

בין המערכות 1



מאי – אוגוסט 2020

יוצא לאור על ידי "מערכות", בית התוכן המקצועי של צה"ל לצבא ולביטחון לאומי

www.maarachot.idf.il

תוכן עניינים :

פנדמיה בישראל – תסריט דמיוני או מציאות אפשרית? / אל"ם ציפי ארז סבטי / 12.05.2020

CBT- כיצד יכולה הגישה הקוגניטיבית התנהגותית לתרום צה"ל ולמפקדיו? / קרן שחף, אורית זומר בליצר / 20.07.2020

האדם שבזום ינצח? צה"ל והמרחב האפליקטיבי / ד"ר ענת חן / 28.07.2020

תורת הלחימה הרב-ממדית בצבא ארצות-הברית / אייל ברלוביץ' / 06.08.2020

יעילות תוכנית אימונים אינטרוולית לשמריה על כשירות לוחמים במרחב מוגבל / רס"ן עקיבא גרוסמן / 12.08.2020

שטח הריגה – ספר חשוב לכל מ"מ ומ"פ / סא"ל (מיל') גדעון שרב / 17.08.2020

כיצד ניתן לפתח חוסן ארגוני לקראת אירועי חירום ומשבר / ירון חנן / 18.08.2020

פנדמיה בישראל - תסריט דמיוני או מציאות אפשרית?

אל"ם ציפי ארז סבטי, מפקדת המכללה הלאומית לאיתנות ישראלית, פיקוד העורף 12.05.2020

פנדמיה קורונה פיקוד העורף אירוע ביולוגי

האיום הביולוגי, כפי שראינו על גבי דפי ההיסטוריה או בסרטים, אינו נחלתו של העבר או של אלפני הוליווד. אזורים מוכי מלחמה או עוני, גלובליזציה ומוטיבציית ארגוני טרור, תורמים להתפשטותן של מחלות. עוצמת פוטנציאל האיום והנזק לישראל גבוהה, ועל כן יש להעניק לנושא חשיבות גבוהה, גם על חשבון נושאים אחרים המאיימים על העורף



מאז הקמת המדינה ולאורך שנות קיומה, התמודדו אזרחי ישראל והנהגתם עם איומי מלחמה וטרור, שהיו בעתות מסוימות איום על עצם קיומה. העיסוק המובהק בסוגיות ביטחוניות קיבל לגיטימיות ציבורית גבוהה שבאה לידי ביטוי הן באופן חלוקת תקציב המדינה והן בשיח החברתי, בשיח התקשורתי, בקשב ובמודעות הציבורית. לצד האיומים הביטחוניים, התרחב בשנים האחרונות העיסוק גם באיומים על העורף שמקורם אינו צבאי כמו רעידות אדמה ואיום ביולוגי, אך יש בהם כדי לפגוע בחיי אדם וברציפות תפקוד המשק. איומים מן הטבע עלולים להביא לתחלואה גדולה מאוד כתוצאה מהתפרצות של נגיף, פנדמיה (מגפה).

פנדמיות הן איום עולמי, ואין ערובה לכך שישראל תהיה חסינה בפניהן. ארגון הבריאות העולמי מביע חשש רב מפני מגפת השפעת- החשש מפני מגפה קשה של "שפעת העופות" נובע מקרבה ניכרת בין "שפעת העופות", שתקפה בדרום אסיה ובין נגיף "השפעת הספרדית". החשש הוא כי נגיף, שתקף גם את העופות, יעבור שינוי גנטי ויתקוף בחזרה בני אדם שלא יהיו מחוסנים להתמודדות עם הנגיף "המשופר". העיסוק

באיום, בגיבוש תפיסת מענה, בתוכניות אופרטיביות ובפיקוד ושליטה על אירועים אלו, מצביעים על כך שיש לבחון את ההלימה בין מידת ההיערכות לאיום הביולוגי, לקראת הנזק הצפוי מהתממשות איום זה.

היסטוריית הפנדמיות בעולם

מחלות שונות, שהתפשטו בעולם השפיעו על תולדות האנושות לא פחות מאשר גיליון. יש אומרים שמגפת האבעבועות השחורות, שגרמה להרס בכל רחבי האימפריה הרומית, היא זו שהביאה להתמוטטותה הסופית. דוגמה נוספת היא מגפת השפעת הספרדית ב־1918, שהשפיעה באופן דרמטי על הכלכלה והחברה באירופה באותה תקופה. מגפות הביאו לשינויים חברתיים ושינו הרכבים אתניים של מדינות, וכתוצאה מכך גרמו לשינויים פוליטיים. לדוגמה, מגפת הדבר שהשתוללה באירופה במאות ה־14 וה־17, חיסלה לפי ההערכות כ־50% מאוכלוסיית היבשת באותה תקופה.¹ אחד ההבדלים בין המגפות בימי קדם לאלו של העידן המודרני הוא הידע המחקרי הרב שנצבר על מקורן, שמאפשר לאנושות לפתח דרכי התמודדות איתם כמו חיסונים, אנטיביוטיקה ושיפור ההיגיינה. מיגור נגיף האבעבועות השחורות, מהנגיפים הקטלניים ביותר בהיסטוריה, הוא הצלחה מרשימה. מחלת השחפת הפילה בעבר חללים רבים, רוסנה בעולם המערבי בזכות האנטיביוטיקה וסניטציה משופרת, אך ממשיכה להיות קטלנית למדי במדינות נחשלות יותר.²

בעידן המודרני הוקמו מוסדות שמאפשרים בקרה, למידה הדדית וסיוע הדדי בין מדינות. הקמת ארגון הבריאות העולמי של האו"ם (WHO – World Health Organization) מאפשרת להפעיל מאמץ כלל עולמי לפקח על התפרצות מגפות, ולטפל בהן. באותו האופן, הוקם בארצות־הברית מרכז לבקרת מחלות (CDC – Centers for disease control and prevention), המטפל בהתפרצות מחלות בקנה מידה לאומי. לצד זה, הבעיה העיקרית בעולם המודרני היא הופעה של מחלות חדשות (מתפרצות) וכן עמידות לאנטיביוטיקה.³ מנהל המכון הביולוגי בישראל, אל"ם (מיל") שמואל שפירא, ציין בריאיון כי האיום משנה את עצמו והחידקים נעשים עמידים: "פעם היו שני סוגי אנטיביוטיקה לטיפול בכל המזהמים. היום הכול הרבה יותר מורכב. החידקים מפתחים עמידות ומחלות חדשות מפציעות".⁴

משתנים המשפיעים על אפשרות התפרצות של פנדמיות

על אף שחלה התקדמות בתחום ההתמודדות עם מגיפות מאז המאות הקודמות, עדיין קיימים גורמים שיש להם השפעה, באופן ישיר ועקיף, על היווצרותן של פנדמיות: התחממות כדור הארץ; גלובליזציה; זיהום וחוסר היגיינה באזורי עוני ובאזורי מלחמה; עמידות חיידקים לאנטיביוטיקה; אוכלוסייה בלתי מחוסנת ואפילו כריתת יערות. מעבר לחשיבות הברורה של מניעת מגפות משיקולי הצלת חיים ובריאות הציבור, הרי שהשלכות הכלכליות מפנדמיה עולמית כבדות במיוחד. לדוגמה, התפרצות הסארס לפני כמה שנים מוערכת בשווי נזק של 40 מיליארד דולר.⁵ תרחיש הייחוס העולמי צופה פגיעה כלכלית עולמית קשה, שתוביל להפסדי ענק (רק בארצות־הברית משערים שההפסדים הכלכליים ינועו בין 50-70 מיליארד דולר) ושהתיירות העולמית תיפסק לחלוטין.⁶ הבורסות, הסחר, שוקי הביטוחים הרפואיים יושפעו מהמגפה באופן מובהק. במאה ה־19 ובמאה ה־20 פרצו מגפות שפעת אחת ל־10-20 שנים לערך וגרמו לתמותה גבוהה מאוד, מיליוני בני אדם בכל אחת מהמגפות. בשנת 1997 התפרץ זן חדש של שפעת – שהיווה צלצול אזהרה ברחבי העולם להיערכות קדחתנית למניעת מגפה חדשה. כבר אז היה ידוע לעוסקים בתחום שהופעת פנדמיה נוספת אינה שאלה של "האם", אלא של "מתי". ב־2004 הגדיר אותה ארגון הבריאות העולמי כבלתי נמנעת.⁷

מאפייני השפעת הפנדמית

לשפעת הפנדמית שמונה מאפיינים עיקריים:

* סבירות נמוכה וחומרה גבוהה יותר בהשוואה לתרחישי הייחוס.

* מחולל שאינו נראה בעין.

* קטלניות.

* זמן תחלואה ארוך.

* תחלואה ותמותה רחבי היקף.

* חוצה גבולות.

* לא ניתן לעצירה או הכלה.

* מחייבת טיפול ומענה של ארגונים שונים.⁸

בתחזית ארגון הבריאות העולמי, בתרחיש שפעת פנדמית צפויה תחלואה של עשרות מיליוני בני אדם ותמותה של מיליוני בני אדם ברחבי העולם. התחזית ניתנה נוכח התפשטות זני שפעת עופות אלימים ולאור תהליך הידבקות של בני האדם. מרכז בקרת מגפות בארצות-הברית הצביע על שני זנים נוספים, שלא נצפתה בהם הידבקות בני אדם, וזאת בשל אלימותם הגבוהה ואחוזי תמותה גבוהים שנצפו בקרב עופות שנדבקו בנגיפים. החשש הוא שאלו ירכשו בעתיד יכולת הדבקה גם באדם. תחזית קודרת אף יותר ניתנה בראיון לאתר החדשות VOX,⁹ על-ידי ביל גייטס, המקדיש יחד עם אשתו חלק משמעותי מזמנם וכספם לחקר הנושא. לדבריו, במובנים רבים העולם היום פגיע יותר להתפרצות מסוג זה, מכיוון שמספר האנשים הנוסעים ממדינה למדינה גדול פי 50 משהיה ב־1918 (תקופת השפעת הספרדית), ועל כן התפשטותה של מגפה עתידית תהיה חמורה הרבה יותר.

לנוכח האיום העולמי של שפעת פנדמית, גם ישראל נמצאת בסיכון להתפרצות בשטחה. משכך, צפויות השלכות מרחיקות לכת, כמו עומס רב על מערכת הבריאות והשפעה ישירה על יתר המערכות במדינה. המשק החיוני צפוי לפעול בעומסים גבוהים ולהתמודד עם מחסור בחומרי גלם ובעובדים, במקביל לעלייה בדרישה לאספקת מוצרים. הדילמה התמידית של מקבלי ההחלטות ומעצבי המדיניות, לאורך כל שלבי ההיערכות לשפעת הפנדמית, תהיה בין הצורך לאפשר המשך שגרת חיים ופעילות סבירים למשק בתנאי משבר, ובין מדיניות המצדדת בצמצום תנאי הפצת מחולל ההידבקות בין בני האדם.



סמכות ואחריות של הגופים בישראל באירוע ביולוגי

מניעה וטיפול באירוע ביולוגי הנגרם כתוצאה מהתפרצות מחולל באופן טבעי (פנדמיה) מערבת מספר רב של ארגונים בישראל. באירוע מלחמתי של צבא מול כוחות מזויינים, האחריות הברורה היא של משרד הביטחון, בסיוע כל משרדי הממשלה והארגונים. לעומת זאת במצב משברי, כמו התפרצות פנדמית, יש אחריות לא מבוטלת למערכת הבריאות, למשק לשעת חירום, לרשויות המקומיות ולגופים נוספים העוסקים ברציפות תפקודית של המשק. עם חקיקתו של חוק יסוד הממשלה (גרסה שלישית בשנת 2001), נקבעה בו הסמכות להתקין תקנות לשעת חירום כדי להגן על המדינה, על ביטחון הציבור ועל קיום האספקה והשירותים

החיוניים. השימוש העיקרי בתקנות הוא בזמן מלחמה כוללת, למצבים שבהם נדרשת הפעלת סמכות שאינה קיימת בחקיקה רגילה של הכנסת וכאשר מצב החירום אינו מאפשר להמתין עד להשלמת תהליך החקיקה. בפועל, כחלק מהיערכות המדינה למצב חירום, נכתבות "תקנות מגירה" שנחתמות בשעת חירום בהתאם לצורך על-ידי השר הרלוונטי. התקנות מקנות לממשלה יכולת להשעות כל חוק שחוקקה הכנסת. כיום קיימים לא פחות מ־20 מסמכים (חוקים, החלטות ממשלה, החלטות ועדת שרים ונהלים בין־ארגוניים) העוסקים בכיוון זה או אחר במענה לאירוע ביולוגי. ריבוי ההגדרות בחוקים, בהחלטות הממשלה ובתקנות השונות, יחד עם ריבוי השחקנים המטפלים באירועים השונים, מייצר שפה מבלבלת ולא אחידה שעלולה ליצור אי הבנות, על רקע של פרשנות שונה.

בדוח מבקר המדינה לאחר מלחמת לבנון השנייה נכתב: "הדין הקיים [...] מפזר את הטיפול בעורף בין כמה גורמים ואינו מקנה כלים שלמים ומתואמים לטיפול בו בעתות חירום. ריבוי הגופים הפועלים בנושא העורף ואי הבהירות הנורמטיבית (לרבות שוני משמעותי בהגדרות במונחים הנכללים בחוקים, בתקנות, בנהלים ובפקודות) מביאים לטשטוש האחריות והסמכויות ולהיעדר שפה משותפת בנוגע להכנתו של העורף לעתות חירום ולטיפול בו במצבי חירום".¹⁰ הגדרת אחריות לטיפול במגפה אינה מעוגנת בחוק. קיימות החלטות שמסדירות את האחריות, אך הן לא נשענות על חוק כנסת. אחריות שר הביטחון באירוע פנדמיה מעוגנת בהחלטת ממשלה מ־1557, 2007, והחלטה 4356 מ־2005. כמו כן, אין הגדרה משפטית ברורה למנחה לאומי לנושא פנדמיה בתוך משרד הביטחון (רח"ל ועוזר השר להתגוננות) - החלטות ועדות שרים ב/48 משנת 2002 בנושא טרור בלתי קונוונציונלי, והחלטה ב/43 על הקמת רח"ל, מייצרות תחומי חפיפה גדולים בין רח"ל ובין משרד הביטחון - מטה עוזר השר להתגוננות. התפיסה קיימת גם בקרב בעלי תפקידים במל"ל, ברח"ל, באמ"ן ובמשטרת ישראל. בעניין פנדמיה, החלטת ממשלה 4356 לא מפרטת את חלוקת האחריות בין רח"ל ובין צוות ניהול משבר. בהעדר הגדרה אחרת, המסדרת את התחומי האחריות, צף הפער בהסדרה משפטית לאחריות פנדמיה בתוך גופים במשרד הביטחון.

גיבוש תמונת מצב לאומית

שלושה גופים עוסקים בגיבוש תמונת מצב כוללת ותיאום בין משרדי:

* מל"ל (מטה לביטחון לאומי). מייעץ לראש הממשלה ומקיים עבודה בין־משרדית.

* צוות ניהול משבר. צוות בין־משרדי בראשות עוזר שר הביטחון להתגוננות, מייעץ לשר הביטחון בניהול אירועי טרור בלתי קונוונציונלי ואירועי חירום אזרחי הנובע ממגפה.

* ומ"ע (ועדת מל"ח עליונה) שמובילה רח"ל, ואחראית לתיאום פעילות משרדי ממשלה וגופים נוספים לטובת ניהול רציפות התפקוד ומשק לשעת חירום.

גיבוש תמונת מצב לאומית על-ידי שלושה גופים, בתיאום עם משרדי ממשלה, ארגוני חירום ופיקוד העורף, בהכרח מחייב את משרדי הממשלה לעדכן את משרד הביטחון המל"ל ואת רח"ל באותם נתונים בשעת חירום. השאלה הנשאלת היא האם זוהי המתכונת האפקטיבית ביותר בזמן חירום? גבולות הגזרה אינם חד־משמעיים. מצב זה יביא במקרה הטוב לכמה גופים שעוסקים באיסוף אותם נתונים, ובמקרה הפחות טוב - לעיסוק כפול של הגופים. נוסף על האמור, יש פערים בסמכות חוקית למשרד הבריאות בהנחיות להכנה בשגרה. קיימת סמכות למתן הנחיות להכנה והיערכות למערכות הבריאות, רק לאחר שהוכרז כי מחלה מסכנת בריאות, וכך משרד הבריאות אינו יכול לחייב ביצוע פעילות הכנה לחירום.¹¹ כמו כן קיים פער בהטלת אחריות על קופות החולים לעשות פעולות החורגות מחובותיהם ברגיעה (סל השירותים המוגדר בחוק). המענה הרפואי מושתת לא מעט על מרפאות נחשפים שצריכות להיפתח על ידי קופות החולים, ועל כן יש לקדם חקיקה שתחייב את הקופות להיערך בהתאם להנחיות משרד הבריאות ולהיות מבוקרות בהתאם.

היערכות מדינת ישראל לפנדמיה

היערכות מדינתית לתרחיש זה או אחר, אינה נושא אובייקטיבי, כמית, מדיד או אחיד. מידת ההיערכות לתרחיש ספציפי יכולה להתבצע בהתבסס על הערכה הכוללת מרכיבים איכותניים וכמותיים ובהתאם להיתכנות התממשותו של האיום ופוטנציאל הנזק הטמון בו. את ההיערכות לשפעת פנדמית יש לבחון בהתאם לשני פרמטרים: האיום והמענה אליו. משרד הביטחון, מטה עוזר השר להתגוננות, הפיץ בפברואר 2018 (במעמד טיוטה) את התוכנית הלאומית לפנדמיה של שפעת "נחשול בריא", שבאה להחליף תוכנית שהופצה לפני למעלה מעשור. הפצתה הייתה חלק מתוכנית העבודה של משרד הביטחון לשנת העבודה 2018, והיוותה חלק מתוכנית המכילה תיאומים מול הגופים השונים, וכן מרכיבי מוכנות תרגול ומשחקי מלחמה. התוכנית שהופצה פירטה את תרחיש הייחוס לפנדמיה של שפעת, כאשר היו שותפים לה משרד הבריאות בישראל יחד עם ארגון הבריאות העולמי. מאז התפרצותה העולמית של פנדמיית השפעת ב־2009,

ניכר שההבנה כי ההתפרצות הבאה עשויה להגיע בתצורה של זן חדש וכתוצאה מכך הטרידה גופים שונים בעולם (במיוחד בקרב הסקטור המדעי והרפואי). לצד הדאגה הרבה בנוגע למשמעויות הכבדות של התפרצות עולמית חדשה, גם בישראל, חלפו תשע שנים מאותה התפרצות ועד לעיסוק המחודש בתחום. אחוזי התחלואה והיקפי תמותה משוערים באירוע פנדמי חדש גבוהים באופן משמעותי ביחס לתרחיש שהופץ לפני כעשור. זאת, נוכח ההתמודדות הצפויה עם זן חדש של נגיף השפעת.

