

# תפקיד המפקד בהתאוששות מאירועים קשים

בחיי יחידה קורה לא אחת שהיא נקלעת לאירוע קשה שעלול להפוך למשבר הפוגע ביכולתה להמשיך לתפקד. המאמר בוחן מהם המאפיינים הפיקודיים המוצלחים ביותר למניעת המשבר ולשמירה על הרצף התפקודי של היחידה

מקום נפילת הפגז באסון צאלים א' (יולי 1990) ◀ ברכות השנים צבר צה"ל ניסיון רב וידע בתחום של ניהול אירועים קשים, אך הדבר לא תורגם לתפיסה פיקודית כתובה ולשילוב הנושא בהכשרות המפקדים



**אלים אשר בן לולו**  
מפקד מרכז האימונים באש במ"ל,  
בוגר מב"ל

## מבוא

מטרת המאמר היא לבחון את תפקוד המפקד ביחידה מבצעית לאחר אירוע קשה שקיים בו פוטנציאל משברי. השימוש בצירוף "אירוע קשה" נובע מהרצון לעשות שימוש בלשונם של המפקדים בדרג השדה אשר נוהגים לקרוא כך לאירוע שבו ישנם לרוב הרגים, תחושת כישלון ופוטנציאל לקיום משבר ביחידה. חשוב לציין בהקשר הזה שהכינוי "אירוע קשה" אינו מתייחס רק לאירועים שיש בהם הרגים, אלא גם לאירועים כמו כישלון בעל השלכות משמעותיות או לאירועים שהביאו להדחת מפקדים או למשבר אמון בין רמות פיקוד שונות. הבחירה במונח הזה משרתת גם את הצורך להבדיל בין אירוע בעל פוטנציאל משברי לבין אירוע שבו כבר מאובחנת פגיעה בתפקוד שאותו נגדי "מצב משברי". המאמר ידון בעיקר בדרג של המפקד להוביל את היחידה להתמודדות מיטבית כדי למנוע הידרדרות למצב המשברי.

יש לציין שברבות השנים צבר צה"ל ניסיון רב וידע בתחום של ניהול אירועים קשים, אך הדבר לא תורגם לתפיסה פיקודית כתובה ולשילוב הנושא בהכשרות המפקדים, והוא נותר תחום ידע שבתורה שבעל פה ועיסוק בלעדי של פסיכולוגים ושל יועצים ארגוניים. יתר על כן, מפקדים נמנעים מלהתעמק בתחום המשברים בשל החשש שעיסוק נרחב בו יוביל להגדלת הסיכוי של היחידה להיקלע אליו. מפקדים אינם עוצרים כדי לאבחן את מצב היחידה באופן מקצועי ומעמיק ולבחון איזו דרך פיקודית הם נדרשים לנקוט ומעדיפים להתמקד בהמשך ביצוע המשימות השוטפות של היחידה. לעיתים ישנה גם הכחשה של קיום פוטנציאל למשבר מתוך החשש שההכרה בו

תעיד על חולשת המפקד.

מטרת המאמר הזה היא לסייע למפקדים להתגבר על החסמים המובנים בקרב מפקדי השדה מפני עיסוק בנושא הזה ולהדגיש את ההיבט המנהיגותי-פיקודי בכל הקשור לתחום. בשל כך נכתב המאמר בלשון פיקודית ולא פסיכולוגית, ומודגש בו תפקיד המפקד להנהיג ולהוביל את התהליך על בסיס אינטגרציה של ידע תיאורטי שקיים בתחום הזה כמו גם על בסיס גיבוש של תורה שבעל פה שקיימת אצל מפקדים בשדה.

## הגורמים שקובעים את מידת החומרה שבה נתפס האירוע

ישנם כמה גורמים שמשפיעים במידה ניכרת על הדרך שבה נתפס האירוע בתוך היחידה ומחוצה לה - ובכך הם משמשים סמן למפקד בנוגע למידת הסכנה שהאירוע יהפוך מבעל פוטנציאל למשבר לאירוע משברי של ממש.

- הגורם הראשון הוא עד כמה רואים במפקדים אשמים באירוע. יש מקרים שבהם המפקדים נחשבים לאחראים לאירוע. במקרים האלה נפגע האמון בין החיילים לבין המפקדים, ונפגע גם מרחב הפעילות של המפקדים להוביל תהליכים ביחידה. יתר על כן, מפקדים שנחשבים לאשמים עסוקים - מעשית ותפיסתית -



**מפקדים נמנעים מלהתעמק בתחום המשברים בשל החשש שעיסוק נרחב בו יוביל להגדלת הסיכוי של היחידה להיקלע אליו. מפקדים אינם עוצרים כדי לאבחן את מצב היחידה באופן מקצועי ומעמיק ולבחון איזו דרך פיקודית הם נדרשים לנקוט**

בהתגוננות ומתקשים לתפקד. כדי להוביל את היחידה בחזרה לרציפות תפקודית יש הכרח שיהיה אמון. ללא אותו אמון קשה להוביל תהליכים, שבחלקם הם קשים רגשית וקוגניטיבית. למשל, כתוצאה מאסון צאלים א', שבו נהרגו חמישה חיילים בתאונת אימונים, נוצר משבר מנהיגות בין החיילים לבין שדרת הפיקוד. ההתרשמות של הפסיכולוגים שליוו את היחידה הייתה שישנו נתק פיקודי שיקשה מאוד על היכולת לשקם את היחידה מהאירוע הקשה:

"בשעה 21:30 לערך נערכה שיחת פלוגה. בשיחה השתתפו הפסיכולוגים וסגל הפלוגה... בשיחה היו כעס ומרידות כלפי הקצונה בחטיבה ובאוגדה. דובר רבות על אחריות צאלים באירוע, אחריות המערכת המאפשרת חללים כאלה בבקרה ומאפשרת טעויות טרגיות מהסוג שגרים לאסון... ביקורת הופנתה כלפי המח"ט שלא שוחח עימם מאז האירוע ועל כך שלחץ כל הזמן להתקדם בתרגיל... החיילים העבירו בדוגמאות רבות את כעסם על שהם לבד במערכת, והמערכת נעלמה להם מאז האירוע."

