

מאפיינים מנטליים של הגנה בבט"ש

מור ברגר³⁰

האתגר: המעבר מאימון לבט"ש טומן בחובו אתגרים מנטליים רבים שיש להתכונן אליהם מראש: הוא יוצר חוסר אורגניות במבנה הכוחות; צורך לשתף פעולה בין כוחות שלא רגילים לכך ושיש להם השקפות מבצעיות שונות; מציאות מורכבת שבה הפעילות, שנתפסת כהגנתית, כוללת לעיתים מעבר גדר/מחסום; התפוגגות מהירה של הדריכות והמתח המבצעי; ריבוי איזמים אשר מפחית את תחושת המסוגלות ומקשה על שמירת דריכות גבוהה בנוגע לכלל האיומים; דמוניזציה של מצבים מבצעיים כמו מנהרות ורחפנים; קשיים בהבנת הוראות הפתיחה באש עקב ריבוי שטחים "אפורים" שיוצרים חוסר בהירות ותחושת תסכול; מגע רב עם אזרחים; ועוד.

מבוא

"החיים הם מה שקורה לך בזמן שאתה עסוק בלתכנן תוכניות", אמר ג'ון לנון. אתגר הביטחון השוטף והמערכה שבין המלחמות (מב"ם) הם "החיים" של צה"ל, אלה ש"קורים לו" בזמן שייעודו המרכזי ורוב משאביו ממוקדים בהתכוננות למלחמה.

למכלול המבצעים המתנהלים בין המלחמות ולפעולות הנקודתיות יאה יותר הביטוי השגור היום – "המערכה שבין המלחמות", מהביטוי שרווח בעשורים הראשונים של המדינה – "ביטחון שוטף". בשנים האחרונות, החל צה"ל להגדיר מהו המב"ם. מערכה זו משלבת פעולות ברמות חתימה שונות בתקופת השגרה. מדובר במכלול מגוון של מאמצי הרתעה, סיכול וגביית מחיר שנועדו להשפיע על שיקולי האויב ועל יכולותיו במאבק נגד ישראל מתוך מודעות מחודדת לעובדה שמדובר בהשפעה על מהלך הסכסוך (לרבות מניעת עימות מסוים או דחייתו) ולא על פתרונו, ומתוך הסתכנות מסוימת ביצירת הדרדרות והסלמה לא רצויות כדי לנהל טוב יותר סיכונים עתידיים. המב"ם מתקיים בשגרה, בתחום הפעלת הכוח ההתקפי ושלא לצורכי הגנה גרידא.

כוחות היבשה נכנסים לתעסוקה מבצעית ולאימון כל 17 שבועות לסירוגין. המעבר

מאימון לבט"ש, לצד החיכוך עם גזרה מרחבית על שלל גווניה הייחודיים, טומנים בחובם אתגרים מנטליים רבים אשר הכוחות נדרשים להתמודד עימם ולהתכונן אליהם מראש. המציאות היומיום והשגרה המתמשכת, המאפיינות את הפעילות בגזרות הביטחון, מאפילות על יכולתנו לזהות שינוי והתפתחות.

לכל גזרה פרופיל שונה המשפיע על המאפיינים המנטליים והארגוניים של קו הגזרה. עם זאת, ישנם מספר מאפיינים מנטליים גנריים לכל גזרה באשר היא.

טרם נמצאה בספרות הגדרה מספקת למונח "אתגר מנטלי". בחינת הספרות בנושא, מגלה שהיא מתייחסת לנושא כאל "אוסף של גורמים הפועלים על היחיד והיחידה ככוח מפרק", לפי משנתו של קלאוזוביץ' (ברגר וברקו, 2014; סבטליצקי, 2016). בפרק זה נגדיר ונדגים את האתגרים המנטליים הקיימים בהגנה בבט"ש, הפועלים ככוחות מפרקים ושיש בהם הפוטנציאל לערער את החוסן האישי ואת חוסנה של המסגרת הלוחמת. זה"ל הוקם כצבא שמטרתו להגן על גבולותיה, שטחה וריבונותה של מדינת ישראל, אך לאורך שנות פעילותו יותר ויותר אימץ עמדה הכוללת עקרונות של העברת הלחימה לשטח האויב בפעילות שעיקרה התקפה, תוך הפחתת השיח על הגנה כפעולת לחימה וקיומו של שיח זה בעיקר תחת פעילות הבט"ש בגבולותיה הריבוניים של המדינה.

כיום, ככל שהאיום על העורף האזרחי מתחזק, כך חוזרת ההגנה לתפוס מקום משמעותי יותר בשיח המבצעי כאמצעי להרתעת האויב וכדרך נוספת להפחית את עוצמת הפגיעה הצפויה בעורף. בשנים האחרונות, שיח זה מתעצם לאור כוונותיו ההתקפיות של האויב, ויכולותיו המתעצמות.

בספרות מדעי ההתנהגות בצה"ל, קיימים מחקרים ומסמכים רבים העוסקים באתגרים מנטליים בלחימה. ברגר וברקו (2014) בחנו את האתגרים המנטליים השונים הנובעים מלחימה בתווך התת-קרקעי ביחידות חי"ר. ממצאיהם הצביעו על קשיים בהתמצאות, אובדן חושים וקושי לגבש תמונה מנטלית של השדה כאתגרים המנטליים המרכזיים בסביבת לחימה זו. שלו (2003) חקר את האתגרים המנטליים בסביבת חל"ך והצביע על מספר גורמים, כמו הקושי באיתור התקיפה (נטול רעש, לא פוגע בציד) והעובדה שחל"ך הוא נשק המוני שיש לו השפעה מרחבית, כאתגרים המרכזיים בסביבה זו. סלומון (2016) התייחס לאתגרים המנטליים עבור לוחמת החי"ר בשטח האורבני: הצפה ובלבול, זיהוי עמית כטורף וחשש לירי כוחותינו על כוחותינו, חוויית הלחימה העשויה לגרום לתחושת נתק בין החוויות החושיות השונות והוסר אוניס נרכש. סלומון גם הצביע על אתגרים ברמת המפקדים: הכלת תגובות הלוחם והתמודדות

איתן, קבלת החלטות בעומס גבוה ומוצפות גבוהה. בנוגע למפעילי האש בחיל התותחנים, עלו מספר אתגרים, ביניהם: טשטוש תחושת הסכנה משדה הקרב, העדר רצף הלחימה, ומתוך כך גם חיכוך מדומיין ללחימה ולמשימה, וכן פיקוד מרחוק של הפיקוד הבכיר (גלעד, עוז-מאיר, ליפשיץ, לפרדין וגור, 2018). אתגרים דומים עלו בקרב חיילים מחיל השריון.

