

תבונת השדה

סוגיות מרכזיות בפסיכולוגיה צבאית



Wisdom from the Field

Key Topics in military Psychology

Editors: Tslil Cohen, Yuval Benziman, Liraz Sapir

עורכים: צליל כהן, יובל בנוזמן, לירז ספיר

עריכה לשונית: ד"ר חן יסודות

עיצוב גרפי: צוות אי.אר דיזיין

עיצוב עטיפה: סמל דנה אנגלרט

הדפסה: חן משה בע"מ

©

כל הזכויות שמורות ל"מערכות", בית התוכן המקצועי של צה"ל

לצבא ולביטחון לאומי

נדפס בישראל, מאי 2023

All rights reserved by

Maarachot Publishing House Ltd

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני (לרבות צילום, הקלטה, אינטרנט ודוא"ל) כל חלק שהוא מהחומר בספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט, אלא ברשות מפורשת בכתב מהמוציא לאור.

Printed in Israel

תוכן העניינים

05	הקדמה
06	מבוא
09	אתגרים בהפעלת הכוח
		▪ על סכמות מנטליות במפגש עם לחימה
11	יעל סלעי, ליאורה פלרייהלום, עינת טאובר-בורוכוב
		▪ חוסן – הלכה ומעשה
29	עדי שירצקי, יהודה נבו, טל פולצ'ק
		▪ "לטפס מן הבאר": התמודדות עם אירוע משברי
57	יצחק בנבניסטי, דודו גילעד
		▪ היבטים מנטליים של לחימה בתווך תת-קרקעי
69	דורון ברגר, יפעת ברקו
		▪ מפקדות מבצעיות בחירום – על מאפייני החוויה ודפוסי הפעולה
		מזווית הפסיכולוגיה הצבאית
95	הדס ייגר-זלינגר, רום לירו
		▪ מאפיינים מנטליים של הגנה בבט"ש
115	מור ברגר
		▪ מעברים מנטליים: יצירת גמישות עם המעבר לסביבת משימה חדשה
133	הדס מינקו-ברנד
		▪ פסיכולוגיה צבאית מזווית אמ"נית – מפגש מהסוג האחר עם
		הצד האדום והשפעותיו
161	שרית שפירא, תמר ניסנבוים, אורי סדן, ליאור קלעי-שהין
185	פסיכולוגיה צבאית בבניין הכוח
		▪ לחייל את המוטיבציה – כיצד מניעים לוחמים לפעולה
187	יצחק בנבניסטי
		▪ התפתחות הלכידות הצבאית
201	מוטי קלנג

- כיצד מיישמים שינויים בבניין הכוח בעידן הנוכחי ובארגונים מורכבים
 219 קרולין לויזעירא
- "כושר צבאי" ו"תחושת מסוגלות" במערך המילואים:
 על כשירות ומדידת כשירות
 233 ארי סינגר ורוני טיארג'אן-אור
- בניין כוח רב-ממדי באוגדת הגנה מרחבית: הזדמנות להשתנות
 247 אייל שוימר, לירו ספיר
- איך הופכים חטמ"ר לחכם? טרנספורמציה דיגיטלית ביחידה הצבאית
 257 לירו ספיר, קרן מזוז
- מה בין טכנולוגיה לפסיכולוגיה צבאית
 269 אושרי בריגיל
- **מנהיגות ותרבות: בין המשכיות לשינוי 281**
- מנהיגות צבאית מהלכה למעשה:
 המפגש בין התיאוריה, התפיסות הצה"ליות והפרקטיקות בשטח
 283 שני אלמוג, שרית טובי, שרית אלפיה-דימנט
- "אחריי" בשגרה – הנעת פקודים לביצוע משימות
 305 הדס מינקו-ברנד
- כניסת מפקד לתפקיד
 311 מיכאל סנג
- מנהיגות בדרג הזוטר בצה"ל
 335 שני אלמוג, צליל כהן
- מלחמת מעמדות:
 הובלת שינוי תרבותי לצמצום תופעת "צעירות - ותיקות" בספינות הטילים
 347 גיא גולדפרב, ארו בן-ציון, בת חן פרימור יוסף
- מנהיגות מקרבת מרחוק – המיומנות הנדרשת למנהיגות בדרג הבכיר
 367 נגה הופמן-פלאם, אמיר אבשטיין
- **ביבליוגרפיה 387**

"ליל חֲנִיָּה, ליל זְמַר, ליל שְׁחָקִים רְקוּע ליל רַב מְלֹאכּוֹת חוֹפְזוֹת, ליל אֶד מן הַדְּוּדִים ליל שְׁמוֹסֶךְ אֶת כְּשׁוּפָה שֶׁל רְעוּת רוּחַ בְּבִנְיָה שֶׁל מְמַלְכָּה, ליל נְדוּדִים נֶצֶב פְּרוּשׁ עַל הַיְחִיד וְהַגְּדוּדִים"
(נתן אלתרמן, 1957, מתוך "עיר היונה")

קוראים וקוראות, מפקדות, מפקדים, נשות ואנשי המקצוע הצבאי.

המרחב הצבאי שוקק חיים. הוא משתנה כמו בתנועת הצבעים בקליידוסקופ לאי־סוף גווני התנהגות אנושיים וחברתיים: היחיד, הגדודים, מערכות היחסים, הציפיות, ההבנות והטעויות, המלאכות החופזות והמלאכות המתוכננות. אומץ הלב, הרעות והמנהיגות.

אלה ועוד, החומרים הרכים מהם עשויה המלחמה.

זכות גדולה להתבונן בהם דרך משקפי הפסיכולוגיה הצבאית.

אחריות גדולה להנחיל את הידע המקצועי המתפתח מדור לדור.

אבקש להודות לכותבי המאמרים על כך שכתבו, שהמשיגו, ששיתפו ושתרמו מהידע הרב שצברו לכדי מאמרים בעלי תובנות משמעותיות. כמו כן אני מודה לאנשים שליוו את מסע ההוצאה לאור של תבונת השדה – ד"ר יובל בנוזימן, סא"ל לירז ספיר, רס"ן צליל כהן יוסף, סא"ל שרית שיף, סא"ל (מיל') ד"ר מוטי קלנג, רס"ן מידד אבידר, ד"ר רוני טיארג'אן־אור, עדי לרנר, סגן עדי ויספלה, רב"ט רוני אבנצ'יק ורב"ט ויקטוריה גליקסון.

היטיבו להגיש את תבונת השדה לנושאים כעת את האלונקה בכניינה של ממלכה. זכרו שלא בהכרח תהיו שם, ברגע הזה כליל השחקים הרקוע. לכן כדאי להספיק לעשות זאת היום.

תא"ל ד"ר הדס מינקה־ברנד

ראש מערך מדעי ההתנהגות

מבוא

"פסיכולוגיה צבאית" היא מונח רחב שכולל בתוכו תתי־תחומים רבים: התנהלות ארגונית והכשרה אישית; ממדים קליניים ומודלים נורמטיביים; בחינת שטח הלחימה הפיזית וחזוי מגמות עתידיות; גיוס ומגויסות ועוד. כולם נבחנים תחת מונח־גג זה ונידונים בהקשר אליו. בהתאם לכך, הנושא הוא דיסציפלינה אקדמית אך גם פרקטיקה, והעוסקים בתחום אינם רק פסיכולוגים אלא אף יועצים ארגוניים, מפקדים בכל רמות הפיקוד, צוותים רפואיים, אנשי מודיעין ורבים אחרים. הקושי בהגדרה מדויקת של התחום בא לידי ביטוי גם בהגדרות המגוונות הניתנות לו בספרות המקצועית, ובכתובה הענפה עליו בדיסציפלינות שונות. באוסף המובא כאן בחרנו להציג רבגוניות זו.

מלבד הבחירה שלא לעסוק בהפרעות פסיכולוגיות הנובעות משירות צבאי דוגמת פוסט טראומה (PTSD – Post Traumatic Stress Disorder), המאמרים נוגעים בצדדים שונים של תופעות הקשורות בשירות הצבאי בכלל ובצה"ל בפרט. כדי לשקף את התופעות השונות ולהבין אותן בהתאם להבנה הרחבה של הפרקטיקה – בין הכותבים לא רק אנשי מקצוע בתחום, אלא גם מפקדים מהשטח. פסיפס זה בא לידי ביטוי גם באופן כתיבת המאמרים. כמה מהם כתובים בשפה אקדמית וכמה מהם בשפה צבאית; בהם תיאורטיים או כאלה שנכתבים "מן השטח", ללא הקשר רחב יותר; יש העוסקים בתופעות כלל־עולמיות רחבות ויש העוסקים בהתנהלות של חיילים בודדים ביחידה מסוימת. כך נכון להבין את תחום הפסיכולוגיה צבאית. אנו מקווים כי המנעד הרחב יספק תובנות בקרב הקוראים השונים, ומכיוון שצה"ל תמיד היה ועודנו כבואה לתופעות בחברה הישראלית בכלל, אנו משערים שכמה מן המאמרים עשויים לעניין חוקרי חברה ישראלית ופסיכולוגיה חברתית שצה"ל אינו בהכרח מוקד עיסוקם.