ישראל ומשרד הביטחון התמודדו עם כמה סבבים של הסלמות ביטחוניות במהלך השנים האחרונות (מבצע "עופרת יצוקה" ב־2008, מבצע "עמוד ענן" ב־2012 ומבצע "צוק איתן" ב־2014). ייתכן כי האירועים הללו לא סייעו, מטבע הדברים, להעלות את העיסוק בפנדמיה בסולם הנושאים לטיפול. לצד זאת, חשוב לציין לחיוב את עצם ההגדרה של משרד הביטחון לתכנן את עדכון התוכנית ב־2018, וניכר כי הדבר נעשה באופן מסודר ומתואם. תופעת שפעת פנדמית, בדומה לאסון טבע אחר, איננה ניתנת לחיזוי לפני התרחשות ובשני המקרים לא ניתן להבטיח שלא יתרחשו בישראל. ההבדל בין התופעות הוא מידת העיסוק בהיערכות אליהן בישראל. בעוד שתרחיש הייחוס ותוכנית המענה לפנדמיה פורסמו רק ב־2018, לאחר שנים של עיסוק ברמה בינונית נמוכה, הרי שבתופעת רעידת אדמה עוסקים גופים רבים ולאורך שנים: הוקמה ועדת היגוי ייעודית בין־משרדית להיערכות לרעידות אדמה, מתקיימים תרגילים ארציים, תרגילים וימי עיון בין־ארגוניים, הדרכת מורים ותלמידים במשרד החינוך, תרגילים במוסדות החינוך, הנושא הוא בגדר תוכן חובה בהכשרות ממוני התגוננות אזרחית בכל הארץ, מתקיים רכש אמצעים לרעידות אדמה ועוד.

בבחינה השוואתית בין תרחיש להיערכות לפנדמיה לבין תרחיש רעידת אדמה בישראל ניכר כי קיימים הבדלים משמעותיים לרעת ארוע פנדמי:

תחלואה	תרחיש רעידת אדמה	היקפים בתרחיש פנדמיה 2018
פצועים קל/חולים קל	37,000	2,600,000
פצועים קשה/אשפזים	8,600	182,000
סה"כ פצועים/חולים	45,600	2,782,000
הורגים/תמותה	7,000	36,000
הערכת התממשות	אחת ל־100 שנים	אחת ל־10-25 שנים

על־פי הנתונים, מספר ההרוגים בשפעת פנדמית גבוה פי חמישה לעומת רעידת אדמה ומספר המאושפזים בפנדמיה בהשוואה לפצועים מרעידת אדמה - פי 20 יותר נפגעים, על פי התרחיש. גם הערכת ההתממשות של פנדמיה גבוהה פי ארבעה מזו של רעידת אדמה. אם כך, כיצד ניתן להסביר את חלקו הדומיננטי של נושא רעידות האדמה בעיסוק ובשיח בקרב הגופים השונים במדינה, בעוד ששפעת פנדמית בישראל קטלנית פי כמה וכמה? העבודה שנכתבה במסגרת מב"ל סקרה את תמונת מצב ההיערכות מדינת ישראל לפנדמיה בנושאים הבאים:

* תוכניות אופרטיביות.

* שילוביות בין הגופים השונים.

* יכולת ואחריות לגיבוש תמונת מצב לאומית.

* מרכזי הפעלה וחדרי מלחמה בגופים הרלוונטיים.

* פעילות של משרד הבריאות ומשרד החקלאות.

* חלקו של צה"ל.

* תרופות וחיסונים.

* ההסברה לאזרח.

* חשיפה ומודעות האוכלוסיה.

* פיתוחים טכנולוגיים.

* בקרה בנמלי תעופה ומעברי הגבול ועוד.



המלצות

ההיסטוריה האנושית רצופה מקרים שבהם היכו מגפות כלל=עולמיות בבני האדם. גם כיום פורצות מגפות כל כמה שנים, שמעמידות במבחן את ארגוני הבריאות העולמיים. בעידן המודרני, כשהמעבר ממדינה למדינה ואף מיבשת אחת לאחרת כרוך רק בכמה שעות טיסה, המהירות שבה מגפה יכולה להתפשט בכל רחבי העולם היא בלתי נתפסת.¹² התמודדות עם מחולל ביולוגי מעמידה את מערכות הבריאות, את גופי הביטחון ואת רציפות תפקוד המשק באתגר מקצועי, שהוא באותה נשימה גם אתגר תודעתי משמעותי. העיסוק שלנו כמדינה בנושא האיום הפנדמי בהשוואה לרעידות אדמה, עומד ביחס הפוך להיקפי הפגיעה בבני אדם וביחס הפוך לסבירות התממשות האיום:

* יש לתת קשב ראוי לנושא איום פנדמי בקרב כלל הגופים העוסקים בנושא, לאור תרחיש הייחוס החמור.

* יש להקים ועדת היגוי בין-משרדית להיערכות למתן מענה לאיום הביולוגיים, בדומה לוועדת היגוי להיערכות לרעידות אדמה. מעמד זה של הוועדה משקף את חשיבות העיסוק בנושא.

* יש לחדש את תרגילי "להבה כתומה",¹³ במחזוריות של אחת לשנתיים לכל הפחות.

* התשתית המשפטית, המסדירה את תחומי האחריות והסמכות מבלבלת, ונותנת מקום רב לפרשנויות ולחיכוכים בין ארגונים. על כן יש להסדיר את כלל המרכיבים במענה ובהיערכות תחת חוק אחד והגדרת מנחה לאומי אחד.

* תחומי האחריות והממשקים בין ועדת מל"ח עליונה, צוות ניהול משבר והמל"ל קרובים מאוד, וההבדלים ביניהם, גם למבני עניין, דקים ורגישים. מדינה שתידרש לנהל משבר בסדר גודל כפי שתרחיש הייחוס צופה לה, לא יכולה לתת פתח לאפשרות של שיח לא ברור, לא מתואם או יעיל. לכן, על גופים אלה לחדד את גבולות הגזרה ביניהם ולבחון מקומות לחיבורים יצירתיים ושיתופי, עד כדי ישיבה משותפת בניהול אירוע לצורך תיאום מקסימלי. יש לבחון לאחד את מיקומו הפיזי של צוות ניהול משבר עם מרכז הפעלה של המנ"ל.

* יש להגדיר פיתוח מערכות תומכות למעקב וחיזוי תחלואה כפרויקט לאומי לקידום בשיתוף תעשיות ביטחוניות והיי-טק, על-בסיס נתוני תחלואה שוטפים ומודלים. יש למצות מידע באמצעים מתקדמים לחיבור בין בתי חולים, קופות חולים, מרפאות ומעבדות למערכת מתקדמת שתשדר נתוני תחלואה שוטפים, כזו שתנטר באמצעות מפות חום את התופעות הרפואיות ותוצאות מעבדתיות במחברים שונים.

* יש לקדם חוק חיסון חובה חינוכי.

* יש חשיבות גדולה לקיום הערכת מצב שנתית לאיומים ביולוגיים וכימיים יחד.

* יש להוביל קמפיין לאומי שנתי להעלאת מודעות הציבור לסכנות ממגפות, והפעילות המונעת שבידו לעשות.

* יש לבצע עליית מדרגה בניטור נוסעים נוחתים בשדה התעופה, במערכות חכמות ובהצהרות נוסעים.

האיום הביולוגי, כפי שראינו על גבי דפי ההיסטוריה או בסרטים, אינו נחלתו של העבר או של אולפני הוליווד. אזורים מוכי מלחמה או עוני, גלובליזציה ומוטיבציית ארגוני טרור, תורמים להתפשטותן של מחלות. ביל גייטס אמר: "יצרנו, במונחי אפשרויות התפשטות המגפה, את הסביבה המסוכנת ביותר בתולדות המין

האנושי¹⁴. עוצמת פוטנציאל האיום והנזק לישראל גבוהה, ועל כן יש להעניק לנושא חשיבות גבוהה, גם על חשבון נושאים אחרים המאיימים על העורף.

• המאמר הוא תקציר מתוך עבודה שהגישה הכותבת במסגרת המכללה לביטחון לאומי מחזור מ"ה (2017-2018)



הערות

- [1] מאיה פלח, זוזית, סוכנות ידיעות למדע ולסביבה, "המחלות שמפיץ שינוי האקלים", הידען, 1 ביולי 2017.
- [2] ד"ר יוחאי וולף, "עולם קטן, מגפות גדולות", מכון דוידסון, 26 באוקטובר 2017.
- [3] ריאיון עם משנה למנכ"ל משרד הבריאות, פרופ' איתמר גרוטו, 5 בנובמבר 2017.
- [4] "אנחנו שמים דגש על מענה לטרור כימי וביולוגי", ישראלדיפנס, 7 בנובמבר 2016.
- [5] "המחלות שמדענים אומרים שאנחנו באמת צריכים לפחד מהן", וואלה בריאות, 23 בינואר 2017.
- [6] משרד הביטחון, נחשול בריא, התוכנית הלאומית למענה לפנדמיה של שפעת, טיוטה, 2018.
- [7] חוזר מנכ"ל משרד הבריאות 35/05, 2005.
- [8] שם.
- [9] סוכנויות הידיעות, "ביל גייטס חושף את החשש הגדול ביותר שלו - שעלול להרוג 33 מיליון בני אדם תוך פחות משנה", TheMarker, 29 במאי 2015.
- [10] דוח מבקר המדינה, היערכות העורף ותפקודו במלחמת לבנון השנייה, 2007.
- [11] ריאיון עם נציגת אגף שעת חירום במשרד הבריאות רונית רינגל, 26 במרס 2018.
- [12] עידו קמינסקי, "איך מתפשטות מגפות", מכון דוידסון, 3 במרס 2013.
- [13] תרגיל לשמירת כשירות מערכת הבריאות, רשויות מקומיות משטרה וגופים נוספים באירוע ביולוגי כמו פנדמיה. מתורגלים בתי חולים, נפתחים מרכזי נחשפים, מרפאות נחשפים ומתקיים שיתוף פעולה עם הרשות המקומית. התרגיל מתקיים אחת לשנה במחזוריות שנקבעת מראש.
- [14] סוכנויות הידיעות, 29 במאי 2015.

CBT - כיצד יכולה הגישה הקוגניטיבית התנהגותית לתרום לצה"ל ולמפקדיו?

קרן שחף, רת"ח פיתוח אישי, ביסל"ם

אורית זומר בליצר, יועצת בתחום פיתוח אישי בביסל"ם, פסיכולוגית ארגונית ומנחת
קבוצות 20.07.2020

CBT הגישה הקוגניטיבית התנהגותית פיתוח אישי

אנשים בעלי סכמה של ערך עסוקים, באופן ישיר ובאופן עקיף, במידת השווי האישי, ובמשמעות שלהם בעולם. ככל שקצינים בעלי דפוס כזה יצליחו לפעול דווקא מתוך תחושת מרחב וחופש פנימי גדול יותר, ולא דווקא מתוך צורך להוכיח לעצמם ולאחרים שהם מצוינים, תגבר יכולתם להשפיע על סביבתם וכתוצאה מכך גם על יעילותו ותפקודו של הארגון הצבאי בכללו



"ביקשתי להיפגש כי אני מרגיש שבדיונים עם בכירים אני לא מביא את עצמי. אני מדבר ממש בסוף, או שאני לא אומר את הדברים כמו שהייתי רוצה להגיד אותם. אני מסתכל על עמיתים שלי והם נראים לי הרבה יותר נינוחים ממני". דברים אלה אמר מפקד מוערך בשיחה שפתחה תהליך פיתוח אישי, כמענה לשאלה מה הביא אותו לבחור בתהליך. המטרה שסומנה במשותף בהמשך אותה פגישה הייתה לנסות להביא עצמו לידי ביטוי בדיונים עם בכירים ועם עמיתים באופן משוחרר יותר. הפגישות הבאות כללו עבודה קוגניטיבית, התנהגותית ופיזיולוגית - בהתאם לעקרונות ה־ CBT (Cognitive Behavioral Therapy) - הגישה הקוגניטיבית התנהגותית.

מטרתו של מאמר זה לשפוך אור על הגישה הקוגניטיבית התנהגותית ועל ערכה ותרומתה למפקדים שעימם עבדנו לפיה, במסגרת התוכנית שמטרתה התפתחות אישית המושגת בתהליכים קצרי מועד. הניסיון המצטבר שלנו בעבודה עם מפקדים ומנהלים בצבא ובאזרחות, כמו גם האפקטיביות המוכחת של גישה זו במחקרים,¹ מביאים אותנו להציע שימוש בשיטה זו במסגרת תהליכי פיתוח עם מפקדים בצבא. חשוב לציין שהפרטים המזהים שונו לצורך שמירה על פרטיות הנועצים.

למה דווקא עכשיו?

בשלוש השנים האחרונות מתפתחת בעולם העבודה ההבנה, שעובדים מצפים ממקום עבודתם לראות בהם בראש ובראשונה בני אדם ולהשקיע בהתפתחותם האישית, ולא רק בחניכה או בהכשרתם המקצועית. סקר

מקיף² מצביע על כך שאחד הפרמטרים המרכזיים למידת שביעות הרצון של עובדים ממקום עבודתם ולרצונם להישאר בו, הוא מידת ההשקעה של הארגון או החברה בהתפתחותם האישית של עובדיו, בצמיחתם, בחוויה החיובית שמקנה להם הארגון ובתהליך הלמידה שלהם. דור ה-Y - "דור המילניום"³ - מבקש להתפתח במסגרת העבודה, הן באזרחות והן במסגרת השירות הצבאי. נמצא שמנהלים רואים בפיתוח אישי של קריירות ובלמידה מתמשכת אתגר חיוני לארגון, שני בחשיבותו רק ליכולתו להתאים עצמו לעתיד.⁴

צה"ל, כמו ארגונים אזרחיים, חווה שינויים (מבניים, תפקידיים, תרבותיים ועוד) תדירים, תהליכי שיבוש וחדשנות (Disruption) המשבשים את הסטטוס־קוו המקובל בתחום וטרנספורמציה דיגיטלית. נוצרה הבנה שכדי לשרוד, לפתח חוסן, הסתגלות ואף למידה ויוזמה מול שינויים אלו, יש צורך בחיזוק יכולות ליבה⁵ של השפעה, בנייה ושמירה על יחסים, ביטחון בסיסי, גמישות אל מול אי־ודאות, שיתוף פעולה ובעיקר - הימנעות משחזור דפוסים אוטומטיים של דרכי התמודדות שאינן מותאמות לדרישות המצב המשתנות. היכולת לזהות ולהגמיש סכמות וחוקים שהופנמו אצל מפקדים מעצימה את חוסנם ואת יכולות ההסתגלות שלהם, ובסופו של דבר משפיעה על יכולות הליבה הנזכרות למעלה.

CBT מציעה תפיסה וכלים לפיתוח אישי קצר מועד וממוקד תוצאות, ונמצא כי היא מתאימה מאוד לתרבות הצבאית, מכמה סיבות עיקריות:

* הגישה מבוססת על ממצאים ממחקרים עדכניים במדעי המוח, ונתמכת על־ידיהם. פרוטוקול השימוש בגישה מבוססת ומגובה מחקרית. זוהי גישה רציונלית, ועובדה זאת מסייעת למנהלים ולמפקדים לתת בה אמון. כאשר מפקדים מקבלים הסבר מדעי או פיזיולוגי לגבי המתרחש במוחם או בגופם, הם נוטים לסמוך יותר על השיטה.⁶

* הגישה שוויונית במהותה - מתנהלת "בגובה העיניים" ומבוססת על הסברים, ולא על פרשנויות שבהן היועץ מנתח את התנהגותו של הנועץ. ה־CBT מבוססת על עיקרון הקרוי Collaborative Empiricism - בחינה אמפירית משותפת - שמשמעותו תהליך שיטתי שבו היועץ והנועץ פועלים יחד כדי לבסס מטרות משותפות ואת תהליך העבודה. הייעוץ נעשה בשיתוף פעולה מלא של הנועץ, גם לצורך בחירת המשימות שניתנות לו במסגרת התהליך.⁷

* הגישה מתמקדת בהווה ובמטרה שניתנת למדידה ולצפייה. העבודה בתהליך הייעוץ היא סביב סוגיה אחת או שתיים, ואינה "זולגת" למקומות אחרים. מפקדים רבים אינם מחבבים את מה שהם מכנים - "חפירה בעבר". בשונה מפסיכותרפיה ופסיכואנליזה, למשל, גישת ה־CBT מתמקדת בהווה ובתוצאות הנראות לעין. במהלך הייעוץ נעשה ניסיון להביא למודעות, לחקור את הפרדיגמות ואת סכמות החשיבה של המפקד במעגלי חייו הנוכחיים, ולהבין כיצד הן משפיעות על התנהגותו. אם בכל זאת יש "קפיצות" לעבר הן קצרות, ומטרתן לנסות להבין את צורת המחשבה בהווה ולנסות להשפיע עליה.

* ייעוץ בגישת CBT מביא לשינויים התנהגותיים או לשינוי בהתייחסות לבעיה הנבחרת בזמן קצר יחסית: מאחר שלרוב אנו עוסקים באנשים אינטליגנטים, ממוקדי מטרה, משימתיים ובעלי רמת תפקוד גבוהה ביום־יום (מה שמכונה בעגה המקצועית "בעלי כוחות אגו"), סביר להניח שהם יבינו את מהות הדברים במהירות, יציבו את המטרה בראש מעייניהם ואף יתרגלו בין מועדי הפגישות בהתאם להנחיות. לפיכך, בדרך כלל אפשר יהיה לראות בשטח מהר מאוד תוצאות התנהגותיות.