"תורת ההכנות המנטליות" (ממד"ה, 2015) עוסקת אף היא במתודולוגיה לזיהוי הגורמים המפרקים בסביבה המבצעית ובהכנת הכוחות להתמודדות עם גורמים אלו.

באתוס של המנהיגות הצבאית, קל לתאר את המפקד, המנהיג, כאדם המסוגל לקבל החלטות בקור רוח, בזמן אמת ולנוכח ערפל הקרב. המפקד, עוגן בים הסוער של אי-הוודאות, מפרש את המצב לאשורו ומספק את הפתרון האפקטיבי בזמן הרלוונטי. אך מעבר לאומץ הלב ולכובד האחריות, אחד האתגרים המשמעותיים במימוש המנהיגות הוא פירוש ותיווך המצב ומתן משמעות למציאות כך שהסביבה כולה תוכל להתחבר אליה ולפעול בהתאם. ככל שעולים במדרג הפיקוד, בסולם הדרגות והאחריות, אתגר הפרשנות הולך ונעשה מורכב יותר; כבר לא מדובר רק במתן הוראות לביצוע משימה קונקרטית כתגובה למציאות מוחשית ברורה לכול, אלא יש לספק הקשר כללי, לארגן את הכוחות ולערוך אותם באופן שהולם את הפרשנות שלהם למציאות ואת המשאבים הקיימים.

בתורה הצבאית, מבצע בזירה ספציפית ואתגר בט"ש מאוחדים תחת הכותרת "מבצע מוגבל", אך בכל הנוגע לפירוש המציאות מדובר בשני מצבים שונים מאוד. המלחמה היא בדרך כלל שיאו של תהליך התכוננות רחב, עמוק ומשמעותי, תהליך הכולל תוכנית אופרטיבית, מהלכי אימון ובניין כוח. זאת ועוד, המלחמה, על כל האי-וודאות הגלומה בה והשינויים העצומים שבין תוכנית לפקודות, מאפשרת בסיכומו של דבר לבחון את האפקטיביות של תהליך ההכנה שקדם לה.

לעומת זאת, מעצם היותו "שוטף", מתאפיין הכיטחון השוטף בקושי לזהות שינוי והתפתחות על רקע שגרת היומיום. בהיעדר כל ייחוד ברור של תוכנית או פקודה, בבט"ש יש לפרש את המציאות ולהעניק לה משמעות על בסיס יום-יום, אחרת ניתן לטעות ולחשוב שלא קורה דבר. למרות אפרוריות המשימה (בהשוואה לאופן שבו מדמיינים מלחמה), הבנת פשר המתרחש וההתעלות מעל ההתמודדות עם "השוטף" הם אתגרים קריטיים לאפקטיביות של מאמץ הבט"ש.

מצב התודעה – הגנה

הבט"ש הינו פעילות הגנה. שני המושגים הללו לעיתים מחליפים זה את זה בשפה המדוברת אך הם אינם חופפים. למעשה, הבט"ש הוא הצורה הנפוצה של ההגנה במרבית הגורות. "הגנה" היא ההפך מ"התקפה" ומכילה בתוכה את איתור המאמץ המסכן את ההגנה, השתקה, שחיקת האויב, האטה ותיעול האויב והתקפת נגד (תכלית קרב ההגנה: החזרת המצב לקדמותו, או מניעת הישגים מהאויב כדי לאפשר פעילות התקפית של גורמי האש ברמות השונות – אוגדה-פיקוד-מטכ"ל). בט"ש הוא ההפך מ"הסתגנות" – מניעת חדירה, איתור המסתגן, חסימה והשמדה. האם בעת ארגון מרחב הגבול הפעילות בעלת מאפייני בט"ש או מאפייני הגנה? זאת ועוד, השתייה במצב תודעתי של ביצוע הגנה, להבדיל מהתקפה, קשה ללוחמים ומפקדים בכל מצב.

ללוחמים קיים קושי אינהרנטי בכיצוע משימות הגנה. על אף שמדובר בטכניקה קרבית, בפועל לטכניקה זו יש משמעויות ארגוניות ומנטליות ייחודיות שבאות לידי ביטוי בקושי, הקיים ממילא בכיצוע הגנה, שמציף לא פעם תסכולים והקצנה של תחושות ושל צורך להגיב. תודעת ההגנה נתפסת כפסיבית; יש דרישה מהכוח להבין את השינוי בזמן קצר בתגובה לפעולת האויב; ונדרשת היכרות עם הגורה מתוך פעילות בט"ש שמאפייניה שונים מלחימה. משמעויות אלה מלמדות כי נדרשים שינוי תפיסה ומעבר מן הנרטיבים ואתוסים הקיימים לכאלו שישרתו את המשימות בכלל ואת תפיסת ההגנה בפרט כגון, יוקרת אתוס התוקף למול אתוס המגן, מתפיסה של פסיביות בהגנה ליוזמה והתקפיות, ויכולת להתאושש מהר מתחושת כישלון כאשר "קו המגע נפרץ" למסוגלות לפעולה חדה ורלוונטית. נראה כי הדרך להכיל ולהפנים את משימת ההגנה, היא בעיקר דרך מסר הגנת היישובים וכן לחשיבות העצומה הקיימת בשמירה על השקט עבורם.

משמעות משימת ההגנה על היישובים

הקשר שבין הצבא להתיישבות הוא קשר מתמשך. סמיכות היישובים לגדר ומגוון האיזמים עליהם, מחייבים את המפקדים, כל אחד בגורתו, לקיים קשר כמעט יומ-יום עם המתיישבים ולהכיר את היישוב, את הרבש"צים ואת כיתות הכוננות, על מנת שיוכלו לבצע את משימתם בהצלחה ועל מנת שישכילו לצקת משמעות למשימתם לאורך זמן. כשיחות הרבות שנערכות עם לוחמים בגזרה, עולה כי השיח עם גורמי הביטחון האזרחיים המקומיים וההיכרות עם אתגרי ההתיישבות, הינם כלים משמעותיים ביותר להבנת המשימה וחשיבותה.