ספר זה אינו מבטא, כמובן, את כלל העיסוק בפסיכולוגיה צבאית בצה"ל. אולם אנו מאמינים שהוא מספק הצצה לעולם מורכב זה, אשר מוקדשת לו מחשבה עצומה בהתנהלות היום־יומית, ומקווים שיעורר דיון על איך נכון וכדאי לפתח את התחום מול האתגרים שעוד מצפים לו.

את המאמרים חילקנו לשלוש תמות מארגנות: החלק הראשון עוסק באתגרים בהפעלת הכוח – סכמות מנטליות, חוסן, אירועי משבר, לחימה בתווך תת־קרקעי, מפקדות מבצעיות בחירום, מאפיינים ומעברים מנטליים וההתמודדות עם שמירת סוד. החלק השני עוסק בבניין הכוח – מוטיבציה, לכידות, מסוגלות, דיגיטציה, טכנולוגיה ואתגרי בניין הכוח בארגון מורכב ורב־ממדי.

החלק השלישי עוסק במנהיגות - הפער בין תיאוריית מנהיגות למימושה בפועל, מנהיגות בדרגים זוטרים ושאלות של ותיקות וצעירות, וכיצד צריך להיות תהליך כניסת מפקד לתפקידו.

כותבי המאמרים שונים זה מזה בתפקידם, בהכשרתם ובמאפייניהם, אך המשותף לכולם הוא שהם עסוקים מאוד. על כן אנו מודים להם שהקדישו מזמנם לכתיבת המאמרים. התמונה הנחשפת מכתובתם היא שבסופו של יום כמעט כל עיסוק צבאי קשור בפסיכולוגיה הצבאית. הבנתה, הכרתה והתמקצעות בה, מובילות לצבא טוב יותר. הקובץ הזה מעיד על רב־גונית התחום, העושר הרב שבעשייה בו וחשיבותו בתוך צה"ל כיום, אך בד בבד, נדמה לנו כי הוא מהווה גם מבוא לעיסוק נרחב יותר בתחום בעתיד.

בברכת קריאה מיטיבה,

צליל כהן, ד"ר יובל בנימין ולירז ספיר

עורכי הספר

שער א'

אתגרים בהפעלת הכוח

על סכמות מנטליות במפגש עם לחימה

יעל סלעי,¹ ליאורה פלרייהלום,² עינת טאובר-בורוכוב³

האתגר: סכמות מנטליות מפחיתות חוסר ודאות, מאפשרות התכוננות, דריכות והיערכות לפעולה. הן עשויות לאפשר לחייל להפעיל תסריט פעולה אשר מתאים לסיטואציה המבצעית וכך להביאו לנהוג באופן מיטבי, כמעט אוטומטי, מול תרחישים צפויים. פעמים רבות האדם מקבל החלטה בהתאם לסכמה בראשו ולא בהכרח כתוצאה מתהליך סדור של בחינת אלטרנטיבות ובחירה מתוכן. החזקה של מספר מצומצם של סכמות וחוסר מיומנות לעבור בין סכמות, עלולים לפגוע באפקטיביות ההתנהלות של הלוחם. ב"צוק איתן" ניכרו פערים בין הסכמות איתן הגיעו הכוחות למערכה ובין המציאות המבצעית שהתהוותה במהלכה, בשני ממדים עיקריים: הזמן ומרחב הלחימה.

מבוא⁴

סכמות מנטליות נחקרו בהקשר של הפסיכולוגיה הצבאית, ונמצא להן תפקיד מרכזי בתהליכי בניין הכוח ובלחימה עצמה (פקר ווינר, 2003; קינן, 2007). בהתאם לכך, נמצא כי הן השפיעו על הכוחות במהלך הלחימה ב"צוק איתן", שם גם אפשר היה לראות כי שימוש בהן לא אפשר את התאמת ההתנהגות למצב בפועל.

סכמות מנטליות ככלל ובלחימה בפרט, יוצרות ציפייה בנוגע להתפתחות האירוע ומאפייניו, וכפועל יוצא מפחיתות חוסר וודאות ומאפשרות התכוננות, דריכות, מיקוד והיערכות לפעולה מותאמת. הסכמה מאפשרת לחייל להפעיל תסריט לפעולה

1 סא"ל (מיל') יעל סלעי, לשעבר רע"ן פסיכולוגיה יבשה הייתה היועצת הארגונית של אוגדה 162 ב"צוק איתן".

2 רס"ן (מיל') ליאורה פלרייהלום הייתה היועצת הארגונית של אוגדה 36 ב"צוק איתן".

3 רס"ן (מיל') עינת טאובר-בורוכוב הייתה עוזרת יועצת אוגדה 162 (כנע"ת), ב"צוק איתן".

4 במהלך מבצע "צוק איתן", ליוונו את כוחות אוגדות 162 ו-36, החל בשלבי ההכנות ללחימה ועד לסיומה, הן לצד הכוחות המתמרנים הפרוסים והן במפקדות. כקצינות מדעי ההתנהגות, המוקדקות על תחום הפסיכולוגיה הצבאית בלחימה, גיבשנו הבנות על תמונת המצב המנטלית של הכוחות ותפקודם. בתהליך זה בלטו מתחים בין הסכמות שעיינו הגיעו הכוחות למערכה ובין המציאות המבצעית שהתהוותה במהלכה.

המותאם לסיטואציה המבצעית שבה הוא נמצא (Sims & Lorenzi, 1992).

פרק זה יעסוק במהותן של סכמות, אופן היווצרותן, השתנותן והשפעתן על התנהגות האדם לשם יצירת תשתית לחשיבה עתידית לנוכח האתגרים המבצעיים של צה"ל, בהווה ובעתיד. נטען כי הנטייה הטבעית לפשט התליכי חשיבה כדי להתנהג באופן מותאם, היא אדפטיבית לסביבת הלחימה הטקטית, משום שאנו מעוניינים כי הלוחם יפעל במיומנות אוטומטית בזמן תרחישים צפויים. עם זאת, החזקה בסכמות מצומצמות לצד היעדר מיומנות לתנועה בין סכמות, עשויים לצמצם באופן מהותי את הפעולות האפקטיביות והאדפטיביות של המפקד והלוחם. טענתנו היא שעל דרגי הפיקוד לרכוש את המיומנות להתנהל בסביבה מורכבת כמו זו המאפיינת את שדה הלחימה העכשווי. מחד, על המפקדים להרחיב את מנעד הסכמות שיאפשרו להם התמודדות מהירה עם מגוון רחב יותר של מצבים צפויים ולנוע ביניהם בהתאם להשתנות, מאידך עליהם לזהות מתי הם "שבויים" בסכמה שאינה מאפשרת התמודדות אפקטיבית, ומתוך כך לגבש מענה חדש ומותאם. בכל מקרה, יידרש המפקד לתרגום הבנתו לכדי פעילויות טקטיות פשוטות ולתיווך את המצב המורכב לכדי פעולות קונקרטיות עבור פקודיו.

פרק זה מתמקד בדרג הטקטי, מנתח סכמות שהחזיקו הכוחות בדרג זה ביחס למרחב הלחימה ולמרחב הזמן, ומנסה להצביע על מקומות של חוסר ההלימה שנוצר בין המצב בפועל ובין אופן פעולת הכוחות הטקטיים בשטח.

מהי סכמה מנטלית?

"סכמה" היא יחידה בסיסית, חזותית, התנהגותית, אקוסטית או סמנטית של ידע ועמדות של האדם כלפי העולם כגון: אובייקטים, אנשים ומצבים (כהן ופרידמן, 2002; Baron & Byrne, 2000). ידע זה מכתוב את הדרך שבה אנו מביטים בעולם ומנחה אותנו כיצד להגיב לו. באמצעות הסכמה אנו מעבדים את המידע הנקלט באופנים שונים ומפרשים אותו לכדי תגובה. הסכמות המנטליות מסדרות את כל הידע הנצבר, ומאפשרות ביתר-קלות את גיבושן של התנהגויות אוטומטיות ושל ציפיות בנוגע להתפתחות הסיטואציה במצבים מוגדרים, כבר מרגע הגדרת המצב. בהתאם לכך הן מאפשרות "שליפת" תפקוד המותאם לסיטואציה מוגדרת. לדוגמה, סכמה של שמיעת קונצרט חי (מוזיקה קלסית), מכילה את הידע אשר לפיו במסגרת זו תנוגן מוסיקה על-ידי נגנים שישבו במיקום מרכזי כך שתתאפשר לכל הקהל הן האזנה להם והן צפייה בהם. סכמה זו מייצרת ציפיות: בסבירות גבוהה אפשר לצפות שיהיה מנצח על התזמורת, ושהקהל ימחא כפיים כהוקרת תודה והערכה לנגנים עם

סיום נגינת הקטעים.

נוסף על כך, הסכמות מסייעות לפירושן של תופעות שאנו נתקלים בהן. כך, למשל בדוגמה שהבאנו, כאשר מנצח התזמורת ירים ידיו בתנועות גדולות, נדע לפרש זאת כמתן דגש לתזמורת ולא כקריאה לעזרה.

התהוות סכמות ושינוי סכמות

בשנותיו הראשונות של האדם, הסכמות שהוא מחזיק בהן פשוטות יותר, ועם הזמן, ככל שהוא נחשף לגירויים שונים (באמצעות התנסות אישית בלתי אמצעית, או באמצעות למידה אמצעית), כך הסכמות משתנות, משתכללות ומצטרפות אליהן סכמות חדשות.