- הגורם השני הוא המידה שבה הפתיע האירוע את היחידה ועד כמה ניפץ תפיסות יסוד. ההפתעה יכולה להיווצר כתוצאה מהעיתוי, מהעוצמה או מהפגיעה בהנחות יסוד. דוגמאות לאירועים מפתיעים: הפגעות אמצעי לחימה שנחשבים למוגנים, כמו טנקים, אירוע ביטחוני בתקופה של שקט או תקרית שבה יורים כוחותינו אלה על אלה. מסביר מג"ד 53 ששני טנקים שלו נפגעו קשה ממטעני גחון ברצועת עזה:

"זה לא רק להתמודד עם שני אירועים קשים שבהם כמעט שני צוותים מלאים נהרגו. זה להתמודד גם עם אובדן האמון באמל"ח המרכזי שלנו, הטנק... ההצלחה של המחבלים לפגוע פעמיים בטנק הכי מוגן בעולם השפיעה על הלוחמים... כדי להחזיר את האמון יצאנו אני והמ"פ למארב הראשון אחרי האירוע... ההצלחה של המחבלים לפגוע בטנק השפיעה לא רק על הלוחמים אלא גם על תפיסת ההפעלה של הטנקים בגזרה. כולם התחילו לשאול



שאלות ולרדת לפרטים הכי קטנים בכל הפעלת טנק בגזרה, ואתה כמג"ד טנקים נדרש גם להחזיר את האמון בהפעלת הטנק אצל המפקדים הבכירים."

דוגמה נוספת היא עדותו של מג"ד חרוב בעת אירועי קבר יוסף ב-1996:

"כל האווירה לפני האירוע הייתה אווירה של הסכמי אוסלו. פירקו את חטמ"ר ושומרון... סיידנו להם, ניקינו להם את המאחזים לפני שהעברנו להם אותם... אסור היה להחזיק טנקים, קיבלנו הוראה להחזיק נגמ"שי פינוי בלבד עם מקלע אחד בלבד וללא פק"לים. חיילים בלי פק"לים, אתה קולט? ופתאום הם יורים עלינו והורגים לנו שישה לוחמים... אחרי האירוע חיילים ומפקדים שאלו שאלות קשות... אפשר להאמין לפלסטינים?"

ההפתעה מגבירה את עוצמת ההלם והחרדה הן ברמת הפרט והן ברמת הארגון ומקשה על ההתמודדות עם האירוע. ההפתעה פוחתת במצבי לחימה וגוברת במצבי שגרה. היא גם נגזרת של סוג היחידה ושל ייעודה. גדוד לוחם - חלק מהאתוס שלו הוא הלחימה וההקרבה. המצב שונה ביחידת טירונים שמחבלים תוקפים אותה בעת השינה באישון לילה.

● הגורם השלישי הוא מספר ההרוגים. כל אירוע שיש בו הרוגים הוא בעיני הפרט והארגון אירוע חריג, מזעזע, שיש לו השלכות רגשיות, תפקודיות ומנהיגיות. לכן מספר ההרוגים הוא מרכיב משמעותי בעוצמת האירוע ובמידת השפעתו על היחידה. מספר גדול של הרוגים מרחיב את מעגלי ההשפעה על היחידה הפגועה. הרגישות של החברה הישראלית לחיי אדם מביאה למעורבות פעילה של גורמים מחוץ ליחידה כמו תקשורת, דעת הקהל, רמות בכירות בצבא ולעיתים אף הדרג המדיני - מה שמגביר עד מאוד את הלחץ על היחידה ועל מפקדה. מספר ההרוגים משפיע אפוא באופן משמעותי על היחידה ועל יכולתה להתמודד עם המצב, כפי שמעיד מפקד פלוגת ההנדסה של חטיבת הנח"ל באסון המסוקים:

"עובדתית, לאבד 20 לוחמים ברגע אחד זה מצב לא נורמלי. הפלוגה מנתה 60 לוחמים באותו הזמן, שלישי מהפלוגה נמחק ברגע אחד, חצי מסד"כ הקצינים. זה לא היה דומה לשום דבר שחוויתי... גם לא הכרתי מישהו שחווה קודם לכן אירוע מהסוג הזה. הפלוגה חוותה אירועי לחימה קודמים שבהם איבדנו לוחמים. זה היה שונה, זה לא אותו הדבר כמו לאבד לוחם אחד... זה משהו שמוסוגל לשתק מפקדים ולוחמים מנוסים... כל המדינה התעסקה באירוע הזה... זה אירוע בסדר גודל אחר שמטלטל את כולם להרבה זמן... רק שנה לאחר מכן, כשהייתי בשליחות בארה"ב, הבנתי את העוצמה האחרת של האירוע הלא נורמלי הזה וכמה דברים הוא זיעזע ועל כמה דברים הוא השפיע."

● הגורם הרביעי הוא ההקשר של האירוע והלגיטימציה של המוות. באירועים שבהם יש נפגעים כתוצאה מלחימה הפוטנציאל המשברי קטן יותר מאשר באירוע שההרוגים הם כתוצאה מתאונה או מאירוע שבו כוחותינו ירו אלה על אלה. היפגעות חיילים במהלך לחימה נחשבת הן בצבא והן בחברה לסיכון צפוי ולחלק מהמחיר שנדרש כדי להגן על המדינה. בשל כך אין מעורבות רבה של גורמים חיצוניים, ומידת הלחץ שהם מפעילים היא מועטה. המפקדים אפילו זוכים להערכה, לחמלה ולגיבוי - מה שמסייע להם להתמודד עם האירוע. לעומת זאת, באירוע שבו נהרגו חיילים כתוצאה מתאונה או מירי של כוחותינו רואים במוות משהו מיותר, ויש לחצים נוספים - כמו תחושת אשמה



יחידות שהיו אקטיביות  
יוצאות בתחושה של חיזוק  
אתוס הלוחם, ולא נותרת  
בלוחמיהן חוויה של אובדן  
שליטה

וכישלון וחקירות של גורמים חיצוניים - המקשים על התמודדותו של המפקד. מסביר את ההבדל הזה מג"ד 51 במלחמת לבנון השנייה:

"לאחר שיצאנו החוצה [מלבנון] התארחנו בסוף שבוע בבית הארחה. כל עם ישראל וגולני לדורותיו הגיעו לתמוך ולסייע לגדוד. הגיעו 'סמלים' ממלחמת יום הכיפורים, מפקדים לשעבר, משפחות. הרגשתי כמפקד תמיכה וחוויה שנמצאים איתנו. זה עוזר מאוד... חוויתי כמפקד גם אובדן של חיי אדם כתוצאה מתאונות... שם ההרגשה היא אחרת. באירוע שבו נהרג לי חייל בתאונת דרכים זו הייתה התמודדות שונה... אתה מרגיש מתגונן."

