

# מאפייני הלוחם בעימות המוגבל

התכונות שמקנה הצבא ללוחמיו לקראת מלחמה בעצימות גבוהה הן לעיתים מגרעת חמורה בעימות מוגבל. כך קורה שחיילים ומפקדיהם נדרשים לעיתים "לשכוח" את כל מה שלמדו ולהפנים תורה חדשה לחלוטין

רס"ן מיכאל סנג

ארגון גרילה לבין אויב שהוא צבא סדיר יוצר גם שוני באופן שבו מתמודד הצבא הסדיר עם כל אחד מהם. הבחירה לנהל עימות מוגבל ולא מלחמה בעצימות גבוהה היא לעולם בחירתו של הצד החלש בעימות.<sup>6</sup> מלחמה גבוהת עצימות, שמביאה לידי ביטוי את מלוא העוצמה הצבאית והמשאבים האנושיים והחומריים העומדים לרשות מדינות או עמים, אינה כדאית לצד שהינו נחות במשאבים באופן מובהק ביחס לצד האחר. העימות המוגבל הוא למעשה תשובתו של הצד החלש נוכח האסימטריה שלו אל מול הצד האחר.

מתוך הספרות הצבאית ניתן למנות כמה דרכים שבהן בוחר הצד החלש (ארגון גרילה) כיצד להבליט את תורפותיו של הצד החזק (צבא סדיר) בעימות מוגבל:<sup>7</sup>

- ארגון גרילה נמנע מקרב סדור עם יחידות צבא.
- ארגון גרילה אינו נלחם על קרקע, אלא בעיקר על תודעה.
- ארגון גרילה מוכן למשוך את העימות על פני זמן ממושך (מלחמת התשה).<sup>8</sup>
- ארגון גרילה מבסס את פעולותיו על הפתעה. ניתן לסכם ולומר שארגון גרילה מתמרן את המערכה כך שההתנגשות בין הצדדים לא תהיה רק צבאית-פיזית, אלא ציבורית-תודעתית. "במלחמה הצבא הוא שמכריע בפועל, ובעימות המוגבל הצבא משפיע באופן מכריע".<sup>9</sup> ניתן למנות ארבע השפעות מרכזיות שיהיו ללחימה מול גרילה על התנהלות הצבא הסדיר:

1. הצבא הסדיר יימשך לתוך פעילות רוטינית מתמשכת, היות וטבע העימות המוגבל הוא להיות ממושך (זהו האינטרס של ארגון הגרילה כפי שתואר לעיל).
2. היות שארגון גרילה נטמע באוכלוסייה המקומית במסגרת האופי הסמוי של פעילותו, הרי שהצבא הסדיר יימשך לפעילות בעלת חיכוך גבוה עם האוכלוסייה המקומית.
3. מכיוון שכדי להתמודד עם פעילותו הסמויה של ארגון גרילה מפזר הצבא הסדיר את המאמצים ואת היחידות, משמעות הדבר היא שהצבא הסדיר מתחיל לפעול

ארגון גרילה מתמרן את  
המערכה כך שההתנגשות  
בין הצדדים אינה רק  
צבאית-פיזית, אלא  
ציבורית-תודעתית

"בהתקפה – מורל גבוה, בהגנה – רוח נכאים"  
(יהושפט הרכבי, מלחמה ואסטרטגיה, 1990, עמ' 411)

בחרתי לפתוח את המאמר בציטטה מתוך ספרו של הרכבי כדי להראות כי לצורת הקרב ישנה השפעה ישירה על תחושותיו של הלוחם, על מחשבותיו ועל התנהגותו. אם רוחו של הלוחם מושפעת מצורת הקרב, קל וחומר שהיא תושפע מאופיו של העימות.<sup>1</sup> מטרת המאמר היא להציע מסגרת מושגית להתייחסות ולפירוש של מאפייני הלוחם בעימות המוגבל.

העבודה הזאת מתבססת על הספרות הצבאית העוסקת בעימות המוגבל,<sup>2</sup> על חיבורים שכתבו פסיכולוגים צבאיים ביחידות השדה בשנים האחרונות, ובייחוד מאז פרוץ אירועי "גיאות ושפל"<sup>3</sup> וכן על שיחות לא פורמליות עם קצינים שפיקדו באירועים האלה.

## השפעות כלליות הנובעות מלחימה נגד ארגון גרילה<sup>4</sup>

מתוך כוונה שלא להתפרס על פני כל המגוון האפשרי של העימותים המוגבלים והמלחמות המוגבלות, אצמצם את היריעה במאמר הזה ללחימה של צבא סדיר נגד ארגון גרילה. לא אתעמק בעבודה הזאת בהבדלים שבין ארגון גרילה לארגון טרור – אף שהאבחנה ביניהם אינה סמנטית בלבד.<sup>5</sup> במקומות שבהם ההבדל הזה הוא משמעותי, אציין זאת במפורט; בשאר המקומות אשתמש ב"גרילה" כמושג הכולל את שתי התופעות.

כדי להבין את ההשפעות שיש ללחימה בעימות מוגבל על לוחמים ועל מפקדים יש לשרטט תחילה את אופן התנהלותו ואת מטרותיו של ארגון גרילה. השוני בין אויב שהוא

פסיכולוג צבאי





הבחירה לנהל עימות מוגבל ולא מלחמה בעצימות גבוהה היא לעולם בחירתו של הצד החלש בעימות

באמצעות כוחות קטנים.<sup>10</sup>  
 4. התמשכות העימות המוגבל ברמות שונות של אינטנסיביות מגבירה את הקשר המוראלי בין הצבא לעם.<sup>11</sup>

זה המקום לציין כי הניסיון לכתוב על תופעת העימות המוגבל ולהבדיל בינו לבין תופעת המלחמה מלווה בתסכול מסוים. ניתוח של שתי התופעות האלה מוביל למסקנה שככל הנראה ההבחנה הזאת אינה עולה מתוך שוני כוללני ואובייקטיבי בין שתי תופעות, אלא מתוך שוני בין דימויים של מלחמה לבין דימויים של

עימות מוגבל. כשעוסקים בעימות המוגבל, עומד לפנינו העימות שצה"ל מצוי בו בימים אלה. אי לכך הדימוי שלו הינו מוחשי, וניתן "לגעת" בבלבול, באי-הוודאות, בעמימות ובתסכול המתלווים ללחימה הזאת. לעומת זאת המלחמה היא דימוי מן העבר, שקשה למששו כיום בצבא, ועל אף התיאור הקלאוזביצי המפורסם של היותה "ממלכת אי-הוודאות", היא רצופה בדימויים יותר מסודרים ובני ניבוי. החיילים והמפקדים יודעים מה מצופה מהם (אין "רב"ט

אסטרטגי"), זהותו של האויב ברורה (לרוב אין אזרחים שמסתובבים בשטחי הלחימה, ואין ארגוני גרילה אלא צבאות סדירים), וקיומם של הקרבות הינו ודאי (בניגוד לשגרת הפעילות המתישה והמשעממת במרבית הזמן שבו מתנהל העימות המוגבל).