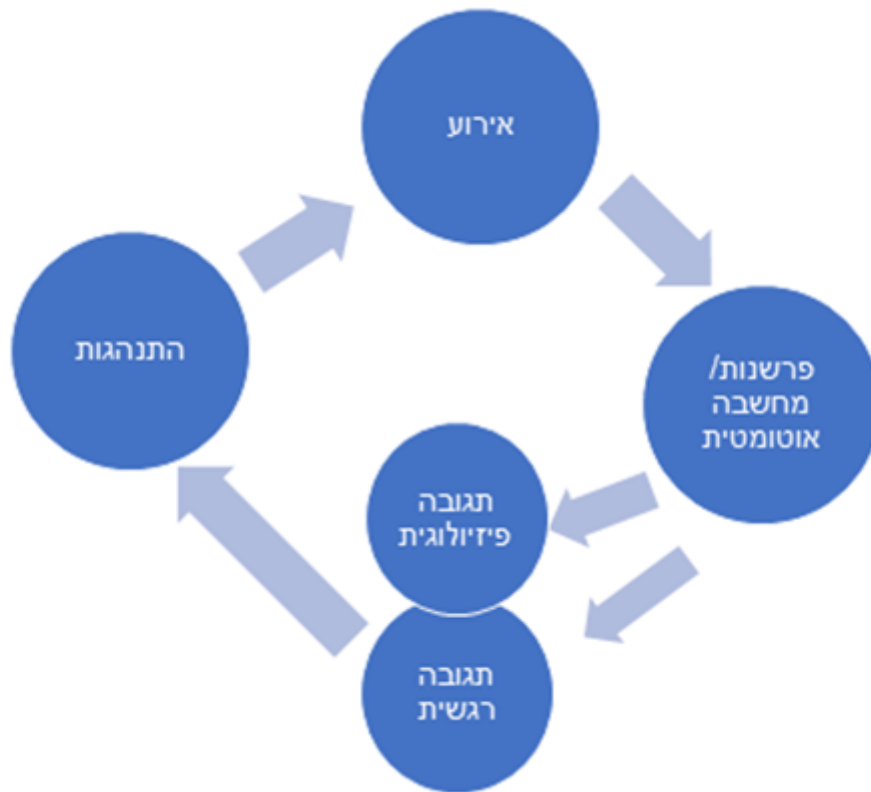
* עבודה אינטנסיבית וממוקדת בין הפגישות - בגישת CBT המטרה היא לשנות "הרגלים מחשבתיים" או פיזיולוגיים. הדבר לא יכול להיעשות במהלך הפגישות עצמן, אלא בעיקר במשימות שניתנות בין הפגישות. שם, במרווחים שבין המפגשים, נעשית רוב העבודה על הסוגיה. העבודה היא בעיקר של התנסות וחקירה שלה. כאשר מפקדים לוקחים על עצמם משימה כזו ברצינות מספקת, מתקבלים בדרך כלל הישגים התנהגותיים בזמן קצר. היומיום של הקצינים בצבא מספק שלל הזדמנויות לתרגול בין המפגשים. זאת ועוד, לקצינים משמעת עצמית רבה, המקלה עליהם לבצע את משימות "שיעורי הבית".

* הייעוץ בגישת CBT הוא קצר מועד, לרוב בין שש לעשר פגישות. זהו ייעוץ שנעשה בפרק זמן שהמפקדים יכולים להתמיד ולעמוד בו, לפני חילופי תפקידים או לפני התחלת פרק חדש או סיום של הכשרה.

CBT - מקורות הגישה ורכיביה

הגישה ההתנהגותית קוגניטיבית, שפיתחו אלברט אליס⁸ ואהרון בק⁹, עוסקת באופן שבו אנחנו חושבים ומפרשים באופן אוטומטי את עולמנו, ובאופן שבו עובדה זו משפיעה על הרגשות, על הגוף ועל דפוסי ההתנהגות שלנו. הגישה מניחה רצף סיבתי של תהליכים נפשיים: אמונות שיש לנו על עצמנו, על אחרים, על העולם ועל העתיד משפיעות על המחשבות שעולות בראשנו באופן אוטומטי נוכח אירוע מסוים. מחשבות

אלה מעוררות תגובות רגשיות ופיזיולוגיות המובילות להתנהגות מסוימת. ההתנהגות מביאה להקלה רגעית בתגובה הרגשית והגופנית. ההשפעה המיטיבה של ההקלה מחזקת את הסבירות שהתנהגות זו תופגן גם בעתיד. לפיכך סביר שיווצר דפוס התנהגות, כמודגם בתרשים הבא:

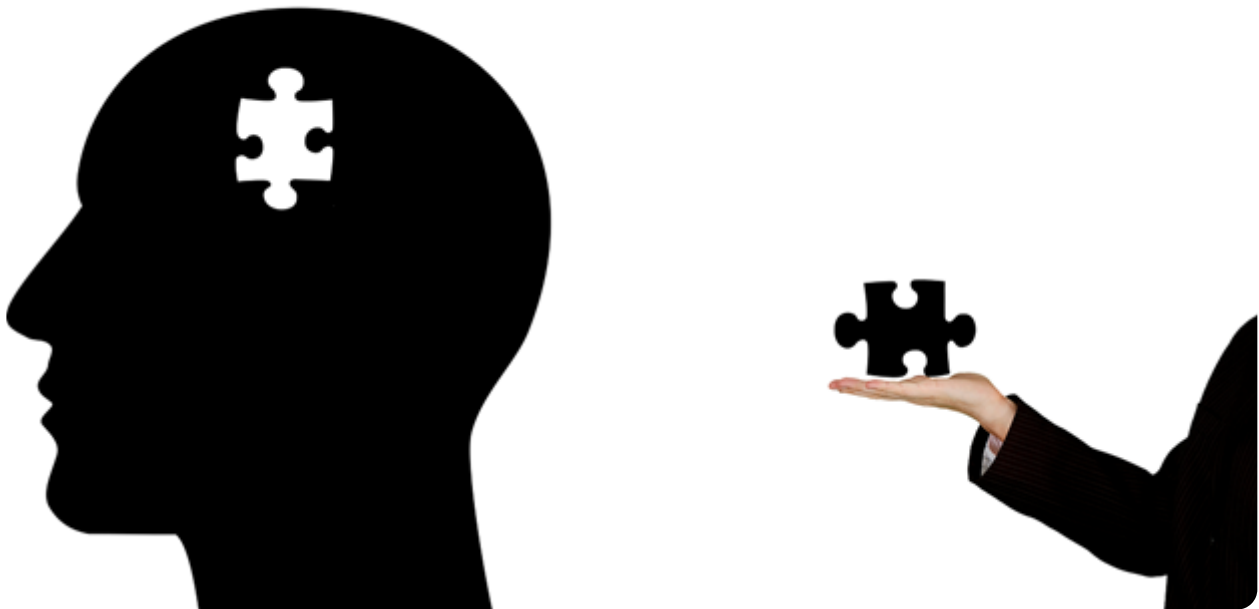


המרכיב הקוגניטיבי - דפוסי חשיבה מסוימים חוזרים ועולים וצובעים את החוויה של האדם בעולם באופן שמוביל לרגשות ולדפוסי התנהגות שלא בהכרח מיטיבים עימו. דיוויד ברנס¹⁰ טבע את המושג "מלכודת חשיבה", בתארו מקבץ מחשבות אוטומטיות שמופיעות אצל אנשים בשכיחות גבוהה ומשפיעות באופן שאינו חיובי על התנהלותם. כך, למשל, המחשבה "הכול או כלום" - המכוונת להערכה של כל דבר באופן שרירותי וקיצוני, במונחים של שחור או לבן, תוך התעלמות מגוני האפור שמהם מורכבת לרוב המציאות. דפוס חשיבה זה מביא לביטול של כל מה שאינו "הכול", למרוץ אחר שלמות ולחשש מפני טעות. לכן, לפי עמדה זאת, אם עשיתי טעות אז "אני לא שווה כלום"; אם במהלך אירוע שנערך באחריותי הייתה תקלה נקודתית, הרי שהאירוע מוגדר על-ידי כשישן חרוץ. "מלכודת מחשבה" נוספת היא "פסילת החיובי" - שעיקרה הפיכת חוויות ניטרליות ואף חיוביות לחוויות שליליות. כדי "להשיג" זאת אפשר למשל לרוקן מחמאה מתוכנה על-ידי ייחוס כוונת המחמיא לכוונה להיות נחמד; או, למשל, בערבו של יום שהיה רצוף שלל אירועים (חיוביים, ניטרליים ושליליים) להתמקד בחוויה השלילית והיא תצבע את היום כולו כיום גרוע. כאמור, המחשבות האוטומטיות שעולות בתגובה לאירועים ולמצבים שונים הן תוצר של אמונות עמוקות יותר ביחס לעצמי, לאחרים, לעולם ולעתידי, שהתפתחו במהלך חי האדם ומכונות סכמות (יש/אין לי ערך; יש/אין לי כוח; אני/אינני אהוב או שייך). הייעוץ הקוגניטיבי מתמקד באיתור דפוסי החשיבה הבעייתיים, בחינת תקפותם במציאות או קבלת האפשרות לפרשנויות אחרות, המאופיינות בהתאמה מדויקת יותר למציאות, או בגמישות רבה יותר.

המרכיב ההתנהגותי - במוקד מרכיב זה עומד תרגול של התנהגויות שנמנעים מהן כתוצאה מחששות, או תרגול התנהגויות חלופיות לדפוסי ההתנהגות וההרגלים שאינם משרתים עוד את האדם. עבודה עם מרכיב זה נשענת על תיאוריות של למידה במובן של צימוד בין גירוי ובין תגובה התנהגותית. סוג עבודה זה שכיח במקרה של התמודדות עם חששות, המאופיינת בהתנהגות לא רציונלית או בהימנעות מהגירוי שמעורר חשש. באמצעות חשיפה הולכת ונבנית בהדרגה לגירוי שמעורר חשש (למשל, דיבור מול קהל, הבעת עמדה המנוגדת לסמכות), לומד הנועץ דרכים להתמודדות אפקטיבית עם הגורם שמעורר את החשש. בטיפול בפרפקציוניזם, למשל, שבו ניתן לפרש את ההתנהגויות ככאלה שתכליתן להימנע מכישלון, מתבקש הנועץ לבצע רק חלק מההתנהגויות שהוא רגיל לבצע, על-מנת שייחשף לתחושות הכרוכות בביצוע לא מושלם וייווכח כי "השמיים לא נופלים" גם במקרה כזה.

המרכיב הפיזיולוגי - מתמקד בתגובות הפיזיולוגיות שהאדם חווה נוכח אירוע או אירועים מסוימים - העלאת דופק, קוצר נשימה וכדומה. ההנחה בבסיס העבודה עם מרכיב זה היא שבעת מפגש עם אירוע מסוים - למשל, הצגה בדיון מול מפקדים עמיתים או בכירים - בעקבות פרשנות אוטומטית לא רציונלית (למשל, "אני איחשף בטיפשותי מולם") נכנסות לפעולה מערכות החירום של הגוף על-מנת להכינו להתמודדות עם "מצב החירום" (FFF) שבו יש להילחם (Fight), לברוח ממנו (Flight) או לקפוא במקום (Freeze). מצב זה מציף את הגוף באדרנלין. גם בהיעדר איום ממשי, פרשנות סובייקטיבית של האדם מספיקה כדי "לשכנע" את המערכות בגוף שאכן מדובר במצב חירום. כשהגוף טעון באנרגיה שאינה משתחררת לאורך זמן משוחררים לדם הורמוני לחץ הגורמים לעירור יתר של הגוף ושל המוח, אלה מגבירים מחשבות ודאגות, והן, בתורן, מגבירות את תחושת הסכנה. וכך, חוזר חלילה. המערכת אוטומטית, אך ניתן להשפיע עליה. העבודה עם המרכיב הפיזיולוגי תציע שיטות להחזרת הגוף לאיזון ולתפקוד מיטבי באמצעים כמו נשימה סדורה לאיזון הגזים בדם המשדרים לגוף מצב רגיעה, כיווץ והרפיית קבוצות שרירים ספציפיות, העלאת סיטואציה בדמיון לשם הכנה מנטלית ופעילות גופנית להפחתת תחושות עקה (Stress) ולפריקת הדריכות הגופנית.¹¹

הנחת העבודה של ייעוץ בכלי CBT היא שאדם שמפתח מודעות לתגובות הרגשיות, הקוגניטיביות וההתנהגותיות שלו בסביבות שונות ומודע לנקודות הרגישות ("טריגרים") שלו, יכול לפתח תגובות אפקטיביות ומותאמות יותר (קוגניטיביות, רגשיות, פיזיולוגיות והתנהגותיות). באופן זה הוא מפתח את החוסן שלו ואת עמידתו בסיטואציות מוכרות, כמו גם חדשות. משום כך, נעשית העבודה על-פי רוב באופן משולב - באמצעות שימוש בכלים משלושת התחומים של ה-CBT.



מפקד א': תהליך הפיתוח האישי - איך זה קורה בפועל?

בתהליך הפיתוח האישי של המפקד המצוטט בפתח המאמר בבקשו להתבטא ביתר חופשיות במסגרת דיוני בכירים ובקבוצת העמיתים, נעשה שימוש ברכיבים שלעיל:

המפקד הגיע לתהליך הפיתוח האישי עם אי־נוחות ביחס לאופן שבו הוא בא לידי ביטוי בדיונים בכירים, ובדיונים רבי־משתתפים עם עמיתים. אף כי מדובר במפקד ובקצין מטה מוערך, חווה הנועץ תסכול מתמשך בנוגע למקום המצומצם שאפשר לעצמו לקחת בדיונים. לעומתו, כך הרגיש, מפגינים עמיתיו סגנון חופשי ונינוח יותר בהתבטאות בפורומים כגון אלה. בסביבה תחרותית של קידומים, חשש הקצין כי סגנון זה יגבה מחיר מההערכה שלה הוא זוכה מהמפקדים הבכירים.

בהיבט הקוגניטיבי - ניתוח החשש לבוא לידי ביטוי בדיונים הוביל לאיתורה של הנחת יסוד של המפקד ביחס לעצמו - הוא הניח כי יש לו יכולת נמוכה יותר משל אחרים לומר דברים "חכמים" ולהשיא ערך בדיון (הנחה זו משקפת אמונה עמוקה יותר של חוסר ערך). הנחה זו לא גובשה על סמך פידבקים חיצוניים מהסביבה בשנים האחרונות, אלא מתוך עולמו הפנימי של המפקד שהתעצב אי אז בעבר הרחוק. בהתאם לעקרונות הטיפול הקוגניטיבי אותגרו הנחות אלה ביחס לעצמו נוכח דוגמאות מהעבר ומהווה. הוא נשלח חזרה לדיונים עם נשימה אבחונית: עד כמה חכמים יותר הדברים שאומרים אחרים לעומת הדברים שהוא אומר? יחד נוסחו מחשבות אלטרנטיביות למחשבות האוטומטיות המזיקות. לדוגמה, מחשבה אוטומטית: "אין לי מה לחדש, כל מה שאגיד ישמע בנאלי".

מחשבה אלטרנטיבית: "תפקידי בדיון הוא להביע את דעתי המקצועית, ולא דווקא לחדש או להיות הכי חכם"; "בתחום המקצועי שלי אני מבין היטב". כך, כאשר מזהה הקצין כי המחשבה האוטומטית של חוסר היכולת לחדש עולה בראשו במהלך דיון, עליו באופן מודע להנכיח מחשבה אלטרנטיבית שנוסחה באופן רצינולי במהלך פגישות הייעוץ. כוחה של המחשבה האלטרנטיבית הוא בשינוי המערך הרגשי שמתעורר מול תחושות חוסר הערך ואשר מביא לתגובה מצומצמת במהלך הדיון. השינוי הרגשי יכול להוביל לתחושה נינוחה יותר ומכווצת פחות.

בהיבט ההתנהגותי - משהבין את המחשבות האוטומטיות ה"מכווצות" שלו, נשלח הקצין לנצל הזדמנויות שוטפות מהיום-יום על-מנת להתנסות בתפקידים שונים מתפקיד ה"מדבר בסוף" שקיבל על עצמו. כך, למשל, החליט שהוא יהיה השני או השלישי שידבר, גם אם זה כרוך במאמץ עבירו. נוסף לכך, התבקש לאתר הזדמנויות בפורומים שבהם הוא חש נוח, כדי לקבל על עצמו תפקיד של מוביל נושא, או מציג עבודה קבוצתית. בפגישות בהמשך עובדו חוויות אלה במטרה לייצר למידה והפנמה של ההתנהגות החדשה. ההיבט הפיזיולוגי לא עמד אמנם במוקד העבודה המשותפת עם הקצין, אך ניתן היה להציע גם כלים מתחום זה. למשל, שימוש בנשימה סרעפתית המיועדת להורדת דופק ולהפחתת מתח, אם הם עולים במהלך דיון. טכניקה זאת מסייעת להפחית את תחושת האיום, להגביר את האיזון הגופני ולתרום לתחושת נינוחות. בסופו של התהליך, כעבור עשרה מפגשים, ציין הקצין כי כעת הוא חש נינוח יותר בפורומים שבעבר עוררו בו תחושות אי-נוחות. עוד דיווח שהצליח להרחיב אופני חשיבה מסוימים וליישם גם במצבים חדשים כמה מן השיטות שנלמדו בפגישות הייעוץ.

מפקד ב': להצליח לזהות את האוטומט ולייצר אלטרנטיבה

מפקד בכיר, בשנות ה-40 לחייו, נשוי עם ילדים, לקראת כניסה לתפקיד חדש כמפקד יחידה. איש מוכשר ושפתן מליבת הצבא, שקודם בגיל צעיר. מצטיין בכל המסגרות שבהן עבר. בתחילת הייעוץ ציין כי הוא ביקורתי מאוד כלפי עצמו וכלפי סביבתו. מעיד שהוא יורד לפרטים ומאוד מקצועי. את תפקידו האחרון סיים "עייף מאנשים". מעיד ש"שרף קשרים" באופן בלתי הפיך. סף הרגישות שלו כלפי אנשים שלא נמצאים באותו סולם ערכים כמו שלו הוא נמוך ("קשה לי עם אנשים שונים ערכית ועם פער ביכולות המקצועיות", דיווח. "אני אומר את האמת, גם אם היא לא נעימה"). נוטה להתעצבן מהר, צועק ומחצין את הכעס. מעיד שמרגיש שהוא נמצא במאבק איתם. עם זאת, מדגיש שהוא שואף להגיע ליחסי עבודה חיוביים ואכפתיים. הוא פנה לתהליך הפיתוח במטרה "להגיע למערכת יחסים תקינה עם האחר". מספר שאת גישתו לפיקוד שלו הוא מבסס על מערכות יחסים אישיות. מאחר שהוא מתקשה עם אנשים שאינם דומים לו מבחינת עדיפויות וערכים, המשאלה שלו היא מערכות יחסים תקינות עם פקודים, עם יכולת להכיל, לקבל, לשמש דמות פיקודית משמעותית.

הגדרת המטרות באופן ממוקד יותר הביאה להשגת שתי מטרות אלו:

* מערכות יחסים תקינות עם כלל הפקודים, גם נוכח משברים ומחלוקות.

* פתרון מחלוקות באופן ענייני ומכבד.

כדוגמה סיפר המפקד הבכיר על קצינה-מפקדת, כפיפה שלו, שנכנסה לתפקיד לפני פחות משבועיים והייתה צריכה להציג נושא מקצועי בפורום הפיקודי הבכיר. לטענתו היא עשתה זאת באופן בינוני, "לא בסטנדרט שלו", ומשום כך "נכנס בה בפני הפורום כולו". היא ספגה ביקורת זו באופן קשה מאוד.