על ההשפעה של מצב המלחמה על התמודדותו של המפקד עם אירוע שבו היו הרוגים מעיד מח"ט צנחנים במילואים ש-12 מחייליו נהרגו מפגיעת קטישה בתל-חי במלחמת לבנון השנייה:

"העובדה שההרוגים היו כתוצאה ממלחמה השפיעה מאוד על ההתמודדות... ההבנה שזו מלחמה ובמלחמה מתים אנשים... מה אני עכשיו בתור מח"ט יכול להגיד? רגע, פוס, שנייה יש לי נפגעים... היו לנו משימות וגדודים בתוך לבנון בלחימה. כולנו התרכזנו במשימה, גם לא הייתה ברירה אחרת אלא להתעסק עם המשימה."

● הגורם החמישי הוא עד כמה היחידה הייתה אקטיבית באירוע. יחידות שהותקפו ולא הגיבו יצאו בתחושה של פסיביות ושל חוסר שליטה באירוע, וסיכוייהן להיקלע למשבר היו גבוהים יותר מאשר סיכוייהן של יחידות שחוו אירוע קשה בעת שהיו בפעילות יזומה או שהצליחו להגיב. יחידות שהיו אקטיביות יוצאות בתחושה של חיזוק אתוס הלוחם, ולא נותרת בלוחמיהן חוויה של אובדן שליטה.

● הגורם השישי הוא האפשרות "לתקן" את חוויית האירוע. במקרים שבהם הייתה ליחידה אפשרות לעשות פעילות מוצלחת בהמשך, הדבר הקל מאוד על ההתמודדות עם האירוע הקשה. ההצלחה שיפרה את הביטחון העצמי, הפחיתה חששות ושיפרה את האמון במפקדים וביכולת למלא





**המון פלסטיני צובא על קבר יוסף בשכם (1996) ◀ "...ופתאום הם יורים עלינו והורגים לנו שישה לוחמים... אחרי האירוע חיילים ומפקדים שאלו שאלות קשות... אפשר להאמין לפלסטינים?"**

מתמודד, גם הם יכולים, וזה לא היה ככה. היו לי סמלים, רס"פ וגם קצינים שלא התמודדו, וזה היה להם קשה מאוד. לי זה היה הדבר הכי מפתיע באירוע... ההבנה שבמפקדים צריך לטפל יותר מאשר בחיילים."

● **ויתור על הערכת מצב מעמיקה בעקבות האירוע.** כל המפקדים אומרים שפעלו באופן אינטואיטיבי ושהדבר המרכזי שהנחה אותם הוא המשך פעילות היחידה מתוך הנחה מוצדקת שהדבר חיוני. הם כמעט שלא עצרו כדי לעשות הערכת מצב עם מפקדי המשנה שלהם או עם מפקדיהם. אולי הם חששו שחייליהם וגורמי חוץ יראו בעצירה ובחשיבה המשותפת הודאה בקיומו של משבר. כמו כן מציינים המפקדים שעסקו מעט מאוד באבחון המצב ביחידה ולא הקדישו מאמץ רב כדי להבין את האירוע על כל ממדיו. ובלשונו של אותו מ"פ:

**"תראה, נכנסנו לאינטנסיביות של עבודה, לא עצרנו, רק המשכנו הלאה. חשבת בזמנו שזה יהיה פחות נכון לעצור ולבצע**

ביקורת קשה הושמעה נגד היחידה הן בתחקירים הצבאיים והן בשיח הציבורי. אינתיפאדת אל-אקצה שפרצה חודש לאחר מכן זימנה חוויות מתקנות ליחידה ולמפקדיה. היחידה הובילה את הלחימה נגד הטרור הפלסטיני וזכתה להערכה רבה על פעילותה.

## טעויות נפוצות בדרך פעולת המפקדים

המפקדים שהתמודדו עם אירועים קשים מעידים על דרכי התמודדות שנקטו ואשר מובן להם כיום שהיו שגויות:

● **אי-מתן תשומת לב מספקת לקושי של המפקדים הזוטרים.** התפיסה הרווחת בקרב המפקדים היא שהחיילים הם שנוקקים לקשב, לטיפול ולהשגחה. מפקד היחידה מודע פחות לקושי של המפקדים הזוטרים. מעיד על כך מפקד פלוגת ההנדסה:

**"הטעות הכי גדולה שלי באירוע הייתה הנחת המוצא שהמפקדים בסדר והם לא צריכים שום תמיכה ושום סיוע. אם אני**

משימות. מפקד גדוד שריון 53 תיאר את ההשפעה של אירוע מוצלח לאחר האירוע הקשה שחווה הגדוד:

**"האירועים המוצלחים האלה החזירו את האמון בטנק ובשיטה. ניצלתי אותם כדי לשכנע שהטנק נותר אפקטיבי מול חוליית מחבלים בלוחמת גרילה."**

גם פלוגת ההנדסה של הנח"ל חוותה זמן קצר אחרי אסון המסוקים אירוע מוצלח - היתקלות שבה חוסלה חוליית מחבלים בסמוך למוצב דלעת. המ"פ העיד שלהצלחה המבצעית הייתה השפעה חיובית על תחושת המסוגלות ועל הביטחון העצמי של אנשי היחידה.

דוגמה נוספת היא ההשתקמות של יחידת דובדבן אחרי האירוע שבמהלכו נהרגו שלושה לוחמים כתוצאה מירי של כוחותינו בכפר עצירה א-שימאלייה באוגוסט 2000. במהלך ניסיון למעצר מבוקשים נחשבו בטעות חיילי הכוח למחבלים ונפגעו מאש שירתה חוליית צלפים של היחידה. בעקבות האירוע התפטר מפקד אוגדת איר"ש, והוחלט להדיח את מפקד היחידה.



ברגעים הקשים זה עוזר לך... כשהביאו לי את רשימת הנופלים, הכרתי כמעט כל הרוג באופן אישי - לא רק בשמו ואיך הוא נראה. כשמי"כ עלה בקשר, ידעתי לזהות אותו. ההיכרות הזאת, האהבה לחיילים, עוזרות לך ברגעים הקשים... אני חושב שהדבר הכי חשוב הוא הערכים שלנו כמפקדים".

## המאפיינים של הפיקוד האפקטיבי

ניתן להצביע על שבעה מאפיינים פיקודיים בולטים של המפקדים המרואיינים שבאו לידי ביטוי במצבי משבר ואשר סייעו להמשך תפקוד ראוי של יחידותיהם: משימתיות, פיקוד לפנים, חוסן אישי, רגישות כלפי הפקודים והמאמץ להבינם, שמירה על הלכידות, פיקוד מבוזר, הצבת גבולות ברורים.