נוסף על כך, פעילות הצבא המתקיימת לעיתים בתוך השטחים החקלאיים וביניהם, מייצרת לא פעם חיכוך בין הכוחות לאזרחים במגוון היבטים. עבור המפקדים משמעות הדבר היא הצורך בגילויי סבלנות מקסימלי לתושבי האזור, ששמירת שגרת החיים התקינה שלהם הינה חלק ממשימות הכוחות.

שת"פ בין כוחות

במרבית הגזרות הפעילות המבצעית נעשית באמצעות שת"פיים עם כוחות חבירים רב חיליים כדוגמת שריון, הנדסה, תצפיות ועוד. בכניית השת"פ עם החבירים יש להשקיע זמן ותשומת לב: תיאום ציפיות, הבנת היכולות ומגבלות הפעולה שלהם, שילובם החברתי, התייחסות לכוח החביר כאל חלק אורגני של הכוח ושיתופו בפעילויות הגדודיות, המבצעיות והשגרתיות.

אתגרי השת"פ שונים בהתאם לרמות הפיקוד השונות. ברמת המג"ד והמ"פ, מדובר בהבנת האחריות ומימושה על כלל הכוחות בגזרתם, וברמת המ"מ, מדובר בכניית שפה משותפת עם הכוחות שאיתם הוא עובד. במקרה של שת"פ עם השריון, קיים גם אתגר הפיקוד על צק"מ משולב.

ואומנם, בהתייחס לשת"פ עם השריון, עולה כאופן עקבי כי קיים פער בין נקודות המבט של כוחות החי"ר ובין נקודת המבט של כוחות השריון. באופן קבוע, מפקדי השריון מעלים את השת"פ עם החי"ר כאתגר מרכזי בתעסוקה ומציינים כי הם לא פעם נתקלים בקשיים בקשרי עבודה עם הגורמים השונים בגדוד ובפלוגה הגזרתית. עצם היותם כפופים לגדוד החי"ר הגזרתי, מעמידה אותם בעמדת נחיתות והפערים העולים נוגעים בכל היבטים – החל מנושאים לוגיסטיים וכלה בסוגיות מקצועיות ומבצעיות.

חוסר אורגניות

כוחות התע"מ פועלים היום כצק"מים המשולבים בכוחות חי"ר ושריון. חוסר האורגניות שנוצר מציב אתגר למפג"ד השריון ולפלוגות החי"ר המוכפפות אליו. פלוגות החי"ר מרוחקות מהגדוד האורגני שלהן ותופסות גזרות גדולות יותר, ובשל כך נדרשות לעצמאות גדולה יותר בכל הדרגים, כולל בדרג הפיקוד הזוטר, מ'מים ומ'כים, שבדרך כלל אינו זוכה לעצמאות גדולה. נוסף על כך, פלוגות החי"ר החוברות חסרות גמישות ועצמאות ותלויות במעטפת הגדודית וההסתייכות שאיננה מוכרת להן מחד ואינה ערוכה בבסיסה לטיפול ומתן מענה לכוח חי"ר מאידך. על

כל אלו ניתן להוסיף גם פער מובנה מראש, בשפה המשותפת שבין החי"ר לשריון. יתרה מזו, מפאת העובדה שמדובר בקו חי"ר, ייתכנו לא מעט מצבים שבהם בנושאים מסוימים המ"פים יבינו ויידעו יותר מהמג"ד. כל אלו מחייבים היערכות והכנה שונה הן של גדוד החי"ר המשלח והן של פלוגות החי"ר המוכפפות למפג"ד השריון, ובהתאם לכך נדרשת גם הכנה מותאמת לגדוד השריון.

משמעויות מנטליות של "אתגרים ייחודיים", איום התת"ק (תת־קרקעי)

הבט"ש טומן בחובו אתגרים שונים מאזורי חיכוך אחרים, אשר נובעים מתנאים ומאפייניו. אתגרים ייחודיים אלה כוללים את איום המנהרות, תת"ק או רחפנים מעל הקרקע ברום נמוך. לכל אחד מאלה משמעויות מנטליות ייחודיות, כפי שנפרט:

אתגר המנהרות חוצות הגבול ברצועת עזה מלווה את מדינת ישראל וצה"ל משנות ה-80. מאז שנות ה-90, וביתר שאת בעשור שלאחריו, החל אתגר זה להיפתס גם בצה"ל כאיום משמעותי גם בגזרת לבנון. עם זאת, רק לאחר מימוש תוכנית ההתנתקות, ובמיוחד אחרי פעולת הפיגוע שבמהלכה נחטף רב"ט גלעד שליט, ומבצע "עופרת יצוקה" בשנים 2008-2009, הפכו המנהרות לתחום המזוהה והמוגדר כאיום על יכולתה של ישראל להגן על גבולה.

פעילות מבצעית בתווך תת־קרקעי הינה שונה משדה הקרב הקלאסי והקונוונציונלי, ודורשת הבנה ופענוח של ההיבטים ההתנהגותיים של הקבוצה הלוחמת בתוכה.

השימוש בתת"ק, טבעי או מעשה אדם, מהווה את אחד מהפתרונות המרכזיים לסוגיית האי־סימטריה. פתרון זה מאפשר לבטא את יתרונותיו היחסיים של הצד "החלש", ביניהם: פעילות חשאית תוך שמירה על סודיות מקום האתרים התת־קרקעיים; יכולת התארגנות להתקפה במחסה התת־קרקעי וחזרה אליו בתום המהלך ההתקפי; שימוש במנהרות לעקיפת מערכי ההגנה של היריב על מנת לפגוע בעורפו; והסתיעות באוכלוסייה אוהדת. נוסף על כך, שימוש בתת"ק מסייע לצד ה"חלש" לנטרל את עליונות האש והתמרון של הצד החזק שאינו יכול להפעיל את חלקם במתאר זה (כגון: חוסר יכולת להפעיל ארטילריה בתווך וקושי ביהוי אויב). אין זה מקרי שבכל העימותים האי־סימטריים בעידן המודרני עשה הצד ה"חלש" שימוש נרחב בתת"ק: בווייטנאם, באפגניסטן, בצ'צ'ניה, בלבנון, בעימות הישראלי־פלסטיני ועוד.

