, התייחסו לסוגיית פיתוח המפקדים להובלה במצבי קיצון. הם גורסים כי בתהליך פיתוח המפקדים, יש למקד אותם בהכנת עומק של מאפייני החוסן והתמודדות עם לחצים, ללמד אותם איך לפתח חוסן ואסטרטגיות התמודדות לשליטה בפחד, ולהדריך אותם

כיצד להקנות כל זאת גם לפקודיהם. לצד זאת, הם מדגישים את חשיבותם של אימונים ותרגולים מתמידים עם אנשיהם לבניית מסוגלות והסתגלות (דה־סנסיטיזציה), יחד עם למידה של שליטה בתגובות בעת סכנה. המרכיב האחרון אליו התייחסו, הוא "אומץ לב", שאותו הגדירו כנכונות לקבל החלטות קשות ולאחר מכן להתמודד עם השלכותיהן ארוכות הטווח. במילים אחרות, המפקד מודע לסכנה ובכל זאת בוחר לקחת את הסיכון למען מטרה מוצדקת. כדי לטפח תכונה זו גם בקרב פקודיו, על המפקד לשמש כמודל לדוגמה (Lester & Pury, 2011).

הידלדלות חוסן הפרטים והמסגרת, מהווה איתות למפקד על מידת הצלחתו או אי־הצלחתו במעשה הפיקוד לאורך הלחימה. נוסף על כך שהדבר מחייב אותו לפעולה, עצם המצב עלול לפגוע בתחושת המסוגלות שלו ולערער את חוסנו. זוהי נקודה משברית משמעותית וייחודית למפקד בעת לחימה, המחייבת התאוששות מהירה ונקיטת פעולה מנהיגותית הולמת.

לסיכום, למפקד שלושה תפקידים מהותיים בפיתוח חוסן הלווחם והמסגרת הלווחמת:

## 1. המפקד כמחולל

הוא זה שאחראי על תהליכי בניין הכוח של לווחמיו ושל המסגרת שלו. היות שחוסן נבנה בתהליך מתמשך המורכב ממגוון מרכיבים שפורטו לעיל, על המפקד מוטלת האחריות לרכוש ידע ומיומנויות בפיתוח חוסן הלווחם וחוסן המסגרת כדי שיוכל להוביל את פיתוחם ולקיים את האימונים והשגרות הנדרשים לכך (לבד, או בשיתוף פעולה עם אנשי מקצוע רלוונטיים), כשם שהוא משקיע בפיתוח אנשיו בהיבטים המקצועיים האחרים הקשורים במשימתם הצבאית.

## 2. המפקד כמודל

הוא מהווה דוגמה אישית לאנשיו בתהליכי ההכנה, האימון ובניית כשירותם, כמו גם בזמן אמת, בלחימה. כל זאת על רקע ההבנה כי תהליכים המתקיימים ברמה היררכית גבוהה יותר, משחזרים את עצמם ברמות היררכיות נמוכות יותר. בשגרות היום־יומיות שלו, על המפקד לתרגל ולתחזק טכניקות הנלמדות לפיתוח החוסן ובכך לשמש דוגמה לאנשיו ולעודד אותם לפעולה דומה. כמו כן, בעת הצורך מצופה ממנו לשמש דוגמה גם באופן שבו הוא מתמודד עם אירועים משבריים ומאיימים, ובאופן שבו הוא מיישם את הטכניקות והידע שרכש כדי לתפקד בקור רוח ובכהירות בזמן אמת.

## 3. המפקד כמתווך

בניית תמונת מצב בתי-התמודדות לפקודים; מתן תזכורות בנוגע ליכולות ההתמודדות של הלוחמים והמסגרת לנוכח איום וקושי; שימור גישה אופטימית ותקווה; מוכוונות להתמודדות וניצחון גם במצבים קשים ומורכבים - כל אלה ועוד הם רכיבים מכריעים בשימור משאבי החוסן של הלוחמים והמסגרת, במהלך אירועים בעלי פוטנציאל משברי, וגם לאחריהם (Bartone, 2006; Sommer, Hawell & Hadley, 2016).

שלושת מרכיבי החוסן - של הפרט הלוחם, של המסגרת ושל המפקד - מקיימים יחסים של השפעות הדדיות. על כן העיסוק בשלושתם הכרחי בכואנו לחזק את החוסן ובכך גם להשפיע על אפקטיביות התגובה המבצעית.

עיקרון תומך מסייע נוסף שנועד לשמר את משאבי החוסן הקיימים, הוא "עקרון הטעינה". ידועה האמרה "לא לעולם חוסן" - הרלוונטית הן ברמת הפרט והן ברמת המסגרת. מאחר שחוסן עלול להיפגע מחיכוך עצים או ממושך, יש להשקיע בהתאוששות וטעינת מצברים, בדומה לסוללה - כאשר היא מתרוקנת יש צורך לטעון אותה להמשך השימוש. היכרות ועבודה עם עקרון הטעינה כבר משלב האימונים, מחדדות את מודעות המפקדים לחשיבות הטעינה, ולסימני האזהרה שמצביעים על צניחה בחוסן.

בעת לחימה, כושר ההתמודדות והחוסן של הלוחם והמסגרת מושפעים גם מגורמים לוקליים וקצרי מועד (כוחות מפרקים), כמו רעב, עייפות, קונפליקט בין לוחם לחברו, או דיס-אורגניות וקונפליקטים במסגרת שהינם מתוצאות תהליך הלחימה. לכן, בזמן לחימה נדרשת תשומת לב לשינויים המתרחשים במידת החוסן של הלוחמים והמפקדים, ויש לנקוט בפעולות של תמיכה וטעינה העשויות להשפיע לחיוב על חוסן הלוחם בקרב ועל חוסנה של המסגרת כולה כגוף אורגני הפועל למען משימה משותפת.