הסתייגות נוספת עולה מתוך ספרו של הרכבי, ולפיה "התוכן התיאורטי והדוקטרינרי הכללי בלוחמה הזעירה (גרילה - מ"ס) הוא מצומצם למדי, שכן המכנה המשותף בין המקרים השונים של גרילה או של טרור הוא דל ואינו ניתן להכללה תורתית".<sup>12</sup> לאחר שנמנו ההסתייגויות, ניתן להתעמק בהשלכות הפסיכולוגיות של התנהלות הצבא בעימות המוגבל - השלכות הנוגעות ליחידות, ללוחמים ולמפקדים בצבא.

### פירוש המציאות: ביטול הדיכוטומיה

הצבא רגיל לעבוד בתוך קטיגוריות תפיסתיות מוגדרות וברורות. יתר על כן, הקטיגוריות הצבאיות נוטות להיות על-

**המציאות המבצעית  
 בעימות מוגבל יוצרת  
 קטיגוריות מורכבות, שאינן  
 מתכנסות לדיכוטומיות  
 הצבאיות המוגדרות**

פי רוב דיכוטומיות, דהיינו, שחור-לבן; שלום-מלחמה; שגרה-חירום; צבא-אזרחים ועוד.<sup>13</sup> חשיבה דיכוטומית היא חיונית בתנאים של מלחמה, שבהם מחויבים החיילים לצמצם את המשאבים הקוגניטיביים ולהפנותם למאמץ הפיזי והנפשי הכרוך בלחימה. הארגון הצבאי מקל על אנשיו באמצעות אימוץ קיצוני של דפוסי החשיבה האלה והטמעתם

בחיילים עוד מ"ינקותם" – בטירונות – על-ידי הפנמת כללי מותר ואסור ברורים, שכר ועונש, טוב ורע וכד'. הפנמת הכללים והחשיבה הדיכוטומית מאפשרות לאנשים לפעול באופן אוטומטי גם במצבי לחץ קיצוניים, כשהכדורים שורקים מעל. המציאות המבצעית בעימות מוגבל יוצרת קטיגוריות מורכבות, שאינן מתכנסות לדיכוטומיות הצבאיות המוגדרות. הדיכוטומיה שהייתה חיונית

ללוחמים במלחמה, מנוצלת כנקודת תורפה על-ידי ארגון הגרילה, שמסתתר ונטמע בתוך האוכלוסייה המקומית. כך נוצרות קטיגוריות של "חשודים", של "אוכלוסייה עוינת", של "משתפי פעולה" ועוד. כל אלה נוספות לקטיגוריות הצבאיות המקובלות של "אזרח שאינו לוחם" לעומת "אויב".<sup>14</sup>

מושג ביניים נוסף שעולה בעימות מוגבל הוא "שגרת לחימה".<sup>15</sup> המושג הזה הוא פירוש מציאות המכיל שתי משמעויות הפוכות, לכאורה, זו לזו. המושג אינו חדש ומאפיין תקופות של הפוגות בין קרבות גם במלחמות. אלא שבעימות מוגבל, שמציאותו בכללותה היא באזור דמדומים שאינו מוגדר באופן חד-משמעי, שגרת הלחימה מלווה בתחושות של חוסר מיצוי ושל חוסר

**התמשכותו של פרק הזמן  
שבו נמצאים הלוחמים  
בשגרה נתפס כמחליש את  
מוכנות היחידה ללחימה  
"אמיתית", משום שהם  
אינם מתאמנים**

יעילות. פעמים רבות הלוחמים חשים כי זמנם מבוזבז לריק. מחד, הם עסוקים בפעילות מבצעית, מאידך, הפעילות הזאת אינה נתפסת כמקדמת מטרות כלשהן. יתר על כן, התמשכותו של פרק הזמן שבו נמצאים הלוחמים בשגרה הזאת נתפס כמחליש את מוכנות היחידה ללחימה "אמיתית", משום שהם אינם מתאמנים.

התפיסה הזאת מלווה בתחושות של אשמה

ושל כעס. החייל אינו מודע לאירוניה המצויה בעובדה שאת פעילותו המבצעית הוא מפרש כבזבז זמן.

תחושת אשמה וכעס מתלווה גם לטשטוש קטיגוריה נוספת בצבא, הנוגעת לתהליכים המתרחשים בדרגים שונים במהלך הפעילות המבצעית, והנתפסים כסטייה מ"הדבר הנכון" או מ"הנוהל התקין". הכוונה היא לעבודה ישירה בין

### לוחם אמריקני בעיראק מתאים נעליים חדשות לילדה עיראקית



בעימות מוגבל, שמציאותו בכללותה היא באזור דמדומים שאינו מוגדר באופן חד-משמעי, שגרת הלחימה מלווה בתחושות של חוסר מיצוי ושל חוסר יעילות

גורמים שלא על-פי הנוהל ההיררכי-ביורוקרטי המקובל<sup>16</sup> לשם קיצור תהליכים. לדוגמה, גדוד המקבל משימות, אישורים או אמצעים ישירות מהאוגדה או ממפקדת הפיקוד (ולא דרך החטיבה). השיטה הזאת מרתכת את הקטיגוריה של "סטייה מהנוהל התקין" יחד עם קטיגוריה של "לעשות את מה שצריך בזמן הנכון" תוך שהיא מעוררת תחושה מעיקה, אשמה וכעס. ניתן לשער שבזמן מלחמה מתבצעת עבודה "לא תקינה" כזאת כעניין של מה בכך, אולי אף כלאחר יד. אולם עימות מוגבל, על אף היותו מצב של לחימה, נתפס כמצב ביניים שאינו מצדיק "חריגות" כאלה. חוסר הצדק שב"חריגות" האלה מוקצן על-ידי העובדה שהעימות המוגבל הוא מתמשך ומאפשר ל"חריגות" לצוץ שוב ושוב.