סכמות מתעצבות בשני תהליכים מרכזיים (Piaget & Cook, 1952): התאמה והטמעה. הטמעה פירושה הרחבתה של סכמה קיימת. תהליך זה מתרחש במהלך מגע עם גירויים בעולם, כאשר אנו מחברים את הגירוי החדש לסכמה קיימת וכך מרחיבים אותה. למשל בתחילה ילד עשוי להחזיק בסכמה של חתול בית, הכוללת ארבע רגליים, זנב, פרווה אפורה, אוזניים זקורות, שפם ואף ורוד, לצד הנאה מליטופים ויללות. אך כאשר הילד יראה חתולים בצבעים שונים ובצורות שונות, כמו חתול סיאמי או חתול ללא פרווה, הוא יזהה את המרכיבים הדומים, יקשור אותם ויוסיף אותם לסכמת החתול.

האדם שואף לאיזון קוגניטיבי באמצעות הגדרה ושיבוץ מתמשכים של הגירויים שאיתם הוא נפגש בתוך סכמות קיימות. במילים אחרות, הוא תמיד יבקש לקשר כל גירוי אותו לסכמה קיימת. עם זאת, כאשר נוצר חוסר תאימות (דיסוננס קוגניטיבי) בין הסכמות של הפרט ובין הגירוי החדש, נוצרת סכמה חדשה בתהליך הנקרא "התאמה". למשל כשילד לומד שחיה בעלת ארבע רגליים, פרווה שחורה, שפם, זנב ואפו שחור והחיה מייללת היא חתול – תיווצר חוסר התאמה בין סכמת החתול של הילד ובין המפגש הבלתי אמצעי עם חיה בעלת מאפיינים זהים אך שהחיה נובחת – ובהתאם לכך תיווצר סכמה חדשה, "סכמת הכלב" ולא חתול.

בחינת גירוי חדש, התאמה והיווצרות של סכמה חדשה הם תהליכים אדפטיביים, ומסייעים לאדם להתמודד ולהתאים את עצמו למציאות המתהווה. עם זאת, החלפתה של סכמה אחת באחרת אומנם מסייעת להתמודדות מותאמת יותר עם הסיטואציה, אך גם עלולה להנציח תהליך חשיבה דיכוטומי (או סכמה א' או סכמה ב'). למשל מפגש של הילד עם חתול שורט תטמיע את סכנת השריטה בסכמה ויתקיים מעבר מסכמה

של התקרבות לחתולי חמוד וביתי לצורך ליטוף, לסכמה של סכנה והתרחקות מכל החתולים (במקום, למשל התקרבות זהירה לחתולים ובחינת מוכנותם לליטוף).

באופן דומה, כאשר הגירוי במציאות אינו תואם סכמה קיימת אך האדם מגיב בניסיון ליצור הטמעה (על בסיס ההנחה שהמצב הוא "עוד מאותו דבר") ולא התאמה (יצירת סכמה חדשה), עלולות להיווצר התנהגויות לא מותאמות לסיטואציה. למשל אם הילד יפגוש נמר ולא תיווצר תחושת חוסר תאימות בין סכמת החתול הקיימת ובין הגירוי החדש, במקום ליצור סכמה חדשה של "נמר" (בעל חיים מסוכן יותר) עלול הילד לנסות להתקרב לנמר וללטפו, ולהיפגע. במילים אחרות, כדי לפרש גירוי כגירוי חדש, המחייב סכמה חדשה, נדרש האדם לחוש חוסר התאמה משמעותי בין המציאות ובין הסכמה הקיימת.

לסיכום, לצד העובדה שסכמות מאפשרות לאדם תגובה מהירה ומותאמת לסיטואציות שונות, הן גם טומנות בחובן סיכון שהן עלולות לקבע את האדם על תגובות שאינן מותאמות עוד למציאות המתהווה, או על בחירה דיכוטומית וחד־ערכית בין סכמות מוכרות.

השפעת הסכמות על תהליכי קבלת החלטות לתגובה מול גירוי

המודל ההכרתי בקבלת החלטות (RPD - Recognition-Primed Decision Model) של קליין (1998, 2008), טוען כי קבלת החלטות ברמת הפרט נעשית בהתאם לסכמה שבה הוא מחזיק ולא בהכרח מחמת תהליך סדור של בחינת אלטרנטיבות ובחירה מתוכן. כלומר, הפרט משתמש בניסיון העבר שלו כפיצוי על תהליך אנליטי רציונלי בקבלת החלטות (Klein, 1998). קליין (2008) מוסיף ומחדד באמצעות גישת קבלת החלטות הנטורליסטית (NDM - Naturalistic Decision Making), כי הפרט מקבל החלטות במצבים קשים ומורכבים באמצעות סכמות המציגות את דרך הפעולה המתאימה למצב הנתון, וכך מאפשרות תגובה וקבלת החלטות מהירות, ללא צורך בהפעלת שיקול דעת משמעותי ובבחירה מתוך מגוון אפשרויות. תהליך קבלת החלטות זה כולל רכיבים של אינטואיציה וניתוח נתונים, ומשלב בין מרכיבים מנטליים-רגשיים ובין מרכיבים רציונליים-מחשבתיים.

השפעת הסכמות על פעולה בהקשר המבצעי

כאמור, סכמה נוצרת על בסיס חוויה בלתי אמצעית או על בסיס למידה אמצעית. בהתאם לכך, הסכמות של הפרט במסגרת הצבאית נשענות על החוויות האישיות האחרונות או המשמעותיות ביותר שלו, ושללו כחלק מהקבוצה (המסגרת הצבאית

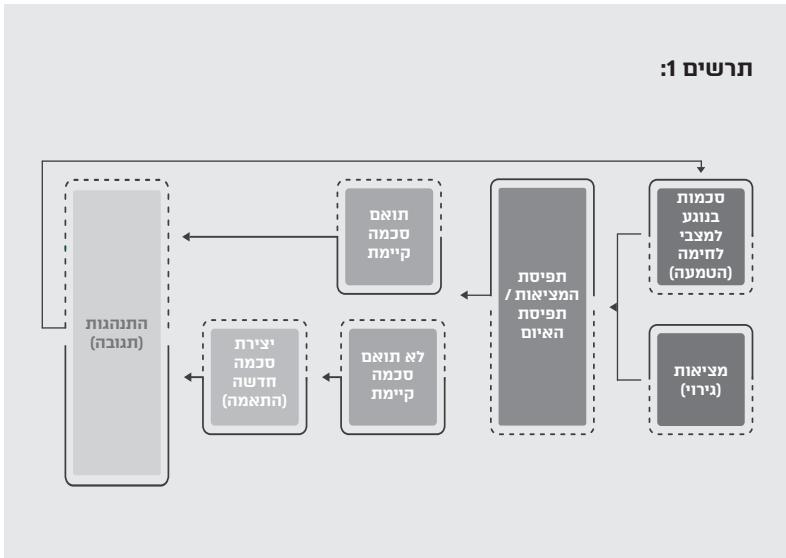
צוות / מחלקה / פלוגה), כמו גם, על מורשת קרב, אתוסים, תהליכי בניין כוח (אימונים והכשרות), ואף מסרים חברתיים והלכי רוח ציבוריים. לפיכך, ייתכן כי פרטים שונים באותה מסגרת יחזיקו סכמות שונות ביחס לאותה סטואציה. למשל אם מפקד שנלחם ב"עופרת יצוקה" מוביל לוחמים שנלחמו ב"עמוד ענן" - הוא עשוי להחזיק כסכמה מרכזית את כינוס הכוחות לצורך תמרון קרקעי, בעוד חייליו יחזיקו את סכמת כינוס הכוחות כאמצעי הרתעה.

תהליכי בניין הכוח מהווים עוגן לעיצוב סכמות משותפות לפרטים במסגרת, כדי לאפשר פישוט תהליכים מורכבים ופעילות מהירה ומתאמת לנוכח התרחשויות שונות. כחלק מפישוט תהליכים זה, מתחזקת הדיכוטומיה בין הסכמות השונות ברמת הפרט, לדוגמה: אימונים המפשטים מציאות אפשרית לכדי מצבים חד־משמעיים ("או מתקפה או הגנה") שבהם נדרשות דרכי פעולה מוגדרות ומתאמות לכל מצב ספציפי. הבניה דיכוטומית זו, משועקת גם לתהליכי הפעלת הכוח ועלולה לייצר תפיסות חד־ערכיות נפרדות, כמו "או בט"ש או מלחמה". במצבי ביניים, הפרדה דיכוטומית זו אינה משרתת את ההיערכות המיטבית למשימה, על כן נדרש הפרט למנעד סכמות רחב יותר וליכולת מעבר מהירה וגמישה בין מגוון הסכמות אשר יוטמעו בתהליכי בניין הכוח. נוסף על כך, נדרשות הן היכולת לזהות במהירות מציאות שאינה תואמת לסכמות, והן היכולת ליצור סכמה חדשה המותאמת למציאות זו.

המפגש שבין התרחשות במציאות (גירוי) ובין סכמה קיימת (מוטמעת), משפיע על תפיסת המציאות ברמת הפרט:

אם תפיסת המציאות תואמת את הסכמה הקיימת, הדבר יוביל ישירות להתנהגות המקושרת לסכמה. אם תפיסת המציאות אינה בהלימה עם הסכמה הקיימת, תיווצר סכמה חדשה בתהליך של התאמה, טרם תגובה לגירוי.