במהלך העבודה זיהינו את המחשבות האוטומטיות של המפקד סביב פקודיו. בתשובה לשאלה מה אמר לעצמו, פנימה, על אופן ההצגה של המפקדת, ענה לעצמו: "היא מביישת את היחידה" ו"היא צריכה להראות לה את הסטנדרט פה". בהעמקה נוספת עלתה האמירה שהיא מזלזלת בו (חוסר המקצועיות של המצגת מעיד לטעמו על זלזול אישי בו). מחשבת הזלזול עלתה בדוגמאות נוספות במעלה הדרך. המפקד סיפר שכאשר נשאל על-ידי פקוד שלו משהו שלא ידע להשיב עליו (לא מתוך חוסר מקצועיות, אלא כי טרם למד את הנושא במהלך הכניסה שלו לתפקיד), המחשבה האוטומטית שעלתה בו הייתה: "הפקוד בטח חושב שאם אני לא יודע, אז לא אכפת לי מספיק". התברר שאותו מפקד נוטה לפרש סיטואציות ממין זה כאילו מזלזלים בו באופן אישי. במילים אחרות, הוא חווה מעין איום על בכירותו ועל ערכו בתפקיד. בתגובה לכך הוא נוטה להגיב לאותו איום בהתקפה על הגורם ה"מזלזל" (מצב רגשי מנטלי המכונה Fight) שביטוייה הוא בצעקות.

דרך זיהוי המחשבות האוטומטיות, במהלך הפגישות, עלו למודעותו חוקים וכללים נוקשים שניסח לעצמו במהלך חייו (באופן לא מכוון) ועל-פיהם הוא חי, כגון "אנשים שלא עושים כפי שאני מצפה שיעשו - בוודאות מזלזלים בי", או "אני צריך לדעת ה-כ-ל עבור פקודים שלי, כי אם לא אדע זה אומר שאני מזלזל בהם". חוקים וכללים נוספים שעלו במהלך העבודה עם המפקד היו: "אנשים צריכים לדעת להסתדר לבד"; "חינוך (שלילי) זה דבר טוב - זה מחשלי". בהמשך לזיהוי המחשבות האוטומטיות שעולות בו מול דעות שלא עולות בקנה

אחד עם עמדותיו, למד אותו מפקד לייצר פרשנות אלטרנטיבית לאותן מחשבות. למשל, במקרה של הביצוע הלוקה שהציגה המפקדת הבין המפקד שאפשר היה לפרש את הסיטואציה בכך שהיא מפקדת חדשה, שרק נכנסה לתפקיד ולא עברה חפיפה מתאימה, ולמרות זאת עשתה כמיטב יכולתה באותו דיון. נוספה ההבנה שהיא עצמה ודאי לא הייתה רוצה להציג עבודה באופן לא מקצועי בפני פורום בכיר, וכנראה זה המרב שהצליחה לעשות בהינתן המידע שעמד לרשותה באותה נקודת זמן. לאחר כמה מפגשי עבודה ותרגול אינטנסיבי מפגישה לפגישה של התנסויות מול פקודים, מפקדים ועמיתים העיד אותו מפקד על הצלחה בייצור אינטראקציות נינוחות יותר עם פקודים ואף עם עמיתים בתפקידו החדש. באמצעות התהליך הצליח המפקד לייצר פרשנות אחרת למצבים, שסייעה לו לאתגר את ה"חוקים" הנוקשים שהנחו אותו קודם לכן בפירוש התנהגויות של אחרים וכעת הצליח למצוא להם חלופה.



סיכום

סכמה, או "אמונת ליבה", היא אמונה מוקדמת וראשונית של האדם, שעל בסיסה הוא חווה ומפרש את העולם. אנשים בעלי סכמה של ערך עסוקים, באופן ישיר ובאופן עקיף, במידת השווי האישי, ובמשמעות שלהם בעולם. הם שואלים עצמם שאלות כמו "מהו הערך שאני נותן לארגון?"; "האם אני טוב מספיק?"; "חכם מספיק?"; "כמה מעריכים אותי המפקדים שלי?"; "עד כמה האופן שבו אני פועל הוא משמעותי או משפיע?"; עד כמה אני מקצועי בתחומי?".

לצורך התמודדות עם שאלות של ערך קיימים שלושה מנגנונים, שאינם בהכרח מודעים: הראשון הוא להימנע מכל התמודדות או תחום שמעלה את שאלת הערך; השני הוא לוותר מראש ולהרגיש חסרי ערך; ומנגנון ההתמודדות השלישי הוא לעסוק בפיצוי: אנשים המאמצים מנגנון זה מנסים להוכיח לעצמם ולסביבה באופן מתמיד שהם מספיק טובים, שהם מביאים מספיק ערך ומשמעות לארגון ולעולם. מניסיונו בעבודת התפתחות אישית עם אנשים וקבוצות בצה"ל פגשנו אנשים רבים, המגיעים לעמדות קצונת ביניים וקצונה בכירה בצה"ל, שנראה כי הם מונעים מסכמה של ערך. אנשים אלה הם בעלי סטנדרטים גבוהים וביקורת עצמית גבוהה. מנגנון ההתמודדות של אותם קצינים הוא, על פי רוב, פיצוי: אותם מפקדים מנסים לפעול, להתקדם ולהיות יותר ויותר מוערכים במערכת הצבאית, כדי לקבל אישורים פנימיים וחיצוניים לכך שהם טובים מספיק ובעלי ערך. הצבא, בתורו, מקדם אנשים אלו כי הם אכן מביאים לו ערך רב (בהיותם משימתיים, יסודיים, אינם קופאים על השמרים, שואפים להשפעה ולמצוינות, שאפתניים, אינם מוותרים לעצמם ומצליחים).

אנשים בעלי דפוסים כאלה מקדמים את צה"ל ולפיכך מתוגמלים ומתקדמים בו. אנו עדים לקיומו של מפגש בין צורך אישי חזק של קצינים בצה"ל לאישור על הערך ועל המשמעות שהם מביאים עימם למערכת, ובין תרבות ארגונית הדורשת משימתיות, יסודיות, חתירה למגע ולהשפעה, ניצול מיטבי של הזמן, טוטליות והצלחה. עם זאת, חשוב להבין כי במהלך שירותם, לצד קידומם ורצונם האדיר לתרום למערכת, קצינים אלה פועלים מתוך מרחב פנימי מצומצם יחסית. לטענתנו, ככל שקצינים אלו יצליחו לפעול דווקא מתוך תחושת מרחב וחופש פנימי גדול יותר, ולא דווקא מתוך צורך להוכיח לעצמם ולאחרים שהם מצוינים, כך תגבר יכולתם להשפיע על סביבתם וכתוצאה מכך גם על יעילותו ותפקודו של הארגון הצבאי בכללו.

הערות

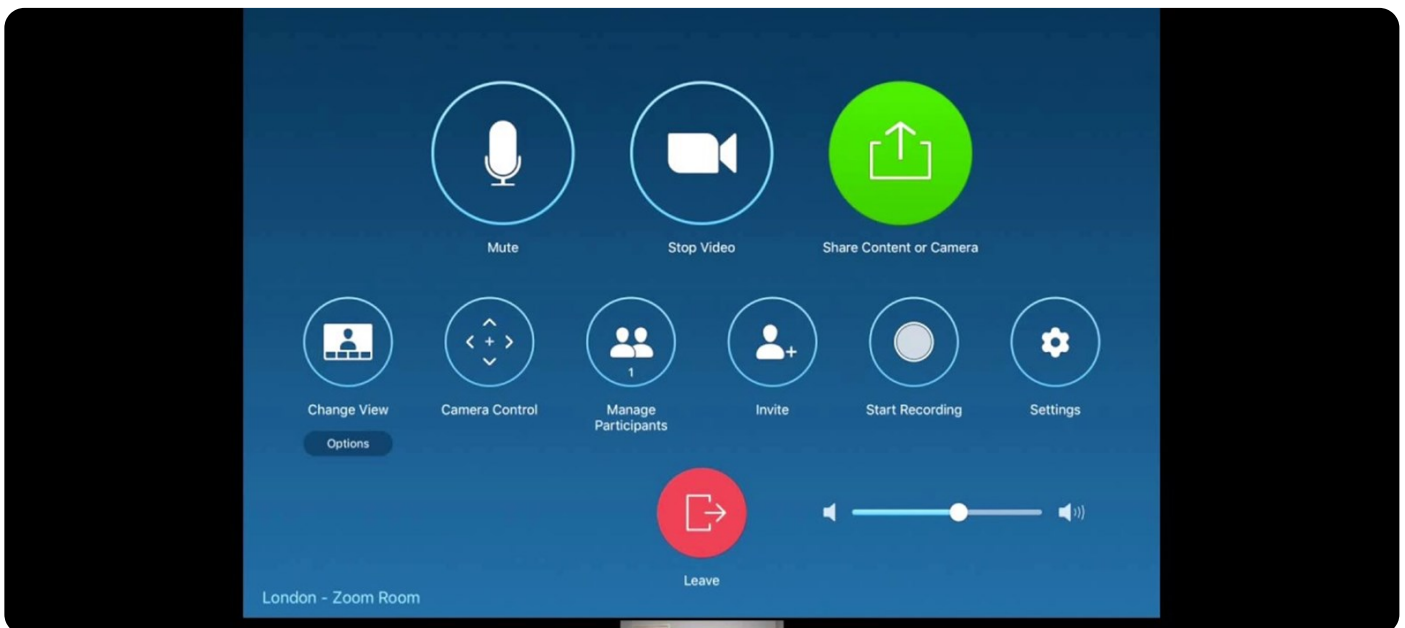
- [1] תחום הטיפול ב־CBT מוכח ונבדק מחקרית. לעדויות רבות ראו: דיוויד ד. ברנס, **בוחרים להרגיש טוב**, הוצאת מן ומכון פסגות, רמת־גן, 2000.
- [2] Deloitte University Press, "Global Human Capital Trends 2016, The new organization: Different by design", www.deloitte.com
- [3] ילידי שנות ה־80 וה־90 של המאה ה־20. גדל תוך חשיפה גדולה לאמצעים טכנולוגיים מתקדמים, אינטרנט, רשתות חברתיות ועולם גלובלי.
- [4] Deloitte University Press, "Global Human Capital Trends 2016, The new organization: Different by design", www.deloitte.com
- [5] Erica Volini, Jeff Schwartz, Brad Denny, "Beyond reskilling Investing in resilience for uncertain futures", www.deloitte.com, 15 may 2020, Deloitte; Capabilities אינם תלויים בהקשר עבודה זה או אחר
- [6] מתיו מקיי, מרתה דיוויס, פטריק פנינג, **מחשבות ורגשות**, הוצאת פוקוס, רמת־גן 2003, עמ' 17.
- [7] Steven D. Hollon & Aaron, T. Beck, "Cognitive therapy of depression", In P. C. Kendall & S. D. Hollon (Eds.), **Cognitive-behavioral interventions: Theory, research, and procedures**, New York: Academic Press, 1979, pp. 153-203
- [8] .Albert Ellis, **Reason and emotion in psychotherapy**, Lyle Stuart, New York, 1963
- [9] .Aaron T. Beck, **Cognitive therapy and the emotional disorders**, Meridian New York, 1976
- [10] דיוויד ד. ברנס, **בוחרים להרגיש טוב**, הוצאת מן ומכון פסגות, רמת־גן, 2000.
- [11] Stefano, L. Scribani, "Physiological and psychological measurements during cognitive stress: comparing the effectiveness of two stress intervention techniques", <https://open.uct.ac.za/>, 2013
- James Bennette-Levi et al., **Oxford Guide to Low Intensity CBT Interventions**, Oxford University Press, ;New York, 2010

האדם שבזום ינצח? צה"ל והמרחב האפליקטיבי

ד"ר ענת חן, מידענית, המכללה לביטחון לאומי 28.07.2020

אפליקציות טכנולוגיה זום קורונה פיקוד מרחוק

אפליקציות השיחות מרחוק שהפכו לאחרונה לחלק מן השגרה בחברה בכלל ובצה"ל בפרט, יכולות להפוך להזדמנות. אם הארגון יבין את השינוי ואת המשמעות, לצד קביעה של קודים ברורים שישמרו על התנהגות צבאית גם בסביבה של עבודה ולמידה מרחוק, ניתן יהיה לצבור ניסיון ולבנות אפליקציות אחרות, מתאימות יותר לארגונים ביטחוניים ולדיונים במתכונת צבאית



"מיוט! מיוט!" הפכה להיות קריאה לא פחות נפוצה בצה"ל מ"חדל אש!". כמעט בן לילה מצא עצמו צה"ל מתרגל פו"ש במרחב מקוון. המילה "זום"¹ הפכה להיות ססמה לאפשרות היחידה כמעט לנהל דיון רב־משתתפים, כאשר חלק מהנוכחים נמצאים בבידוד, אחרים בקפסולות והשאר בבסיסים סגורים מהם אין יוצא ואין בא.²

מאמר זה נכתב בשבוע שבו מספר הנדבקים בצה"ל ומספר החיילים השוהים בבידוד שבר שיאים.³ שר הביטחון, הרמטכ"ל וחלק מהמפקדים הבכירים נמצאו גם הם בבידוד בפעם השנייה, אולם המשיכו לעבוד מרחוק.⁴ מאמר זה בא להצביע על ההשלכות של התנהלות ממושכת במרחב אפליקטיבי: התלות באפליקציה שיכולה להביא לקיבעון מנטלי; לערעור מנהיגות; להשתקת ביקורת ואפילו להתנהגות בלתי מוסרית. כאשר אנחנו מרגישים לאורך זמן שלא רואים אותנו - אנחנו משנים התנהגות. האם האדם שב"זום" ינצח? ייתכן, אך קודם הוא חייב ללמוד איך להעביר למיוט, לשתף מסך, לענות לצ'אט ולכוון את המצלמה באופן שבו לא רואים לו רק את הפדחת. חשוב מכך, הוא צריך ללמוד שגם כאשר לא רואים אותו - הוא עדיין לובש מדים.



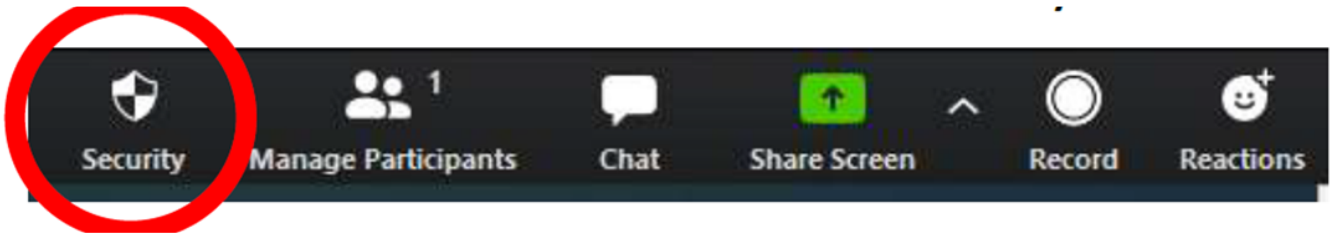
הרמטכ"ל רא"ל אביב כוכבי ושר הביטחון בני גנץ. צילום: אריאל חרמוני, משרד הביטחון

תשתיות ועקומת למידה

החסרונות של אפליקציית "זום" כפלטפורמה למפגשים ולדיונים בצה"ל התגלו כבר בימים הראשונים למשבר הקורונה. התשתיות בחלק גדול מהבסיסים לא התאימו לשימוש ברשת "שחורה"; במקומות אחרים היו ועדיין יש בעיות קליטה, בעיות של רוחב הפס, היעדר אפשרות לפתוח מצלמות, בעיות ביטחון מידע, בעיות שיתוף קבצים ועוד. תשתיות ניתן לשדרג, אולם ההשלכות בהיבט האישי מהותיות יותר ומצריכות זמן למידה בכל שכבות הארגון. עקומת הלמידה של מעבר למפגשים מרחוק כוללת שלושה רבדים: ללמוד לשלוט באפליקציה, ללמוד לייעל את הדיונים וללמוד על מה כדאי לוותר כאשר המפגש אינו פנים מול פנים. שליטה במרחב האפליקטיבי מצריכה ממפקדים את היכולת "לארח" את הדיון, לאשר כניסות, לסגור ולפתוח מיקרופונים לדיבור, לעשות סבב מסודר של התייחסויות, לשתף מצגת בו בזמן שהם מדברים ולהסתכל על הצ'אט על-מנת לקרוא את ההודעות מהמשתתפים. כל זאת כאשר הם בבית בבידוד או שהם בעצמם לא טכנולוגיים מטבעם (בחד"ן הממשי מפקדים רבים עדיין כותבים את ההערות שלהם בעט ובמחברת, במיוחד מאחר ושימוש במחשבים ניידים וטלפונים חכמים אסור). בדיון אמיתי אין לרוב הסחות דעת, יש כאלה שגם המצגת תועבר באמצעות הרל"ש. אפילו זהות המשתתפים הופכת להיות מאתגרת כשמדובר בפגישה מרחוק. בחדר דיונים ממשי שמות המשתתפים נמצאים על תגי השם והדרגות מונחות על הכתפיים, אולם כאשר מתחברים לאפליקציה של מפגש מרחוק מפקד מסוים יכול להיכנס אליה תחת שם המשתמש של אשתו. בצה"ל לקח זמן עד שמפקדים הבינו שיש צורך לשנות את שמות המשתתפים ולתת להם את הדרגה הנכונה, כדי שדיון בצה"ל ייראה כמו שצריך.⁵

שליטה באפליקציה היא כאמור רק הרובד הראשון בעקומת הלמידה. המעבר לדיון מרחוק מכריח את המפקדים לשנות את אופי הדיונים, שהרי מפגשים במרחב האפליקטיבי לא מתאימים למינגלינג ולשיחות חולין. לא רק שאי אפשר לפתוח לכולם את המיקרופונים בו בזמן בשל רעשי הרקע, אלא שגם משך הדיון חייב להתקצר. היום כבר יש שם מדעי לתחושה שרבים חווים במהלך מפגשים מסוג זה - "עייפות זום".⁶ בעוד שדיונים בעולם הממשי יכולים להתקיים ארבע שעות ברצף, במהלכם שותים לא מעט קפה, הרי שבזום הדבר לא יעיל ואופי הדיונים משתנה. הדבר החשוב ביותר שצריך היה ללמוד במהלך השימוש באפליקציות השונות נוגע לשאלה על מה לוותר, ובעיקר על מה אסור לדבר כאשר יש פרצות אבטחה. חברות מסחריות אסרו על העובדים שלהם לעבוד בזום בגלל בעיות אבטחה,⁷ ובצה"ל חשבו ששימוש באפליקציה "טימס" עדיף למרות ממשק המשתמש הידידותי פחות.⁸ לכול ברור שאם לגורם עוין יש גישה לטלפון החכם שלנו - אין לו בעיה להתחבר לכל אפליקציה. מה גם שהבעיה היא בכלל לא בה, אלא בכך שדיונים מרחוק מתקיימים בכל מרחב אפשרי כאשר לא ברור מי עוד נמצא בחדר, או סתם ברחוב או בגינה הסמוכה לבית, ושומע את הדברים הנאמרים בהם. ככל שעבר הזמן ושימוש באפליקציות למפגש מרחוק הפך נפוץ יותר, כך היה ברור שהגיל משחק תפקיד חשוב ביכולת להתרגל למציאות החדשה. חיילים צעירים השתלטו על האפליקציה במהירות רבה יותר וקלטו היטב את הקודים של ההתנהגות בה, בשעה שבעלי דרגות בכירות, שמטבע הדברים מבוגרים יותר, חשו לא בנוח והקודים הלא כתובים של ההתנהגות במרחב החדש לא היו ברורים להם.