קטיגוריה נוספת המתערערת במציאות של העימות המוגבל היא ההנחה שיותר עוצמה תביא לניצחון. העובדה היא שהפעלת כוח רב מדי מביאה דווקא לכישלון בעימות המוגבל. הסיבה לכך היא יכולתו של ארגון גרילה לנצל תמונות של פגיעות, הנובעות מפעולה צבאית אינטנסיבית,

לצורך יצירת דעת קהל אוהדת למצבו של הצד החלש. כך מוצא את עצמו צבא סדיר פועל בניגוד להגיונו ומטיל על עצמו סדרה של אילוצים בהפעלת הכוח<sup>17</sup> כדי שהצלחה טקטית לא תתורגם לכישלון אסטרטגי. האילוצים האלה יוצרים אף הם תחושת אשמה וכעס, משום שלתפיסת הדרג הטקטי הם מנוגדים להגיון הפעולה הצבאית.<sup>18</sup>

כל האמור לעיל מוביל למסקנה שאחד הקשיים המשמעותיים למפקד וללוחם

בעימות המוגבל הוא פירוש המציאות והתמודדות עם התחושות שהקושי הזה מעורר. אין הכוונה ל"ערפל הקרב", האופייני לפעילות צבאית, המתייחס לחוסר הוודאות בנוגע לתוכניות האויב ואף למיקום כוחותינו, הכוונה היא לקושי להבין את המשימה. נמצא, לדוגמה, כי בעוד שחיילים ומפקדים זוטרים מבינים את הנדרש מהם ברמה הטכנית (לדוגמה: היכן לעמוד, לאיזה כיוון לתצפת) ואת המצב המדיני ברמה האסטרטגית (לדוגמה: קיום מגעים לקראת הסדר מדיני), הרי התווך הטקטי אינו ברור להם, ולכן קשה להם להבין את המשימה המוטלת על כתפיהם ("איזה אפקט אמורה הפעילות שלי להשיג?").<sup>19</sup> הקושי אינו נובע מתוך מגבלה שכלית או מוטיווציונית, אלא מתוך הנזילות של המציאות והאמביוולנטיות שהיא מייצרת, שמקשות על המשגתה גם בקרב רמות בכירות יותר.<sup>20</sup>

### חוסר מעש ושעמום כחלק מפעילות מבצעית

כאמור, ארגון גרילה הוא ארגון זהיר, ולעולם יעדיף לדחות משימה כאשר הוא חושש שהיא עלולה להיכשל ולעלות לו בחיי אנשיו. הארגון משקיע זמן רב באיסוף מידע ובהרדמת האויב. בהעדר חיכוך קבוע נמצא צבא סדיר הנלחם בארגון גרילה במשך תקופות ארוכות כשהוא מבצע פעילות צבאית שגרתית ללא תוצאות ניכרות בשטח. הכוונה היא לשמירות, לסיורים, לאבטחה, למארבים ולתשמועים. הלוחמים אומנם נמצאים בפעילות מתמדת, אולם התחושה היא של שעמום

ושל חוסר יעילות.

את התחושות האלה מגבירה הנטייה של הצבא – בהיותו ארגון ביורוקרטי – למסד ולהסדיר תהליכי עבודה בתוך נהלים (פק"לים, תדריכים, שגרת יום, עליית משמר, הוראות פתיחה באש, ביקורות וכו'). בעיתות של חוסר מעש מגביר הצבא את נטייתו לנהלים ומייצר דפוסי חשיבה ועשייה תבניתיים. ייתכן שההגברה הזאת נובעת מהחשש שמא הבטלה בקרב החיילים תרפה את ידיהם או חלילה תעורר אצלם מחשבות חתרניות. יהא ההסבר אשר יהיה, המציאות הנוצרת בחלק ניכר מזמן "הלחימה" בעימות מוגבל היא של עשייה מבצעית הנראית חסרת תוחלת מחד והתעסקות ביורוקרטית עניפה מאידך.<sup>21</sup> החיילים במציאות הזאת חשים חוסר הלימה בין דימוי הלחימה המורכבת וההירואית שהם התכוננו אליה לבין השגרה האפרורית שהיא מנת חלקם ביום-יום. הסכנה העלולה להיווצר מתוך הפערים האלה היא תחושות של עייפות ושל קהות חושים וכן תסכול וכעס הפוגעים בערנות ובדריכות המבצעיים. הפגיעה הזאת היא

בדיוק הדבר שארגון הגרילה מקווה ליצור באמצעות תהליך "הרדמה" מכוון. התהליך הזה יוצר הזדמנויות לארגון לפגוע ביחידות הצבא, שרמת דריכותם ירדה, באמצעות פעולות מפתיעות וכואבות.

הצד השני של חוסר המעש הוא ההתעוררות המהירה של הצבא כאשר מתרחש אירוע. ההתעוררות הזאת חוצה את ההיררכיה הארגונית ומהר מאוד מביאה מפקדים בכירים לשטח, שלוקחים לידיהם את האחריות לניהול האירוע.

תרחיש נפוץ הוא תקרית המטופלת על-ידי המפקד בשטח (בדרך כלל מ"כ או מ"מ) עד להגעת מפקדים בכירים יותר למקום. מאותו רגע ואילך מפקד האירוע הוא הדרג הבכיר ביותר (בדרך כלל מג"ד או מח"ט), שמפקד ישירות על הרמות הנמוכות ביותר (מ"כ או מ"מ). התופעה הזאת, שאותה ניתן לכנות בשם "דילוג הפיקוד", מכילה כמה היבטים: האחד נוגע לנכונות של המפקדים הבכירים לחתור למגע ולהשפיע באופן ישיר ובלתי אמצעי על תוצאות האירוע;<sup>22</sup> האחר נוגע להקטנת השפעתם של המפקדים בשרשרת הפיקוד שבין המפקד הבכיר לבין הפיקוד הזוטר ביותר (מ"כ, מ"מ) – הקטנה שתוצאותיה אינן חיוביות בהכרח.<sup>23</sup> ייתכן כי המהירות שבה מתרחש דילוג הפיקוד במהלך אירועים היא כתוצאה מחוסר פעילות במקום אחר – דבר שלא היה קורה במלחמה שהיא עתירת אירועים והתרחשויות. אם כך, הרי שהתופעה הזאת היא מאפיין של עימות מוגבל.