בין אתגריו המנטליים העיקריים של איום המנהרות ניתן לציין: אובדן חושים, קושי

בהכנה מנטלית של שדה הקרב, כלומר לדמיין כיצד נראה מרחב הלחימה, דימוי אויב ("אויב נעלם"), פחד, גביית נפגעים, שרשרת פיקוד ושליטה בכוחות. כיום, איום המנהרות הינו חלק בלתי נפרד ואף דומיננטי מאוד במנעד האימונים הקיימים במרחב. חלק מהכנת הכוחות לקו כוללת היכרות מעמיקה עם המודיעין הקיים בנוגע לתת"ק ויצירת מודעות גבוהה לאיום (למשל דרך ביקור במנהרות שנחשפו במרחב).

עם זאת, מודעות גבוהה לאיום, בצד מענה הנתפס כמוגבל, מייצרים תחושת מסוגלות נמוכה. איום המנהרות הוא איום דמוני, קמאי ומפחיד - אדמה שעשויה להתרומם בפיצוץ או אנשים שיוצאים מתוך הקרקע, תוקפים ומפתיעים מאחור. בכדי לייצר תחושת מסוגלות אל מול איום זה, חשוב להפחית את "הדמוניות" של המנהרה ולחדד לחיילים את המענה שהם יכולים לתת ברמתם לאיום, על צורותיו השונות.

איום הרוק"ק (רום קרוב לקרקע)

בעבר, השמדת חילות האוויר של האויב הבטיחה, פחות או יותר, שמיים נקיים לכוחותינו. יתר על כן, יכולתו של חיל האוויר להשתתף בהשמדת סוללות הארטילריה של האויב בעומק, סיפקה הגנה משמעותית לכוחות היבשה גם מפני איום זה. היום אנו עדים להתפתחותו של איום אווירי חדש על כוחות היבשה. כאמור, כוחות האויב מתנסים יותר ויותר בהפעלתם של כטב"מים ורחפנים מסוגים שונים לצורך סיור אווירי ואף למטרות תקיפה. יכולות כמו ציון לייזר מהאוויר עבור חימוש קרקעי, כמו פצצות מרגמה מדויקות או טילי נ"ט מתקדמים, נעשות שכיחות יותר. במילים אחרות, איום ארטילרי של רקטות עתירות עוצמה לטווחים קצרים חזר להשפיע על חופש הפעולה שלנו. ברור שבמלחמה הבאה יכולות כאלה יופנו נגדנו בהיקפים ובמגוון משמעותיים. בשונה מבעבר, לתקיפות חיל האוויר או לשליטתו בשמיים צפויה להיות השפעה מעטה על ההיקף ועל האפקטיביות האיום הזה מבחינת כוחות היבשה. האיום במרחב הרוק"ק הינו איום ההולך ומתעצם כדרך פעולה מרכזית של האויב, איום המביא לידי ביטוי ממד חדש ולא מוכר ליבשה. התהוות מרחב האיום והתעצבות מענה ההגנה, מגלמים בתוכם מורכבות מבצעית אשר מצריכה הכנה מנטלית מוקדמת:

- מודעות לאיום ולמשמעותיות שלו: מה הם התרחישים האפשריים, מה עלול לקרות, איך נראה האיום.
- היכרות עם הכלים והאמצעים והכשרה סדורה אשר תוביל לבקיאות, תוך ביצוע התאמות תורתיות: פק"ל סיור, פקודה לרמת הפלוגה וחיבור לרעיון המבצעי.

- תפיסת "המג"ד החדש": אחריות המג"דים גם על מרחב הרוק"ק. נדרשות יכולות גמישות נוספות ויכולת סנכרון עם גורמים שונים בתוך המב"א (מרכז בקרה אווירי) ובין כוחותיו בקצה. לשם כך יש ליצור הבנה עמוקה יותר של עבודת המב"א והחיבור והסינכרון בין הכוחות.
- יצירת ממשק עם הקצה המבצעי: חיבור תמונת המצב לכוח בשטח באמצעות חוזי מאפשר.
- הופ"א לרחפנים: הסדרה והקוונה של הכוחות בשטח אל מול האיום.
- תדריך ותרגולות כחלק בלתי נפרד מההכנות לתעסוקה, וגם תוך כדי התע"מ.
- אימוץ שפה תואמת, הרלוונטית למרחב הרוק"ק, והיכרות עם היכולות המבצעיות עד לרמת הפלוגה (מערכות גילוי ותקיפה; "קלשונית", "פגיון" וכדומה).

איום החטיפה

מוטיבציית האויב לחטוף חיילים היא גבוהה (למעשה, זהו איום הייחוס הגבוה ביותר), גם מכיוון שהיא ננתנת לאויב קלף מיקוח וגם לאור העובדה כי מדובר בסוגיה בעלת השפעה עמוקה על הציבור הישראלי, על הדרג המדיני ואף על חיילים ומפקדים. למרות עוצמתו של האיום, בפועל, הוא מוחשי יותר בתודעת מפקדים מאשר בתודעת לוחמים, מסיבות שונות. העלאת רמת המודעות לאיום, ובמקביל לכך העלאת הכשירות הפיזית והמנטלית להתמודדות ומניעת חטיפה, יגבירו את תחושת המסוגלות להתמודדות עם איום זה.