טעינה עשויה להתבסס על פעולות פשוטות ואפילו בסיסיות כמו דאגה לתזונה, שעות שינה, פעילות הפגתית, או תמיכה של חברים, לצד פעולה למען הכלל המעוררת תחושת ערך, שיחות מפקד מעמיקות או שיחה עם גורם ייעוצי או טיפולי, ועד לכלים לעזרה עצמית וקבוצתית שנלמדים מבעוד מועד - כגון תרגול של טכניקות לפריקת מתח או כלים לניטרול חשיבה שלילית. התנסות טרום לחימה במצבים בעלי פוטנציאל להחלשת החוסן ותרגול בהתאמה של שימוש באמצעי טעינה כגון אלו שהוזכרו לעיל מסייע למפקדים וללוחמים להעשיר ושכלל את ארגז הכלים האישי והפיקודי שלהם, למען התמודדות עתידית בלחימה.

## התנסות לחיזוק החוסן של הפרט, המסגרת והמפקד

"במלחמה, כל מה שיראה החייל הטירון יהיה חשכת צלמוות. הדבר החשוב ביותר עבור החייל, תהא דרגתו אשר תהיה, הוא שלא תהא זו הפעם הראשונה בחייו שהוא ייתקל בדברים מעוררי האימה והפחד – בשדה הקרב".

קלואזביץ

תחת ההנחה שחוסן אפשר לפיתוח, מתגבשות בארץ ובעולם מגוון תוכניות לפיתוח וטיפוח החוסן בקרב מי שחיים ופועלים בתנאי מתח וסיכון מוגברים, כגון: מנהלים בעולם העסקים, ילדים ונוער בסיכון שזכו להיות חלק מתוכניות קידום וטיפוח, וצבאות מתקדמים אחרים בעולם. ככלל, גופים ביטחוניים וארגוני הצלה, שכוחותיהם נמצאים בחזית האירועים, באופן טבעי אימצו גם הם את הידע ואת מגוון דרכי הפעולה לפיתוח חוסן אנשיהם. כמה מארגונים אלה, אף עשו בעבר שימוש בצה"ל (בן נשר ולהד, 1997). כמה וכמה מתוכניות ההתערבות במגזרים האזרחיים והצבאיים, מגובות במחקר, והולכות ומצטברות הוכחות מחקריות לאפקטיביות שלהן (Hamiel et al., 2018; Meredith et al., 2011; Wolmer et al., 2018).

בעולם הלחימה, הכשרת הלוחמים מכילה רכיבים בעלי זיקה לתחום החוסן באופן אינהרנטי – אוכדן החירות, אי-הוודאות, הפעילות הפיזית בעצימות הגבוהה, הצורך להשתלב במסגרת חברתית ומאפיינים נוספים – כולם מקבלים ביטוי בהכשרה, וההתמודדות עימם מסייעת לחיזוק החוסן. נוסף על שגרת החיים של הלוחמים, מאז ומעולם הצבא נוקט בהיגיון של הכנת הלוחמים והמפקדים דרך אימונים מדמי מציאות (ברמת שכלול ומורכבות כזו או אחרת), במטרה לייצר חיכוך עם תרחישים עתידיים ומבעוד-מועד לעמת את הלוחמים והמפקדים עם מימוש יכולותיהם המקצועיות והפיזיות בתנאי לחימה. אימונים אלו מסייעים בבניית מקצועיותם של הלוחמים והמפקדים ובכיסוס תחושת המסוגלות שלהם. לוריה (2013) מתארת מתודולוגיה העוסקת בחיזוק חוסן לוחמים בחיל האוויר, הנשענת על גישתו של Meichenbaum (1993), בשם "אימון לחיסון מלחצים", אשר תכליתה הקניית מיומנויות ללוחמים שסייעו להם בהתמודדות עם אירועים מגבירי לחץ בעת לחימה. על-פי מתודולוגיה זו, חיזוק המסוגלות נעשה בעזרת ביצוע סימולציות קוגניטיביות ומעשיות מול אתגר מבצעי ייחודי מכוה חשיפה לגירוי חזק המעורר את הפרט לפעילות וכך מפתח את מיומנותו להתמודד עם אתגר זה או דומה בעתיד. היגיון זה מושתת במידה רבה על התפיסה הרווחת לפיה "מה שלא הורג מחשל", אולם אין די



בפעולה אינטואיטיבית בהקשר זה. בהיבטי בטיחות במהלך תרגול, נדרשת הסדרה של תחום חזיון החוסן בצבא כאימון הכרחי, אשר בו־זמנית מותאם לצרכים וליכולות של הלוחמים, המסגרות והמפקדים – ולשם כך עליו להיות מדורג ומבוקר.

נוסף על כך, בשנים האחרונות הולכות ומשתכללות שיטות ההדמיה בזכות התקדמות הטכנולוגיה, ומתאפשרת חוויה מקיפה יותר ורב־חושית במרחב האימונים. הטכנולוגיה מקנה יכולת טובה מאוד להגברת דימוי מצב האמת תוך שמירה על ביטחונם של המתאמנים, לצד תיעוד המאפשר למידה מעמיקה בסיום התרגול. כדי למקסם את כלל ההתנסויות האלו, נדרשת עבודה שיטתית על סמך עקרונות מקצועיים שיבטיחו הכנה מיטבית לפני האימון. הכנה זו כוללת הקניית ידע על חוסן והכשרה מקדימה, הקניית מיומנויות וכלים תומכי התמודדות ושלובים באימון – כל אלה מעלים את הסיכויים להתמודדות אפקטיבית ברגעי מבחן אמיתיים ובאימון עצמו.