- המאפיין הבולט ביותר של הסגנון הפיקודי שנקטו מפקדים שהתמודדו באופן מיטבי עם משברים הוא הדבקות בעקרון המשימתיות. מתוך רצון להמשיך בריציפות תפקודית הקדישו המפקדים את מרב זמנם להמשך הביצוע של המשימות שהוטלו על יחידותיהם. הם פעלו מתוך הבנה שהמשך הפעילות חיוני להתמודדות אפקטיבית עם האירוע; הם הבינו שהדבקות במשימה יוצרת נכונות אצל הפקודים להמשך התפקוד ואף ממחישה שניתן להמשיך למרות כל מה שקרה.

- המאפיין השני הוא הפיקוד לפנים. המפקדים מדגישים את החשיבות של הפיקוד לפנים שמאפשר להפגין דוגמה אישית ולהתרשם ישירות מהנעשה בשטח. הדבר סייע להם גם להבין את המצב וגם להניע את הפקודים קדימה על אף החששות שיצר האירוע. מתאר זאת מג"ד 53:

"אחרי שצוות הטנק עלה על המטען, היה חשש בפלוגה לעלות על טנקים. ביקשתי שיכינו לי צוות, הגעתי לפלוגה, תידרתי אותו ועליתי למשימה של מארב. גם המ"פ הצטרף עם צוות משלו. בלילה שמעתי בקשר איך שאר הצוותים מצטרפים".

- המאפיין השלישי הוא חוסנו האישי של המפקד. הכוונה היא ליכולתו האישית לתפקד במצבי לחץ ומצוקה. הוא נדרש

## המפקדים שחוו אירועים חריגים מעידים שאחד ממקורות הכוח בהתמודדות היה ההישענות על האתוס של צה"ל ושל יחידתם

עד גמר המשימה. בהתחלה לא הבנתי את ההחלטה שלו, אבל לאחר מכן הבנתי כמה שזה היה חשוב".

לעיתים יש למפקדים ניסיון מצטבר אישי, כפי שמתאר מח"ט הצנחנים:

"לצערי, כמעט בכל תפקיד פיקודי חוויתי אירוע קשה שקשור לאובדן חיים. בטירונות אחד החברים ירה בעצמו; בתור מ"פ נהרג לי חייל באימונים; בתור סמג"ד נהרג לי חייל בבית; כשהייתי מג"ד בבה"ד 1 נהרג לי קצין שהיה אתי ב'חומת מגן'. כשהייתי מג"ד, מ"פ המפקדה הנערץ בגדוד התאבד. אז המציאות חינכה אותי כל הזמן להתעסק עם הדברים האלה".

המפקדים שחוו אירועים חריגים מעידים שאחד ממקורות הכוח בהתמודדות היה ההישענות על האתוס של צה"ל ושל יחידתם ובהם ערכים כמו: "ממשיכים במשימה גם אם יש נפגעים", "לא חוזרים לפני שמבצעים", "מפקדים נבחנים ברגעים הקשים". מסביר מג"ד 51:

"למורשת גולני יש חשיבות באירועים האלה. גדלנו על זה כל השנים שממשיכים קדימה, מבצעים את המשימה, נפגעים לא עוצרים אותנו... וזה משפיע עליך, וזה משפיע על כולנו".

והוא מוסיף על החשיבות של ערכי המנהיגות שאמורים להנחות את המפקדים בכל עת:

"מלחמה ולחימה מביאות לכלל מבחן את כל מה שאתה מאמין בו... זה כמו משפך שאליו מתנקז כל הניסיון, הידע ומי שאתה. אני במלחמה הייתי כמו שהייתי קודם עם הגדוד.

חשיבה עם המפקדים או עם המפקד שלי על המצב. היו הרבה שיחות, אבל שיחות לא פורמליות. בדיעבד, נכון היה להתייעץ ולחשוב יותר יחד. אני חושב שהייתי מבין את הבעיה טוב יותר".

- הוצאת החיילים ממרחב האירוע. היו יחידות שהוציאו את החיילים ל"רענון" ואפילו הביתה במחשבה שיהיה בכך כדי להביא ל"התארגנות מחדש". הוצאה ממרחב הלחימה היא בניגוד לתפיסת ההתמודדות המקובלת על גורמי המקצוע ובניגוד לעקרון הריציפות התפקודית. מתאר זאת מג"ד 51:

"בהקשר הזה אוסיף כי הכניסה ללבנון והיציאה ממנה - כשיטת פעולה - הייתה אסון בעיניי. כל יציאה הפכה את הכניסה ללבנון למשבר מתמשך. החיילים התנתקו מהרצף, נחשפו להשפעה שלילית של התקשורת, הייתה ירידת מתח, וכל התנעה מחדש הפכה ל'סרט מלחמה'. בדיעבד, הייתה זו תקלה שלי להוציא חיילים להלוויית בהפוגה במהלך המלחמה. ההפוגה היא זמן חשוב שיש לנצל להתארגנות מבצעית לקראת המשך המשימות".

- דחיית העזרה המקצועית. מרבית המפקדים, כמעט באופן אינטואיטיבי, דחו את העזרה שהציעו הפסיכולוגים. כנראה חששו שיראו בבקשת העזרה חולשה או הוכחה לחוסר יכולת בתחום המנהיגותי.

## על סמך מה פעלו המפקדים בהתמודדותם עם האירועים?

המפקדים שהתמודדו עם אירועים שהיה בהם פוטנציאל להיווצרות משבר טוענים שפעלו לרוב על פי מודלים פיקודיים שראו בעבר, על פי האתוס של צה"ל ושל היחידה ועל פי ערכי המנהיגות שבהם האמינו. לדבריהם, הידע שלהם בתחום לא הגיע מההכשרה בקורסי הפיקוד וגם לא מגורמים מקצועיים. מספר מג"ד 51 על הדרך שבה למד ממפקד:

"כשהייתי מ"מ, כוח מהפלוגה שלי עלה על זירת מטענים, ושבעה לוחמים נהרגו. אני באותו זמן שכבתי יחד עם המ"פ שלי במארב אחר בגזרה. אני זוכר איך דיברו עם המ"פ שלי לצאת החוצה ואיך הוא התעקש להישאר



**חיילים מחטיבת הנח"ל באימונים** ◀ אימונים הם אמצעי לבחון את היחידה ואת יכולותיה להתמודד עם תרחישים של חוסר ודאות ושל חוסר הצלחה והם הזדמנות להציב אתגרים מנהיגותיים שיבחנו את תפקוד המפקדים