העלאת תחושת המסוגלות מושתתת על התמקדות המפקדים בנושאים הבאים:

א. העברת מסרים פיקודיים בדבר ציפייה מהכוחות בכלל לסכל את האירוע ומהחייל בפרט להתנגד לחטיפתו. אופן התמודדות זה, המוכתב על-ידי מפקדים, עולה בקנה אחד עם תבנית החשיבה המוטמעת בלוחם כהכשרתו הצבאית ביחס ל"סיכוני המקצוע", קרי, הקרבת חייו למען המולדת. עם זאת חשוב להגדיש בפני לוחמים את ההבדל המהותי בין הנכונות להקרבה עצמית ובין הקושי שעולה כאשר מעורב חבר למסגרת שעלול להיפגע (כמו למשל בסיטואציות של מניעת חטיפה בהם נדרש ללחץ על ההדק גם כאשר מופיע חייל מכוחותינו ככוונת והקושי והמחסום הרגשי המלווים סיטואציה כזו)

ב. תרגול חטיפה בכל סוג של תרגיל המביא לידי המחשה את האיום וההתנגדות, ברמה הפיזית והמנטלית. מעבר לכך, התמודדות אפקטיבית עם איום החטיפה ברמת המג"ד והמ"פ, מקפלת בתוכה עיסוק בסוגיות ארגוניות ומנטליות נוספות, כמו: התייחסות לכוחות קטנים וחבירים במרחב, התמודדות עם שגרת הבט"ש (השוחקת ומעמעמת את תחושת האיום), עיסוק באיום התת"ק ועוד.

מחסומים שמייצר הבט"ש במעבר לאירוע מורכב

אירוע מורכב הוא איום הייחוס אליו נערכים הכוחות. עם זאת, אופי פעילות השגרה בבט"ש שונה בתכלית מאופי התגובה המצופה באירוע מורכב. קיימים מספר מחסומים מנטליים במעבר מבט"ש לאירוע מורכב:

א. ראשית, יש להבין שהמצב השתנה דרמטית ונמצאים באירוע מורכב. יש לאפיין לכוחות את ההגדרות והסימנים המעידים כי אכן מדובר באירוע מורכב ולחדד את ההבחנות המעידות על תחילתו של אירוע כזה, ואת האחידות דעים לגבי מי רשאי או בסמכותו להכריז על אירוע מורכב.

ב. חשש מפתחה באש ללא אישור לירי. מכיוון שרובי-רובו של ירי הכוחות בגזרה נעשה באישור מג"ד ומעלה, נוצר מצב של מחסום מנטלי מודע לפתחה באש לפני אישור לירי. מהמפקדים עולה, שעל אף שהם יודעים מה מצופה מהם ומבינים כי באירוע מורכב יצטרכו לקבל החלטות באופן עצמאי, לירות ולהסתער גם ללא אישורים מרמה ממונה, הם חוששים מכך שמעבר זה לא יהיה מהיר ואינטואיטיבי עקב פחד לבצע טעויות, מכיוון שהאויב והסיטואציה לא תמיד ברורים. כמו כן, קיים גם החשש מהעדר גיבוי אם יחליטו החלטה אשר לאחר מעשה תתברר כשגויה.

ג. הגדר כמחסום מנטלי. מחסום מנטלי נוסף, הוא מחסום פריצת הגדר. כמצב בט"ש רגיל אין מעבר גדר ללא הכנות, נהלי קרב ואישורים מתאימים מהפיקוד הבכיר.

בהינתן מחסומים מנטליים אלו, שהם אינהרנטיים למצב התודעה בבט"ש, חיוני להתאמן על שלב המעבר לאירוע מורכב, על פריצתם של המחסומים (פיזיים ומנטליים) ועל קבלת החלטות ללא אישור מרמה ממונה בסיטואציה נתונה.

מעבר לכך, חשוב מאוד שמפקדים מרמת המ"פ ומעלה ישדרו לכוחות כי הם מוכנים לספוג טעויות וכי המבחן הוא מבחן ההחלטה המתאימה לא רק מבחן התוצאה.

הרבה אפור, מעט שחור ולבן – הוראות הפתיחה באש

"הוראות הפתיחה באש", אשר בעבר אורכן והיקפן היו מצומצמים למדי, התרחבו עם השנים והוחלפו ב"הוראות שימוש בנשק". אלה נעשו מורכבות, מדויקות ופרטניות

כיום, לוחמים המבצעים פעילות בט"ש לאורך הגבולות, צריכים להיות מיומנים במגוון הרבה יותר גדול של פקודות, משימות, טכניקות והוראות, וכתוצאה משינויים בסביבת הלחימה הם כפופים לפקודות רבות בתחום המשפט, היחס לתקשורת ועוד. אם בעבר הספיקו כמה ימים (לפי הפקודות) או כמה שעות (לפי הביצוע) כדי להכין לוחמים לביצוע תעסוקה מבצעית לאורך הגבולות, הרי שכיום המצב שונה בתכלית.

על הכוחות בשטח מופעלות מגבלות רבות בכל הקשור לפתיחה באש. הגם שלעיתים ההופ"א מאפשרות לפתוח באש, מתקיימות לגביהן החמרות ומגבלות הנובעות מסיבות כאלו או אחרות של הערכת המצב.

להגבלות הרבות על הפתיחה באש יש השלכות פסיכולוגיות על הכוחות:

- הוראות הפתיחה באש מהוות עניין לעיסוק תמידי בגזרה, מפאת פוטנציאל הנוק העלול להיווצר בתגובה לא נכונה של הכוחות. קושי מרכזי בהוראות הפתיחה באש, הוא להכחין ולהכין באיזון מהסיטואציות המוגדרות בהופ"א נמצאים, לנוכח העובדה שבפועל קיימים הרבה תחומים אפורים. מדי יום, הלוחמים והמפקדים בשטח מתחככים עם דילמות הנוגעות להופ"א; ריבוי ההתקרבויות לגדר ואופיין המשתנה, מבלבלים לא פעם את הכוחות ומקשים עליהם לזהות את המקרים החריגים והחשודים, עוד לפני שהחליטו איך עליהם לנהוג אל מול האירוע חריג שזיהו.
 - ההגבלות הרבות עשויות לגרום להשטחת ההופ"א עד כדי איבוד שיקול הדעת של הפיקוד הזוטר. הדבר יכול להתבטא בשני מצבי קיצון: פתיחה בירי שלא לצורך, או הימנעות מירי דווקא באירועים בהם קיים הצורך.
 - כמו כן ההגבלות הרבות לא פעם יוצרות תסכול רב בקרב הכוחות בשטח, לנוכח התחושה שידיהם כבולות מול האויב. התסכול חריף יותר בדרך כלל בקרב המפקדים הזוטרים והלוחמים.
- לא ניתן לפתור את הקשיים בהכנה ובהבחנה בעזרת הוראות נוספות או דרך חידוד ההופ"א. הבנת רוח ההופ"א, שיח על הסיבות והמניעים הרחבים לאופן הפעלת הכוח, הגדרת עקרונות פעולה וכמובן תרגול זיהוי המצבים השונים והתגובה אליהם – כל אלה עשויים לתת מענה טוב יותר לסוגיה.