חשוב לנתח את תרחיש הלחימה, לזהות מבעוד מועד את האתגרים המנטליים הפוטנציאליים ועל סמך אלו לעצב את האימון באופן מדורג ושיטתי, כך שיבנה את מסוגלות הלוחם באופן אחראי.

### **מסגרת עבודה שיטתית לחיזוק החוסן דרך התנסות**

פיתוח חוסן הלוחם, המסגרת והמפקד דרך התנסות, נשען על ההנחה שהתנסות מעשית וחיוכך עם קושי מנטלי מנחילים בהם ביטחון ותחושת מסוגלות, בדומה לאימונים פיזיים ומקצועיים שמקנים יכולות, תחושת מסוגלות וביטחון מקצועי. התמודדויות מנטליות בצבא מתקיימות במגוון מרחבים ומוכנים, ולכולן פוטנציאל השפעה על חוסנו של החייל, לחיוב או לשלילה. לצד זאת, בבואנו לבחון תהליך בנייה שיטתי, תוך הכוונתו לנקודת הקצה המבצעית, נתמקד באימונים הצבאיים הייעודיים ובהם נבחן ונדייק את הרכיבים שמצריכים יכולות התמודדות מנטליות עם גורמי לחץ רבים. העיסוק ברכיבים אלו לא תמיד זוכה לתשומת הלב הנדרשת בהשוואה ליתר היבטי האימון, על אף שיש לו פוטנציאל להכריע את הלוחם, המפקד והמסגרת, בהתמודדות עם אתגר הלחימה העתידי.

המתודולוגיה המוצעת לחיזוק החוסן, כרוכה באינטגרציה המשלבת בין הקניית ידע תיאורטי ומיומנויות המסייעים לשמר חוסן ולהטעין מצברים, ובין אימון מקדים המאפשר השיפה לאתגרי חוסן פוטנציאליים בלחימה. היא בנויה מתהליך הכולל בראש ובראשונה שני צעדים עיקריים:

## צעד ראשון – מיפוי אתגרי החוסן

כדי לדייק את טיב האתגר ולחזק את החוסן לאורו, נדרשת היכרות מקדימה עם אתגרי החוסן הכלליים בלחימה, אשר הלוחמים נחשפים אליהם ומתמודדים איתם. עוצמת החשיפה והשפעתה אינן קבועות ותלויות בגורמים מגוונים, כמו מאפייני הלחימה, מאפייני הפרט, תפקיד מקצועי, המסגרת, המפקד ועוד.

אתגרי החוסן הכלליים בלחימה נשענים על מחקר של ראובן גל, (גל, 1989) כפי שהוזכר בתחילת הפרק. להלן עיקרי הדברים בשנית:

- אתגרים פיזיים – גורמים המשפיעים פיזית על יכולתו של הלוחם או המפקד לעמוד במשימה.
- אתגרים קוגניטיביים – אתגרים הדורשים שימוש ביכולות החשיבה של הלוחם או המפקד בעת לחימה. במצב זה, הלחץ והגורמים הסביבתיים טומנים בחובם פוטנציאל לפגיעה אפשרית באפקטיביות התליכי החשיבה ולא־יעמידה במשימה.
- אתגרים רגשיים – מתייחסים למאפייני הלחימה המשפיעים על משתנים אישיים־רגשיים של הלוחם והמפקד בדרכם לעמידה במשימה.
- אתגרי החוסן הייחודיים בלחימה – אתגרים הקיימים במרחב הלחימה ומשפיעים באופן ממוקד על בעלי תפקידים או על דרג מסוים. לדוגמה, לוחמים המתפקדים כצלפים מתמודדים באופן ממוקד עם אתגרים שעיקרם מיקוד הקשב ואיזון רגשי לנוכח לחץ המשימה, צעקות ההמון וגורמים מסיחים נוספים. דוגמה נוספת היא האתגר הייחודי של לוחמי השריון הכולל שהות ממושכת בתוך טנק סגור וצפוף, אתגר הכרוך בקושי פיזי ומנטלי רב. דוגמה לאתגר ייחודי למפקד בעת לחימה, היא הדרישה להיות בקשב למספר מוקדי תקשורת ולהזנת נתונים, תוך התמודדות עם עומס מידע, שחלקו לא רלוונטי, וקבלת החלטות בהתאם למידע זה. דוגמאות לאתגר ייחודי בעת לחימה עבור המסגרת, הן הצורך בשילוב כוחות חברים, לא מוכרים, וחילופי מפקדים עקב פגיעה.