את דפוס הפעולה של פיקוד המפקדים הבכירים בשטח תוך דילוג על דרגי הביניים ניתן לנתח גם תוך התייחסות לתפיסת הפיקוד מוכוון המשימה. תפיסת הפיקוד הזאת טוענת כי משימה צבאית צריכה להיות מפורקת לתת-משימות, שעליהן יקחו אחריות מפקדי המשנה. יתרונות השיטה הזאת הן גמישותה במתן מענה לשינויים בשדה הקרב על-ידי המפקדים בשטח (שכולם מחויבים למשימותיהם לאור המטרה) ובעיקר – יצירת מנגנון המפתח אחריות לגורל הקרב בכל רמות הפיקוד ומפנים את הצורך

תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה טוענת כי משימה צבאית צריכה להיות מפורקת לתת-משימות, שעליהן יקחו אחריות מפקדי המשנה

לבצע את המשימה עד לדרגים הנמוכים ביותר.<sup>24</sup> השיטה הזאת מעודדת מפקדים בכל הרמות להפעיל שיקול דעת ולשפר כל הזמן את היכולת הזאת. הסכנה העולה מתוך נטיית המפקדים הבכירים לדלג על דרגי הביניים היא דיכוי המנגנון החשוב הזה. לאורך זמן עלולה תחושת האחריות למשימה להתבדר ברמות מסוימות (בייחוד ברמת המ"פים, שככל הנראה היא הרמה הנפגעת ביותר מדילוג הפיקוד). הרמות האלה עלולות לפתח אדישות, חוסר חתירה למגע וכן התרופפות בשיקול הדעת משום נטייתן – שתלך ותגבר – "לחכות למפקד הבכיר שיושיע".

### פיצול יחידות ויצירת צוותי קרב משולבים

לחימה מחייבת כל צד להיות חזק כל הזמן בכל מקום. אלא שלחימה מול ארגון גרילה ובוודאי שלחימה מול ארגון טרור מחייבת את הצבא להגן על אלפי יעדים פוטנציאליים לפיגוע. דפוס הפעולה הנוצר בצבא נגד איום מהסוג הזה הוא פיצול היחידות לחוליות קטנות, המפוזרות בגזרות שונות. הדפוס הזה מתקיים הן כאשר אינטנסיביות הלחימה נמוכה, והצבא מטיל "משימות ברזל" מרובות על כוחות קטנים, והן כאשר אינטנסיביות הלחימה גבוהה, והצורך בפיצול נוצר בגלל השטח הבנוי שאינו מאפשר תנועה של כוחות גדולים.<sup>25</sup> פעולה בכוחות מפוצלים מגדילה את דרגות החופש של המפקד הזוטר, שמוציא לפועל את המשימה, ושמפקדו הישיר אינו נמצא בסמוך אליו. פעילות כזאת מחייבת

אותו להפעיל שיקול דעת במקרה שהמציאות מכתובה סטייה משיטת הפעולה שנכתבה בפקודת המבצע. במקביל להגדלת דרגות החופש של הפיקוד הזוטר קיימת תחושה של התרופפות המסגרת הארגונית מבחינתם של דרגי הביניים. מג"דים, שרגילים כי כוחותיהם נמצאים בטווח ראייה, מגלים שגדודיהם פורקו ופוזרו על פני גזרות נרחבות, תוך שהם מבצעים פעולות מסוגים שונים (בייחוד כשהלחימה היא באינטנסיביות נמוכה).

דפוס אחר שנוצר כתוצאה מלחימה בשטח עירוני הוא פעולה בכוחות משולבים. אומנם התורה הזאת אינה חדשה ונמצאת גם בתו"ל הבסיסי, אולם האופן שבו היא באה לידי ביטוי בלחימה בעימות מוגבל מקצין אותה. רסיסי כוחות של גופים שונים מופעלים בתוך צוותי קרב משולבים חדשים כדי למצות את היכולות הייחודיות של כל גוף. לכאורה ניתן לראות את הגופים האלה כמבנים בעייתיים, משום שאינם מקיימים את עקרון האורגניות.<sup>26</sup> העיקרון הזה מצוי כהנחת יסוד סמויה בצה"ל, הגורסת כי הדרך העיקרית – ואולי אף היחידה – ליצירת לכידות קבוצתית ביחידה היא באמצעות היכרות ועבודה משותפת לאורך זמן.<sup>27</sup> תחושה של התפוררות האורגניות מתמקדת בעיקר בגופים שרגילים לעבוד כגוף אחד (יחידות חי"ר). ביחידות של מקצוענים הפועלים כפרטים (כלבנים, מפעילי דחפורים וכד') קיימים מנגנונים פסיכולוגיים המשמשים תחליף לצורך באורגניות המתקיים ביחידות הגדולות.<sup>28</sup> רמת הפיקוד שמתמודדת למעשה עם חבירת הכוחות היא המ"פ והמג"ד. הם אלה

יכולתו של הצד החלש  
להיתפס כדוד הנלחם  
בגוליית בעיני עצמו וגם  
בעיני הצד האחר מקנה  
באופן אוטומטי לצד החזק  
דימוי שלילי

שצריכים להתמודד עם "הגוף הזר", שמגיע עם יכולות ומיומנויות שונות, עם נורמות נבדלות ועם תפיסות הפעלה מגוונות. הפעלת כוח שאינו אורגני אינה דבר פשוט למפקד שחונך בצבא המקדש את הערך הזה. למפקדים האלה נוספת האחריות לביצוע חבירה נכונה ואפקטיבית. לאחריות הזאת יש משמעויות רבות מבחינת מתן המרחב המקצועי והתמיכה הלוגיסטית לכוחות החוברים וכן מבחינת חיבורם לרעיון המבצעי של הפעילות. הדבר מחייב להעמיק את השיח הפיקודי, את ההבנה המשותפת של המשימה, של היכולות המבצעיות של כל כוח ואת התנאים המבצעיים שיישעו לממש את היכולות האלה בכל הרמות.<sup>29</sup> השיח הפיקודי צריך לבוא במקום הנטייה להתמודד עם הקושי באופן ביורוקרטי. במילים אחרות: יש להעדיף ביקורים ושיחות על פני מסדרים וביקורות.