אז מה היו בפועל ההשלכות של השהייה במרחב האפליקטיבי על תפיסת הפיקוד? מפקד שלא יכול להיות יעיל באפליקציה זו או אחרת - המשך התפקוד שלו יושפע מכך לא רק באותו יום, אלא במהלך תקופה שלמה. באופן פרדוקסלי דווקא מפקד שמתקשה - צריך ליזום כמה שיותר מפגשים מרחוק על-מנת להגיע לשליטה מרבית במדיום. הוא צריך להשקיע בלהיות דובר את שפת הממשק של האפליקציה; להבין במהרה את כללי ההתנהגות הכתובים ואת אלה שאינם כתובים. כאשר מפקד נמצא בבידוד פעם ועוד פעם, אין לו את האופציה "לנטוש" את האפליקציות השונות ולכן הוא חייב לעשות את המאמצים על-מנת להתאים את עצמו למצב החדש.



פוי"ש בזום: רחוק מהעין רחוק מהלב

האם דיון ב"זום" נפתח בהקשב? לכאורה למה לא? הרי המפקד הוא המפקד, וכאשר הוא נכנס נותנים הקשב. ומה קורה אם במשך זמן, כמה שבועות ואפילו חודשים החיילים פוגשים את המפקדים שלהם בזום? ללא הקשב, מדים או אפילו לצאת מן הבית? האם המרחק לא פוגע במהות של צה"ל? הריחוק החברתי גרם לחיילים ולמפקדים לתחושה שהם בלתי נראים. מבחינת משמעת צבאית הדבר בא לידי ביטוי לדוגמה בהופעה ובגילוח. עולה השאלה: מפקד שנמצא בבידוד ויש לו דיון מרחוק - האם הוא צריך ללבוש מדים? להתגלח? הרי הוא אינו יוצא מן הבית, ושם הוא רגיל ללכת במכנסיים קצרים ולא מגולח. כמו כן אם אותו מפקד עולה לפגישה לא מגולח ולא על מדים - מה זה עושה לדיון? למרבה הצער לא מדובר בשאלה תאורטית, כי אם בשאלה שעימה התמודדו מפקדים וחיילים בתחילתו של משבר הקורונה, כשעוד היה קושי לחבר את המפגש המרחוק עם המרחב הצבאי. חדר דיונים פיזי בבסיס צבאי הוא מרחב היררכי, גלוי ושקוף. אפשר לקרוא אותו כמו מפת מבצעים. סדר הישיבה סביב השולחן, שפת הגוף של נוכחים, הנשק שיש להם או אין להם, טון הדיבור, אפילו הריח - כל אלה משפיעים השפעה מכרעת על המנהיגות, על הכריזמה ועל קבלת ההחלטות.

מפגש פיקודי במרחב אפליקטיבי מבטל כמעט לחלוטין את ההיררכיה, את הכריזמה, את הטון ובוודאי את הריח. יתרה מכך, בדיונים ובישיבות פנים מול פנים המיקום שבו הנוכחים יושבים יכול להשפיע על מה שיאמרו בו, שכן לישיבה בתוך חלל משותף בקרבת אנשים נוספים יש השפעות פסיכולוגיות שלא תמיד אנחנו מודעים אליהן.⁹ לפעמים רק מעצם זה שאנחנו יושבים ליד אדם זה ולא אחר, נחליט לדבר או לשתוק במהלך הדיון. אנשים מסוימים שנמצאים איתנו באותו חדר דיונים משפיעים עלינו במובן הרגשי. תקשורת ממרחק היא בדרך כלל רגשית פחות מזו שתיעשה פנים מול פנים.¹⁰ למשל משא ומתן שמתנהל בדוא"ל עוין פחות ממשא ומתן המתקיים בנוכחות פיזית של הצדדים. העובדה שהמרחב האפליקטיבי השטיח את העולם גרמה לאשליה שאין למרחק משמעות. ואולם, המרחק עדיין משנה, בוודאי בסביבה צבאית.

על הסכנות שבמרחב אפליקטיבי

ניתן לזהות שלוש סכנות עיקריות בפיתוח תלות באפליקציה בסביבה צבאית: השתקת ביקורת, קיבעון מחשבתי ושחיקה מוסרית. סביבה של קבלת החלטות במציאות משתנה מחייבת דיונים, שבהם לכל אחד מותר להגיד בגילוי לב את מה שהוא חושב. הטלת ספק וערעור על מוביל הדיון הכרחיים, כאשר רוצים להציג את כל החלופות ללא סתימת פיות. ואולם, מה עושים כאשר את הדיון מוביל מי שיכול להשתיק את שאר המשתתפים? בעולם האזרחי כבר החלו להישמע טענות כלפי מנהלים "שהתאהבו" בקיום דיונים מרחוק, וממשיכים בהם למרות שלפי ההנחיות ניתן היה לחזור למפגשים פנים מול פנים.¹¹ יש לזכור ש"זום" לא הייתה הפלטפורמה הראשונה שהשפיעה על תהליכי חשיבה בצה"ל וגרמה לקיבעון. קדמה לה התוכנה הפשוטה והתמימה פאוור פוינט.¹² ב-1999 אסר שר הביטחון משה ארנס על בכירים במערכת הביטחון להציג לו סקירות בעזרת מצגת פאוור פוינט. באותה תקופה גילו בצה"ל את השימוש במצגות מסוג זה, ומאותו הרגע עברה כל התקשורת לפאוור פוינט. הדוברים פיתחו תלות במצגת, ובשל העובדה שלא הצטרכו לזכור דברים לעומק ומישהו הכין להם מצגת ממנה דיברו - הם פשוט הפסיקו לחשוב. הטענה עלתה כמובן גם ברחבי העולם, ותומכיה סברו כי המצגת הפכה את המפקדים לשטחיים ונטולי עומק: "מצגות הפאוור פוינט הופכות אותנו למטומטמים", אמר הגנרל האמריקני ג'יימס מאטיס במהלך ועידה צבאית בארצות-הברית. את הנאום שלו, אגב, נשא בעל-פה. ללא מצגת.¹³

מה בעצם הייתה הבעיה עם תוכנת פאוור פוינט ובמה היא דומה לשימוש ב"זום"? גם כאן הבעיות החלו בתשתיות וביכולת טכנולוגית ירודה. מפקד שהגיע עם מצגת שהוכנה במחשב אזרחי, גילה שלמעשה המחשב בחדר הוא צבאי ולעיתים לא הייתה לו יכולת לדבר בלעדיה מכיוון שלא ידע מראש מה כתוב בה שכן את המצגת הכינו לו אחרים. במקרים אחרים היו תקלות של חשמל, או של כבל שלא תאם את המחשב או המקרן, ובמקרים מסוימים היכולת הטכנולוגית של המציג, ברמה של העברת שקופית קדימה ואחורה, הייתה לקויה.

מצד אחר היו מפקדים שהתאהבו בטכנולוגיה החדשה, והשקיעו זמן רב מדי בהכנתן. אחת הטענות העיקריות היא שמצגת יפה יוצרת אשליה של שליטה בתוכן, בעוד שבפועל מדובר בדיוק להיפך: בעיות מורכבות הופכות לשטוחות בעזרת כמה תרשימים ומודלים מוכנים שפאוור פוינט מציעה למשתמש, ואם משהו בתהליך של החשיבה של המפקד לא מתאים לתרשים - אפשר לשנות, את החשיבה דווקא, כדי שתתאים למצגת. הגרפים והתרשימים בפאוור פוינט לא תמיד יכולים להתאים לניתוח בעיות מורכבות, וכפי שהזהיר אל"ם ארז וינר במאמרו **במערכות**, השימוש במצגת הפך לנקודת תורפה.¹⁴ השימוש בפאוור פוינט בצבא יצר קיבעון: בעצם השימוש במצגת; בהכנתה (כל המצגות הצבאיות נראו עד לפני כמה שנים אותו דבר); ובהעברתה. תהליכי קבלת החלטות קמו ונפלו בגלל מצגת, והתלות הייתה מוחלטת. ארגון צבאי לא יכול להיות תלוי בדבר, בטח שלא במצגת. כשם שלא ייתכן שמבצע צבאי מסובך יהיה תלוי באפליקציית ווייז, כך תהליכי קבלת החלטות לא יכולים להסתמך על מצגות ודיונים צבאיים לא יכולים להתנהל בזום עם רמקולים על מיוט ועל מצלמות כבויות.

הטענה השלישית ואולי המובהקת ביותר בעניין שימוש יתר באפליקציות השונות נוגעת לפן המוסרי. כאשר לא רואים אותנו אנחנו מתנהגים אחרת. אפקט הזום הוא אפקט שבו אנחנו מסגלים לעצמנו התנהגות אחרת, כאשר התקשורת עם בני אדם אחרים אינה ישירה. בפועל ייתכן שאנחנו לא מרגישים הבדל גדול בין דיון שמתקיים בלשכה ובין דיון שמתקיים כאשר אנחנו יושבים בסלון, אולם מבחינה פסיכולוגית אנחנו מרשים לעצמנו להתנהג אחרת. המבט דרך המסך מרחיק. אנחנו לא מודעים אליו באותו אופן כמו לנוכחות פיזית, ולכן יותר מדי זום זה פחות מדי "עיניים" שרואות מה אנחנו עושים. וכארגון גדול הצבא יכול בהחלט לחשוש מאפקט הזום.



האדם שבזום ינצח?

אי אפשר שלא לחשוב גם על אפליקציות השיחות מרחוק כהזדמנות: להתקדם טכנולוגית; לשדרג את התשתיות; לעדכן את המחשבים; ללמוד להיות דיגיטליים יותר; ולצאת מאזורי נוחות אחרי שכמעט כל מרחב

הפך לאזור נוחות בשל הרשתות החברתיות. כמו כל דבר אחר בצבא, גם בהקשר של שימוש באפליקציות אלה צריך לא רק טקטיקה אלא גם אסטרטגיה. אם הארגון יבין את השינוי ואת המשמעות, לצד קביעה של קודים ברורים שישמרו על התנהגות צבאית גם בסביבה של עבודה ולמידה מרחוק, ניתן יהיה לנצל יותר טוב את היתרונות ולא להתמכר לאשליה. באמצעות ההבנה הרחבה של מה עושה אפליקציה כזאת או אחרת לתפקוד של הארגון, ניתן יהיה לצבור ניסיון ולבנות אפליקציות אחרות, מתאימות יותר לארגונים ביטחוניים ולדיונים במתכונת צבאית.

תורת הלחימה הרב־ממדית בצבא ארצות־הברית

06.08.2020 אייל ברלוביץ', רמ"ד מחקר צבאות זרים במחלקת מת"ת, זרוע היבשה

צבא ארצות הברית רב ממדיות תורת לחימה מבצעי יבשה אחודים

צבא היבשה של ארצות־הברית רואה בעקרונות שמרכיבים את "מבצעי היבשה האחודים" את האופן שבו יילחם בעתיד הנראה לעין. מהפרסומים שנבחנו ניתן לראות שתהליך יישום התפיסה הרב־ממדית של צבא היבשה של ארצות־הברית התחיל בהתאמות תורתיות קטנות, ובעיקר בתחום האש. זאת משום ששינוי תפיסתי עמוק כל כך מצריך זמן



במהלך החודשים יולי-אוגוסט 2019 פרסם פיקוד האימונים והתורה של צבא ארצות־הברית (TRADOC) פרסומי תו"ל (ADP – Army Doctrine Publication), שהציגו את העקרונות הבסיסיים שלפיהם אמורים לפעול כוחות צבא היבשה של ארצות־הברית.¹ זאת הפעם הראשונה שיצקו תוכן בתפיסת המבצעים הרב־ממדיים של צבא היבשה שפורסמה ב־2017, ופרסום העדכון נבע מכמה סיבות:

- הפרסומים הם המסגרת הרעיונית של האופן שבו צבא היבשה צפוי להילחם בעתיד ושל תורת הלחימה העתידית שלו. כמו כן, הם מציעים הצצה לכיוון המעשי של תפיסת מבצעים רב־ממדיים, משום ש־16 הפרסומים הללו הם ספרי תורת הלחימה הראשונים שנכתבו לאחר פרסום התפיסה.
- הדרך של צבא היבשה האמריקני להטמיע את התפיסה היא באמצעות כתיבת התורה לצד אימונים והכשרות במסגרת הצבאית. כפי שניסח זאת המפקד החדש של פיקוד האימונים והתורה, גנרל פול פונק: "אנחנו חייבים להפוך את זה לתורת לחימה [...] להתחיל לשנות את הארגונים שלנו [...] התפקיד שלנו הוא להפיח ב[תפיסת המבצעים הרב־ממדיים] חיים, ליישם אותה בכל הכוחות [שלנו] ולספק אותה ל[פיקוד הכוחות של צבא ארצות־הברית]."²

• מפקד פיקוד האימונים והתורה התחלף.³

הטענה המרכזית בסקירה זו היא שתורות הלחימה שפורסמו לא משנות דבר באופן שבו פועל צבא היבשה של ארצות-הברית. זאת משום שבלחימה הרב-ממדית, לפי התפיסה של צבא היבשה של ארצות-הברית, עיקר העיסוק של הכוחות הרב-ממדיים הוא מול היכולות ארוכות הטווח של האויבים העתידיים של המדינה (רוסיה וסין). על-מנת לעשות זאת יתמקד המאמר בפרסומי התורה העיקריים (מבצעים, מודיעין ופיקוד משימה), ויציג את עיקרי השינויים בהקשרי הרב-ממדיות בתורת הלחימה של צבא היבשה.

מבצעים, מודיעין ופיקוד משימה רב-ממדיים - האומנם?

במבוא לפרסום התורה (ADP 3-0) טענו כותבי המסמך כי "התפיסה המבצעית של צבא היבשה היא מבצעי יבשה אחודים".⁴ הפרסום התורתי של צבא היבשה "מבצעים 3-0" דן ביסודות, בהנחות ובתורת הלחימה של מבצעי יבשה אחודים, שמשמשים מקור התייחסות לפתירת בעיות צבאיות בכמה ממדים.

כותבי התורה ציינו שתפיסת הלחימה של הצבא בנוגע למבצעי היבשה האחודים⁵ אינה משתנה, אלא מקבלת רובד נוסף בהתייחסות הכוח היבשתי לממדים אחרים. לפי הכותבים, התיאוריה שמרכיבה את "מבצעי היבשה האחודים" היא הבסיס לתורת הלחימה של צבא היבשה וכן לתפיסה המבצעית של הצבא שפועל במסגרת הרב-זרועית (פעולה אחודה).⁶ הציפייה מהרכיב היבשתי היא שיפעל כחלק מהכוח הרב-זרועי, "הגה יוזמה מבצעית, יטפח אותה ויביא למימושה באמצעות העמדת דילמות מרובות בכמה ממדים, באופן שיכפה על האויב להגיב לפעולת בעלות הברית של ארצות-הברית. על מפקדי הכוחות לכפות על האויב להגיב באופן מתמשך, עד שיתומרן ויידחק לעמדה שבה לא יוכל להחזיק יותר".⁷ לצורך כך, תתפרש היוזמה על-פני כמה ממדים בו-זמנית. ואולם, אין הם מציינים כיצד לעשות זאת.

ההגדרה של "מבצעי היבשה האחודים" כוללת את ארבעת התפקידים האסטרטגיים הנדרשים מצבא היבשה של ארצות-הברית:

• **עיצוב הסביבה המבצעית.** שילוב כלל היכולות והפעילויות הנדרשות כדי לקדם יציבות אזורית ולהכין את התנאים הנדרשים להשגת היעדים הרצויים במקרה של מלחמה. את המבצעים מפעילים ומנהלים הארמיות האזוריות והכוחות הכפופים להן, ובשיתוף הכוחות הידידותיים שפועלים באזור האחריות של הארמיות.

• **מניעת עימות.** כלל הפעילויות שנועדו להרתיע אויבים מלפתוח במלחמה מול ארצות-הברית או אחת מבעלות בריתה.

• **ניצחון מלחמה בעצימות גבוהה.** המטרה של כוחות הצבא היא להביס ולהשמיד את כוחות האויב במהלך לחימה בעצימות גבוהה, כחלק מכוח רב-זרועי. העוצבות העיקריות בלחימה כזאת הן האוגדה והגיס.

• **ביסוס ההישגים של הכוח הרב-זרועי.** פעולות שנדרשות מן הצבא כדי להפוך את ההצלחות המבצעיות לתנאים שיאפשרו סביבה מבצעית בת-קיימא, ולאפשר את העברת השליטה לרשויות אחרות. זאת לאחר הבסת כוחות היריב והשגת המטרות המדיניות.

ההגדרה של "מבצעי היבשה האחודים" קובעת גם שצבא היבשה של ארצות-הברית פועל כרכיב היבשתי של הכוח הרב-זרועי במסגרת מבצע רב-זרועי.⁸ מטרת הכוח הרב-זרועי היא להעצים את היכולות של כל אחת מהזרועות על-ידי ניצול היתרונות היחסיים שלה בתכנון המערכה⁹ ובניהול מבצעים עיקריים.¹⁰

"מבצעי היבשה האחודים" היא התורה והמסגרת האינטלקטואלית שבה פועלות יחידות צבא היבשה של צבא ארצות-הברית, והיא נשענת על שלושה רעיונות:

• השגת היוזמה, שמירה עליה וניצול "היוזמה המבצעית" - מושג שמשמעו "קביעת הקצב ותנאי הפעולה על-ידי מבצעים".¹¹ הדרך לעשות זאת היא לגרום לאויב להגיב בפעולות בכמה ממדים בו-זמנית. דרך נוספת היא שמירה על עקרון פיקוד המשימה. הגישה של צבא היבשה של ארצות-הברית לפיקוד ושליטה¹² על מבצעים היא גישת פיקוד המשימה, שנועדה להעצים את יכולת קבלת ההחלטות העצמאיות של המפקדים הזוטרים ולאפשר להם להוציאן לפועל. כפי שמציינים כותבי הספר בהקשר של פיקוד משימה,¹³ התהליכים הקיימים לא משתנים, וכך גם שבעת העקרונות של פיקוד משימה.¹⁴

• נקיטת פעולה מכריעה - הוצאה לפועל של מבצעי הגנה,¹⁵ התקפה¹⁶ וייצוב¹⁷ בו-זמניים ומתמשכים, או סיוע למשימות של הרשויות האזרחיות. הפעלת שלושת סוגי המבצעים באופן זה נועדה לייצר דילמות מרובות ככל האפשר שיוצבו מול האויב ויגררו אותו לפעולה. הפעולה המשולבת אמורה לייצר סדרת תוצאים (אפקטים) שיוציאו את האויב מאיזון וימנעו ממנו להגיב. הם יעשו זאת על-ידי ארמיות רב-חיליות, כלכלת כוח, סיור מתמשך והפעלת יכולות רב-זרועיות. לכן, על-מנת להשיג את ההישג האפקטיבי ביותר, כוחות צבא היבשה צריכים לפעול בעומק ובחזית בכמה ממדים, ולנצל את הזמן ואת המרחב שנוצרות

בעקבות פעולות אלה. כותבי התורה מציינים שלמפקד המסגרת המתמרנת הסמכות לבחור אם לפעול בבת אחת או בשלבים, על־פי שיקול דעתו ובהתאם לתנאים בשטח.