כאמור לעיל, תיתכן השפעה הדדית בין כל המרכיבים ובעוצמה משתנה, לצד העובדה שכל מרכיב עומד בפני עצמו. לדוגמה: מחד, אי־ודאות של לוחם אחד עשויה להשפיע עליו בלבד, בעוד המסגרת כמסגרת ממשיכה בלחימה כרגיל; מאידך, אי־ודאות של לוחם אחד עשויה לעורר תגובת לחץ שלו ש"תדביק" את חבריו באופן שישפיע על התמודדות אפקטיבית עם אתגרי הלחימה. דוגמה נוספת: אתגר פיזי כמו מזג האוויר

קשה יכול לעורר קושי פיזי משמעותי שמשפיע על יכולת הלוחם לעמוד במשימתו קור או חום אז ישפיעו על תפקוד הגוף. אולם אתגר זה יכול במידה רבה גם להיות בעל השפעה רגשית על החייל לעורר בו ספקות וחששות ביחס ליכולת שלו להתמודד בתנאים הקשים של מזג האוויר, ואלו לכשעצמם ישפיעו לרעה על תפקודו בלחימה. כמו כן, לאתגרי הלחימה פוטנציאל השפעה על המפקד - התמודדותו האישית עם האתגרים עשויה להיות טובה ומוצלחת ולא להשפיע לרעה על פקודיו, אבל היא גם עשויה להקשות עליו, לפגוע בקור הרוח שלו, לפגום בתהליך קבלת ההחלטות שלו, לצמצם את יכולתו לתווך את המציאות עבור פקודיו, ובשורה תחתונה - להשפיע באופן שלילי על עמידתה של המסגרת כולה במשימה.

### **צעד שני – חיזוק שיטתי של חוסן הלוחם, המפקד והמסגרת, דרך חיזוק "כשירויות"**

במונח "כשירות" אנו מתכוונים לפיתוח יכולת טובה בתחומים שמוכרים גנרית כמקדמי חוסן, ולכן יתמכו בחוסנם של הלוחם והמפקד, ברמת הפרט, ובחוסנה של המסגרת, ברמת הכלל. כיצד בונים כשירות כזו? כשם שאפשר לבנות כשירות מקצועית דרך לימוד של ידע ומיומנויות ואימון חוזר, כך אפשר באופן דומה לבנות כשירות טובה גם במספר תחומים שמקדמים את החוסן. יש לעסוק בפיתוח ובחיזוק הכשירויות הללו מבעוד מועד, בתהליך בניין הכוח ובעיתות שגרה, כדי לחזק את המרכיבים המגינים והמקדמים ולשפר את הסיכוי להתמודדות אפקטיבית ולביטוי משופר של חוסן מנטלי במצבי דחק וקיצון אשר טמון בהם פוטנציאל מאיים או מפרק. עוד קודם שנפרט את חמש הכשירויות לחיזוק החוסן ברמת הפרט ואת שלוש הכשירויות לחיזוק חוסן המסגרת, חשוב לציין כי מדרגת הבסיס היא הקניית הכשירות המקצועית ללוחם ולמסגרת, דרך רכישת המקצוע הצבאי. במילים אחרות, כל לוחם / מפקד ומסגרת בונים את אמונתם וביטחונם ביכולתם להילחם ולבצע את המשימה בהתאם למקצועות ולתפקידים הצבאיים שלהם.

נוסף על כך, חיזוק חוסן הלוחם (ברמת הפרט) מושתת על חיזוק 5 הכשירויות הבאות:

#### **1. כשירות פיזית**

יכולתו הגופנית של הלוחם לשאת תנאים פיזיים קשים במצבי לחימה, נבנית עליידי סיפוח גוף בריא וכושר גבוה המותאם למשימה. כשירות זו כוללת היבטים פיזיים כמו שינה ותזונה טובות, לצד היבטים של פיתוח כושר גופני לצורכי הלחימה השונים, כמו כוח, סיבולת וכיוצא בזה. אימון פיזי מותאם בונה את הכושר הגופני

הרלוונטי ובתוך כך מהזק את תחושת המסוגלות והביטחון של הלוחם במשאב (האמל"ח) המיידית העומד לרשותו בלחימה - הוא עצמו. על המפקדים להתייחס לכלל ההיבטים הנוגעים לפיתוח הכשירות הפיזית של הלוחם. גורמי פיזיולוגיה בחיל הרפואה וגורמי כושר קרבי יכולים לסייע בהיבטים אלו.

## 2. כשירות רגשית

היכולת לחוש רוגע ולשמור על בהירות ומיקוד במצבי קושי, לחץ ואיום, לצד חזרה מהירה למצב רגשי מאוזן בעת התמודדות עם חוויה קשה ומטלטלת. הצלחה בכך קשורה ביכולתו של האדם לנהל ולווסת נכון את האנרגיה הרגשית שלו. לגוף תפקיד חשוב בניהול האנרגיה הרגשית - באמצעות שליטה נכונה במנגנונים גופניים מסוימים, המשפיעים על פעולות הלב והמוח, אפשר לנהל רגשות שליליים כמו פחד, תסכול, כעס וכיוצא בזה, ובכך להשפיע לטובה על איכות התפקוד בעת ביצוע משימות הלחימה. אפשר לרכוש כלים פשוטים המשפרים את יכולת ניהול האנרגיה (כגון שימוש נכון בנשימה); חלקם נלמדים ונרכשים בסיוע אנשי מקצוע מתחום מדעי ההתנהגות או בריאות הנפש, וחלקם בעזרת לימוד עצמי ובהכוונת מפקדים.