היות שהסיכוי להפעלת כוחות שאינם אורגניים הולך וגדל עם הזמן הן בגלל הדומיננטיות של העימות המוגבל בנוף העימותים והן בגלל התפתחויות טכנולוגיות המחייבות הפעלת כוחות משולבים, יש לתת את הדעת להסתמכות הרבה שיש בצה"ל על בניין כוחות אורגניים כבסיס הבלעדי ליצירת לכידות. לכידות עשויה להיווצר גם באמצעות מנגנונים אחרים פרט לקבוצה הראשונית דוגמת זהות מקצועית, לכידות משימה ועוד.<sup>30</sup> עם זאת יש לציין כי האורגניות הייתה ונותרה, כנראה, האמצעי העוצמתי ביותר ליצירת לכידות, וכי המנגנונים החלופיים עשויים לשמש לכל היותר אמצעים משלימים לאורגניות אך לא לבוא במקומה.

### האמביוולנטיות שהולידה את "הרב"ט האסטרטגי

אחת התופעות שצפה ועלתה פעמים רבות בשיח הצבאי וגם בשיח העיתונאי היא "הרב"ט האסטרטגי". המ"פ רומן גופמן הציג את דעתו נגד "מושגים בלתי ערכיים בעליל עבור הרמה הטקטית",<sup>31</sup> וניתן להעריך כי אחד מהם הוא המושג הנידון. קצפו יצא נגד מושגים שעשויים לבלבל מפקדים וחיילים בדרג הטקטי, אשר מחמת עומס של שיקולים עמומים ואף סותרים לא יוכלו לבצע את המשימה המוטלת עליהם. במידה רבה הוא קורא לחזור למושגים של שחור ולבן שהצבא רגיל לעבוד בהם ולא להקשות על הדרג הזוטר בעבודתו שבלאו הכי אינה קלה.

המושג "הרב"ט האסטרטגי" הוא שעטנז שנוצר בשיח הצבאי בדרג הבכיר. יש לשים לב כי המושג הזה אינו מייצג דבר לדרג הטקטי, אולם מייצג המון לדרגים הבכירים. כדי להבין את התופעה שיצרה את "הרב"ט האסטרטגי" יש להתייחס תחילה לאופן שבו נתפס העימות המוגבל בעיני הציבור.

הניסיון של חצי המאה האחרונה מראה כי בחברות דמוקרטיות נתפס עימות מוגבל באופן אמביוולנטי, כאשר החברה הדמוקרטית היא הצד החזק בעימות.<sup>32</sup> ככל הנראה יכולתו של הצד החלש להיתפס כדוד הנלחם בגוליית בעיני עצמו וגם בעיני הצד האחר מקנה באופן אוטומטי לצד החזק

דימוי שלילי. תהיה המציאות אשר תהיה, החזק הוא כמעט תמיד בעיני דעת הקהל הגורם האלים, האכזרי, הנצלני והלא צודק.<sup>33</sup> הדימוי הזה יוצר אמביוולנטיות בקרב החברה, שמצד אחד מעוניינת להגן על עצמה, אך מצד אחר מזדהה עם הדימוי של דוד החלש. האמביוולנטיות הזאת יוצרת לחץ על הממשל להצדיק את מעורבותו הצבאית בעימות. הלחץ הזה מתחזק עם כל אירוע שבו מתעדת התקשורת פעילות צבאית שמציגה את הלחימה באור שלילי. הלחץ על הממשל מתורגם ללחץ על הרמה הצבאית הבכירה, וזו מפעילה את הלחץ בתוך הצבא על הרמות הזוטרות.

המושג "הרב"ט האסטרטגי" ממחיש את חוסר האונים שחשות הרמות הבכירות בצבא אל מול המצב שבו מעשיהם של מפקדים זוטרים משפיעים על התמונה התקשורתית של יום המחרת. משמעות המושג אינה שהרב"ט אכן יפעיל שיקולים אסטרטגיים בפעילותו, אלא שפעילותו היא בעלת משמעות אסטרטגית מיידית. הרמה הטקטית לעולם לא תוכל להכיל את השיקולים האסטרטגיים במהלך פעילותה,

משום שאדם אינו יכול להכיל שיקולים אסטרטגיים וטקטיים בעת ובעונה אחת ובמקביל גם לבצע לחימה עתירת מאמץ ולחץ. פירוש המציאות, המתבצע ברמה הטקטית, מחייב דפוסי חשיבה דיכוטומיים, שהם היפוכה של החשיבה המערכתית והאסטרטגית, המכילה מתחים, ניגודים משלימים וחשיבה מורכבת. ייתכן שהקושי של הרמות הבכירות בא לידי ביטוי גם בתופעה של דילוג הפיקוד שתוארה לעיל, שהרי מדובר בניסיון להביא באופן ישיר, בלתי אמצעי ומידי את השיקולים האסטרטגיים והמערכתיים אל הסביבה הטקטית.

"הרב"ט האסטרטגי" גם מייצג את התפיסה המוטעית, שאחריותו של המפקד הזוטר גדלה במהלך העימות המוגבל. ייתכן שעצמאותו גדלה, אולם אחריותו כלפי המשימה וכלפי אנשיו, שהיא האחריות הבסיסית שלו, לא גדלה ולא קטנה בהשוואה לאחריותו בזמן מלחמה. השיח על הגדלת אחריותו כביכול של המפקד הזוטר בא לנסות להקל על הרמה הבכירה את הקושי הרב שמייצגת פעילותה של הרמה הזוטרה שאינה מודעת להשפעתה האסטרטגית.

## סיכום

המאמר הזה ניסה למפות את הגורמים הייחודיים המשפיעים על האדם בלחימה בעימות המוגבל בשונה ממלחמה גבוהת עצימות.

אנסה לשרטט את ארבעת המנגנונים הפסיכולוגיים שעלו במאמר ולפרט בקצרה את האופן שבו כל מנגנון משרת את הצבא במלחמה, אולם בעימות המוגבל הוא מנוצל על-ידי ארגוני הגרילה על מנת להכשילו (ראו את השרטוט ואת הפירוט להלן).

1. **מנגנון תפיסתי דיכוטומי.** במלחמה יוצר המנגנון הזה פישוט של המציאות עד כדי אבחנה חדה וברורה. הפישוט הזה מאפשר תגובה מהירה על בסיס האבחנות

(אויב-ידיד, מותר-אסור, לתקוף-להגן וכיו"ב). בעימות המוגבל גורם המנגנון הזה לפישוט מציאות שהיא מורכבת (לא כל אדם שאינו ידיד הוא אויב, לא בכל אויב מותר לירות, לעיתים מותר לירות באויב ולעיתים אסור וכיו"ב).