המורכבות נובעת בשלב פירוש המציאות - ביכולת לזהות במהירות מצב שאיננו תואם את הסכמה הקיימת (ראו תרשים).



לדוגמה במהלך מבצע "צוק איתן", כחלק מתפקידינו לגבש את תמונת המצב של כוחותינו, הובלנו חוליות יועצים שערכו שיחות אישיות וקבוצתיות עם חיילים ומפקדים בשטחי הכינוס, בשטחי ההיערכות ובמפקדות החטיבות והאוגדות. כמו כן, עסקנו בתצפיות ובשותפות פעילה בהערכות מצב ובתהליכי קבלת החלטות. עקב כך, מצאנו כי כלל הכוחות פעלו על בסיסה של סכמה ספציפית שהתבססה על אירועי לחימה קודמים, סכמה שבאה לידי ביטוי בתכנון, בפקודות ובהתנהגות הכוחות בשטח. תופעה זו מעלה שאלות: עבור מה ומתי השימוש בסכמה קודמת (קיימת) מתאים, ומתי הוא מהווה חסם?

להלן מובאות הבנותינו בנוגע להשפעתן של הסכמות המנטליות על ההתנהגות בפועל של הדרג הטקטי במהלך מבצע "צוק איתן", ועל המציאות המבצעית. נציג זאת בשני ממדים: ממד הזמן, וממד מרחב הלחימה.

ממד הזמן

תהליכי בניין הכוח, לרבות אימונים ותוכניות אופרטיביות, כמו גם הניסיון המבצעי הקודם, מהווים בסיס לסכמות המוחזקות על-ידי הכוחות הלוחמים. להלן נדון בשלוש

סכמות מרכזיות: עיתוי היציאה לתמרון (והאם בכלל יש לבצעו),⁵ משך המערכה וסיום המערכה.⁶

1. "כמה מהר יוצאים לתמרון?" – עיתוי היציאה למהלך קרקעי (אם בכלל)

בשלב ניהול הקרב, עוסק הדרג האסטרטגי בשאלת ההכרעה – האם תוכרע המערכה באמצעות אש בלבד או בשילוב של אש ותמרון? עם זאת, בדרג הטקטי של כוחות היבשה, העיסוק בשאלה זו מוכרע תודעתית כבר בשלב ריכוז הסד"כ המתמרון. בהתאם לכך, במהלך "צוק איתן" ניכרו בדרג הטקטי שתי סכמות מנטליות מרכזיות באשר להתכוננות ויציאה ללחימה:

א. הסכמה "המסורתית" הניחה יציאה וודאית ללחימה עם סיום ריכוז הסד"כ, או זמן קצר לאחר ריכוזו. סכמה זו מבוססת על הזיכרון הקולקטיבי המסורתי של מלחמות עבר, כגון "ששת הימים" ו"יום הכיפורים", ועל הזיכרון המבצעי העדכני, שנחווה על-ידי לוחמי צה"ל ומפקדיו בהווה, כגון "עופרת יצוקה" ו"מלחמת לבנון השנייה". סכמה זו מתבססת על תבנית הרעיון המבצעי לפיה המערכה מוכרעת באמצעות תמרון קרקעי, ולפיכך היערכות כוחות היבשה לתמרון יתמשו בהכרח ביציאת הכוחות לפעילות עם סיום צבירת הסד"כ.

ב. הסכמה של "עמוד ענן" הניחה כי תיתכן היערכות לתמרון ודחייה חוזרת שלו בטווחי זמן קצרים ותכופים, עד לכדי האפשרות לביטולו הגורף של התמרון לאור הישגים מבצעיים שהושגו באמצעות כוחות שאינם מתמרנים (אוויר, אש, ים וכדומה), או לאור הסכם מדיני. סכמה זו מתבססת על ההבנה שתמרון הוא רק אחת מן האפשרויות העומדות בפני הדרג המדיני, ואינו מהלך מחויב מציאות לצורך הישג מדיני ומבצעי. על-פי סכמה זו, הדחייה טומנת בחובה את האפשרות לבטל את התמרון, ולפיכך היא גם הזדמנות פוטנציאלית לירידה במתח המבצעי ובהיערכות.

5 השימוש במונח "תמרון" בפרק זה, מתייחס למהלכים קרקעיים הכוללים תנועה לתוך שטח אויב, להוציא מן השימוש הנרחב במונח זה בקרב הדרג הטקטי גם לתיאור מהלכי תנועה קצרים מעבר לגבול.

6 המערכות שבהן פעל צה"ל בעשורים האחרונים, התאפיינו כמבצעים נקודתיים ומוגבלים בזמן ובמקום ("ענבי זעם", "חומת מגן", "מלחמת לבנון השנייה", "עופרת יצוקה", "עמוד ענן"). נוסף על כך, בניין הכוח ביבשה מתבסס על תמרון והנרטיב המוביל את נוהלי הקרב הוא היערכות קצרה יחסית ומהלך יבשתי המהווה את חלק הארי של המהלך המבצעי.

עם תחילת מבצע "צוק איתן", ניכר היה כי מרבית הכוחות בדרג הטקטי מחזיקים בסכמה ה"מסורתית" ולפיכך עסקו בריכוז סד"כ מהיר על בסיס ההנחה כי היציאה לתמרון תבצע לאחר שלב זה. סכמה זו התעצמה גם לנוכח ריבוי הסד"כ (שלוש אוגדות סדירות בעזה) והוצאת צווי 8 לאנשי המילואים. עם זאת, ככל שדחיית היציאה לתמרון חזרה על עצמה בטווחי זמן קצרים (12-24 שעות), כך הלך והתחזק מקומה של סכמת "עמוד ענן". לסכמה זו היו השפעות במספר רבדים: הרגשי, התפיסתי והרעיוני־מבצעי.

ברובד הרגשי, הדבר התבטא בתסכול, אכזבה, ציניות וכעס של הרובד הטקטי, לנוכח מאמץ ההתארגנות לתמרון והחשש, שהלך והתעצם, כי מאמץ זה יהיה לחינם ויסתיים ללא תמרון בפועל.

ברובד התפיסתי, החלו לעלות שאלות עקרוניות על מיקומו ותפקידו של התמרון במערכה ועל רלוונטיות התמרון באופן גורף.

ברובד המבצעי, ניכרה ירידה במתח המבצעי ובדריכות הכוחות, לצד ערעור ניסיונות המפקדים הבכירים לשמר את המתח המבצעי באמצעות יצירת דחיפות ודריכות לפעולה בהינתן פקודה ליציאה לתמרון.

השפעות אלו חלו על כלל הדרגים והאוכלוסיות - אנשי מילואים, דרגים בכירים, דרגים ווטרים ומפקדות.

במהלך המבצע ניכר כי שתי הסכמות התקיימו כמתחרות. ה"מסורתית" אומנם היוותה כוח תומך בשמירת דריכות ומוכנות לפעולה יבשתית מתמרנת, אך מעצם היותה סכמה המתאימה לפרק הזמן הקצר של ריכוז סד"כ ומחזיקה לכל היותר עיכוב קצר ביציאה לתמרון וודאי - ככל שהצטברו העיכובים והדחיות ליציאה כך סכמת "עמוד ענן" הלכה וקנתה לה מקום נכבד בתודעת המשרתים, וכך ערערה את הצורך בשימור הדריכות והמוכנות.

לאור מצב עניינים זה, "צוק איתן" למעשה היווה בסיס להתאמתה של הסכמה "המסורתית" למציאות החדשה, והרחבת חלותה מהמתנה קצרת מועד לחלון זמן ארוך יותר, הכולל יציאה לתמרון גם לאחר המתנה ממושכת ודחיות חוזרות ונשנות.

2. משך המערכה

הסכמה "מבצע", בשונה מהמושג "מלחמה", יוצר ציפייה לאירוע נקודתי, קצר

ומוגבל בזמן. סכמה זו נסמכת על המבצעים האחרונים ברצ"ע ("עמוד ענן" ו"עופרת יצוקה"), שהיו קצרים (עד שלושה שבועות).

בתחילת מבצע "צוק איתן", ניכרה "סכמת המבצע" שהניחה כי המערכה תהיה ממוקדת ותכליתית ולא תדרוש זמן רב למימוש מטרותיה. נוסף על כך, העובדה שלא גייסו מסגרות מילואים נרחבות (פרט ליחידות ספציפיות שהן חלק מיחידות סדירות בגדודי החש"ן, מפקדות ובע"ת נוספים), תמכה בסכמה, ובציפייה הנגזרת ממנה, שמדובר במבצע קצר ונקודתי. יתרה מכך, היעד שהוגדר היה ספציפי ותחום: "נטרול המנהור ההתקפי", והוא כלל משימה תכליתית, נקודתית ומוקדת, בפאתי השטח, שאופיינה בחיכוך נמוך יחסית. עם זאת, בפועל נמשכה המערכה 51 ימים, לאור מאמץ האש המתמשך בטרם הכניסה הקרקעית לעזה, ולאור הפעילות הקרקעית שנמשכה למעלה מהצפוי לאחר הכניסה.