ריבוי איומים על הכוחות, איום ייחוס אחד והצורך להחזיק את כולם במודעות

גזרות הבט"ש מאופיינות בריבוי איומים פוטנציאליים על הכוחות - נ"ט, מטענים, צליפה, מנהרות (תופת וחדירה וכדומה), מפגע בודד, תמ"ס, הפס"דים ורוק"ק (רחפנים). נוסף על כך, מעל כולם, ניצב איום הייחוס של האירוע המורכב אשר על פיו המערכת נדרכת ומתכוננת. לאורך זמן, הכוחות בשטח בכלל והלוחמים בפרט, מתקשים לשמור על דריכות גבוהה ביחס לכלל האיומים בגזרה. למרות זאת, מכיוון שכולם בעלי סבירות מימוש, הצורך לדרוך את המערכת אל מול כלל האיומים, ולשמר תחושת מסוגלות מולם - חשוב מאוד.

עקרונות להתמודדות עם ריבוי האיומים:

א. בניית תחושת מסוגלות בעזרת תרגילים ומופעי תרחישים הממחישים את מגוון האיומים ומתרגלים את המענה המבצעי הנדרש מול כל איום.

ב. העלאת רמת המודעות לאיומים השונים על-ידי שיה מתמשך, מאוזן וריאלי, על האיומים וההתראות.

ג. בניית תחושת מסוגלות על-ידי העברת מסרים לכוחות, המכילים את התובנה שביכולתם להתמודד עם האיומים בזכות פעילות מבצעית נכונה (מיקוד שליטה פנימי).

ד. הבחנה בין המשימה (הגנה על היישובים) ובין האיומים על הכוחות. הבחנה זו, מעבר לכך שהיא מסדירה את סדר העדיפויות למענה המבצעי, עשויה לעזור לחייל להבין את האחראיות המוטלת עליו בעת ביצוע משימות ההגנה השונות ואף ליצור תחושת מסוגלות.

בין גבול ל"גדר" – הגדר כמחסום מנטלי

כבואנו לכהון את "משימת הגנת הגבולות", אי-אפשר שלא לדון במשמעות המילה "גבולות". הגבול מוגדר כקו - קו המגע: "קו, בשטח ובמפה, שלאורכו נוגעים או מתנגשים כוחות התמרון הקדמיים של המגן בכוחות האויב. קו המגע יחפוף לקו כוחותינו בעת המפגש בשדה הקרב" (מתוך המילון למונחי צה"ל). לכן, "הגנת גבולות" - הפעילות הקבועה של צה"ל ושל כוחות הביטחון האחריים, המיועדת לשמור על גבולות המדינה וכן על שטחים ונכסים שבשליטתה, ביבשה, באוויר ובים.

הפעילות מתבטאת בקיום הרתעה יעילה מפני ביצוע מעשי איבה, במניעה וסיכול שלהם, במזעור ובתיקון הנוקים של פעולות כאלו, אם בוצעו. יוצא מכך, שכל פעולה של גופי צבא במסגרת הגנת הגבולות היא בגדר פעילות צבאית־מבצעית (כלומר מבצע לחימה), בכל הנוגע לראייתה, הכנתה, ניהולה ובחינתה לאחר מעשה.

בגבול סוריה (למעט החרמון), בגבול לבנון ובגבול רצועת עזה (הוברס ופילדלפי) ישנן גדרות ונעשית השקעה ענפה בבניית מכשול. למעשה, ישראל הפכה את גבולותיה לגדרות ומכשולים. נדמה כי גבול ללא גדר מלחיץ אותנו ומגביל אותנו. גדר "שעון חול" בגזרת עזה³¹ מסמלת שינוי שעובר על הגזרות הללו והגדר משרה ביטחון בכוחות. הגדר נתפסת על־ידי הכוחות כבלתי חדירה (גבוהה, חזקה, ללא שערים) וכמי שמגינה עליהם מפני חטיפה.

הקמת גדרות (חומות) החלו בזמן ההתיישבויות העתיקות במצרים, באמצעות מבנים הבנויים כמבצרים. במדינת ישראל, "חומה ומגדל" מהווים את אחד מסמליה הראשונים של המדינה, ואילו בפרכרי ארה"ב ניתן למצוא את ה־"white picket fence" – מונח שגור שהפך לדימוי, לאידיאל לשאוף אליו, לחלק מן החלום האמריקאי. הגדר, לאורך כל הדורות ובאופן חוצה תרבויות, היוותה ומהווה ביטוי פיזי להבחנה בין "שלי" ו"שלך" – ארכיטיפ וסמל קולקטיבי להפרדה ולשונות.

בהנחה שהגדר אומנם משרה תחושת ביטחון, ובהנחה שהיא אכן מונעת מעבר וחדירה בלתי רצויה, ומשום כך אנו ממשיכים בבנייתה – גם אז נושא הביטחון נותר במורכבותו. ראשית, משום שיכולות ההגנה של הגדר מוגבלות וניתן לחצות אותה ולכן תחושת המוגנות שהיא עשויה לתת היא תחושת שווא (הנחת עבודה לא נכונה). שנית, משום שהגדר שאמורה להיות בלתי חדירה פנימה נעשית "בלתי חדירה" החוצה, כלומר נתפסת כגבול שלא ניתן לעבור אותו לצד האויב וכך היא עצמה עשויה להפוך למחסום מנטלי. את המחסום המנטלי הזה מחזקת העובדה שבכ"ט ש נדרשים לעבור מערכת אישורים שלמה לצורך כל מעבר גדר. כך, למשל ב־2011 נשאל באוגדה 91 האם חציית גדר הגבול על־ידי כוחותינו וביצוע פעילות מעבר לקו הכחול הינה סימן של מצב חירום.

31 גדר טכנולוגית המהווה חלק מכלל מרכיבי ההגנה שקיימים בגבול עם עזה.