2. **מנגנון ארגוני ביורוקרטי.** במלחמה יוצר המנגנון הזה דפוסים אחידים המאפשרים תיאום וניהול מאורגן של מכוונת המלחמה. בעימות המוגבל מנוצלת הנטייה הנוהלית של הצבא על-ידי ארגוני הגרילה כדי ללמוד אותו. ארגון גרילה שלמד את נוהלי הצבא מנצל אותם אחר כך בפעולות נגד הצבא. היות שהצבא מתקשה לשנות את נהליו בתדירות גבוהה, הרי שהדבר הופך להיות עקב אכילס שלו. המכשול הזה חמור במיוחד בעימות מוגבל, שהתמשכותו ושגרתו "מזמינות" התקבעות נוהלית.

3. **הטיה לפעולה.** במלחמה ההטיה לפעולה מאפשרת לצבא לדבוק במשימתו, לחתור למגע וליזום כל העת. ההטיה

לפעולה הופכת את הצבא לארגון בעל סממנים היפר-אקטיביים, ולכן קל לו להתמודד עם פעילות אינטנסיבית כל זמן שהיא במסגרת הלחימה. בעימות המוגבל, המחייב תקופות ארוכות של המתנה, הופכת ההטיה לפעולה את ההמתנה ואת האיפוק לבלתי נסבלים. הקושי הזה מנוצל על-ידי ארגוני גרילה לשם "הרדמת" הצבא לקראת פעילות חבלנית מפתיעה וכואבת.

4. **מנגנון האורגני.** במלחמה מאפשר המנגנון הזה ליצור מוטיווציה חזקה ללחימה באמצעות ניצול מחויבותם של הלוחמים לקבוצה הראשונית שלהם (כיתה, מחלקה, פלוגה). בעימות המוגבל, המחייב פיצול ושילוב של כוחות, הופכת הנטייה להסתמכות על מנגנון האורגני כאמצעי בלעדי ליצירת לכידות לנטל על המפקדים.<sup>34</sup> הסיבה לכך היא שמנגנון האורגני מקשה על גמישות ההפעלה ומנטרל את האסימטריה הכללית בעימות מוגבל של רבים (צבא) מול מעטים (ארגון גרילה).

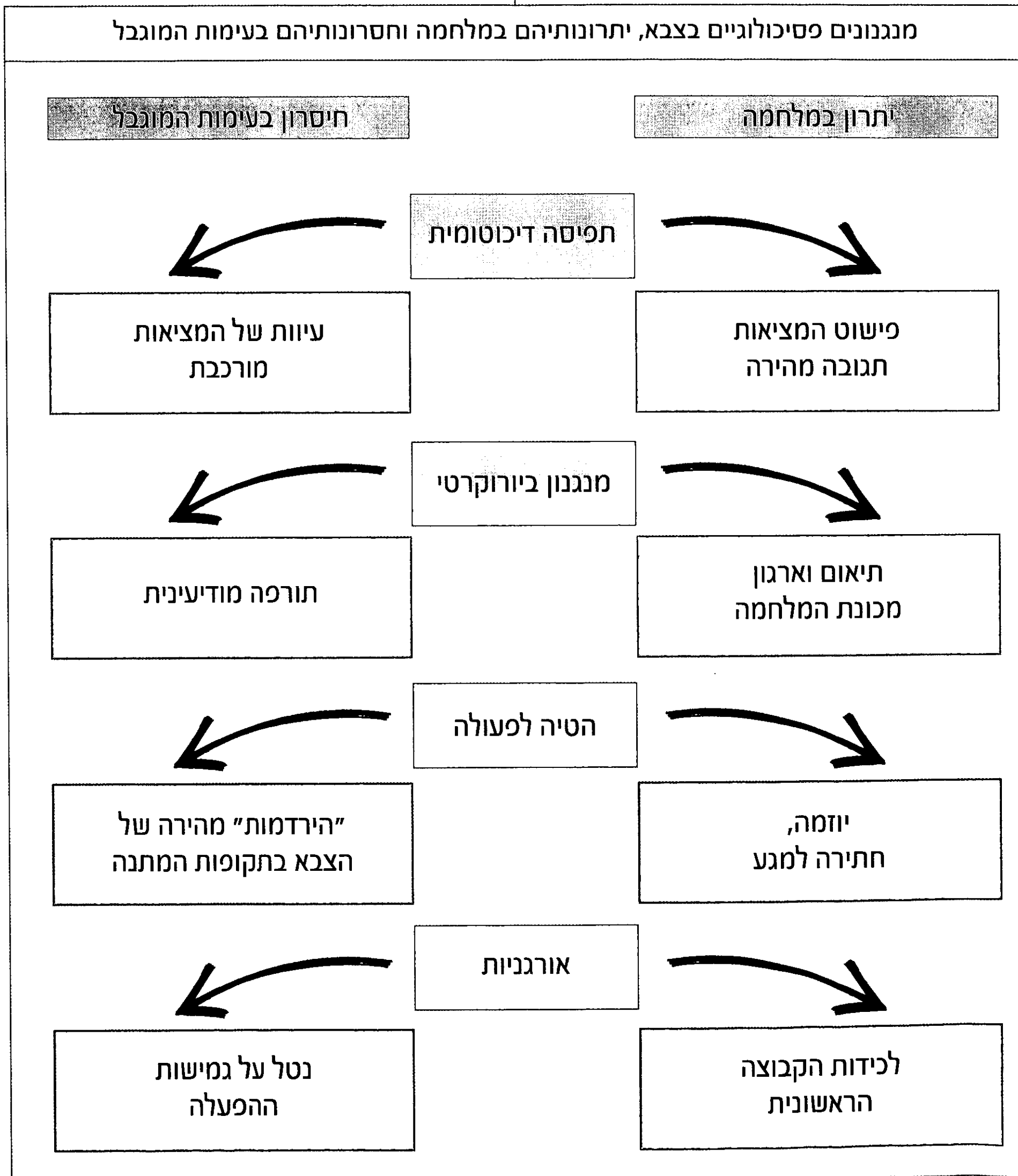
חשוב להבין שהמנגנונים האלה הם פונקציונליים ובדרך כלל תורמים לצבא במלחמה וגם בשגרה. אולם בעימות מוגבל, שהוא עימות שאת גבולותיו מגדיר פעמים רבות ארגון הגרילה שיוזם אותו, מנוצלים המנגנונים האלה לרעת הצבא. יש לנסות למצוא שיטות שיסייעו לצמצם את ההשפעה המזיקה של המנגנונים האלה במהלך עימות מוגבל – בין אם על-ידי נטרול של המנגנונים עצמם (לדוגמה, שינוי השגרה בפעילות הצבאית) ובין אם על-ידי מציאת מנגנונים חדשים שיהיו חייג בין תפקוד הצבא לבין המנגנונים המזיקים (שינוי המינוח "מחסום" ל"נקודת מעבר" היה ניסיון ליצור חייג בין המציאות לבין הדיכוטומיה הצבאית המקובלת). דרך אחרת, המייצגת את תפיסת הצבא בדרך כלל, היא לפתח תפיסות ושיטות עבודה שיגדירו מחדש את המציאות, כך שניסיונות הפגיעה של ארגון הגרילה יהפכו לבלתי רלוונטיים (כמו פיתוחים טכנולוגיים שיאפשרו ללוחמים יחידים