## 3. כשירות מחשבתית (קוגניטיבית)

היכולת לחשוב בבהירות גם תחת מצבי לחץ. תבניות חשיבה אופייניות ודפוסי חשיבה, משפיעים על האופן שבו אדם תופס ומפרש את המציאות סביבו - ולכן גם תגובתו למציאות תהיה בהתאם. אותו מצב עשוי להיתפס עליידי לוחם אחד כמאיים ובלתי נסבל ולעורר בו חוויית לחץ ובהלה, בעוד לוחם אחר סבור כי המצב מצוי בשליטה ואפשר לפתרון ולכן יטפל בו בקור רוח וענייניות. דרך אימון בכלים פשוטים, ביכולתו של כל אדם להכיר את תבניות ודפוסי החשיבה המעכבים שלו, לזהות מתי הם מתעוררים וללמוד טכניקות להגמיש ולנהל אותם. כמו כן, הכשירות המחשבתית עוסקת גם בשיפור יכולות הקשב, הריכוז והמיקוד בעת ביצוע משימות לחימה שמתנהלות במציאות רוויית גירויים ומסיחי קשב. אפשר לפתח את כלל היכולות האלו, חלקן בסיוע אנשי מקצוע ממדעי ההתנהגות ובריאות הנפש וחלקן בעזרת לימוד עצמי ובהכוונת מפקדים.

## 4. כשירות מוטיבציונית-ערכית

"כשיש לשם מה אפשר לשאת כל איך".

(פרידריך ניטשה, בתוך: פרנקל, 1970).

אדם מצליח להתמודד עם קושי גדול כאשר הוא פועל מתוך הנעה פנימית ומשמעות – מתוך תחושת שליחות, צדקת הדרך וחיבור ליחידה, לצבא ולמדינה, או כשהוא חש משמעות הנובעת מצורך בשימור ערך עצמי וכבוד אישי, או אחריות ודאגה לאחר (ילדים, פקודים וכיוצא בזה). גם אמונה רוחנית ו / או דתית מהווה גורם המקדם חוסן ומשמשת כמשענת בעיתות קושי ומצוקה. על כן חשוב להתורר לחיבורו המנטלי של הלוחם למשימה ומטרותיה, לערכי המסגרת ולערכי הארגון הצבאי. חיבור כזה יוצר בהירות פנימית ומגבש מצפן אישי בעת התמודדות עם גורמים מדלדלי חוסן. למפקדים תפקיד מפתח בתהליך זה. כמו כן, מאמצים לחיזוק ושימור רוח הלחימה וצדקת הדרך, נעשים בארגון הצבאי באופן נרחב ומסורתי, ונתמכים על-ידי ידע, כלים ופעולות של חיל החינוך והנוער. מאמצים אלו הם תשתיתיים ביצירת משמעות לפעולות הלחימה ועל כן תורמים משמעותית לחיזוק חוסן הלוחם.

## 5. כשירות חברתית

מיומנות ביצירת קשרים אישיים, משמעותיים ותומכים – במשפחה, בזוגיות, ביחידה ובמעגלים החברתיים מחוץ ליחידה. בזכות קשרים אלו, הלוחם / המפקד חשים חלק ממשהו גדול יותר ושואבים כוח וביטחון מהיותם שייכים, אהובים ונתמכים. כמוזכר לעיל, מחקרים מראים כי כשירות זו תורמת לתחושת הערך העצמי ומקדמת רווחה נפשית לנוכח מגוון איומים ומצוקות חיים. כאשר הלוחם / מפקד מרגיש חלק ממארג חברתי ומשפחתי, הוא אף מוסיף ומשכלל מיומנויות של תקשורת, אמפתיה, אלטרואיזם והמלה. כמו כן, מיומנויות חברתיות טובות מאפשרות תמיכה בחוסנם של אחרים ומחזקות את חוסן המסגרת כולה. אפשר לעבוד על חיזוקה של כשירות זו באופן ייעודי וממוקד. גם בהקשר זה, יש כלים מסייעים של מדעי ההתנהגות ובריאות הנפש וניתנת הכוונה של אנשי מקצוע. הכשירות החברתית מצריכה גם קשב פיקודי למצבו החברתי של החייל ביחידה ומחוצה לה, מיפוי גורמי התמיכה החברתיים והמשפחתיים שלו ונקיטת פעולות מקדמות היכן שנדרש.

המערכים המקצועיים התומכים, ובכללם מערך מדעי ההתנהגות (ממד"ה), בית הספר לפיתוח מנהיגות צבאית (ביסל"ם), מערך בריאות הנפש (ברה"ן), מערך הכושר הקרבי בצה"ל ומערך החינוך, פיתחו ידע וכלים לפיתוח כשירויות הפרט:

כלים לחיזוק הכשירות הפיזית בפרט פותחו על-ידי מערך הכושר הקרבי; כלים אלו מקדמים, בין היתר, גם היבטים מנטליים, כך שהם משתלבים עם כלים קוגניטיביים וגופניים לחיזוק הכשירות הרגשית והכשירות הקוגניטיבית שפותחו על-ידי ביסל"ם, ממד"ה וברה"ן, וביחד משלימים מענה רלוונטי ורחב.

הכשירות המוטיבציונית-ערכית מקבלת מענה דרך החינוך לערכים בצבא: עיסוק בערכי צה"ל, וטיפוח צדקת הדרך, רוח הלחימה וגאווה היחידה. מתוספת לכך הקניית כלים לחיזוק מיומנויות מנהיגותיות למפקד, במטרה לעזור לו להחזיר בחייליו משמעות לקיים הסברה פיקודית ולתווך עבורם את המציאות במצבי חירום ומשבר.

הכשירות החברתית מקבלת גם היא מענה דרך כלים שפותחו בביסל"ם, ממד"ה וברה"ן. חשוב לשמר שילוביות ויצירת שפה אחודה בין הכלים והמענים השונים שמפתחים כלל המערכים. כמו כן, חשוב לבחון את התאמתם של המענים להקשר שבו נעשה בהם שימוש – בהכשרה בתעסוקה ובלחימה, כדי ליצור מענה מסונכרן ומדויק לבניית חוסנו של הלוחם.