• ביסוס הישגים - לא מדובר בשלב נפרד בלחימה, אלא בפעולה מתמשכת במהלך המערכה, שהישגיה מוגדרים בהתאם לאחת משלוש רמות:

• הרמה האסטרטגית (באחריות מפקד הרכיב היבשתי במסגרת הכוח הרב־זרועי, לרוב מפקד הגיס) - ביסוס התנאים הנדרשים להשגת היעדים המדיניים כפי שהוגדרו לכוח הרב־זרועי.

• הרמה המערכתית (באחריות ארמיית שדה או גיס) - ניצול ההישגים הטקטיים על־מנת להבטיח שהאויב לא יצליח להמשיך בהתנגדותו גם אם ישתמש באמצעים אחרים.

• הרמה הטקטית (באחריות גיס או אוגדה) - שמירה על קצב המבצעים ללא הפוגה והבסת האויב בצורה שיטתית.¹⁸

החידוש העיקרי המוצע הוא מתיחת שדה הקרב לממדים אחרים ומוגדר כ"הוצאה לפועל של התקפה, הגנה, ייצוב וסיוע להגנה של הרשויות האזרחיות. [מבצעים אלו ייערכו] בכמה ממדים ועל־מנת לעצב את הסביבה המבצעית, למנוע עימות, לנצח בעימות יבשתי בעצימות גבוהה ולבסס את ההישגים כחלק מהפעולה האחודה".¹⁹

כך שההשפעה המיידית של תפיסת מבצעים רב־ממדית באה לידי ביטוי במתיחת שדה הקרב לממדים אחרים בלי לשנות את התהליכים המבצעיים הקיימים.

ADP 3-0

OPERATIONS



JULY 2019

DISTRIBUTION RESTRICTION:

Approved for public release; distribution is unlimited.

This publication supersedes ADP 3-0, dated 6 October 2017, and ADRP 3-0, dated 6 October 2017.

HEADQUARTERS, DEPARTMENT OF THE ARMY

אש רב־ממדית

"תפקוד הלחימה של האש הוא [כלל] המשימות והמערכות הקשורות שיוצרות ומכנסות תוצאים בכל הממדים נגד האיום על־מנת לאפשר פעולות בכל קשת המבצעים הצבאיים".²⁰ ניתן לראות שאחד התפקידים העיקריים של תפקוד האש הוא לכנס את היכולות, קינטיות או לא קינטיות, הרב־חיליות, הרב־זרועיות והרב־ממדיות למשימות תקיפה או סיוע בנפרד או במקביל, ואת ההגנה נגד טילים והגנה אווירית. תפקוד האש יפעיל אש חוצת ממדים²¹ ורב־ממדית.²²

כך מוגדרים ממדי הלחימה השונים במסמך התורתי העוסק באש:

- ממד היבשה - משטח כדור הארץ עד קו החוף, שחופף עם הממד הימי באזור החוף. מפקד הרכיב היבשתי בתוך כוח המשימה הרב־זרועי מקבל סמכות ממפקד כוח המשימה הרב־זרועי לטווח, לתעדף ולקבוע את התוצאה ואת תזמון האש שהוא מפעיל. האש היבשתית כוללת תותחים, מרגמות, טילים ורקטות.
- ממד האוויר - משטח כדור הארץ עד לגובה שבו השפעת האש על המבצע הוא זניח. מפקד כוח המשימה הרב־זרועי מטיל את האחריות למרחב האווירי של כוח המשימה על מפקד הרכיב האווירי שלה. הוא אחראי לניהול, לסנכרון ולתיאום של המרחב האווירי בשטח זה. הוא גם הגורם המקצה את הניהול,

הסנכרון והתיאום של המרחב האווירי בתוך המרחב האווירי של כוח המשימה הרב-זרועי. היכולת של הרכיב היבשתי להשפיע על המרחב האווירי מתבטאת בהפעלה של מטוסים ומסוקים למשימות שונות (לדוגמה, סיוע לתמרון) ושל מערכות ההגנה האווירית או ההגנה נגד טילים של הצבא.

• הממד הימי - אוקיינוסים, ימים, מפרצים, איים ואזורי החוף והמרחב האווירי שמעליהם. האש הימית יכולה לסייע לתמרון היבשתי או לתקיפת מטרות שונות. לא מצוין כיצד הכוח שפועל בממד היבשתי יכול לסייע לכוחות שפועלים בממד הימי.

• ממד החלל - סביבת החלל, נכסי החלל והנכסים שמופעלים על-מנת לחדור ולפעול בסביבה זו. סביבת החלל היא סביבה גשמית שבה נערכים מבצעים צבאיים ובהם איסוף מידע, ניטור סביבתי, התראה, תקשורת לוויינית, אמצעי חישה שונים, ניווט על-פי מיקום ותזמון של הפעולה הצבאית. האויב ישאף להגביל את היכולת של כוחות צבא היבשה לפעול ברוחב זה או למנוע אותה לחלוטין, ולכן יחידות צבא היבשה צריכות להיות מוכנות להפעיל את האש ללא יכולות מיקום, תקשורת, חיישנים, איסוף וניטור.

• ממד הסב"ר - מרחב גלובלי בתוך סביבת המידע שמורכב מרשתות עצמאיות ותשתיות שונות. מפקדי צבא היבשה יכולים ליצור תוצאים בסביבת הסב"ר באמצעות ביצוע פעולות הגנה והתקפה במרחב בו פועלת המסגרת.

משימות האש הן כדלקמן:

• אש לסיוע במבצעים שנועדה לעיצוב שדה המערכה - סיוע לתוכנית מערכה של מפקד המופקד על אזור גאוגרפי מוגדר. המבצעים הם נגד פעולות היריב שמערערות את היציבות של מדינות או אזורים ונוגדות את האינטרסים של ארצות-הברית.

• אש לסיוע מבצעי מניעה - מטרת מבצע המניעה היא להרתיע את היריב לפעול נגד האינטרסים של ארצות-הברית, והוא מורכב מהעקרונות הבאים:

• **אש גמישה להרתעה ולתגובה מהירה - אש להגנה על הנכסים והכוחות ומניעת איומים צפויים.**

• **התאמת הכוח למבצע.**

• **מבצעים לשינוי זירת המלחמה - יצירת התנאים המיטביים לביצוע מהיר של מבצע צבאי, וסיוע בדרישות של תוכנית מערכה ספציפית במהלך משבר.**

• **אש לסיוע הטלת כוח - אש לדיכוי איומים, שיבוש מבצעים של האויב, השמדת מסגרות ויכולות של האויב והגנה על נכסים חיוניים.**

• אש לסיוע במלחמה בעצימות גבוהה - מפקדי צבא היבשה יתעדפו, יבחרו וישלבו תוצאים, קטלניים ולא קטלניים, מיכולות שונות, על-מנת לסייע למבצעי צבא היבשה בלחימה בעצימות גבוהה. הם יכולים לנכס יכולות מכמה נכסים רב-ממדיים על-מנת לפגוע ביריב, להציב בפניו דילמות רבות ולייצר פערים במערכי ההגנה שלו, שיאפשרו לכוחות צבא היבשה לנצלם. כינוס היכולת בעומק יכול לסייע בעיצוב שדה המערכה או בפגיעה בעתודות האויב.

• אש למבצעי ביסוס ההישגים - מבצעים שנועדו לקבע את ההצלחה המבצעית ולקבוע את התנאים לסביבה מבצעית יציבה שמאפשרת את העברת השליטה לרשויות החוקיות.

הנכסים הכלולים בתפקוד האש הם: אש קרקעית - תותחים, טילים ורקטות; אש אווירית - מטוסים ומסוקים; הגנה נגד טילים או נגד מטוסים; מבצעים בסב"ר או בספקטרום האלקטרו-מגנטי; מבצעים בחלל; אש רב-לאומית; מבצעים מיוחדים; ומבצעי מידע.

הפרסום התורתי מדגיש במיוחד את הנכס האחרון. מבצעי מידע הם הפעלה משולבת, במהלך מבצעים צבאיים, של יכולות הקשורות במידע, בתיאום עם דרכי פעולה להשפיע, לשבש, להשחית, לגזול את תהליך קבלת ההחלטות של היריבים או יריבים אפשריים ובמקביל להגן על כוחותיך. המבצעים כוללים הונאה צבאית, פעילויות אלקטרומגנטיות במרחב הסב"ר, מבצעי סיוע מידע צבאיים, מבצעים טכניים מיוחדים, מבצעי מידע, יחסי ציבור, תיעוד צבאי, צבא-חברה, מבצעי אבטחה ופעילות עם מנהיגים, כולל ראשי המשטרה. בהקשר של מבצעי מידע, פגיעה ביכולות קבלת ההחלטות של היריב כוללת תקיפה פיזית; נוכחות, עמדה ופרופיל;²³ אבטחה בסב"ר; פעילות עם גורמים של מדינות אחרות; אבטחה פיזית; תוכניות מיוחדות להנגשה; מבצעי צבא חברה; מודיעין.

ניתן לראות שהמשימות של תפקוד האש והנכסים שהוא מפעיל, הופכים אותו לתפקוד רב־ממדי ולא רק בהיבט של מתיחת שדה המערכה. כמו כן, צבא היבשה אינו יכול להשפיע כיום על הממד הימי, ועולה השאלה, האם זה עניין של מודעות או של יכולת? זוהי שאלה שאין לה מענה בתורת הלחימה שפורסמה.

התיאום של יכולות האש הרב־ממדיות מתחיל בכוונת המפקד ובאינטגרציה שלו בניתוח המשימה. תכנון הסיוע של האש הוא ההמשך של ניתוח המשימה והצרכים המבצעיים, הקצאת היכולות לכוחות, שילובם, התיאומים ביניהם ותזמון האש. כל התהליכים האלה נועדו לתאר את התוצאים שיאפשרו את התמרון. בהקשר זה הכותבים אינם מציעים שינוי בתהליכים המבצעיים של רכישת המטרות.

הפרסום התורתי שעוסק באש מראה שצבא היבשה האמריקני מציע להעמיס על התהליכים המבצעיים הקיימים את הפעילות בממדים האחרים, והדגש הוא על מבצעי המידע שעליהם יש השפעה יותר ברורה של ממדי הלחימה החדשים-ישנים (חלל וסב"ר).



סיכום

הצבא האמריקני החל לפרסם תורות לחימה שמשלבות את תפיסת המבצעים הרב־ממדיים. תורות הלחימה שפורסמו מראות שתפיסת המבצעים הרב־ממדיים לא משפיעה על הפעילות העכשווית של מסגרות צבא היבשה. ההשפעה העיקרית היא על תחום האש. יתרה מכך, לא ניתן להבין מספרי התורה שפורסמו מהם העקרונות להפעלת כוח יבשתי רב־ממדי, למעט מתיחת שדה הקרב לממדים נוספים. רוצה לומר, השינוי הראשוני שאותו מבקשים מפקדי צבא היבשה של ארה"ב להנחיל הוא באופן שבו מפקדי המסגרות מנתחים את שדה הקרב. ההשפעה על הפעלת האש באה לידי ביטוי בעיקר ברעיון הכינוס. לפי תורת הלחימה שעוסקת באש, כינוס יכולות רב־ממדיות קשור כיום בקשר גורדי לאוגדה ולהפעלת האש באוגדה. זאת משום שהפעלת האש בצבא היבשה בכלל ובאוגדה בפרט היא רב־זרועית בעיקרה, וקיימים בה נהלים סדורים ומוכרים של ניצול הנכסים הרב־זרועיים. כמו כן, בלי קשר לתפיסה שהתפתחה בצבא היבשה של ארצות־הברית, היכולות ותפקודי האש שמפעילים כוחות היבשה הם רב־ממדיים.

צבא היבשה של ארצות־הברית רואה בעקרונות שמרכיבים את "מבצעי היבשה האחודים" את האופן שבו יילחם בעתיד הנראה לעין. מהפרסומים שנבחנו ניתן לראות שתהליך יישום התפיסה הרב־ממדית של צבא היבשה של ארצות־הברית התחיל בהתאמות תורתיות קטנות, ובעיקר בתחום האש. זאת משום ששינוי תפיסתי עמוק כל כך, כפי שמציגים כותבי התפיסה, מצריך זמן.

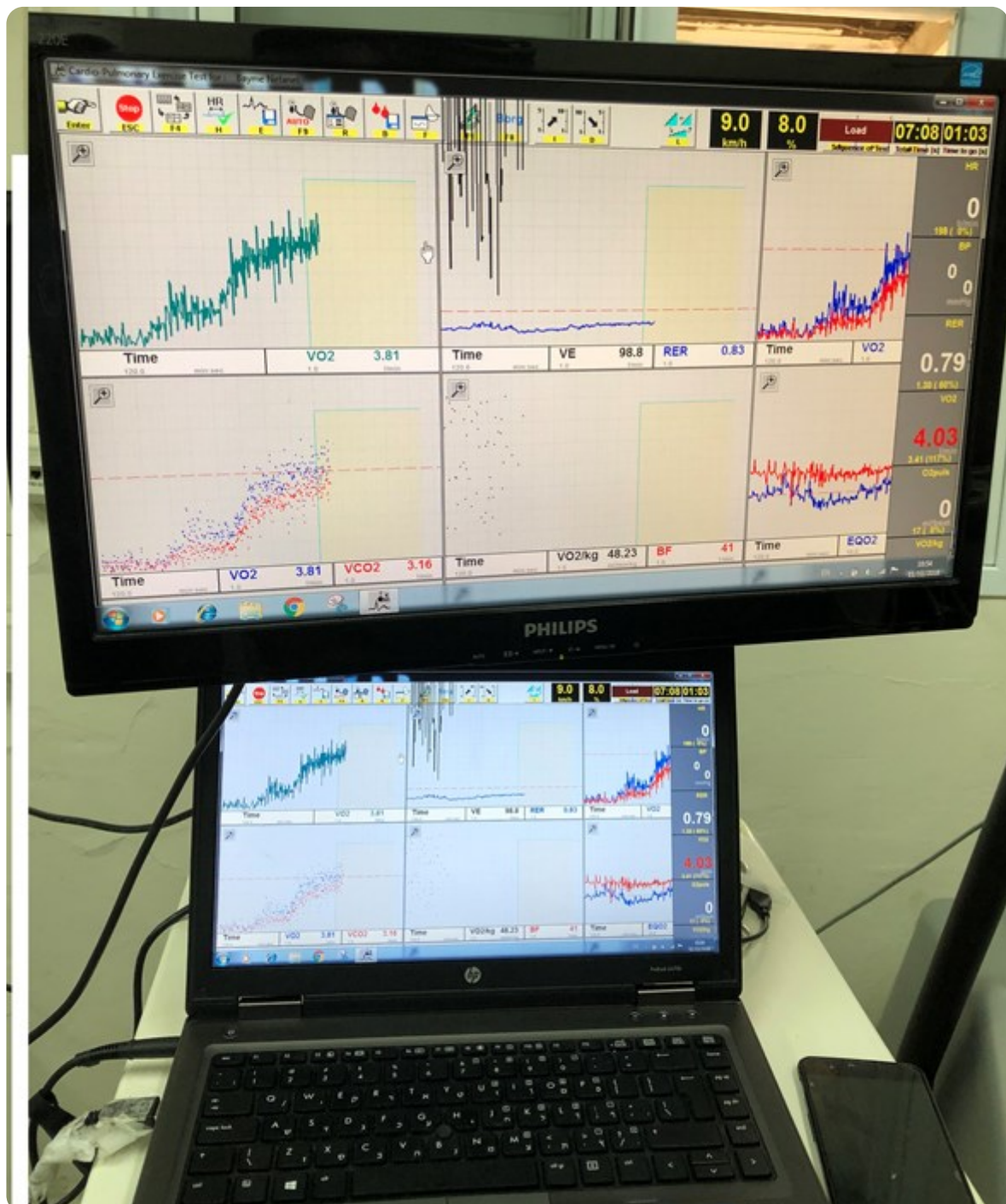
- [1] Headquarters Department of the Army, **Army Doctrinal Publication (ADP) 1-01 Doctrine Primer**, (31 July 2019), pp. 2-4.
- [2] (Kyle Rempfer, "Four takeaways from the new TRADOC commander", **The Army Times** (13 August 2019
- [3] שם.
- [4] Unified Land Operations
- [5] Unified Action. "פעולה אחודה" מוגדרת כ"סנכרון, התיאום ו/או האינטגרציה לפעילויות של ישויות ממשלתיות או לא ממשלתיות יחד עם הצבא על-מנת להשיג מאמץ אחד".
- [6] Headquarters Department of the Army, **ADP 3-0 Operations**, (31 July 2019), pp. V and 1-6
- [7] Ibid, p. 1-11
- [8] כוח רב-זרועי מוגדר כ"כוח שמורכב מרכיבים, המסופחים או מוקצים לאחת או יותר מהמחלקות של משרד ההגנה שפועלים תחת מפקד כוח רב-זרועי אחד". מבצע רב-זרועי מוגדר כ"פעולות צבאיות שנערכות על-ידי כוח רב-זרועי והשירותים שמופעלים ביחסי פיקוד ייחודיים אחד עם האחר ושאינם מרכיבים, בעצמם, כוח רב-זרועי". שם, עמוד 9-1.
- [9] מערכה מוגדרת – שורה של מבצעים שמכוונים להשגת מטרות אסטרטגיות או מערכתיות בזמן ובמרחב מוגדר. שם.
- [10] מבצעים עיקריים (Major Operations) – סדרה של פעולות טקטיות (קרב, עימות, תקיפות), שנערכים על-ידי כוח קרבי, מתואמים בזמן ובמרחב, למען השגת יעדים מערכתיים או אסטרטגיים בתוך שטח המבצעים. שם.
- [11] Ibid, pp. 1-11
- [12] ההגדרה לפיקוד ושליטה: "מימוש הסמכות וההוראות על-ידי מפקד שנבחר לכך על כוחות מיועדים או מסופחים על-מנת לעמוד במשימה". שם, עמוד 3-8.
- [13] Headquarters Department of the Army, **ADP 6-0 Mission Command – Command and Control for Army Forces** (31 July 2019
- [14] יכולת, אמון, הבנה משותפת, כוונת המפקד, פקודת מבצע, יוזמה ממושמעת וקבלת סיכונים.
- [15] "מבצע שנועד להביס התקפה של האויב, להרוויח זמן, לשמור על הכוח ולפתח תנאים עדיפים למבצעים התקפיים או למבצעי ייצוב". שם 4-3.
- [16] "מבצע שנועד לנצח או להשמיד את כוחות האויב ולהשתלט על שטח, משאבים ומרכזי אוכלוסייה". שם, עמוד 3.
- [17] "מבצע שנערך מחוץ לגבולות ארצות-הברית בתיאום עם כלים אחרים של העוצמה הלאומית, על-מנת ליצור ולשמור על סביבה בטוחה, לספק שירותי ממשל בסיסיים, שיקום תשתיות חירות וסיוע הומניטרי". שם.
- [18] הכותבים מציינים ארבעה ציוויים למבצעי יבשה אחודים: סימולטניות, עומק, סנכרון וגמישות. הם מבססים את דבריהם על חמישה עקרונות: פיקוד משימה, קרב משולב, שמירה על שלטון החוק, הקמה ושמירה על הביטחון ויצירת דילמות מרובות לאויב.
- [19] Ibid, p. 1-3
- [20] Headquarters Department of the Army, **ADP 3-19 Fires**, 31 July 2019, pp.1-1
- [21] "אש מממד אחד שיוצרת תוצאים בממד אחר". שם, עמוד 4-1.
- [22] "אש שמכנסת תוצאים משני ממדים או יותר נגד מטרה [אחת]", שם.
- [23] המסמך לא מרחיב בנושא זה.