מעבר לגדר – מרחב האבטחה

מעבר לכוחות העתודה, בצדה הפנימי של הגדר, נוכל להישען על הצד מעבר לגדר – על מרחב האבטחה.³² מטרת המאמצים במרחב זה הינן: למנוע נפילת שטחים חיוניים, למנוע את הגעתו של האויב לגבול גזרה אחורי ולהשמיד אויב החודר למרחב ההחזקה. ואומנם בהגדרתו הפורמלית של מרחב האבטחה נאמר שהוא "נועד לספוג את המכה הראשונה של ההתקפה ולנטרל או להקחות את תוצאותיה של ההפתעה. מאיישים אותו כוחות שנועדו לדווח על תנועות האויב, לשבש את התקדמותו, להתיש את כוחו או למשוך אותו לעבר שטחי השמדה". (המילון למונחי צה"ל). ומכאן, עולה הצורך ביצירתו של מרחב אבטחה אקטיבי.

יצירת מרחב אבטחה כפעילות יזומה, אקטיבית³³

לוחמים שלמדו להילחם, להסתער ולקלוע, מוצאים עצמם מבצעים פעילות מבצעית של מארב או סיורים על הגדר, פעילות המאפיינת דפוס הגנה ומביאה לידי ביטוי אלמנטים פסיביים ואנטי-התקפיים, בניגוד למה שלמדו והוכשרו (ווינר ופקר, 2004). מתווספת לכך השגרה המבצעית שבה נדרשים הכוחות לבצע את הפעילות באופן רוטיני, החוזר על עצמו ממשימה למשימה.

אחד האתגרים במשימת הגנה היא היוזמה. מרבית הפעילות של הכוחות, כפי שצוין לעיל, היא פעילות שגרתית המאופיינת בהעדר יוזמה מצד הכוחות. תת-אלוף רמי בן אברהם, מפקד כנף 1 במלחמת לבנון השנייה, בהרצאתו בנושא המעבר המנטלי מבט"ש למלחמה (ב'2011), טען כי בבט"ש יש חולות רעות המשפיעות על התרבות הצבאית שלנו ועל המוכנות למלחמה. החולות הרעות הללו הן תולדה של תרבות צבאית וארגונית המתעצבת תוך השפעה של ההוויה הבט"שית על הכוחות שמחצית מזמנם נמצאים בתעסוקה מבצעית. ההשפעות הללו מתקיימות במספר ממדים, לדוגמה: מארגון שמדבר ומשפיע נעים לכיוון של שתיקה והשלמה; מארגון המאופיין באמירות ישירות וקונקרטיות הולכים ומתקרבים לפוליטיקה פומבית וזהירות בשיח. יתרה מכך, במקום למשוך ליוזמה, לקיחת אחריות והובלה, הנטייה היא לא לקחת אחריות ולנקוט בגישה פסיבית, כך גם בנוגע ליכולת היצריתית, החדשנות הגמישות והפתיחות, הנטייה כיום הפוכה והולכת לכיוון הקיבעון, הסטגנציה, הביורוקרטיה

32 מרחב האבטחה הוא מרחב גאוגרפי שהנמצא בסמיכות לקו הגבול.

33 מתוך עבודתו של אופיר חבקין.

והקושי לשנות. הגנה איננה רק קרב פסיבי; היא מחייבת את המפקד ליצור את המצב הראוי לשם הכרעת האויב (תחבולה). לאור טענותיו של בן אברהם, חשוב לשאול מהי משמעות ההגנה כבט"ש? היותו והמגן נתפס לעיתים כזקיף, כשומר פאסיבי. השומרים לא תוקפים אלא אם כן תוקפים אותם, תפקידם להרתיע. זהו ההפך מיוזמה והתקפיות, בעוד בפועל מושג ההגנה רחב יותר. השאלה היא עד כמה הצבא מסוגל להכיל את כל היקף מושג ההגנה ועל העמידה שלו למול האתוס הלוחם הקרבי. עלינו ליצור נרטיב של הגנה כצורת קרב התקפית, יוזמת ותחבולנית, תוך שימת דגש על יצירתיות ופרואקטיבית גם תחת תפיסת הגנה (אם נעשה זאת כבט"ש כוודאי נוכל לעשות זאת במלחמה).

יצירת מרחב אבטחה כחשיבה מחוץ לקופסא, כהתרחקות מהבט"ש הקונבנציונלי: התרחקות מתפיסת הבט"ש על מגבלותיה ונקודות העיוורון שלה

נאמר על הבט"ש באוגדה 91 כי הוא "הבט"ש שהכי קרוב למלחמה" (מתוך מסמך סיכום תפקיד, עשור, 2011). מאפייני האיום הבט"שי בגזרת אוגדה 91 היו ככל הנראה זהים למאפייני האיום אותם ניתן היה במלחמה. היכולת או אי-היכולת להשוות בין בט"ש למלחמה מחייבות לבחון את עולם המושגים התורתיים של המלחמה – המלחמה הקונוונציונלית והערעור עליה בתפיסת המלחמות החדשות ובתפיסת המב"מ. אלא שעולם מושגים ה"ישן" נוטה לחזור ולצוף.

רינה שמיר במאמרה "השפה בצה"ל" (2009), טוענת כי לשפה תפקיד חשוב בחיינו וכי היא מסייעת לנו לבטא ערכים משותפים. השפה מאפיינת תרבותיות ובכך היא מייחדת ומבחינה תרבות אחת מאחרת ומאפשרת לכל אחת מהן לבטא ערכים מסוימים, נורמות ונרטיב קולקטיבי. נוסף על כך, השפה מעצבת את תודעתם של אנשי הארגון ובכך משפיעה על תהליכי קבלת החלטות ועל התנהלות הארגון ומכאן חשיבותה.

לעיתים ניתן לראות כיצד גדודים וכוחות שמגיעים לגזרה מסוימת, בתום תעסוקה בגזרה אחרת, משכפלים דפוסים אשר נלמדו בגזרות שכנות, דפוסים אשר אינם בהכרח רלוונטיים ופונקציונליים לסביבה המבצעית בגזרה החדשה. זאת ועוד, צורת הקרב הנהוגה בגזרות הבט"ש הינה הגנה ונגזרים ממנה גם דפוס ותפיסת ההפעלה המבצעיים. לכן לא פעם כוחות שהגיעו לגזרת בט"ש לאחר תעסוקה מבצעית בגזרת איו"ש, "מתגעגעים" לתעסוקה המבצעית ההיא – לפעילות "ההתקפית", כמו ביצוע מעצרים.