- מאפיין שיש הוא פיקוד מבוזר. פיקוד מבוזר שמבוסס על האצלת סמכויות למפקדי המשנה ועל שיתופם בקבלת החלטות סייע למפקדים להתמודד עם מצבים מורכבים שנוצרו בעקבות משברים. פיקוד כזה גם מסייע למפקדים להבין טוב יותר את המצב ולרתום את מפקדי המשנה להתמודדות עם המצב המורכב. **"נראה שאין ברירה. הלחצים הם עצומים. השותפות עם מפקדי המשנה מסייעת מאוד. אני זוכר ישיבות עם המפקדים שאתה חושב איתם ביחד, מתייעץ, וזה עוזר. אתה גם מבין שאתה לא יכול לעשות לבד... אם בשגרה אתה יכול להיות יותר ריכוזי, כאן אתה מבין שאתה חייב לסמוך יותר."**

- המאפיין השביעי הוא הצבת גבולות ברורים לפקודים והקפדה על משמעות. מפקדים מעידים שההקפדה על הנהלים, על הכללים ועל הפקודות סייעה לחיילים ביחידותיהם לחזור לשגרה ולהתמקד בביצוע המשימות. משה (צ'יקו) תמיר, כותב בספרו "מלחמה ללא אות" על ביקורו באחת הפלוגות, לאחר שמפקדה הנערץ נהרג בהיתקלות עם מחבלים: **"לאחר האירוע הצטרפתי לג'רי המח"ט לביקור בפלוגה שהחזיקה את מוצב**

היחידה. כל המפקדים ציינו שהאמון בין החיילים לבין עצמם ובין החיילים למפקדים הוא גורם שמסייע מאוד בהתמודדות עם משבר ועם השלכותיו השונות. מובן שהלכידות נבנית (או שאינה נבנית) עוד לפני משבר, ומפקד שעסק בכך לפני משבר יוצא נשכר בעת משבר ולאחריו. הלכידות היא גם מגן מפני ההשפעות המזיקות של התערבות גורמים שמחוץ ליחידה. משבר עלול ליצור מתחים ביחידה, והמפקד צריך לדעת לפרק את המתחים האלה ולקבל החלטות שימנעו פגיעה בלכידות היחידה.



**מפקדים מעידים שההקפדה על הנהלים, על הכללים ועל הפקודות סייעה לחיילים ביחידותיהם לחזור לשגרה ולהתמקד בביצוע המשימות**

להנהיג ולקבל החלטות בסביבת פעילות מאוד מורכבת. לעיתים מתווספים לכך גם לחצים של גורמי חוץ - מה שמעצים את המורכבות ואת הבדידות שבהן הוא נמצא. מפקדים העידו על תחושתם ש"אין מקום" ואין לגיטימציה לקושי האישי של המפקד. ברוב המקרים, לאחר משברים קשים נמצא המפקד בפעילות אינטנסיבית, ולעיתים מתווסף לכך גם לחץ כתוצאה מהיעדר שינה ומתזונה לא נכונה. אחד המפקדים תיאר את ההתמודדות האישית שחוה אחרי אירוע שנחשב לכישלון מבצעי:

**"אני אגיד לך משהו שלא נגעתי בו עד עכשיו... לצערי, אנחנו ארגון שיש בו אנשים שמנסים לבלום את האשמה, לחפש איזשהו שעיר לעזאזל... בישלו לי תחקירים... אתה גם יודע שלכאורה המערכת שעוטפת אותך היא לא בהכרח זאת שתגבה אותך... אז זו עוד התמודדות. תחשוב על זה שיש לך את המשפחות השכולות, שזה לכל החיים, יש לך את הגדוד שלך ויש לך את כל הדראק הזה מסביב."**

- המאפיין הרביעי הוא הרגישות כלפי החיילים והמאמץ להבינם. הכוונה היא ליכולתם של המפקדים לחוש מה חייליהם מרגישים, להבין לליבם, לתת לגיטימציה לתחושות - במקביל לדרישה להפגין דבקות במשימה. אחד המפקדים תיאר את הדברים מנקודת מבטו:

**"מצד אחד ברור לך שהדבר הכי חשוב ליחידה ולחיילים הוא להמשיך הלאה; מצד שני אתה מבין שעוברים עליהם דברים קשים מאוד... הם איבדו לפני כמה שעות את החברים הכי טובים שלהם... הם צעירים, לרובם זו חוויה ראשונה של התמודדות עם מוות... אתה רואה את העצב בעיניים. היה חשוב לי שיידעו שאני יודע שזה לא פשוט לאף אחד מאיתנו... ושהדרישה שלי להמשיך הלאה לא באה ממקום של התעלמות או של הכחשה של מה שהם מרגישים. ובקטע הזה צריך לחוש את החיילים. לא כולם מתמודדים באותו האופן. היו חיילים שאיתם היה צריך להתנהג אחרת."**

- המאפיין החמישי הוא השמירה על לכידות



טייבה בצפון רכס רמים. בתחילת שירותי הצבאי ביליתי כמעט ארבע שנים בפלוגה ותיקה, אומנם בגדוד של גולני, אך האווירה בה הייתה דומה, ויכולתי לחוש שמשוהו עמוק השתבש בפלוגה. עשבים גבוהים צמחו על סוללות המגן, וניכר היה שזמן רב לא נערך ניקיון במוצב. אפילו כלי הנשק וכלי הרכב הקרביים נראו מוזנחים. הדברים האלה והאופן שבו הסתובבו הלוחמים במוצב הדליקו נורה אדומה בראשי.<sup>2</sup>

## מדוע התקשו מפקדים להסתייע בפסיכולוגים

ככלל, המפקדים מדווחים על מערכת יחסים טעונה ובעייתית עם פסיכולוגים ועם גורמים מקצועיים נוספים במהלך האירוע. מפקד אחד דיבר על החשד בכוונות ההתערבות של הפסיכולוג הפיקודי:

**"הפסיכולוג של הפיקוד - ברור לך איפה האינטרס שלו. ברור לך מי המפקד שלו ואת מי הוא בא לשרת בהתערבות שלו. וזה עוד סוג של התמודדות".**

מפקד אחר דיבר על חוסר הרצון שלו לשתף פעולה עם הפסיכולוגים:

**"ביקשו להביא לי עזרה, הציעו לי יועצים ארגוניים ופסיכולוגיים, ואני סירבתי בתוקף".**

מפקד נוסף דיבר דווקא על האכזבה שלו מכך שהמערך הפסיכולוגי לא נרתם לסייע לו:

**"אף פסיכולוג. כלום. שום דבר. לא הציעו לי הייתי קצת מאוכזב מהם".**

לכל מפקד יש הצדקה משלו לאינטראקציה הבעייתית עם גורמי הפסיכולוגיה - החל מהיעדר פסיכולוגים שמוכרים ביחידה מימי שגרה וכלה בפסיכולוגים שרואים בהם בעלי אינטרסים זרים ושליחים של הרמה הממונה, ולכן יש קושי בסיסי ליצור איתם יחסי אמון ושיתוף פעולה. אם מסכמים את דברי המפקדים בסוגיה הזאת, מתברר שהסיבות לקשיים הבסיסיים בעבודה עם הפסיכולוגים הן דומות. להלן מקבץ הסיבות שעלו מתוך הראיונות עם המפקדים:

- הסיבה הראשונה היא החשש של המפקדים שעצם נוכחות הפסיכולוגים ביחידה מעידה על התהוותו של משבר.