**המושג "הרב"ט האסטרטגי" ממחיש את חוסר האונים שחשות הרמות הבכירות בצבא אל מול המצב שבו מעשיהם של מפקדים זוטרים משפיעים על התמונה התקשורתית של יום המחרת**

המלחמות. ניתן לצמצם את הנטייה הזאת – אך לא לבטלה – בעיקר משום שזו עדיין החלופה הטובה ביותר ליצירת לכידות חזקה בקבוצת אנשים. (ראה תרשים).  
 זה המקום לציין גם שני דברים שהעימות המוגבל מקדם ומפתח בצבא, אף יותר מאשר מלחמה. הראשון הוא הגדלת עצמאותם של המפקדים הזוטרים כמובילים האמיתיים של הפעילות המבצעית בפיצול כוחות.<sup>35</sup> השני הוא הניסיון המבצעי שהמערכת צוברת בזכות העובדה שעימות מוגבל נמשך זמן רב. בניגוד למלחמה הפורצת לעיתים נדירות

להפעיל מערכות אש מורכבות מנגד ובכך לכונן מחדש את האסימטרייה שהצטמצמה עם אובדן האורגניות).  
 במקביל לניסיון למצוא פתרונות יש להבין כי חלק מהמגבלות של הצבא הן אינהרנטיות למבנה שלו. לדוגמה, הרב"ט לעולם לא יוכל להיות אסטרטג, ולכן הדרג האסטרטגי הוא זה שיצטרך ללמוד להכיל את הבעייתיות של "הרב"ט האסטרטגי" ולא הרב"ט עצמו. דוגמה אחרת: שאיפת הצבא לעבודה בקבוצות אורגניות היא התנהגות אדפטיבית שהתפתחה לאורך מאות שנות היסטוריה של

מנגנונים פסיכולוגיים בצבא, יתרונותיהם במלחמה וחסרונותיהם בעימות המוגבל



(לשמחתנו), הרי שעימות מוגבל נמשך זמן רב, ובכך הוא מאפשר למערכות רבות לרכוש ניסיון מבצעי שלא היה ניתן להן לולא העימות. שני היתרונות האלה הם חשובים ובעלי ערך רב לצבא.

## הערות

1. הכוונה היא לקשת העימותים, דהיינו מלחמה ועימות מוגבל (מתוך **העימות המוגבל**, מסמך פנימי בצה"ל). בעניין הזה ראוי להפנות את הקורא לשים לב לכך שתורת הקרב הצה"לית כוללת את העימות המוגבל בחלק העוסק בצורות הקרב ההגנתיות (תחת הכותרת "אורח לחימה בלתי סדור").
2. כגון: יהושפט הרכבי, **מלחמה ואסטרטגיה**, תל-אביב, מערכות, 1990; עידו הכט "העימות המוגבל – מאפיינים כלליים", **מערכות** 381, 2001, עמ' 8-23; **תורת הקרב** (צה"ל, 1963) ועוד.
3. לדוגמה: ע' בן-שלום, ז', לרר, וא' בן-ארי, "בין קסרקטין למלחמה: פלוגות מבצעיות בשלבים הראשונים של אינתיפאדת אל-אקצא", **פסיכולוגיה צבאית** 1, 2002, עמ' 153-182; א' ויינר, "בין גאות לשפל – השוואה בין עמדות לוחמים בקו הכחול ובאיו"ש", **שם**, 2002, 183-204; ד' שן, "הפסיכולוגיה של החבירה המבצעית: המקרה של יחידת עוקץ", **פסיכולוגיה צבאית** 2, 2003, 75-130; ו' וינוקור-חי ו' אמיתי "המלחמה של הפיקוד הזוטר בעימות המתמשך ברצועה – סיכום ביניים", **מערכות** 389, 2003, עמ' 30-35.
4. גרילה הינה "שיטת לחימה הניכרת בפעולות של יחידות עצמאיות קטנות (סדירות ולא סדירות), לרוב של רגלים ושל כוחות קלים, ועיקרה – תחבולנות רבה ושיטה של פגע וברח" (**המילון למונחי צה"ל**, עמ' 98). ניתן להוסיף להגדרה הזאת שארגון גרילה פועל ליצירת מערכת אי-אמון בין השלטון המרכזי לאזרחיו (ומכאן הלחימה על התודעה, כפי שיפורט בהמשך).
5. ממילון צה"ל ומספרו של הרכבי עולה כי ההבדל המהותי בין גרילה לטרור אינו בשיטת הפעולה, אלא ביעד הפעולה. טרור פוגע ביעדים אזרחיים ומפעיל מנגנוני הפחדה במטרה להשפיע על השלטון, בעוד שגרילה פועלת נגד הצבא הסדיר.
6. **הרכבי**, עמ' 195; **העימות המוגבל**, מסמך פנימי בצה"ל.
7. בהתבסס על **העימות המוגבל** ועל **הרכבי**.
8. משום שהאלטרנטיבה של הפעלת כל עוצמתו מול הצבא הסדיר תביא להשמדתו העצמית. חשוב להבין כי אילו יכול היה, היה בוחר ארגון הגרילה בעימות קצר ובהכרעה. הבחירה בעימות ארוך היא של לית ברירה כמו גם הבחירה להילחם על התודעה.
9. **שם**, עמ' 44.
10. שיטת הפעולה הזאת היא חלק מהתגובה של הצבא הסדיר לשיטתו של הארגון ליצור עדיפות מקומית בתנאים הנוחים לו. הצבא הסדיר נדרש להיות חזק בכל מקום שבו הוא מבצע משימה כדי שלא לאפשר לארגון ליצור את העדיפות הזאת. הדפוס הזה נדרש במיוחד כשנלחמים בארגון טרור שמטרתו היא לפגוע ביעדים אזרחיים. מובן שלארגון טרור קל יותר ליצור עדיפות מקומית מול אוכלוסייה אזרחית מאשר מול יעד צבאי.
11. מכאן שהלגיטימציה היא בבחינת אמל"ח בעימות מהסוג הזה.
12. **הרכבי**, עמ' 193.
13. **בן-שלום**, עמ' 162.
14. דוגמה אחרת נוגעת להרחבה, עם הזמן, של קטיגוריית הסיכול הממוקד בצה"ל.
15. באיו"ש נקרא המושג הזה בתקופה מסוימת "שגרת חירום".
16. כגון: הקצאות משאבים, תכנון מבצעים ופעילויות נוספות המבוצעות תוך עקיפת הדרגים והנהלים הקיימים.
17. לעיתים יורדים האילוצים האלה מהדרג המדיני.
18. ישנן פעולות המנוגדות להיגיון הצבאי, אך הן מבוצעות כדי להשיג מטרות אסטרטגיות, כגון יצירתה של תחושת ביטחון בקרב האוכלוסייה היהודית. לדוגמה: הצבת חלק מהמחסומים או העמדת כלי רכב של מג"ב בנקודות מסוימות נועדו להשרות תחושת ביטחון בקרב התושבים היהודיים, אולם מדובר בפעולות המנוגדות להיגיון הצבאי של פעילות חשאית נגד גרילה (בייחוד על רקע העובדה שמחסומים וכלי רכב העומדים במקום אחד הופכים להיות מטרה בפני עצמה).
19. ויינר, **שם**.
20. ראו הרחבה בחלק העוסק ברב"ט האסטרטגי.
21. ראו לדוגמה אצל ויינר את תחושות החיילים אל מול ההתנהלות של הארגון הצבאי בקו הכחול.