לנוכח הציפייה למבצע קצר מועד, כלל הדרגים לא שמו דגש על הצורך בשמירת אורך נשימה. מאפיינים בולטים לכך היו: היעדר עבודה במשמרות בעבודת המפקדות לאורך השבועיים הראשונים של המבצע, וגם לאחר הכניסה הקרקעית; נוכחות קבועה של מפקדים בכירים (מספרי 1); מיעוט מנוחה למפקדים; ותשתיות קיום בסיסיות בלבד בשבועותיו הראשונים של המבצע. לאור התמשכות הלחימה, לצד התקבעות האחיזה בסכמה של "מבצע" למשך מספר שבועות, ניכרה עייפות ושחיקה בקרב הכוחות הטקטיים והמפקדות.

עם התמשכות הלחימה, הלך והתחדד חוסר התאימות שבין הסכמה ובין המצב בפועל - וסכמת ה"מבצע" הוחלפה בסכמת ה"מלחמה". כך הוחזר האיזון הקוגניטיבי ונוצרה הציפייה המתאימה לאופן שבו התנהל המשך הלחימה. המעבר מסכמה לסכמה, סייע להיערכות ללחימה ממושכת, אינטנסיבית ומרובת נפגעים (בהשוואה ל"מבצע"). כמו כן, בהתאם לסכמה החדשה שאומצה, אפשר היה לתת מענה לצורכי הקיום ולניהול אורך נשימה ברמת הפרט והמסגרת, וליצור בקרב המשרתים ציפייה מותאמת גם ברמה הרגשית.

3. "מתי (לעזאזל) זה נגמר?" - שלבי הלחימה ומועד סיום המערכה

הסכמה הרווחת היא כי קיים סוף ברור, מוגדר וחד משמעי למערכה, והוא מתרחש עם עזיבת הכוחות הקרקעיים את שטח האויב וחציית הגבול בחזרה לשטח מדינת ישראל, לצד מהלכים לגיבוש הסכם מדיני. כמו כן, רווחת הסכמה לפיה בשלבי המערכה השונים, וכל עוד היא נמשכת, עשויות להתקיים הפסקות אש אשר בהן

נדרשים הכוחות לחדול מלחימה - עד לסימון הרשמי וחזרה ללחימה, או עד להשגת הסכם מדיני וסיימה הסופי של המערכה.

בפועל, במהלך מבצע "צוק איתן", גם לאחר יציאת הכוחות מגבולות רצ"ע נמשכה משימת השמדת המנהור ההתקפי, לצד מאמץ אש מתמשך מול ירי התמ"ס שהמשיך למרות הפסקת האש. עקב כך, חלה עמימות בהגדרת שלב הלחימה, עמימות שאף התחזקה לנוכח ריבוי הפסקות האש והפרתן והארכת המערכה בפרקי זמן קצרים. עמימות זו השפיעה על היכולת ליצור ציפייה מותאמת בקרב הכוחות בנוגע להמשך המשימה. בניסיון ככל זאת לייצר וודאות, התפתח שיח מתמשך בדרג הטקטי בנוגע להתפתחות המערכה: האם פנינו לסיימה ("חוזרים הביתה"), האם אנחנו לקראת הרחבת המערכה ("כובשים את עזה"), או שמא פנינו לקראת משהו אחר? ("הגנה ברצועת ביטחון").

איהוודאות ביחס לעיתוי סיום המערכה והמעבר לשלב הבא, קיבלה זווית נוספת עם התהוותן של שתי פעולות במקביל: האחת, היערכות לסיום הלחימה וחזרה לשגרה (שחרור אנשי מילואים, החזרה לכשירות האמל"ח, היערכות לקראת אימונים ועוד). השנייה, היערכות להמשך פעילות מבצעית במרחב הרצועה. היכולת להפעיל סכמה חדי-ערכית בנוגע לעיתוי סיום הלחימה והציפייה להתנהגות מותאמת, אותגרו מעצם קיומו של שיח דואלי והתארגנות מפוצלת של הכוחות.

ממד מרחב הלחימה

הניתוח להלן יעסוק במתח שבין ארבע סכמות הנוגעות למרחב הלחימה ובין המציאות שהתהוותה בפועל. הסכמות הנבחרות אלו עוסקות בהיכטים של הגדרת הגבול, צורות הקרב והשימוש באמל"ח, והמשמעויות המנטליות של שפה (שליטה, טיהור מרחב, שהייה קרבית).

1. הגדרת קו הגבול

המלחמה ה"קלסית" מכוונת להגנת שטחים או כיבושם ביחס לקו גבול פיזי מוגדר. לעיתים מוגדר קו הגבול באופן מלאכותי באמצעות חומה או גדר, לעיתים הוא מוגדר באמצעות קו גבול טבעי כמו רכס הרים או גוף מים, ולעיתים הוא מוגדר כקו דמיוני המופיע על פני מפות אך בפועל איננו מסומן פיזית בשטח, כמו למשל בגבול איו"ש.

בין שהוא מוגדר פיזית או לא, לקו הגבול משמעות מדינית, ולפיכך גם צבאית ואופרטיבית - ריבונותה של מדינה מוגדרת על-פי קו זה. קו הגבול גם מייצר הבחנה ברורה בין מרחבים: קבוצתיים, ערכיים, ביטחוניים, התנהגותיים וכדומה. תפיסת קו הגבול גם יוצרת אבחנה פסיכולוגית בין מושגים, כגון: לפני קו הגבול ואחרי, בפנים ובחוץ, הבית והאויב, בטוח ומסוכן, חזית ועורף. כך למשל ריבונותה של ישראל על ה"עורף הצבאי" מאפשרת תחושה של ביטחון. תפיסת קו הגבול היא סכמה המתקיימת גם בשגרה - בבט"ש ובתעסוקה מבצעית של כוחות טקטיים.

במהלך מבצע "צוק איתן" ניכר היה כי אבחנות תפיסיות אלו גזרו התנהגויות ותגובות מובחנות, כגון: היערכות לקרב עד למעבר הגבול ולחימה בפועל מעבר לו, שאננות ותחושת ביטחון "בשטחנו", ועליית המתח המבצעי ככל שחציית קו הגבול הלכה והתקרבה ובשלבים הראשונים לאחר חצייתו.

התנהגויות אלו הן בהלימה עם הגדרת הגבול כ"קו" ותפיסתו כדו-ממדי (אורך וגובה). עם זאת, המערכות האחרונות שבהן נעשה שימוש מרובה בטילים לטווחים קצרים ובינוניים ובמנהרות התקפיות - כולם בעלי טווח פגיעה במרחב שמעבר לגבול וסמוך לו ועד מאות קילומטרים מעבר לו - ערערו את התפיסה המוכרת והנכיה את קיומו של "מרחב גבול" תלת-ממדי המתאפיין בעומק ורוחב מעבר ל"קו", וכולל גם את שטחי ההיערכות, שטחי התפעול הלוגיסטי ומיקום היחידות הקדמיות.

למרות מציאות זו, במהלך מבצע "צוק איתן" אפשר היה להבחין בהתנהגויות שהתאימו לסכמת "קו הגבול" ולא התאימו לתפיסת האיום במציאות, של "מרחב גבול". שטחי הכינוס וההיערכות, כמו גם המפקדות הקדמיות של החטיבות, ספגו ירי תמ"ס יום-יומי, חלקו עם התרעה וחלקו ללא התרעה, והיו תחת איום קונקרטי של מנהרות התקפיות. מול מציאות זו, נדרשו הכוחות למשמעת צבאית, דריכות והתגוננות. עם זאת, היה פער בין האיום וטיבו ובין התנהגות החיילים בשטח: לבוש לא מבצעי, היעדר דריכות נוכח אזעקות, נוכחות אורחים (מתנדבים ובני משפחה) ושהות חשופה במרחבים מאוימים. התנהגויות אלו אף התחזקו עם יציאת הכוחות משטחי האויב וחזרתם לשטחנו לחידוש המלאי, להתרענות ולשינויי משימה. גם התנהגות המפקדים תאמה סכמה של קו גבול, למשל נוכחות מועטה של מפקדים עם חייליהם בשטחי הכינוס וההיערכות, נוכחות מפקדים בחמ"לים בתהליכי נוהל קרב או בשהייה "בתוך קווי האויב", ומיעוט קשב לדריכות, התגוננות והתנהגות מבצעית של חיילים בשטחנו. זאת ועוד, ניכר היה כי בקרב הכוחות שחצו את קו הגבול בחזרה לשטחה הריבוני של ישראל, הדריכות המבצעית פחתה ובקרב חיילים

הייתה שגורה האמירה כי "ברגע שחוצים את הגבול מורידים שכפ"צ וקסדה".

לטענתנו, הפער שבין המציאות בפועל (איום תמ"ס ומנהרות משני ציד הגבול) ובין התנהגות הכוחות, נבע מפער ראשוני בתפיסת המציאות ומן השאיפה להתכנס לסכמה המוכרת של "קו גבול", על כל המשתמע ממנה.

התאמת הסכמה ל"מרחב גבול", התקיימה רק עם התמשכות המערכה והפגיעות המשמעותיות בחיי אדם ב"עורף הצבאי". שינויים אלו התאפיינו בהרחקת שטחי ההיערכות והחמ"לים הקדמיים מהגבול, רידוד כמות הכוחות השוהים בשטחי הכינוס, התקנת מערכות התרעה ושמירת דריכות מבצעית בשטחי ההיערכות והכינוס.