## **חיזוק חוסן המסגרת מושתת על טיפוח של שלוש כשירויות ברמת המסגרת הקבוצתית:**

### **1. יכולת משותפת**

טיפוח יכולתה של המסגרת לפעול כמכונה מקצועית משומנת, המבצעת את משימתה המשותפת כגוף אחד, שבו כל חלק יודע את תפקידו המקצועי ומבצע אותו מתוך סנכרון לשאר החלקים, גם במצבים משתנים, מלחיצים וקיצוניים. כדי להגיע לכשירות גבוהה ביכולת המשותפת, יש לבנות תפקידים, תחומי אחריות, טכניקות ללמידת המשימה המשותפת ואימון בביצוע משותף, ולצד כל אלה יש לבסס תהליכי תחקור של הפעולה המקצועית וטכניקות לבחינת איכות הביצוע.

### **2. יחסים צוותיים ואקלים חיובי**

טיפוח אווירה חיובית ותומכת בצוות המושגים בזכות מספר גורמים: ביסוסם של יחסים חבריים תומכים ועזרה הדדית, אשר כל חברי המסגרת מחוייבים לה; פיתוח מיומנות גבוהה בפתרון קונפליקטים ושיתוף פעולה לצד עימות בונה; וביסוסן של ראייה חיובית וגישה אופטימיות ביחס אתגרים. חיזוק היחסים והאקלים החיובי מקדמים את הלכידות החברתית.

### 3. תפיסות וערכים משותפים

גיבוש של תפיסות משותפות ביחס למטרות המסגרת בלחימה ובשגרה; בניית בסיס ערכי משותף ביחס לסטנדרטים המקצועיים והגישה למשימות (אחריות, דבקות במשימה, מקצועיות); ובסיס ערכי משותף ביחס לאנשים (ערכות הדדית ורעות). עיסוק בכלל ערכים אלו יתרום לחיזוק הלכידות המשימתית והלכידות החברתית כאחד. כשם שהמפקד אחראי לפיתוח כשירויות הפרט, כך הוא אחראי גם לפיתוח כשירויות המסגרת. עומדים לרשותו ידע וכלים שפותחו על-ידי ביסל"ם וממד"ה, שמטרתם ללמד את המפקדים מהו חוסן קבוצתי, לצד אמצעים שבהם אפשר לממש את העקרונות המתוארים לעיל וחזק את שלושת הכשירויות. מלבד בניית המסגרת הלוחמת האורגנית, חשוב לצייד את המפקדים גם בטכניקות להתארגנות מהירה וגמישה בבניית צוות, כמענה למצבים שבהן הלחימה אינה אורגנית.

### חיזוק כשירויות המפקד

המפקד נדרש להתמודדות בדומה ללוחמיו; כפרט הוא מתמודד עם כל אותם כוחות מפרקים מאתגרי חוסן שעומדים כל לוחם במהלך לחימה. חיזוק החוסן האישי שלו מחייב עבודה אישית לחיזוק כשירויות החוסן הפרט. נוסף על כך, קיים נדבך פיקודי בהתנהלותו של המפקד שגזור אתגרי חוסן ייחודיים כגון: היכולת להתמודד עם עומס נתונים ולהקיש מהם מסקנות, היכולת לקבל החלטות בתנאי לחץ, והיכולת להפגין מנהיגות המדגימה חוסן (Bartone, 2006; Sommer, Hawell & Hadley, 2016). על המפקד נגזר להתחזק גם בהיבטים אלו.

כאמירה מסכמת לצעד השני, דהיינו הגברת החוסן דרך חיזוק כשירויות, חשוב להדגיש כי חיזוק הכשירויות המתוארות לעיל דורש השקעת משאבים במהלך הכשרת הלוחמים והמפקדים - הוא דורש זמן הכשרה, משאבים חומריים (עזרי הדרכה) ונכונות של מפקדים לצד בשלות ופניות ללמידה מצד הפקודים. חלקים מסוימים מהידע והמיומנויות שנלמדים כעת פיתוח הכשירויות הם פשוטים ואינטואיטיביים יותר למפקדים וללוחמים, בעוד חלקים אחרים מורכבים יותר ולעיתים אף מצריכים סיוע של אנשי מקצוע. לכן, יש לבצע חשיבה ותכנון מקדימים, טרם ההחלטה על הטמעת מיומנויות מסוג זה בהכשרות הלוחמים והמפקדים. הניסיון מלמד כי בהכשרות לוחמים ביחידות קטנות (מיוחדות), או בהכשרות מפקדים, אפשר להקנות גם מיומנויות מורכבות יחסית, בעוד בהכשרות בסיס נרחבות (כמו טירונות חי"ר / חש"ן / חה"ן) קיימות מגבלות זמן ומשאבים המקשות על הטמעת מיומנויות אלה.

בהכשרות למפקדים, לאור תפקידי המפקד בבניין החוסן כגורם מחולל ומתווך וכמודל המהווה דוגמה לאנשיו, מומלץ להדגיש כבר בהכשרות הפיקוד הראשונות ידע ומיומנויות הייחודיים למפקדים ומסייעים להתמודדות פיקודית עם אתגרי החוסן. למשל התמודדות עם תגובות קרב של פקודים, כלים לשמירת לכידות המסגרת, התמודדות עם שינויים באורגניות המסגרת, וכלים המסייעים בקבלת החלטות תחת מצבי לחץ.