22. נמצא שהמפקדים הזוטרים (מ"כים, מ"מים) רואים בדרך כלל בעין יפה התערבות של דרגים בכירים בניהול אירוע (ראו: **וינוקור-חי ואמיתי**). הסיבה: הדרגים הבכירים נתפסים כמי שמשפיעים מניסיונם ומחוכמתם על סיכויי ההצלחה באירוע. ראו גם: א' בוכריס, "פיקוד ומנהיגות במצע חומת מגן", **מערכות** 388, 2003, 32-37.
23. נמצא כי דרגי הביניים (בייחוד מ"פים) אינם מקבלים בשמחה את התערבותם של מפקדים בכירים בזמן אירוע. המפקדים שנוהגים כך נתפסים בעיני המ"פים כמי שמדלגים על הכפופים להם תוך שהם נותנים פקודות ישירות למ"מים ולמ"כים ולמעשה מבטלים את השפעתם ואת תפקידיהם של המ"פים ולעיתים גם של המג"דים (ראו: **וינוקור-חי ואמיתי**).
24. Grossman, D.A., "Defeating the Enemy's Will: The Psychological Foundations of Maneuver Warfare", In R.D. Hooker (ed.) **Maneuver Warfare**, Novato, CA, Presidio press, 1993, pp. 142-190.
25. גם גדוד הנכנס כגוף אחד למחנה פליטים מחויב למעשה להתפרק למבנה של חוליות קטנות המתקדמות במקביל (או בטורים) בתוך הסמטאות. הכוחות הקטנים נעים ללא קשר עין ופעמים רבות גם ללא קשר טקטי ביניהם.
26. אורגניות, לצורך הדיון, מוגדרת כמסגרת חברתית "בעלת גבולות מוגדרים, המתנהלת על בסיס שליטה היררכית וחלוקת עבודה מוגדרת פורמלית ובלתי פורמלית" (**בן-שלום**).
27. ראו דיון מעמיק בהנחת היסוד הזאת אצל **בן-שלום**.
28. ראו לדוגמה את מאמרה של שן על אודות המנגנונים הפסיכולוגיים של יחידת הכלבנים.
29. ראו: מ' סנג, "על הלכידות והשיח הפיקודי", שיראה אור בגיליון הבא של **תבונת המעשה**.
30. ראו: מ' סנג, "קבוצת הלוחמים, לכידות ואורגניות: לקראת הבנות חדשות בבניית המסגרת הלוחמת", שיראה אור בגיליון הבא של **פסיכולוגיה צבאית**.
31. רומן גופמן, "עימות מוגבל ברמה הטקטית הנמוכה", **מערכות** 390, 2003, 66-67.
32. ראו לדוגמה את יחס החברה האמריקנית כלפי הפעילות האמריקנית בווייטנאם, באפגניסטן ובעיראק ואת יחס החברה הישראלית כלפי מלחמת לבנון, שהייתה ברצועת הביטחון וכלפי פעילות צה"ל במסגרת אירועי "גיאות ושפל".
33. לא מן הנמנע שנמצא בכל צבא בעימות מוגבל דוגמאות לכך שהדימוי האלים, האכזר והלא צודק יהיה לא רק דימוי, אלא חלק מהמציאות. ראו למשל את המתרחש לעיתים במחסומים בעקבות החיכוך האי-סופי בין חיילים עייפים לבין אוכלוסייה מקומית מתוסכלת.
34. יש לציין כי נטייתו של הצבא להסתמך על האורגניות כעל אמצעי ליצירת לכידות (צה"ל בעניין הזה קיצוני אף יותר ממרבית הצבאות) עלולה להיות לרועץ גם במלחמה. אבדות רבות בזמן מלחמה מאלצות להרכיב קבוצות מחדש לצורך המשך הלחימה, באופן שפעמים רבות אינו עוקב אחרי הדגם האורגני. יתר על כן, התפתחויות טכנולוגיות רבות מחייבות שילוב של יחידות בעלות יכולות משלימות לצורך השגת משימות באופן יעיל.
35. היתרון הזה נידון בהרחבה במאמר הנוכחי.