2. שהייה קרבית

כוחות הלוחמים ביבשה מתורגלים בתצורות לחימה אקטיביות מגוונות המקנות להם היכרות עם טכניקות ותרגולות לצורך לחימה בשדה הקרב. נוסף על כך, עקרונות הלחימה מכתיבים חתירה למגע כעיקרון מוביל, ולצידו התפיסה כי ההשתנות היא מרכיב הכרחי לצורך יצירת יתרון על האויב. לעומת זאת, "שהייה קרבית", המתנה והתגוננות, מושתתות על עקרונות סותרים שעיקרם הסתתרות מהאויב, ונתפסות כמאופיינות על-ידי היעדר השתנות (סטטיות), תחושת פגיעות ואף פסיביות. סכמות אלו נמצאות בהלימה עם התפיסה כי הכוחות המתמרנים מהווים את ליבת העיסוק המבצעי היבשתי המושתת על אש ותמרון (תנועה).

לאור זאת, ומתוך ההיגיון כי יש למצות באופן מקסימלי את זמן האימון, מתעדפים מפקדים את האימונים האקטיביים, וכפועל היוצא מכך הלוחמים אינם מתנסים במצב של שהייה קרבית כתצורת קרב (בכחינת "בזבזו זמן יקר באימון") ומכאן שהם גם לא מפתחים סכמה מותאמת לתצורת קרב זו.

במהלך מבצע "צוק איתן" היוותה השהייה הקרבית מרכיב מרכזי בפעילות שנדרשה מן הכוחות המתמרנים בדרג הטקטי. חוסר ההיכרות עם מאפייני תצורת קרב זו, יצר מתח בין ציפיית הכוחות לפעילות מבצעית בעלת מאפיינים אקטיביים ואינטנסיביים ובין המציאות שחוו בפועל. עקב כך, נעו הכוחות על פני משוטלת מנטלית בין שני מצבים מנטליים הפוכים: האחד של דריכות ועוררות גבוהות והשני של עוררות נמוכה.

בראשית הלחימה, נוכח שימוש נרחב באש, חוו הכוחות מצב מנטלי של דריכות ועוררות גבוהות. אך ככל שהלחימה נמשכה, בקרב כמה מהכוחות ניכר היה כי

תנועת המטוטלת התחלפה למצב מנטלי של "נפילת מתח", אחרי ההתרגלות המהירה למציאות החדשה, החיכוך הקטן יחסית עם אויב סמוי מן העיין, המשימה העמומה, ופעילות מועטה בעצימות נמוכה. בשלב זה, התנהגות הכוחות באה לידי ביטוי בפורקן עול עד כדי היעדר משמעת קרבית, הסרת אמצעי מיגון אישיים, התרחקות פרטים מהכוח, שעות שינה ארוכות גם על חשבון משימות שמירה והגנה, הכנסת אספקה לא צבאית לכוחות וכיוצא בזה. ההתנהגויות שנצפו בקרב הכוחות ששימרו מתח מבצעי גבוה ללא הפוגה, הזכירו מאפייני תמרון. לעומת זאת, ההתנהגויות שנצפו ב"נפילת המתח", הזכירו סכמה של מנוחה בכט"ש ובאימונים. שתי תגובות אלו משקפות את הנטייה לשמר סכמות קיימות ואת הקושי לפתח סכמת התנהגות המותאמת לשהייה קרבית, סכמה המתאפיינת כתצורת קרב ייחודית המחייבת הפעלת מנגנונים ייחודיים לשימור מתח מבצעי לצד שימור אורך נשימה.

על התנהגויות אדפטיביות לשהייה קרבית אמרו מפקדים: "הפכנו את הסטטיות לאקטיביות". מפקדים אלו עסקו בפעולות יזומות, כגון: פשיטות, משימות טיהור מרחב, ירי, ניהול שגרות וכיוצא בזה. עם זאת, מרבית המפקדים נדרשו לזמן ממושך יחסית כדי לעבור לפעולות מבצעיות אקטיביות מתוך סכמה המחזיקה בפסיביות.

תרשים 2:

אילוסטרציה – השתנות הדריכות המבצעית לנוכח שלבי המבצע

התקרבות למועד חציית הגבול לשטח אויב מעלה את הדריכות המבצעית, כמו גם היערכות להתקפה. ירידה בדריכות ובמתח המבצעי נובעת מן ההתרגלות לשהייה בשטח אויב ומן היציאה משטח האויב לשטחנו.

האילוסטרציה הבאה מתארת את השתנות הדריכות המבצעית לנוכח שלבי המבצע השונים.



3. צורות קרב

הסכמה המובנית בקרב הכוחות בתהליכי בניין הכוח בכלל ובתו"ל בפרט, יוצרת אבחנה בין צורות הקרב השונות. התפיסה התורתית היא כי כל צורת קרב היא נבדלת ונפרדת מאחרות, וממומשת בזמן נתון במתכונת של "או או" - או הגנה או התקפה.

במהלך "צוק איתן" קיבלו חלק מהכוחות פקודה להתקפה, כדי לכסס את ההתקפיות בכלל המשימות להן נדרשו מרגע הכניסה לשטח האויב. עם זאת, בפועל, נדרשו הכוחות במסגרת פקודה זו להגן על כוחות ההנדסה שפעלו לחיסול המנהרות ההתקפיות - פעולה המקושרת לסכמה נפרדת. זאת ועוד, בעודם פועלים תחת פקודת ההתקפה, הנתפסת כפעולה אקטיבית ומקושרת לתנועת התקדמות, נדרשו הכוחות דווקא לעצור ולהתמקם לשהייה מבצעית ממושכת וסטטית, הן מבחינת פעילות מבצעית והן מבחינה מרחבית. כוחות אלו העידו כי על-פי סכמת ה"מלחמה", ובה "מצב התקפה", נדרשה מהם פעולה אקטיבית והתקדמות, אך מצב השהייה הקרבית, שהיה ברובו סטטי, עמד בסתירה לכך ויצר בלבול עד כדי תפיסתו של מצב השהייה הקרבית כמנוגד למצב המתקפה. כך נוצרו התנהגויות לא מבצעיות, כגון: התרחקות של פרטים מהמסגרת, קבלת צ'ופרים מהעורף, התהלכות ללא מיגון והסרה חלקית של מדים - וכל זאת בשטח אויב. בפועל אפשר ללמוד מכך, כי בהינתן סתירה בין סכמה נדרשת / מצופה (מלחמה) ובין מציאות בפועל (שהייה קרבית, הגנה), עברו הפרטים מפעולה לאור סכמה של התקפה לפעולה המנוגדת באופן דיכוטומי, במקום שיגבשו סכמה חדשה ומתאמת למציאות החדשה. במילים אחרות, הפרטים במצב זה העדיפו פעולה על-פי סכמה קיימת ומוכרת (של תרגיל) על פני יצירתה של סכמה חדשה עבור שהייה קרבית בשטח אויב.

לעומת זאת, נמצאו פרטים ומסגרות אשר נותרו בסכמה של התקפה ומלחמה, עד כדי החזקה מוקצנת של התנהגויות מותאמות לסכמה זו אשר לא תאמו את מציאות השהייה הקרבית הממושכת, למשל אי יציאה מטנקים והיעדר שינה לאורך ימים, למרות שמדובר במצב שהייה ולא במצב לחימה אקטיבית.

בזמנים מסוימים נדרש מעבר בין סכמה לסכמה, למשל עם קבלת פקודה להתקפה, במעבר מהתקפה להגנה, בשהייה קרבית בשלבי הלחימה השונים וכיוצא בזה. בכל מצב שואפים הכוחות להגדיר את צורת הקרב שבה הם נמצאים כדי לגזור התנהגויות קרב מותאמות. אחד החסמים המעכבים מעבר בין סכמות, הוא הפער שבין הרעיון המבצעי של הפקודה עצמה (למשל מתקפה) ובין משימתו של הכוח

הטקטי למימושה (למשל מגננה או שהייה קרבית). במהלך "צוק איתן", פעמים רבות הקו שהנחה את הכוח הטקטי היה הרעיון המבצעי הרחב ולא התאמת התנהלותו למצב הטקטי בפועל.

4. "שטח מטוהר"

במילון מונחי צה"ל (1998), מוגדר המושג "טיהור המרחב" כך: "הישג מבצעי של השמדת כוחות במרחב, כניעתם או נסיגתם. מבוסס על שילוב פעולות התקפיות והגנתיות". בבסיס הגדרה זו נמצאת הנחת היסוד כי מתאפשרת שליטה אבסולוטית על מרחב מוגדר, והנחת יסוד זו היא העומדת בבסיס הסכמה המוחזקת על-ידי לוחמים במגוון דרגים. לפיכך, כאשר כוח מכריז על "שטח מטוהר" הוא מניח כי פעילות האויב בשטח המדובר נוטרלה ואינה מהווה עוד איום על הכוח.

במהלך המערכה ב"צוק איתן" התקדמו כוחותינו על בסיס "חץ כחול"⁷, כפי שתוכנן בנוהל הקרב ובהתאם להישג המבצעי של "טיהור המרחב" לו נדרשו. למרות הכנת הכוחות בפועל שהשטח אינו מטוהר באופן מלא, שכן הטיהור היה על פני הקרקע בלבד בעוד איומים מתחת לפני הקרקע ובאוויר (תמ"ס, נ"ט וכדומה) לא נוטרלו במלואם – במידה רבה המשיכו הכוחות להתנהל בדומה לאופן שבו היו מתנהלים בשטח מטוהר אבסולוטית. במהלך המבצע ולנוכח החיכוך עם המתאר והאיומים, התחדדה ההבנה כי אין "שטח מטוהר" באופן אבסולוטי, גם אם הושגה התקדמות כנדרש וללא כל הפרעה, בהתאם ל"חץ הכחול".