במילים אחרות: נוכחות הפסיכולוגים מסמנת שהמשבר כבר מתרחש. יש מפקדים שמתכחשים - לפחות בשלב הראשון - לפוטנציאל המשברי ומנסים להמשיך כרגיל. אלה רואים בנוכחות הפסיכולוג מכשול בדרך לנורמליזציה של היחידה.

**"אצלנו פסיכולוג מתחבר ישר לבריאות הנפש ולקב"ן, ישר להתעסקות שתביא את החיילים למצבים לא טובים".**

**"לא, לא הכרתי את התחום הזה ומאוד נרתעתי ממנו... זה נובע גם מבורות".**

- הסיבה השנייה לחשש של מפקדים לשתף פסיכולוגים בהתמודדות עם משברים היא התפיסה שמעורבות של פסיכולוגים גורמת למעשה להפרטת הפיקוד ולהוצאתו - לפחות באופן חלקי - מידי המפקדים.

**"האמנתי שמפקדים צריכים לטפל בבעיה... היה חשש כזה שיתערב לי מישהו ויתעסק עם החיילים".**

נדמה שאחד הפחדים הבסיסיים של המפקדים באירועי משבר הוא לאבד שליטה על היחידה. התפיסה המקובלת בקרב מפקדים היא שהפסיכולוגים יפקיעו את השליטה ואת הפיקוד מידי המפקדים ויהפכו למטפלים או אף למפקדים של החיילים.

- הסיבה השלישית היא העובדה שרואים בפסיכולוגים גורם שמפריע להשבת הנורמליזציה ליחידה. המפקדים מניחים שהפסיכולוג יציף את הבעיות ואת הקשיים - מה שיוביל לכאוס בלתי נשלט של רגשות ושל התנהגויות ויגרום לעצירת

העשייה ולהתבוססות ב"ביצת המשבר". המפקד עצמו עובד מסביב לשעון כך שלא יישאר לו זמן לעבד את האירוע ולאפשר הצפה רגשית שעלולה לפגוע בתפקוד.

- הסיבה הרביעית נעוצה בעובדה שבאופן טבעי אירועי משבר יוצרים התכנסות של היחידה בעצמה, ואילו גורמים חיצוניים פחות רצויים בעת כזאת. פסיכולוג נחשב לגורם חיצוני הן בשייכותו הארגונית והן בהווייתו המקצועית. בדיעבד, ואולי גם אחרי ימים בודדים מתום האירוע, נוטים מפקדים להתייחס באופן חיובי לרעיון של מעורבות פסיכולוגים, מכיוון שהם מרגישים שהחזירו לעצמם את השליטה ביחידה והם יכולים להיעזר בגורמים חיצוניים נוספים בלי לאבד את הפיקוד. נוסף על כך הם מבינים שהפסיכולוג אינו תחליף למפקד אלא כלי שנועד לסייע לו.

**"בהסתכלות יותר בוגרת אני חושב שזו הייתה טעות. אני חושב שסיוע ותמיכה מקצועית חשובים בעיקר בכך שהם נותנים למפקד את הכלים לעבור את התהליך ולא לעשות במקומו את התהליך, כי את התהליך עושה המפקד בסופו של דבר... היום, בדיעבד, אני חושב שכן הייתי צריך עזרה... אולי לא הייתי מספיק בוגר ובטוח בעצמי לשלב אנשי מקצוע לסייע לי להוביל תהליכים ביחידה".**

המצב האידיאלי הוא שבמהלך הכשרתו ירכוש המפקד ידע כיצד להוביל התמודדות עם אירועים קשים ובעת התרחשותם הוא יסתייע באנשי מקצוע, אך יקפיד שרק הוא ומפקדיו יעמדו מול החיילים ויסייעו להם להתגבר על הקשיים.

## אפשר להתכונן לזה!

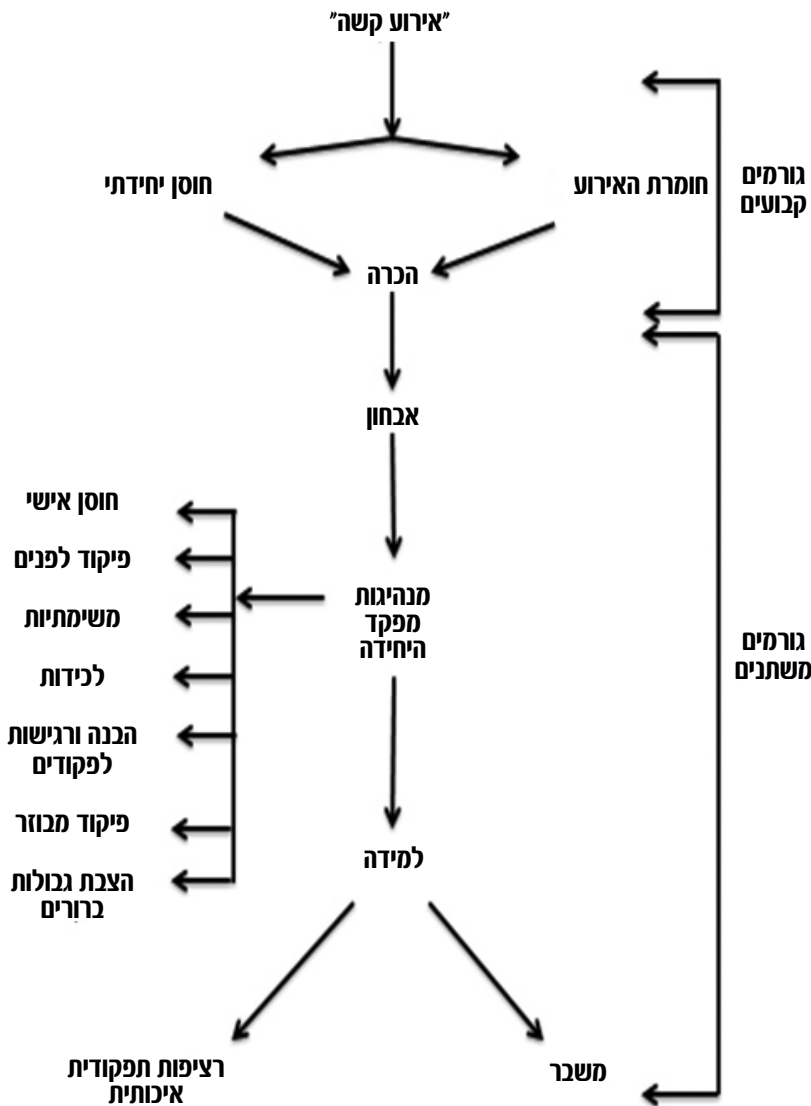
בתחילה התקשו רוב המפקדים להצביע על פעולות שניתן לעשות לפני האירוע כדי להתמודד עימו טוב יותר. הם טענו שההתמודדות תלויה בעיקר בחוסן היחידה וב"די-אן-אי" שלה כפי שנבנו לפני האירוע. אולם לאחר חשיבה נוספת הם פירטו כמה נושאים שטיפול בהם משפר את יכולת ההתמודדות:

- הנושא הראשון, שלדברי רוב המפקדים יכול להשפיע על יכולת היחידה להתמודד



**המצב האידיאלי הוא שהמפקד יסתייע באנשי מקצוע, אך יקפיד שהוא ומפקדיו יהיו כל הזמן עם החיילים ויסייעו להם להתגבר על הקשיים**

## מודל התמודדות של מפקד עם "אירוע קשה" - אירוע בעל פוטנציאל משברי



בתחושות קשות. הם סיימו בהצטיינות את הקו".

### מודל ההתמודדות עם אירוע קשה

במודל שמובא לעיל יש נקודת מוצא אחת - אירוע קשה שפוקד את היחידה ואשר יש לו פוטנציאל להפוך למשבר - ושתי תוצאות אפשריות: האחד, היחידה נקלעת למשבר; האחר, היחידה שומרת על רצף של תפקוד איכותי. המודל מציג את ההשפעה שיש למשתנים - הקבועים והמתחלפים - על יכולתם של המפקד ושל היחידה להתמודד עם האירוע. רמת החוסן של היחידה ומאפייני

אירועים בשגרת היחידה כדי להעביר מסרים פיקודיים למפקדי המשנה שלהם על חשיבותם של הדבקות במשימה, של הדר־שיח עם החיילים, של הפיקוד מלפנים ושל מאפיינים נוספים שהכרחיים לתפקוד נכון בעת אירועים מורכבים. "תראה, זה לא מתחיל בקרב, זה צריך להיות מוטמע בשגרה. היה לנו מקרה שפלוגה ממש נכשלה בבוחן החטיבתי. המפקדים התברברו כל הלילה... התחושות היו קשות... המפקדים האשימו את עצמם. אמרתי למפקד פלוגה: אתה עולה עכשיו לקו, זה המבחן שלך. תתרכז במשימה, תסחוף את האנשים ואל תשקע

היטב עם אירוע משברי, הוא איכות מפקדי המשנה. עליהם להיות בעלי חוסן אישי גבוה, משימתיים ובעלי יכולת גבוהה להניע את הפקודים - יותר בזכות מנהיגותם ופחות מכוח סמכותם. מג"ד 53:

"למזלי היה לי את ' בתור מפקד הפלוגה שספגה את שני האירועים שבו נהרגו כמעט שני צוותי טנקים. הוא קר רוח, לא התבלבל לרגע, מסוג המפקדים שאתה רוצה שיהיה איתך ברגעים הקשים... ומצד שני החיילים אהבו אותו, בעיקר בגלל הדוגמה האישית שנתן... יש מפקדים בשגרה שעושים לך הרבה שקט, אבל לא בטוח שיש להם את החוסן הנפשי לעמוד במצבים קשים... תמיד שאלתי את עצמי כיצד יתפקד אותו בחור שאני מתלבט לגביו בשדה הקרב. מפקדים חזקים יעברו מצבים קשים; החלשים יקרו".

- הנושא השני הוא אימונים. המפקדים היו תמימי דעים שאימונים מורכבים, לא צפויים, בתנאי חוסר ודאות, שבהם מתרגלים מצבים קשים, תורמים לחוסנה של היחידה. אימונים הם אמצעי לבחון את היחידה ואת יכולותיה להתמודד עם תרחישים של חוסר ודאות ושל חוסר הצלחה והם הזדמנות להציב אתגרים מנהיגותיים שיבחנו את תפקוד המפקדים. מפקדים רבים ציינו שלרוב האימונים הם צפויים ואינם מתרגלים את המפקדים כיצד להתמודד עם דילמות פיקודיות. מח"ט הנח"ל סיפר על האופן שבו עיצב תרגילים כדי לסייע למפקדים להתכונן לתפקוד במצבים מורכבים:

"באימון היה לי חשוב להעביר מסר של משימתיות ושל יוזמה גם ברגעים קשים. בניתי תרג"ד (תרגיל גדודי) שונה לכל גדוד. בדרך כלל הגדוד הראשון ממש מתרגל בתנאי חוסר ודאות, והאחרים כבר מכירים הכול. כאן הם לא ידעו לאן הם הולכים... באחד התרג"דים יצרתי תרחיש שכמעט פלוגה שלמה נפגעה. זה היה שעה לפני ה"ש". אני זוכר שאחד המג"דים התעצבן ואמר לי שאני הורס לו את התרג"ד".

- הנושא השלישי הוא העברת מסרים בעיתות שגרה. המפקדים ציינו שהם ניצלו



האירוע מוגדרים "משתנים קבועים", משום שמרגע שקרה האירוע אין למפקד שום יכולת לשנות אותם. לעומתם, "המשתנים המתחלפים" תלויים בדרך ההתמודדות שבחר המפקד בעקבות אירוע שיש לו פוטנציאל להפוך למשבר. בקטגוריה הזאת נכללים ארבעה משתנים:

- המשתנה הראשון הוא ההכרה של המפקד שנוצר מצב שיש לו פוטנציאל להפוך למשבר. זהו שלב תודעתי במהותו, והוא תנאי הכרחי ליכולתו של המפקד לנקוט פעולות פיקודיות שתואמות את המצב. במקרים רבים חוששים מפקדים כי אם יודו שנוצר פוטנציאל למשבר, תיפגע רציפות הפעולה של יחידתם, והיא תתבוסס במצב הקיים. ההכרה במציאות כוללת בתוכה באופן אינהרנטי אלמנט של התבוננות ושל שהיית תגובה - פעולות שבעיני מפקדים רבים סותרות את החתירה לשמירה על הרציפות. זוהי טעות נפוצה שאינה מאפשרת למפקד להבין טוב יותר את השלכות האירוע, לאבחן את המצב ולנקוט פעולות פיקודיות כדי להקטין את הנזק עוד לפני שהוא מעצים.
- המשתנה השני הוא אבחון המצב. האבחון הוא כלי מקצועי פיקודי שמאפשר למפקד להבין את המצב טוב יותר באמצעות התבוננות רחבה על כלל ההיבטים והרבידים ביחידה שעליהם עלול האירוע להשפיע.