יעילות תוכנית אימונים אינטרוולית לשמירה על כשירות לוחמים במרחב מוגבל

רס"ן עקיבא גרוסמן, רמ"ד כש"ג בה"ד 102.08.2020

כושר גופני כשירות לוחמים

אחד האתגרים בתחום הכושר בצבא הוא לשמר את הכשירות, גם בפרקי זמן שבהם לא מתאפשרים אימוני ריצה ויש מגבלת זמן ומרחב. מפקדים רבים מחזיקים בדעה שללא אימוני ריצה לא ניתן לשמר את הכשירות. המחקר שבמאמר זה מוכיח את השימוש באימוני אינטרוולים במוצב ככלי אפקטיבי



לוחמים בצבא נמצאים במקומות מוגבלים מבחינת מרחב וזמן. לדוגמה, מוצב בגבול המדינה או כאשר עליהם להיות בכוננות ואין להם אפשרות להתרחק מאזור מוגדר. חוסר היכולת לבצע אימוני כושר גורם לירידה באופן משמעותי בכושר הגופני, ומשפיע על כשירותם ועל מוכנות היחידות למלחמה.

מחקרים מראים שלאחר הפוגה באימונים של מעל 15 ימים נגרמת ירידה בכושר הגופני. קיימת ירידה מובהקת בערכי (VO_2max) ($Pv < 0.001$), המייצגת את רמת צריכת החמצן המרבית של המתאמן ובמילים אחרות - קובעת את כמות החמצן שהספורטאי מסוגל לנצל.¹

במחקר שנערך על קבוצת שחקני כדורגל בתקופת הפגרה בה לא מתקיימים אימונים, נבדק האם כושרם נפגע. המחקר הראה שלאחר תקופה של למעלה מ-4 שבועות ללא אימון, יש ירידה באופן מובהק בביצועי המתאמן של עד 15% בביצועים.

למרות הידע הרב והמתחדש בתחום האימון הגופני בעולם, אין ידע מספק בנוגע ליעילותם של אימוני כוח בעצימות גבוהה ובמרחב מוגבל על שימור היכולת האירובית של המתאמן. כמו כן הנושא לא נבדק בצבאות בעולם ובצה"ל בפרט, על אוכלוסייה של לוחמים כדרך לשמירה על הכשירות הגופנית.

בשנים האחרונות עלו למודעות הציבור סוגי אימון חדשים בתחום האימון הגופני: לדוגמה, אימון קרוספיט, אימון טאבטה ואימון המכונה HIIT - High-intensity interval training. לאימון זה יש קווי דמיון לאימוני "כש"ג במוצב" הנהוגים בצה"ל. אימונים אלו הם אימוני כוח אינטרוולי המבוצעים בעצימות גבוהה על קבוצות שרירים שונות, בסטים המבוצעים עם הפוגות קצרות. באימון מסוג זה הדופק של המתאמן עולה ונותר גבוה. שיטות אימון שונות משתמשות ברמת עצימות שונה לביצוע התרגילים; משך זמן שונה לכל סט וזמני הפוגות שונים. החזרתיות בביצוע התרגילים מביאה לשיפור ניכר בהישגי המתאמן, תוך שיפור ביכולת האירוביות והאנאירוביות שלו.²

במחקר נוסף, נבדקה ההשפעה של אימון HIIT על שריפת שומן באוכלוסייה של גברים צעירים בעלי משקל עודף.³ ממחקר זה עלה כי שיטת אימון זו יעילה גם לאימון ושריפת שומנים במתאמנים בעלי עודף משקל. עלייה במשקל של לוחמים פוגעת באופן משמעותי בכשירותם. כמו כן, עודף משקל מהווה גורם סיכון לפציעות שריר שלד.⁴

לאחר סיום הכשרתם, הלוחמים עוברים בין שני סוגי שגרות - הקו והאימון - המתבצעים לסירוגין כדי לשמור על הכשירות. בתקופת האימון יש הקפדה על שגרת אימונים, ואילו בזמן הקו הכשירות יורדת מכיוון שהחיילים מתמקדים בשמירות, שעות השינה שלהם לא קבועות ויש הקפדה פחותה על שגרת אימונים. כתוצאה מכך הם עולים במשקל ויורדים בכושר. בשל הזמינות וקלות הביצוע של שיטות אימון במרחב מצומצם, סוג אימון זה יכול למנוע עלייה במשקל של לוחמים המבצעים שמירות ושוהים במוצב סגור.

בהשוואה בין אימון של ריצת משך שבו הדופק קבוע ובין אימון HIIT, הוכח כי צריכת החמצן המרבית גבוהה יותר באימון HIIT - מה שמעיד על שיפור באופן משמעותי בסיבולת לב ריאה של המתאמן.⁵ מבחינה מולקולרית נמצא קשר בין ביצוע של אימון HIIT ובין יצירה של מיטוכונדריה בשריר, המאפשר את השימוש היעיל בחמצן לצורך הפקת אנרגיה זמינה.⁶

לצורך בדיקת יעילות של אימון HIIT בוצע בצה"ל מחקר שמטרתו להבין כיצד משפיעה תוכנית התערבות של שישה שבועות הכוללת אימוני אינטרוולים בעצימות גבוהה, כחלופה לאימוני ריצות משך על שימור הכשירות הגופנית של הלוחם. המחקר שנערך, כלל 60 לוחמים בשירות סדיר מחטיבת "גבעתי" לאחר סיום מסלול הכשרה מלא. הלוחמים חולקו לשתי קבוצות:

- **קבוצת ההתערבות.** התאמנה באימונים שלא כוללים ריצות משך, כאשר כל אימון שילב מגוון רחב של שרירים ובוצע באינטרוולים ובזמני התאוששות קצרים בין הסטים.
 - **קבוצת הביקורת.** התאמנה לפי התוכנית שלושה אימונים בשבוע, כאשר כל אימון כלל ריצה (בהתאם לסרגל האימונים – 5-8 ק"מ) ואימון כוח שבוצע בסטים עם הפסקות, עד חזרה לדופק מנוחה.
- זהו המחקר הראשון בצה"ל שבו נבדקה היעילות של אימון זה, שיהיה תחליף חשוב לאימוני הריצה, והוא תואם את הספרות וממצאי מחקרים בעולם.⁷

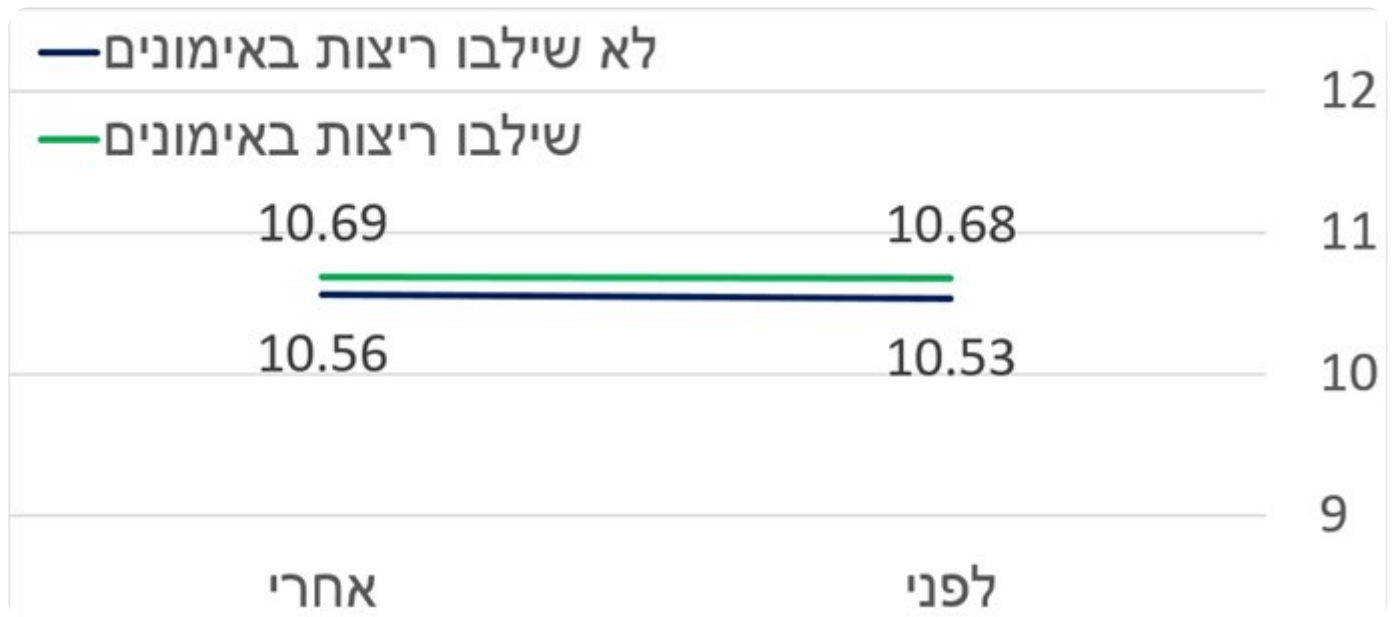
	קבוצת ביקורת (N=30)		קבוצת ניסוי (N=30)		
(t)p_value	ס. תקן	ממוצע	ס. תקן	ממוצע	מדד
0.18	0.78	20.47	0.63	20.43	גיל
0.61	0.06	1.76	0.06	1.77	גובה
0.19	9.04	73.83	9.23	73.39	משקל לפני
0.11	9.25	73.61	9.34	73.35	משקל אחרי
0.42	3.69	40.99	3.51	40.60	אחוז שריר לפני
0.20	3.65	40.78	3.77	40.97	אחוז שריר אחרי
0.42	6.92	19.40	4.81	17.21	אחוז שומן לפני
0.32	7.06	19.20	5.20	17.09	אחוז שומן אחרי

זריזות 6X6 pv=0.432 (t=-0.792)		ריצת 3000 מטר pv=0.201 (t=1.30)			
אחרי	לפני	אחרי	לפני		
10.56	10.53	12:04 דק'	12:03 דק'	ממוצע	קבוצת ניסוי
0.32	0.37	0:26	0:27	ס"ת	
0.51 (t=-0.667)		0.040 (t=-2.151)		P-value	
10.69	10.67	12:03 דק'	12:09 דק'	ממוצע	
0.37	0.34	0:35	0:34	ס"ת	
0.674 (t=-0.425)		0.066 (t=1.912)		P-value	

תוצאות

לא נמצאו הבדלים מובהקים בין 2 קבוצות המחקר בכל המדדים שנבדקו (ראו טבלה). נמצא שתוכנית ההתערבות הייתה יעילה הן לשימור הכושר הגופני האירובי והאנאירובי, וכן למניעת עלייה במשקל.

תוכנית ההתערבות הצליחה לשמר את כושרם של הלוחמים ללא ביצוע ריצות - לא נצפה הבדל בין שתי הקבוצות, הביקורת וההתערבות, ושיטת האימון הכוללת אימון אינטרוולי אפשרה ללוחמים לשמר את היכולת האירובית וכן את היכולת האנאירובית, ולשמר את מדדי המשקל ואחוזי השריר והשומן.



סיכום

לצורך לחימה ותפקוד בקרב, נדרשת שמירה על כשירות המהווה אתגר מתמשך בצה"ל. הלוחמים נדרשים למאמצים עצימים כמו סחיבת משקלים ופצועים, וכן מגוון יכולות קרביות שאינן מתחום הכושר הקרבי. שימור מגוון הכשירויות של הלוחמים דורש זמן ומרחב וכן פתרונות יצירתיים. בייחוד בימים אלו כשיש מגמה לרדד את השימוש בימי מילואים לצורך החלפת הכוחות הסדירים בעת יציאה לאימון. לאור עמ"ט קיצור השירות ללוחמים לפרק זמן של שנתיים ושמונה חודשים, החיסכון בזמן הוא פרמטר מובהק ביותר.

אחד האתגרים בתחום הכושר בצבא הוא לשמר את הכשירות, גם בפרקי זמן שבהם לא מתאפשרים אימוני ריצה ויש מגבלת זמן ומרחב. מפקדים רבים מחזיקים בדעה שללא אימוני ריצה לא ניתן לשמר את הכשירות. מחקר זה מוכיח את השימוש באימוני אינטרוולים במוצב ככלי אפקטיבי לשימור כשירותם של הלוחמים. מסקנות המחקר רלוונטיות גם עבור אזרחים (לוחמי מילואים), שמעוניינים לשמור על אורח חיים בריא ואחוז שומן תקין ואינם יכולים או מעוניינים לבצע ריצה. בעקבות תוצאות המחקר אימץ רמ"ח כושר קרבי, אל"ם (מיל') אבי דהן, את המסקנות והנחה לבצע מערכי אימון כש"ג במוצב החל משלב ההכשרה - זאת כדי ללמד ולהרגיל את הלוחמים להתאמן גם במרחב מוגבל.

- המחבר מבקש להודות לאל"ם (מיל') אבי דהן, ד"ר אלון אברמוביץ, רס"ן שני פונק, לפרופ' איתמר גרוטו ולמכון לחקר הלוחם במקרפ"ר על מעורבותם במחקר.



הערות

- [1] Melchiorri G, Ronconi M, Triossi T, Viero V, De Sanctis D, Tancredi V, et al. Detraining in young soccer players. *J Sports Med Phys Fitness*. 2014 Feb;54(1):27–33.
- [2] Tabata I, Irisawa K, Kouzaki M, Nishimura K, Ogita F, Miyachi M. Metabolic profile of high intensity intermittent exercises. *Med Sci Sports Exerc*. 1997 Mar;29(3):390–5.
- [3] Gholizadeh M, BabazaKordideh M, Akbarnejad A. Comparison of Two High-Intensity Interval Training (HIIT) For Two Weeks on Fat Oxidation, Body Fat Percentage and VO₂max in Overweight Young Males. *J Community Med Health Educ*. 2017;3(2):47–53.
- [4] Jones BH, Hauret KG, Dye SK, Hauschild VD, Rossi SP, Richardson MD, et al. Impact of physical fitness and body composition on injury risk among active young adults: A study of Army trainees. *J Sci Med Sport*. 2017 Nov;20 Suppl 4:S17–22.
- [5] Helgerud J, Høydal K, Wang E, Karlsen T, Berg P, Bjerkaas M, et al. Aerobic high-intensity intervals improve VO₂max more than moderate training. *Med Sci Sports Exerc*. 2007 Apr;39(4):665–71.
- [6] Gibala M. Molecular responses to high-intensity interval exercise. *Appl Physiol Nutr Metab*. 2009 Jun;34(3):428–32.
- [7] Melchiorri G, Ronconi M, Triossi T, Viero V, De Sanctis D, Tancredi V, et al. Detraining in young soccer players. *J Sports Med Phys Fitness*. 2014 Feb;54(1):27–33; Zuniga JM, Berg K, Noble J, Harder J, Chaffin ME, Hanumanthu VS. Physiological responses during interval training with different intensities and duration of exercise. *J Strength Cond Res*. 2011 May;25(5):1279–84; Little

JP, Safdar A, Wilkin GP, Tarnopolsky MA, Gibala MJ. A practical model of low-volume high-intensity interval training induces mitochondrial biogenesis in human skeletal muscle: potential mechanisms. J Physiol. 2010 Mar 15;588(Pt 6):1011–22

ספר : שטח הריגה - ספר חשוב לכל מ"מ ומ"פ

סא"ל (מיל) גדעון שרב, מד"ר המכללה לפיקוד טקטי 17.08.2020

שטח הריגה וייטנאם סיקורת

חשיבותו של הספר היא העיסוק בחוויית הקרב באופן אמיתי. הוא מיטיב לתאר מציאות העשויה להיות דומה לזאת שאותה יפגשו לוחמי המחלקות והפלוגות שלנו בלחימה נגד ארגוני הגרילה בלבנון ובעזה



ביום רביעי, 13 בספטמבר 1967, בגיל 23, כשהוא כבר נשוי ואב לשתי בנות, נשלח סג"מ פרדריק דאונס מאילינוי לפקד על מחלקת חי"ר בווייטנאם. מאמין ביכולתו המקצועית, חדור בתחושת שליחות וכשהוא בכושר גופני טוב אבל חסר ניסיון קרבי, התייצב המ"מ הצעיר בפני מפקדו מעתה והלאה - מפקד פלוגת "דלתא", סרן הארולד סלס. באותה תקופה שירתו בווייטנאם קרוב ל-460 אלף חיילים אמריקנים, ברם תוחלת החיים של מ"מ חי"ר בווייטנאם הייתה כה קצרה עד כי היה מחסור חמור בהם. "כיצד אגיב תחת אש? האם אוכל להתגבר על פחד המוות? על אחריות הפיקוד? האם ייתנו בי האנשים את אמונם ויתגאו לשרת תחת פיקודי? האם אוכל לקבל את ההחלטות הנכונות תחת אש? האם אכזיב אותם ואת עצמי? כל האימונים שבעולם לא יכלו להמציא תשובה לשאלות הללו". דומה שהרהורים דומים לאלו של המ"מ הצעיר חלפו בראשם של כל המ"מים בצה"ל, עת ניצבו נרגשים על מגרש המסדרים של בה"ד 1. מן המפגש שלו עם המ"פ בלב קרחת ג'ונגל במרכז וייטנאם, ועד לפציעתו החמורה ארבעה חודשים לאחר מכן, עמד המ"מ דאונס במבחן שאין קשה ממנו - מבחן האש. הוא הנהיג את מחלקתו בפטרולים של "חפש והשמד" במקצועיות ובנחישות, בשורה של קרבות והיתקלויות עם לוחמי האויב, אנשי ארגון הווייטקונג. במהלך החודשים הוא שימש לאנשיו דוגמה ומופת, הוביל אותם בקשיחות מחד גיסא, אבל תוך תחושת אבהות מאידך גיסא, והכל תוך דבקות במשימות וחתירה למגע עם האויב החמקמק, לוחמי הגרילה.