תובנות להמשך

ככל הדוגמאות שהצגנו ניכר היה כי הכוחות המתמרנים ביצעו התאמה והטמעה של סכמות באופן קבוע ורציף. לצד זאת, מנעד הסכמות היה מוגבל והמעבר ביניהן היווה נקודת תורפה. כמו כן, נראה היה כי תיווך המצב הקיים לכוחות הטקטיים על-ידי דרגי הפיקוד הזוטר נעשה באופן לא עקבי או חלקי בלבד.

דוגמה מרכזית לשימור סכמה מנטלית, היא דימוי המלחמה כלחימה בעלת מאפיינים אקטיביים לאורך זמן. דימוי זה נועד לעודד "מתח מבצעי" מתמשך מתוך חשש שרידה בתפיסת העצימות תיצור פסיביות וחוסר דריכות בקרב הכוחות. לשיטתנו, אין מצב סטטי, ולכן גם אקטיביות וגם פסיביות לא יכולות להישמר מעבר למשך זמן

7 חץ כחול - סימון כוחותנו בתוכניות אופרטיביות.

מוגדר. לפיכך, ההשתנות היא המצב התמידי, והטמעת יכולת תנועה בין המצבים השונים מאפשרת יצירת מגוון רחב יותר של סכמות אפשריות ורלוונטיות שעשויות להקנות לכוח התמודדות מותאמת למפגש עם הלחימה בפועל.

למפקד תפקיד משמעותי בהרחבת מנעד זוויות ההתכוננות על מצב נתון, פרט לסכמות המוכרות, אלא גם בשלבים של תהליכי בכניין כוח וגם בשלבי הפעלת הכוח.

1. תפקיד המפקד בהפעלת הכוח: תרגום מצב נתון לפרשנויות ולפעולות

בפרק זה בחנו והדגמנו את השפעתן של הסכמות המנטליות על הכוחות בלחימה במהלך "צוק איתן", מתוך הנחה כי זהו מקרה אחד המייצג תופעה חזרת בקרב כוחות במצבים דומים. מתוך כך, חשוב להבנות את היכולת ליצור סכמות מגוונות ואת היכולת לנוע ביניהן, כדי להתמודד היטב עם מצבים מורכבים שונים. יש לעשות זאת מתוך התייחסות לשלושה שלבים בתהליך:

א. שלב 1 – דיוק הגדרת המצב הקיים

בפועל, כפי שהודגם בפרק זה, המפקדים בדרג הטקטי, עשויים לפגוש בלחימה מציאות שאינה דומה לסכמות שרכשו בעבר, אשר אליהן אומנו ואשר אותן ציפו לפגוש בלחימה.

כדי להתמודד באופן אפקטיבי, יש צורך ביצירת מגוון רחב של סכמות. יצירת מגוון נעשית על-ידי התכוננות על כלל מרכיבי המצב הקיים, הימנעות מהשלמת פרטים חסרים על בסיס סכמות קיימות, ובחינת פרשנויות מרובות הנסמכות על הנתונים הקיימים בפועל. בהתאם לכך, יש ללמד ולאמן את המפקדים לאבחן ולדייק את הסיטואציה שבה הם פועלים, לדעת לנוע בין קטגוריות וסכמות ולהפיק מהן משמעות פרקטיות לפעולה. כלומר, עליהם ללמוד לבצע גם התאמה וגם הטמעה של הסכמות באופן מהיר יותר ומותאם יותר.

יש לאמן את המפקדים להבנה כי מה שהיה הוא לא בהכרח מה שיהיה בסיפור הקרב המלא, אך עם זאת ייתכן שתרגולות או תופעות ספציפיות לשדה הקרב כן יתאימו לתפיסה הסכמתית ועל-פיהן יש לנהוג. לפיכך, תפקידם של המפקדים הוא מחד לזהות את המציאות לאשורה, ומאידך לזהות מתוך איזו סכמה הם מפרשים מציאות זו, ואז – לגבש התאמה שבאמצעותה יוכלו להתמודד עם המציאות באופן אפקטיבי יותר.

ב. שלב 2 – תרגום המצב הקיים לפעולה ותיווך לפקודים⁸

תפקידו של מפקד הוא לתווך לפקודיו את המציאות ולתרגמה לפעולה. לכן לאחר שמפקד הבין את המצב ויצר הטמעה או התאמה של הסכמה, עליו לתרגם הבנות אלו לעשייה קונקרטית לפקודיו. בשלב זה המפקד מסביר את ציפיותיו מפקודיו באופן ברור, חד-משמעי ונטול עמימות, ומגבש שפה משותפת ופשוטה לכלל המסגרת.

יש להדגיש, כי בכל שלב על המפקד להכיל את מלוא מורכבות המצב, ובה בעת לוודא כי הפרט מחזיק הבנה פשוטה של המצב ושל המצופה ממנו בכל רגע נתון. הדבר מחייב את המפקד לתווך את המציאות באופן עקבי ותכוף לפקודיו תוך הגדרת המצב הקיים, הפעולות הקונקרטיות הנדרשות וגבולות הפעולה שבהם אפשר לנוע.

ג. שלב 3 – צורך מתמיד בהגדרת המצב

התהליכים שתוארו לעיל נדרשים להתקיים באופן שוטף וחוזרתי כחלק מתהליך הערכת המצב והעברת הפקודות (בנוהל הקרב ובניהול הקרב), כדי לאפשר את הגמישות המחויבת לצורך התמודדות עם המורכבות הצפויה בשדה הקרב.

תהליך זה נדרש גם כשאינן כל שינוי במצב בפועל, כדי לוודא כי הכוח ומפקדיו אינם פועלים על-פי סכמה שגויה, או על-פי סכמה המסתמכת על הנחות יסוד שאינן בהלימה עם המציאות.

נדרשת יצירת מגוון רחב של אפשרויות "שנפגוש" בלחימה ושיח על מגוון רחב יותר של דרכי פעולה למצבים מגוונים אלו, מה שייצור אמון גדול יותר במפקדים וביכולתם לפקד במצבים משתנים בלחימה ובשגרה.

⁸ במהלך הלחימה התחדדה ההבנה כי קיימת אבחנה בין הפרט ובין המסגרת ביחס לצורת הקרב. בעוד ייתכן כי המסגרת תחזיק בריזומנית ביותר מצורת קרב אחת (מחלקה אחת בהגנה והאחרת בהתקפה), החייל (הפרט) בכל נקודת זמן לעולם יהיה בתצורת קרב אחת. כאן מתחדד תפקידו של המפקד מול החייל - עליו להבהיר לו בכל רגע נתון באיזו תצורת קרב הוא נמצא (כדי שיתאם לכך את התנהגותו). עם זאת, על המפקד להכיל את "הגם וגם". מורכבות זו באה לידי ביטוי החל ברמת הצוות / הכיתה, והיא מתרחבת באופן טבעי ככל שעולים במעלה המדרג הארגוני.

2. תפקיד המפקד בתהליכי בניין הכוח – דימוי המלחמה

כאמור, הכוחות בדרג הטקטי עשויים לפגוש בלחימה מציאות שאינה דומה לסכמות שאותן רכשו בשלבי בניין הכוח, שאליהן אומנו ואשר אותן ציפו לפגוש בלחימה. לכן קיים סיכון כי לנוכח מציאות שונה מן המצופה, יתפתח חוסר אמון ברמה הפיקודית הממונה שהנחילה בקרב הכוח ציפיות שגויות. יצירת מגוון רחב של תרחישים רלוונטיים למרחב הלחימה בשלבי בניין הכוח, ושיח על מגוון רחב של דרכי פעולה לתרחישים מגוונים אלו, טומנים בחובם את ההזדמנות ליצירתו של בסיס אמון רחב יותר בין דרגי הפיקוד השונים, אשר ישתקף גם בעת הפעלת הכוח.

חוסן – הלכה ומעשה

עדי שירצקי,⁹ יהודה נבו,¹⁰ טל פולצ'ק¹¹

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

מבוא

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

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

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

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

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

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

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

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

אתגרים מנטליים בלחימה

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

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

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

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

תיאורים אלו, של לידל הארט¹² ושל מפקד צעיר ביחידת אגוז, משקפים את העובדה כי עלינו לתת את הדעת על האדם בקרב - על אתגרי הלחימה שהוא נחשף אליהם ועל האופן שבו הוא מתמודד עימם. כל זאת, כמוכן, לצד העיסוק באמל"ח, תורות הלחימה, ומאפייני האויב בעת ההכנה ללחימה.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(מק'קוי, 2009)

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

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

(תוה"ד, 2006).