נדמה כי דפוס הפעולה של הכוחות ותפיסת ההפעלה המבצעית האוגדתית, משפיעים

על ההווייה המבצעית של הכוחות ועל המצב התודעתי־מנטלי שלהם. ההגנה מבנה מציאות שבה מרחב היוזמה מוגבל עבור כוחותינו ולכן גם יכולת התגובה שלהם לאירוע בהפתעה מוגבלת יחסית. דפוס הפעולה משפיע על המצב התודעתי והמנטלי של הכוחות ובין היתר פוגע בתחושת המסוגלות שלהם בביצוע הפעילות המבצעית. האתגר המרכזי העומד בפני הכוחות הוא היוזמה, כיוון שהבט"ש שואב את הכוחות לפעילות רוטינית ומחזורית והעומס הרב המוטל על הכוחות לא מעודד ואף לא מאפשר השיבה אחרת.

אפשר להרחיב ולומר, כי הפעילות הרוטינית המקבעת בדפוס פעולה מסוים,³⁴ גם מקבעת שפה משותפת, והיא מקבעת עוד יותר את הפעילות, וכך נוצר מעין מעגל קסמים. נקיטת יוזמה מאפשרת לכוחות להשתחרר ממצב תודעתי של קיבעון והעדר גמישות, ממחזוריות של פעולות, מ"הירדמות" והתרגלות לגזרה, ויוצרת מעבר למציאות דינמית יותר.

אורך נשימה ודריכות מבצעית בתעסוקה ארוכה ועמוסה

אחד המאפיינים הבולטים של בט"ש ארוך, הוא ירידת המתח המבצעי עם הזמן. אתגר השמירה על המתח המבצעי רק עתיד ללכת ולגדול לאור משכי התע"מ הארוכים. אפקט שכוח מתרחש כאשר, במטרה לשמר דריכות ושגרה מבצעית, "מותחים" את הכוח בעודף משימות מנהלתיות. לרוב, התוצאה היא הישחקות הכוח ואיבוד הדריכות והחדות הנדרשים. ירידת המתח המבצעי לאורך התעסוקה והאתגר המתמשך של המפקדים לשמר אותו, הינם כמעט כחוק טבע עבור מפקדים.

נראה כי השגת מתח מבצעי אפקטיבי שלא באופן טבעי (קרי, אירועים אמיתיים), תיעשה דרך שמירה על כשירות בסיסית, דרך תרגילים ותרגולים, פיזיים ומחשבתיים, הקשורים לפעילות המבצעית ולאיומים השונים בגזרת הכוחות המתרגלים מוכנות מנטלית להפתעה, ודרך הקפדה על משמעת מבצעית (לא להיתפס לא מוכן). נוסף על כך, הקפדה על שגרת היום, פעילות גופנית והפוגות מתודיות לאורך כל תקופת התע"מ, עשויות לסייע גם הן לשמירה על אורך נשימה ודריכות הכוחות לאורך זמן.

34 לדפוס יש מטרה - הקיבעון יוצר אוטומטיזציה המאפשרת תגובה מהירה ומנוהלת לאירוע, אלא שהמציאות לא מתאימה את עצמה ל"אירוע אחד", והדינמיות מחייבת גמישות.

השקט היחסי – משמעויות לכוחות הנכנסים

1. מפל ציפיות

הכוחות שמגיעים לתע"מ, תמיד מגיעים עם תפיסה מוכנה בדבר המציאות הקיימת באותה גזרה, בין אם היא נתפסת כגזרה שקטה ובין אם לא. תפיסה מקובעת מראש משפיעה על רמת הדריכות של הכוחות. בשל כך, חשוב לבצע תיאום ציפיות, לתאר לכוחות את המציאות ולהסביר להם את הסיכונים וההזדמנויות הטמונים בחוץ.

2. מוכנות לשינוי מידי של המציאות המבצעית

בין אם מדובר בתקופה המתאפיינת בשקט יחסי ובין אם להיפך, כל הפרת איזון עשויה לבוא לידי ביטוי בשטח כדמותם של אירוע מורכב, ירי תמ"ס מסיבי או התממשותו של איום אחר. מעבר לשמירת הכשירות, על כוחותינו להכיר ולהבין את רגישותה ומורכבותה של התקופה ולהיות מודעים לצורך במעבר מהיר לפעולה.

ג. התפוגגות מהירה של הדריכות והמתח המבצעי

השקט היחסי בגזרה עשוי ליצור מצב שבו המתח המבצעי המאפיין תחילת תעסוקה יתפוגג די מהר, דווקא בתקופה שבה שינויים עשויים להתפתח במהירות.

לסיום – כניסה טובה לתע"מ

כניסה טובה לקו ברוב המקרים הופכת את התעסוקה המבצעית כולה למוצלחת.

שני גורמים מעצימים את תחושת ההצלחה בכניסה לתע"מ:

א. ההכנות שנעשו לפני הכניסה

ב. והתמודדות טובה עם האירוע הראשון. שני הגורמים תלויים זה בזה. מצד אחד, הכנה מעמיקה לתע"מ, הפקת לקחים מן האירועים "המעצבים" בגזרה והטמעתם, משפיעים לחיוב על מוכנות הכוחות להתמודדות אפקטיבית עם ה"אירוע הראשון". מצד אחר, ההכנה שלאירוע הראשון משקל מכריע לא רק בטווח הקצר אלא גם הארוך, מובילה להתכוננות יסודית ושקולה לקראתו.

התעקשותו של הגדוד על גיבוש וביצוע של מערכת הכנות יסודית ומעמיקה ולקחת אחריות מלאה על ההכנות לקראת הכניסה לקו במגוון ההיבטים – יסייעו להצלחתו

של הגדוד בכניסה לקו ולכל אורך הדרך (למשל תורגש השפעה על תכני האימון לפני לחימה, על ימי החפיפה והלמידה מול הגדוד היוצא, על נוכחות בעלי תפקידים בגדוד וכוחות חברים ועוד).