המחבר מתאר את הווית הקרבות בווייטנאם מגובה "עשב הפיל", באופן המזכיר כמעט דוח תחקיר אחרי מבצע. המלחמה המתוארת בו איננה רומנטית והרואית, אלא אנושית ומציאותית, ולפיכך הספר רווי בתיאורי פגיעות הכדורים בחול, בשיחות בקשר, בהתלחשויות הלוחמים בסבך ובאבק שמעיפים להבי המדחפים של מסוקי ה"יואי" המפנים את הפצועים והגופות. מן התיאור הריאליסטי בדפי הספר כמעט וניתן להריח את זיעת הלוחמים בחום ובלחות הבלתי נסבלים של וייטנאם; כמעט וניתן לשמוע את צרצור הציקדות מבין העצים בלילות החשוכים, שבהם כל תנועה בסבך מעוררת פחד. מדוע אפוא שטח הריגה הוא ספר חשוב לכל מ"מ ומ"פ? משום שהוא עוסק כאמור בחוויית הקרב באופן אמיתי. אין בו פרשנות מלומדת על

האסטרטגיה של מזכיר ההגנה באותה תקופה רוברט מקנמארה, וגם לא מילים גבוהות על התקפות דיוויזיוניות, אולם הוא מיטיב לתאר מציאות העשויה להיות דומה לזאת שאותה יפגשו לוחמי המחלקות והפלוגות שלנו בלחימה נגד ארגוני הגרילה בלבנון ובעזה. הספר, שכבר הודפס בעבר בכמה מהדורות, יצא לאחרונה בהדפסה מחודשת ביוזמת המכללה לפיקוד טקטי. לספר קודמת הקדמה מאירת עיניים וחשובה של מפקד המכללות הצבאיות, אלוף איתי וירוב, שעמד אף הוא על הדמיון שבין הטקטיקה במלחמת וייטנאם והאתגרים הניצבים בפני לוחמי צה"ל בשנים הקרובות.



פרדריק דאונס

שטח
הריגה

פרדריק דאונס, שטח הריגה, הוצאת "מערכות" ומודן, בן שמן,
2019, עמ' 39.

כיצד ניתן לפתח חוסן ארגוני לקראת אירועי חירום ומשבר

ירון חנן, יועץ ארגוני בכיר, מומחה לניהול מצבי חירום (EMP), מוסמך בניהול סיכונים ארגוני (ERMP) ופיתוח המשכיות עסקית (CBCP) 18.08.2020

אסון התאומים קורונה ניהול משברי חוסן ארגוני

בין אסון התאומים והקורונה. מחקר שביצע טיפולוגיה של מצבי חירום מעלה מסקנות שאותן ניתן ליישם גם במשבר הקורונה. במקומות שבהם נשמרו הכללים הנכונים לניהול האירוע - גבר הסיכוי להשגת תפקוד נכון ומלא להשגת התוצאות הרצויות

כמי שעסק בהכשרת מפקדים ומנהלים לניהול מצבי חירום, בעיקר החל בסוף שנות ה־90 של המאה ה־20 ובמיוחד לאחר אירועי הטרור בארצות־הברית ב־11 בספטמבר 2001, גיליתי כי חסר ידע מדעי רחב בתחום ובעיקר על שלב המענה והתגובה¹ לאירוע חירום משברי. שאלות רבות של מפקדים ומנהלים נותרות ללא מענה, או זוכות לתשובות כמו: "לא נוכל לנבא כיצד אנשים יתנהגו במצבים כאלה", או: "קשה ללמוד מאירוע חירום אחד לגבי אירוע חירום פוטנציאלי ולנבא כיצד אנשים יתנהגו בו" וכדומה.

בשל כך רוב ההתייחסויות בספרות המחקרית למצבי חירום ולאופן ניהולם בשלב המענה, נשענו על "תיאוריית הלחץ" שברובה נחקרה בתנאי מעבדה על אוכלוסיית עכברים וסטודנטים ופחות מדי על ניתוח אירועי אמת. בהיעדר מחקרים המבוססים על ניתוח מקרים אמיתיים, החלטתי לבחון את השאלות הללו באמצעות מחקר אורך שהחל ב־2013 ונמשך עד לאחרונה. לצורך המחקר ריכזתי במשך כמה שנים מאגר גדול של תחקירי אירועי אמת מהארץ ומחו"ל, הן בארגונים אזרחיים החשופים למצבי חירום (תחנות כוח, בתי חולים, נמלי תעופה, מכרות מחצבים, בנקים ועוד) והן בארגונים ביטחוניים (צבא, משטרה וכדומה).

במחקר בוצעה לראשונה טיפולוגיה של מצבי חירום, ונמצא כי השונות העיקרית שיכולה להסביר סוג מענה ניהולי וארגוני אחר במצבים אלה מצויה במשתני רמת ההפתעה בתחילת האירוע ובמשך זמן האירוע.²



אסון התאומים, 11 בספטמבר 2001

רמת ההפתעה

כאשר סימני האירוע מגיעים בהדרגה ולא בהפתעה מוחלטת, ומצביעים על סיכוי גבוה להתרחשות (מה שמכונה האימפקט - המכה הראשונה שאנו מקבלים כאשר פורץ מצב חירום), יש לארגון ולמנהליו זמן רב יותר להיערך לקראתו ולצמצם את הפגיעה הצפויה בעזרת הפעלת המענה ההולם וציוות האנשים האמורים לטפל בו. בהתאם, מפלס הלחץ של המגיבים נמוך יותר וזמן התגובה קצר יותר, ולרוב התגובה לאירוע פועלת היטב. ואולם במצב של הפתעה מדובר בהכבדה ממשית שמשבשת את יעילות התפקוד. בארגונים שבהם מתקיימת "שגרת חירום" - כוננות מתמדת לאפשרות כניסה מיידית למצב חירום ("מאפס למאה"), צוותי התפעול מאומנים ומנוסים לעבור בכל רגע נתון מ"שגרת חירום" לתבנית "ניהול חירום" על-פי נהלים שהוכנו ותורגלו מראש.

משך זמן האירוע

ככל שמצב החירום מתמשך, ובדרך כלל מתלוות אליו שורה של הכבדות פיזיות ונפשיות המעיקות על השותפים לאירוע, אופן ההתנהגות שלהם ואופן הניהול מחייבים התאמה שונה בין מצב של אירוע מתמשך, לעומת מצב שבו האירוע אקוטי ומחייב תגובה מיידי, קצרה יחסית ומדויקת. זאת על-מנת שלא לאבד שליטה על המצב ועל תוצאותיו. לדוגמה, באירוע פינוי מגדלי התאומים בניו-יורק בספטמבר 2001, לאחר פגיעת המטוסים וטרם קריסתם, התגלתה חשיבות ההפעלה המיידית והמתואמת של האנשים שנדרשו להימלט מהבניינים באופן סדור ויעיל תוך פחות משעה. האירוע חשף הבדל בין ארגונים מעטים שהיו מוכנים מראש למצב הזה והצליחו להציל את רוב העובדים, ובין רוב הארגונים האחרים שלא היו ערוכים לכך.

לצורך המחקר פותח כלי חדש לניתוח אירועי חירום, שהיה סרגל מדידה אחיד ורלוונטי על-מנת לאפשר הכללה, ניתוח שונות והסקת מסקנות מחקריות. בשלב הזה נעזרתי בפסיכולוג דני קלע³ וביחד פיתחנו כלי הערכה מחקרי שהופעל כפיילוט בניתוח כמה עשרות אירועי אמת, ובשנים האחרונות על מאות ניתוחי אירועי חירום שהתרחשו בארץ ובח"ל, הן בארגונים אזרחיים והן בארגוני צבא וביטחון.

השאלות שעלו מן המחקר בנוגע לניהול אירועי חירום היו כדלהלן:

- כיצד משפיעה הגדרת הבעיה על היכולת לתת מענה אפקטיבי ויעיל לאירוע?
- מהם הפרמטרים שיכולים לערער את החוסן הארגוני והאישי, ולהפריע לתפקוד אפקטיבי בזמן אמת?
- מהם הפרמטרים המסייעים להצלחת ההתמודדות המיטבית עם האירוע?
- מהו תפקיד "מנהיג האירוע" ומהי מידת חשיבותו ביצירת מענה הולם ונכון יותר למצב החירום שנוצר?
- מהי חשיבות המערך הארגוני שמטפל באירוע למידת ההצלחה במתן המענה ההולם?
- מהן התכונות וההתנהגויות המסייעות לניהול ותפקוד הולם של אנשים במצב שנוצר בעת אירוע חירום?
- מי חסין יותר ומי מצוי בסיכון גבוה יותר מול מצבי חירום אקוטיים או מתמשכים?



ריק רסקורלה. עמד עם מגפון ביד
ושר מדי פעם לאנשים היורדים
במדרגות שירים פטריטיים
אמריקניים כדי לחזק את רוחם

מסקנות המחקר

בעקבות המחקר התחזקה ההבנה בנוגע לחשיבותו של שלב ההיערכות והמוכנות⁴. עוד עלה כי נושא שמירת הרציפות התפקודית והיכולת להתאושש באופן יעיל לאחר אירוע חירום, דורשים היערכות ארגונית מוקדמת. מתודת ההמשכיות העסקית שפותחה ושוכללה מאירועי 11 בספטמבר בארצות-הברית מתאימה לכך.

החידוש העיקרי במחקר טמון בחשיפת התהליכים האישיים והצוותיים והשפעתם, במקביל להכבדות שיוצר אירוע החירום ובצירוף נתוני הרקע האישיים של בעלי התפקידים הנדרשים לתפקד בעת אירוע. על-פי הממצאים חודדה המסקנה, כי להגדרת הבעיה בעת ניהול משבר קיימת משמעות קריטית להצלחה בניהול האירוע. טעות בהגדרת הבעיה בתחילת האירוע - מוליכה בהכרח להפעלת אמצעים לא יעילים ובשל כך

להחריף אותו. הגדרת הבעיה יכולה וצריכה להשתנות תוך כדי האירוע, כאשר מתקבלים נתונים חדשים המעידים על שינוי במצב ומחייבים פעולות נוספות.

בעת האירוע קשה להקצות זמן יקר על־מנת לפתח יכולות איסוף נתונים בזמן אמת. משום כך נדרשת יכולת לאספקת נתונים מהירה ואמינה ככל הניתן, שנבנית מראש למצבי חירום עתידיים בעזרת כלים אובייקטיביים שיופעלו בעת האירוע. בעזרתם, גיבוש תמונת המצב בקרב מנהלי האירוע תהיה פשוטה יותר, וכך גם הגדרת הבעיה, ותאפשר ביצוע הפעולות הנכונות באופן יעיל.

לדוגמה, באחד הארגונים הגדולים שאכלסו את מגדלי התאומים בניו־יורק - בנק מורגן סטנלי - הבינו כבר ב־1993, לאחר מתקפת טרור של אל־קאעדה שנכשלה (משאית נפץ שהתפוצצה בחניון אחד המגדלים), כי תרחיש טרור נוסף צפוי להתרחש באתר הזה בסבירות גבוהה, לאו דווקא מן הקרקע. עקב כך החליטו במורגן סטנלי כי בכל מקרה של התרסקות מטוס על אחד מהמגדלים - יופעל מיידית נוהל חירום הכולל פינוי רגלי של כל אלפי העובדים במדרגות החירום, ולאחר מכן יאושש גרעין עובדים חיוניים את תפקוד החברה והם יעברו רגלית למבנה שהוכן כגיבוי עם כל תשתית המחשוב הנדרשת במרחק של כמה בלוקים מהמגדלים. כל חצי שנה בוצע תרגיל פינוי כזה, ואכן ברגע האמת, לאחר פגיעת המטוס הראשון במגדל הסמוך ב־11 בספטמבר 2001, קיבלו העובדים הוראה לפנות את משרדיהם בהובלת עובדי מחלקת הביטחון. העובדים ירדו בשקט מופתי וביעילות מרבית למטה, וכך ניצלו (למעט 6 קב"טים שעלו אחרי הפינוי לסרוק את המשרדים ונספו). נוסף על כך, 30 דקות מרגע הפינוי החלו מחשבי הארגון לפעול מהבניין החליפי שהוכן כגיבוי.

על סמך הניסיון של היערכות בנק מורגן סטנלי הן בשלב המקדמי לפני האירוע, והן בשימור יכולתם הגבוהה להגן על חיי עובדיהם ולהמשיך את הרציפות התפקודית של הארגון, החליטו בארצות־הברית להשתמש בדוגמה זאת על־מנת להמחיש את חשיבות שלב המוכנות, והפעלת מתודות של ניהול סיכונים והמשכיות עסקית.

האירוע הנ"ל ממחיש היטב מסקנה חשובה נוספת שעלתה במחקר: חשיבות המנהיגות באירועי חירום. דווקא במצב של הכבדות פיזיות ונפשיות קשות בקרב האנשים המושפעים מהאירוע, כאשר נדרש תפקוד מיטבי ויעיל. לא פעם התברר כי מי שמונה למנהל האירוע באופן רשמי נעדר תכונות של מנהיגות במצבי חירום ומשבר, או שהוא נפגע בעצמו. באותה עת מי שתופס מנהיגות הוא "מנהיג האירוע" בפועל, בין אם מונה מראש למשימה הזו ובין אם נקלע לתפקיד הזה בעל כורחו והוכיח את יכולת מנהיגותו.

אין דומה מנהיגות בשגרה למנהיגות במצבי משבר וחירום. אם מנהל או מפקד יכול במצבי שגרה להשקיע למשל בטיפול עובדיו הן בהיבט האישי והן הפרקטי, או לוותר על ביצוע משימה לפרק זמן מסוים כדי להתמקד בהעשרה או העצמת עובדיו, במיוחד לאחר עומס עבודה גבוה - הרי שבמצב חירום נדרשת מנהיגות אחרת עם מיקוד שונה.

התברר כי מנהיג באירוע חירום חש כי אין לו את הלוקוסס לוותר או לדחות ביצוע של המשימות החיוניות במצב שנוצר, גם אם שאר האנשים מסביבו חשים לחץ רב או מצויים במצוקה אמיתית. אדרבא, הוא חייב לעשות הכול על־מנת לוודא שכולם יפגינו תפקוד מרבי ורלוונטי ככל האפשר למטרה העיקרית - ביטול הסכנה או לפחות הכלתה ומניעת התפשטותה. באירוע חירום מתמשך ידרשו המנהלים מן הצוות להתמקד בשימור הכוח לצורך הפעלתו בהמשך במקום ובזמן הנכון, בהתאם להגדרת הבעיה שנוצרה.

מנהיג האירוע חייב לוודא ואף להכריז כי חברי הצוותים פועלים עתה במתכונת חירום או משבר, ולהורות להפסיק כל פעולה שגרתית שאינה רלוונטית למצב שנוצר. במקביל, חובתו לתת הוראות קצרות וברורות תוך הבהרת המצב והיעדים המיידיים הנדרשים, להצביע על הסכנות ולהנחות כיצד לטפל בהן או להתגונן מפניהן.

מסקנה נוספת שעלתה מן המחקר הייתה שאחד הגילויים הבולטים ביותר בזמן אירועי חירום, בשונה מרוב מצבי השגרה, קשור לצד הנפשי והאישי של כל אחד מצוותי החירום - דחיית העיסוק ברגשות. התגלה כי מרבית האנשים דיווחו כי היו חייבים להגיע לאטימות רגשית כמעט מוחלטת, כדי שיוכלו לתפקד באופן יעיל ורלוונטי למצב החירום.

עם זאת, אין מדובר במצב של חוסר אמפתיה כלפי מצבם של האנשים מסביב. בנייתוח אירועי האמת התגלה במלוא חשיבותו הצד הפסיכולוגי של תופעת המנהיגות בחירום: זהו הצד המעודד, המפיח תקווה ומספק משמעות חיובית יותר לאירוע הקשה על־מנת לגייס את המשאבים הנפשיים והפיזיים של האנשים - ולהביאם לביצוע הפעילות הנדרשת למרות הכול. המחקר חשף שורה ארוכה של אמצעים, שאופייניים פחות למצב שגרה, כמו: דיבור בטון רגוע אך סמכותי; הפגנת נחישות ודבקות במטרה; הפעלה מתמדת של אנשים ומתן הוראות כדי לשמור אותם פעילים ולא שקועים בחרדות; שידור אמונה שקיים פתרון הולם וריאלי למצב הקשה; שמירת גבולות וסדר מינימליים למרות המצב הכאוטי; מתן פרשנות לאירוע תוך שמירת הרצף

הפסיכולוגי בין המצב הקודם למצב הנוכחי והעתידי; הרחקת אנשים מאזור הסכנה אם אין צורך בנוכחותם שם ועוד.



סיכום

נחזור שוב לאירוע בבנק מורגן סטנלי. כל הניצולים זוכרים לטובה את תפקידם של הקב"טים בראשות מנהל אגף הביטחון של החברה, קולונל (בדימוס) ריק רסקורלה, שהתפרסו בין הקומות השונות בחדרי המדרגות, סייעו לעובדים לרדת, חילקו הוראות ונתנו להם תקווה שהכול יסתיים בטוב. כל הזמן נאמר לאנשים בטון רגוע ושקט שאין צורך לדחוף או למהר - העובדים התבקשו פשוט לבצע את כל מה שלמדו בתרגילי הפינוי במשך השנים. הגדיל לעשות מנהיג האירוע, רסקורלה, שעמד עם מגפון ביד ושר מדי פעם לאנשים היורדים במדרגות שירים פטריסטיים אמריקניים כדי לחזק את רוחם.

מחקר זה רלוונטי לאסון התאומים ב־2001, ובאותה מידה ניתן ליישם אותו גם במשבר הקורונה שפרץ כבר לפני כחצי שנה בישראל ובחו"ל. במקומות שבהם נשמרו הכללים הנכונים לניהול האירוע - גבר הסיכוי להשגת תפקוד נכון ומלא להשגת התוצאות הרצויות, על־ידי מנהלי האירוע ברמת המדינה.

הערות

- [1] המושג חוסן ארגוני (Organizational Resilience) הופך בשנים האחרונות למושג מפתח המתכלל בתוכו את כל השלבים הרלוונטיים לחיזוק עמידות הארגון למצבי חירום ומשבר. השלבים הללו מכונים The 3 R's והם: שלב המוכנות (Readiness); שלב המענה (Response); שלב ההתאוששות (Recovery).
- [2] התגלו משתנים נוספים לאבחנה בין סוגי אירועים כמו: אירוע מפוצל, אירוע רב נפגעים, אירוע מתוכנן ועוד.
- [3] עבד שנים רבות כפסיכולוג בכיר ביחידות מיוחדות בצה"ל ובכוחות הביטחון. בשנים האחרונות עבד עם יחידת העילית "להבה" של רשות הכיבוי הארצית.
- [4] שלב הכולל הליך מתודי וקבוע של ניהול סיכונים, בחירת תרחישי ייחוס רלוונטיים, בניית תורה ונהלי חירום, הכנת צוותי חירום ואמצעי חירום חיוניים, הדרכתם ותרגולם השוטף של הצוותים, בניית מערך ארגוני לניהול משברים ועוד. כל זאת על־מנת להביא את אנשי הארגון לרמת אימון ושליטה גבוהים בזמן אמת.