### צעד שלישי – בניית תרגול מחזק חוסן

תרגול מחזק חוסן כולל שילוב אתגרי חוסן במהלך תרגיל מקצועי של המפקד או הלוחם. התרגול כולל מאפיינים של משימת הליבה בלחימה, לפי מקצועו הצבאי של הלוחם או המפקד (תותחנות, הנדסה וכדומה), ומאפיינים כלליים של לחימה כמו חוסר וודאות, הפתעה ועייפות. במקביל לתרגול, נדרשת פעולה פיקודית משלימה שתומכת ומחזקת את משמעות התרגול. בפעולה זו, ביחס לאוכלוסייה המתורגלת נעשית אבחנה בין מפקדים ללוחמים: בקרב חיילים לוחמים חשוב לבצע פעולת תיווך – הנעשית על-ידי המפקד מחזק החוסן כדי לחבר בין התרגיל שהתקיים לצורך המקצועי שעלול להופיע בלחימה עתידית. באופן כללי, הלוחמים יפרשו את המציאות, יפעלו ויפתחו ציפיות בהתאם. הציפייה לביצוע פעולת התיווך על-ידי המפקד, עולה גם במהלך שילוב אתגרי חוסן בהכשרה – פעולת התרגול תקבל משמעות ותוגדר כמוצלחת כשהחייל יבין את הקשר שבין התרגול שהתבצע לאתגר בשדה הקרב, ולא יעריך אותו כפעולת סרק או כ"טרטור" חסר משמעות מצד מפקדיו. תהליך התרגול כולל "היכוך" והתמודדות עם מצב מאתגר, שנבנה על סמך אפיון מקדים של אתגרי החוסן הרלוונטיים (כפי שמפורט בצעד הראשון). לאחר התרגול יתקיימו שלבים משלימים, כאשר הראשון מבניהם הוא שלב התחקור והלמידה לאחר ביצוע התרגול, הכולל את בחינת הביצועים, הידוק הקשר שבין התרגול ללחימה והפקת לקחים להמשך. בקרב מפקדים או הניכים בקורס פיקודי, חשוב לקיים תחקור – הכולל ניתוח התמודדות המפקד עם אתגרי החוסן שתרגל; איתור הגורמים המקדמים והמעכבים המשפיעים על ההתמודדות עם אתגרי החוסן; והגדרת עקרונות פעולה להתמודדות עתידית.

השלב הבא הוא שלב הטעינה. כמסבר לעיל, החוסן הוא מצב דינמי המאופיין בהבנה כי "לא לעולם חוסן", ולכן גם מי שניחן ביכולת התמודדות וכושר ספיגה גבוהים נשחק בשל אירועים בעצימות גבוהה, או התמודדות ממושכת. כהשלמה לתרגול המאתגר, יש לספק את המשאבים הנדרשים לטעינת הגוף והנפש ולספק צרכים פיזיים (מזון, שינה) וצרכים נפשיים כמו חניכת מפקד, משוב חיובי, שיח בונה ותומך וכיוצא בזה.



## הנחות עבודה לעריכת תרגולי חוסן, התומכות את תפיסת חיזוק החוסן:

1. חיזוק החוסן אינו אירוע נקודתי, הוא מתקיים כשהליך מתמשך. לכן אין לקיים "שבוע חוסן" בהכשרה או באימון ונדרשת סבלנות כדי להגיע להישגים בתחום.
2. על תהליך חיזוק החוסן להיות הדרגתי, עובדה שתתבטא ברמת הקושי - התרגול ייבנה מן הפשוט אל המורכב.
3. פשטות בעיצוב ההתנסויות: אפשר לתרגל פעולות פשוטות שיובילו לחיזוק חוסן- עיצוב התנסויות מורכבות ומתחכמות אינה מעידה בהכרח על איכות ואפקטיביות התרגול.
4. תיווך כמרכיב מרכזי בתרגול: תרגול ללא תיווך או הסבר על ההיגיון העומד מאחוריו, עלול להיתפס כחסר הצדקה או כפעולה חסרת משמעות מקצועית.
5. יש תרגילים שעצם ביצועם הוא ההישג הנדרש, ללא יעד נוסף. לדוגמה, שהות לאורך 24 שעות בתוך טנק, או שהות דומה בבית, הן גם התרגול וגם ההישג.
6. הצלחת התרגיל נמדדת בראש ובראשונה ביחס להדמיית מצב האמת של המשימה העתידית בלחימה.
7. הצלחת התרגיל אינה מותנית בעמידה במשימה אלא בלמידה ממנה; אפשר לתרגל כישלון וללמוד ממנו. חשוב לשים דגש על הכנייה וחיזוק של מנגנוני הלמידה מהכישלון.
8. חוויה של כישלון לא מבוקר ולא הדרגתי, עלולה להיות הרסנית ביחס לחוסן הלוחם והמסגרת. מסגרת שתיכשל שוב ושוב לא תצליח לבנות איתנות אישית ללוחמה ולעצמה. עם זאת, יחידה ולוחם שלא חוו כישלון מימיהם עלולים להתרסק במצב חירום.
9. התמודדות מוצלחת עם מצבים של היעדר שליטה, מתקיימת כאשר ללוחמים יש תחושת ביטחון ואמון במפקדיהם ובדרך שהם מובילים. לכן יש לקיים תרגול למצבי קיצון רק בשלבים מאוחרים של ההכשרה או האימון.
10. אימון המשלב אתגרי חוסן ומתקיים תחת הצבת אתגר או קושי לחייל ולמפקד, אמור ליצור את תחושת המסוגלות האישית, לשפר ולחזק אותה.
11. כשירות גופנית תורמת לאיתנותו של הלוחם. רצף לחימה ואתגר פיזי משמעותי, מגבירים את הדמיית מצבי הקיצון ויכולת ההתמודדות עם אתגרי הלחימה.
12. בכלל התרגילים יהיו קווים אדומים שיוגדרו מראש על-ידי מפקדים וגורמי

מקצוע בתחום הבטיחות והרפואה.