- המשתנה השלישי הוא סגנון המנהיגות שנקט המפקד בעקבות האירוע. הנחת היסוד היא שמנהיגות המפקד מתעצבת במשך שנים רבות והיא נגזרת של אישיותו, של ניסיונו ושל הערכים שבהם הוא מאמין. עם זאת, מנייתוח הדברים שאמרו המפקדים שחוו אירועים בעלי פוטנציאל להפוך למשבר ניתן לזהות תכונות אופיי ודפוסי פעולה מובהקים שהתברר כי הם אפקטיביים במיוחד במצבים כאלה: החוסן האישי של המפקד, הדבקות במשימה, הפיקוד לפני, הפיקוד המבוזר, השמירה על הלכידות, הרגישות כלפי הפקודים והצבת הגבולות הברורים.
- המשתנה הרביעי, שקשור אף הוא למנהיגות המפקד, הוא הלמידה. הלמידה

מהאירוע על כלל היבטיו היא כלי מנהיגותי פיקודי שמאפשר לנצל את האירוע הקשה להשתפרות. נראה שבאירועים קשים, שלרוב מלווים בהאשמה עצמית, ישנו קושי מובנה להוביל תהליכי למידה שיטתיים ומעמיקים שמחייבים פתיחות רבה של היחידה. אצל רוב המפקדים שרואיינו היה רצון לחזור למצב ששרר לפני האירוע, שכן בעיניהם חזרה כזאת הייתה הישג פיקודי - הוכחה לכך שהיחידה חזרה לתפקודה כמו לפני האירוע בלי שנגרמו נזק או פגיעה משמעותית בתפקוד. הגישה הזאת עומדת בניגוד לגישה שרואה באירוע הקשה הזדמנות ליצור שינוי חיובי. הלמידה כוללת שלושה מרכיבים מרכזיים: תחקור פרטי האירוע, עמידה על יכולתה של היחידה להתמודד עם האירוע והפקת לקחים שתכליתה לנסות לזהות צורך בשינוי אפקטיבי ביחידה.

יחידות שהצליחו להימנע מגלישה למשבר מגיעות בסוף המודל שמוצג כאן למצב שמוגדר "רציפות תפקודית איכותית". הכוונה היא ליכולת היחידה להמשיך לממש באופן איכותי את ייעודה ואת משימותיה. האיכות צריכה לבוא לידי ביטוי באופן שבו מבוצעות המשימות שלאחר האירוע הקשה וביכולת להתמיד לאורך זמן, ברציפות, בתפקוד האיכותי.

## סיכום והמלצות

למרות ניסיונו הרב של צה"ל בהתמודדות עם אירועים קשים ועם מצבי משבר נותר הידע החשוב על תפקידו של המפקד בהתמודדות עם אירועים כאלה בעיקר במסגרת תורה שבעל פה. יתר על כן, המפקדים נרתעים מללמוד על מצבי משבר ומלהתכונן אליהם, והעיסוק בהם בעיתות שגרה נותר נחלתם הכמעט בלעדית של הפסיכולוגים הצבאיים. כמעט כל המפקדים שרואיינו לצורך העבודה הזאת העידו שהתמודדו עם אירועים קשים בעיקר על סמך ניסיונם האישי ועל סמך התובנות הפרטיות שלהם. הם גם ידעו להודות בכנות שראויה להערכה על טעויות שעשו.

מסר מרכזי שעולה מהמאמר הוא שניתן לזהות דפוסי פעולה של מפקדים שהיו אפקטיביים במניעת גלישה למצבי משבר ממצבים שיש בהם פוטנציאל להפוך למשבר.

יתר על כן, מהמאמר גם עולה שניתן ללמוד את דפוסי הפעולה האלה.

המודל שהוצג במאמר מאפשר למפקדים לרדת בקלות לעומק הגורמים שקובעים אם היחידה תידרדר למשבר או שתצליח לצלוח את האירוע הקשה ולהמשיך בתפקוד איכותי. בשל כך זהו כלי נוח למוסדות ההכשרה לקצינים שירצו ללמוד את הנושא החשוב הזה. פרק הלמידה במודל הוא קרוב לוודאי המורכב ביותר ליישום. על פי רוב, מטרת הלמידה היא לברר מה קרה באירוע וכיצד ניתן למנוע את הישנותו. מהראיונות התברר שהמפקדים שואפים לחזור למצב שקדם לאירוע בכל תחומי העשייה. זוהי בעיה שכן הלמידה המשמעותית יכולה להתקיים דווקא באמצעות בחינת האפשרות להנהיג שינויים כדי לשפר את תפקוד היחידה.

ההמלצות לצבא מתמקדות אפוא בארבעה תחומים:

1. ההמלצה הראשונה היא למסד את הידע - לכתוב תפיסת התמודדות עם אירועים קשים שתהיה חלק מתורת המנהיגות הצבאית.
2. ההמלצה השנייה היא לשלב בכל קורסי הפיקוד פרק לימודים שיוקדש לסוגיית ההתאוששות מאירועים קשים. השילוב ייעשה החל מקורס קצינים, עבור דרך המכללה לפיקוד טקטי, קורס מפקדי פלוגות וגדודים, הקורסים השונים במכללה לפיקוד ולמטה, קורס מפקדי חטיבות, קורס מפקדי אוגדות וכלה במכללה לביטחון לאומי. מובן שחומר הלימודים בכל קורס יותאם לקהל היעד.
3. ההמלצה השלישית היא לשלב התמודדות עם אירועים קשים באימוני היחידות.
4. ההמלצה הרביעית היא להטמיע תרבות של למידה מאירועים קשים, כך שיווצרו התנאים שיאפשרו לבחון את הצורך בשינויים ובזיהוי הזדמנויות לשיפור תפקודה של היחידה בעתיד.

**העבודה נכתבה בהנחייתה של פרופ' אורלי יחזקאל ובעזרתה של רס"ן מאיה פקר דינת, הפסיכולוגית של פיקוד צפון**

## הערות

1. תורת ממו"ה בנושא התערבות במשבר, מחלקת מדעי ההתנהגות (ממו"ה), 1995, עמ' 71-72, מסמך פנימי בצה"ל
2. משה (צ'יקו) תמיר, מלחמה ללא אות, מערכות, תל אביב, 2006, עמ' 56