13. קיימת חשיבות גבוהה לפתיחות וכנות בתחקור ובמהלך הלמידה מן הדילמות וההתלבטויות אישיות.

14. יש לעודד בתרגול שילוב ספונטני ומוכנה של מיומנויות תומכות חוסן שנלמדו ותורגלו מבעוד מועד, כמו מיקוד חשיבה תחת לחץ, או ניהול מהשבות שליליות.

כאמור, למפקד שלושה תפקידי מפתח בפיתוח השיטתי של חוסן הלוחם והמסגרת הלוחמת: מחולל, מודל ומתווך. המפקד כמחולל – אחראי על תהליכי בניין הכוח של לוחמיו ושל המסגרת שלו. המפקד כמודל – נותן דוגמה אישית לאנשיו בתהליכי ההכנה, האימון ובניית הכשרות שלהם. התנהלותו של המפקד באימוני החוסן תשפיע על האופן שבו פקודיו תופסים את חשיבותם, ועשויה לטפח אקלים של קידום חוסן במסגרת. המפקד כמתווך – בשלבי האימון תפקידו לתווך לאנשיו את הרלוונטיות והחשיבות של אימון החוסן, לאחר שרכש את היכולת הנדרשת לשם כך.

## סיכום והמלצות

פרק זה עסק בחוסן לוחמים, מפקדים ומסגרות ביבשה, תוך הצגת עקרונות תיאורטיים ומתודולוגיה לחיזוק החוסן. ניכר כי בעת הנוכחית מתלכדים מספר מאפיינים בצבא היבשה המעידים על שעת כושר ארגונית לקידום העיסוק בחוסן, ובתוך כך הגברת המוכנות ללחימה בהקשרים אלו. בין מאפיינים אלו אפשר למנות את ההבנה ההולכת ומתחזקת בקרב המפקדים הבכירים בדבר הצורך לחזק את החוסן ללחימה, לצד הנכונות לעסוק בתחום וליישם כמה מהתכנים שהוזכרו בפרק, כולל פרקטיקות שלא היו שגורות בהכשרות הלוחמים עד כה. נוסף על כך, במערכים המקצועיים (מד"ה, חינוך, ברה"ן, כוש"ק) מתפתחים בשנים האחרונות ידע וכלים לצד שיתופי פעולה בין מערכיים המסייעים בהכשרות ואימונים ומקדמים את חיזוק החוסן ביבשה. נסיים במספר המלצות לחיזוק החוסן ביבשה:

### 1. הובלת מפקדים

בצה"ל מקובל כי על המפקד מוטלת האחריות להכין את פקודיו למלחמה בכל התחומים. טיעון מרכזי של פרק זה, עוסק במרכזיותו של האדם בלחימה ובצורך לחזק את חוסנו לקראתה. לפיכך, תחת אחריותו של המפקד לדאוג לחיזוק החוסן ללחימה של המסגרת עליה הוא מופקד.

## 2. הקניית כלים ומיומנויות להתמודדות עם אתגרי חוסן בלחימה

לכמה מאתגרי החוסן במהלך לחימה, קיימים פתרונות פשוטים שאפשר ללמד ולתרגל בהכשרה. בדרך זו הלוחם או המפקד ירכשו ידע או מיומנות מקדימה, יפגשו באתגר באופן מבוקר וסדור, בהכשרה ולא בלחימה, ויהיו מוכנים לאתגר במצב האמת באופן מיטבי. מומלץ להיעזר בכעלי תפקידים מקצועיים העוסקים בתחום (חיל החינוך, בריאות הנפש, מדעי ההתנהגות ופיתוח מנהיגות, רפואה והכושר הקרבי) והולקים עמדות מקצועיות דומות בהגדרת החוסן וחזוקו.

## 3. מנגנון סדור לעיסוק בחוסן

מומלץ לחזק את החוסן דרך השגרה הארגונית, כפי שמקובל בכל תחום עשייה אחר העוסק בהכנה למלחמה. שגרות ארגונית אלה מקבלות ביטוי בתהליכי הכנה לקראת אימון או הכשרה; מופעים של אישורי תוכניות לקראת ביצוע אימון או תרגיל; שימוש בספרות תיאורטית (מסייעת בהקניית ידע למניעת פרשנויות לעיסוק בחוסן); ותהליכי למידה ארגוניים - הכוללים הערכת תהליך, הפקת לקחים, מוקדי תחקיר, מפגשי תיאום ציפיות ושיח מפקדים בנושא.

## 4. שילוב מאמנים (סימולטורים) בחיזוק החוסן

מאמני הירי מאפשרים שילוב תרחישים שיש בהם אתגר מנטלי במהלך תרגול מקצועי תוך צמצום סיכון פיזי ובטיחותי. כמו כן השימוש בטכנולוגיה מסייע ביצירת בנק תרחישים רחב ומגוון יותר ומאפשר מימוש של יכולת תיעוד ותחקור. מאמנים אלה פוזרים בכל יחידות ההכשרה, במחנות נוספים ובקרונות ניידים המאפשרים שימוש במהלך אימון בכל רחבי הארץ.