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

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

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

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

מהו חוסן הפרט והמסגרת – מושגים והגדרות מרכזיות

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

חוסן הפרט

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

אפשר לזהות המישה אופני תגובה טיפוסיים שונים לאירועים מערערים וקשים:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

מה הם המרכיבים מהם נבנה החוסן

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

המרכיבים המגינים (Protective Factors)

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

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

המרכיבים המקדמים (Promotive Factors)

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

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

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

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

חוסן המסגרת

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

חוסן המפקד

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

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

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

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

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

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

1. המפקד כמחולל

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

2. המפקד כמודל

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

3. המפקד כמתווך

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

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

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

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

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

התנסות לחיזוק החוסן של הפרט, המסגרת והמפקד

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

קלואזביץ

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

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

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

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

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

מסגרת עבודה שיטתית לחיזוק החוסן דרך התנסות

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

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

צעד ראשון – מיפוי אתגרי החוסן

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

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

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

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

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

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

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

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

1. כשירות פיזית

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

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

2. כשירות רגשית

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

3. כשירות מחשבתית (קוגניטיבית)

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

4. כשירות מוטיבציונית-ערכית

"כשיש לשם מה אפשר לשאת כל איך".

(פרידריך ניטשה, בתוך: פרנקל, 1970).

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

5. כשירות חברתית

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

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

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

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

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

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

1. יכולת משותפת

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

2. יחסים צוותיים ואקלים חיובי

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

3. תפיסות וערכים משותפים

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

חיזוק כשירויות המפקד

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

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

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

צעד שלישי – בניית תרגול מחזק חוסן

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

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

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

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

מקצוע בתחום הבטיחות והרפואה.

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

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

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

סיכום והמלצות

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

1. הובלת מפקדים

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

2. הקניית כלים ומיומנויות להתמודדות עם אתגרי חוסן בלחימה

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

3. מנגנון סדור לעיסוק בחוסן

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

4. שילוב מאמנים (סימולטורים) בחיזוק החוסן

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

"לטפס מן הבאר": התמודדות עם אירוע משברי

יצחק בנבניסטי, ¹⁴ דודו גילעד¹⁵

האתגר: משבר הוא אירוע שבו בנקודת מפנה משמעותית קיימת תחושת חוסר במשאבים פנימיים הנדרשים כדי להתמודד עם השינוי. אפשר לתאר שני סוגי משברים: אקוטי – נקודתי, בעל עוצמה גבוהה ומידת ניכוי נמוכה; כרוני – אירוע מתמשך בעל עצימות בינונית או נמוכה. משבר יכול להיות ברמת הפרט, הצוות, הארגון ואף החברה כולה, ובשעה שברמת הפרט הסמנים למשבר קלים יותר לזיהוי וכוללים אספקטים פסיכולוגיים, פיזיולוגיים, קוגניטיביים והתנהגותיים, הרי שברמת הארגון הם קשים יותר לזיהוי וכוללים אספקטים כמו שינויים במבנה ובחלוקת העבודה בארגון, אובדן אמון בפיקוד, ושינויים באופני התקשורת בתוך הארגון ובין הארגון לסביבתו החיצונית.

מבוא

חיים ודור מכירים אחד את השני עוד מבית ספר היסודי. רק שבוע ימים מפריד בין ימי ההולדת שלהם. את הצו הראשון הם עשו יחד. כשהיו צריכים לבחור באיזו יחידה הם רוצים לשרת, לא היה שום ספק עבור שניהם – גולני. את הטירונות הקשה עשו יחד ויחד עלו לגדוד. לפני הכניסה למבצע בדקו כוננות אחד לשני וצחקו על זה שלא עושים תמונות לפני כניסה לחימה, ובל זאת צלמו סלפי בשטחי הכינוס קודם שהפקידו את הטלפון. חצי שעה לתוך הכניסה הקרקעית, נפגע דור מפצמ"ר ונהרג במקום. במגנן בערב, חיים שואל את עצמו איך ממשיכים מכאן? באותה נפילת פצמ"ר נפגע גם ניר המ"מ ופונה לאחור. כולם מרגישים אשמה, כולם שואלים איך זה קרה? כולם שואלים איך ממשיכים מכאן?

גם חיים כלוחם וגם המחלקה כולה חווים באותו רגע משבר. ההגדרות למונח "משבר"

14 רס"ן (מיל') ד"ר יצחק בנבניסטי לשעבר, רמ"ד תורה ופסיכולוג צבאי ביחידות היבשה.

15 סא"ל (מיל') דודו גילעד לשעבר, רע"ן אסטרטגיה באגף התקשוב וההגנה בסייבר ופסיכולוג צבאי ביחידות היבשה.

רבות והן תלויות בזווית המקצועית של המגדיר – האם הוא מדינאי, פילוסוף או איש מדעי החברה. Luecke and Barton (2004) מגדירים משבר כ"שינוי – פתאומי או מתפתח – המביא לבעיה דחופה שיש לטפל בה באופן מיידי", ובכך מדגישים את הדחופות והפתאומיות ביסוד המשבר. Hillyard (2000), המתבונן על המשבר דרך הקשרים צבאיים יותר, מגדיר אותו כ"סכיבה [...] שמתריסה נגד התהליכים הרגילים, המסודרים והליניאריים של מערכות אנושיות או טבעיות [...] לא אפשר לסמוך על משברים שיציגו מהלך אירועים מוכר, יציבות או יכולת חיזוי". הגדרה זו מדגישה כי הקושי להתנהל בתוך המצב החדש הוא אחד המגדירים המרכזיים של המשבר, כולל המבוכה הנגרמת מן העובדה שאיננו יודעים כיצד להתמודד. המשותף להגדרות אלו ואחרות, הוא יסוד השבירה של ההמשכיות המלווה בצורך להסתגל מחדש למציאות.

בצה"ל מקובלת ההגדרה למשבר כ"מצב בו הפרט או הארגון אינם מסוגלים לגייס כוחות ומשאבים להתמודדות עם תוצאה של שינוי פתאומי, לרוב שלילי, שקרה באופן בלתי צפוי במהלך החיים או הפעילות" (מפח"ש 1991). הגדרה זו מציבה שני אלמנטים הנדרשים להגדרתו של המשבר: האלמנט הראשון הוא אירוע הטומן בחובו שינוי, נקודת מפנה, והאלמנט השני הוא תחושת חוסר במשאבים פנימיים הנדרשים כדי להתמודד עם תוצאות השינוי.

המרכיבים מהם עשוי משבר

רכיב נקודת המפנה ומאפייני המשבר

אפשר לתאר דרך ארבעה ממדים אירוע או נקודת מפנה אשר עשויים להתפתח לאירוע משבר. הממד הראשון הוא ממד העוצמה – אירוע בעל עוצמה פיזית רבה (כגון קרב, מלחמה, רעידת אדמה, שריפה וכדומה) עשוי להיחווה כאירוע משבר. הממד השני הוא משך האירוע – ככל שאירוע השינוי ממושך יותר ולא מסתיים, כך סביר יותר שיחווה כאירוע משבר. קצב האירוע גם הוא מהווה ממד משברי – כאשר אירועים המתרחשים בקצב מהיר מאוד לא מאפשרים תגובה והסתגלות או מקשים עליהן, גם מצב זה עשוי להיחווה כמשבר. הממד הרביעי הוא מידת הניבוי של האירוע – ככל שהאירוע מפתיע יותר, כך סביר יותר שיחווה כאירוע משבר, לעומת אירוע צפוי וידוע מראש.

ארבעת הממדים הללו מאפשרים לנו לאפיין שני ארכיטיפים של משברים: משבר אקוטי ומשבר כרוני. משבר אקוטי הוא משבר המתאפיין באירוע בעל עוצמה גבוהה ומידת ניבוי נמוכה. אירועים כאלה עשויים להיות אירועי קרב נקודתיים המובילים

לפצועים, הרוגים ותחושת כישלון או אפילו כישלון בתרגיל או מבחן שמוכיל להדחה מקורס. לעומת המשבר האקוטי, מתאפיין המשבר הכרוני כאירוע מתמשך הנחוה בעוצמה בינונית או נמוכה. העומס אשר הוטל על יחידות צה"ל מחמת הקורונה הוא דוגמה טובה לכך.

רכיב הפרשנות במשבר ואירוע בעל פוטנציאל משברי

כעת, על-פי ההבנה כי משבר הוא "שידוך" בין תהליך של שינוי ובין פער במשאבים הנדרשים להתמודדות עם השינוי, נסווג את המשברים השונים כדי שנוכל לסייע למתמודדים עם המשבר לצלוח אותו. תחילה נגדיר שני מצבים: משבר ואירוע בעל פוטנציאל משברי. כדי להבין את ההבחנה בין שני המצבים, עלינו תחילה להבין כי אנשים שונים הווים משברים מגורמים שונים ואין אירוע כלשהו שאפשר להגדיר אותו כאירוע המוכיל בהכרח למשבר. ההתבוננות על המשבר היא לעולם סובייקטיבית ונשענת הן על המשאבים העומדים לזכותו של המתמודד והן על הדרך שבה הוא ממשג את האירוע. המשאבים עשויים להיות אישיים (מיומנויות, סגנון התמודדות), פיזיים (כסף, גישה למשאבים) וחברתיים (רשת חברתית). גם תהליך ההמשגה והפרשנות שנעשה עליידי כל אדם ביחס לאירוע השינוי אינו אובייקטיבי, ומושפע ממאפייניו הפיזיולוגיים של האדם, ממאפייניו הפסיכולוגיים ומקבועי התרבות ממנה הוא מגיע. לפיכך עלינו להכיר בכך שפעמים רבות לא נדע מייד, או לא נדע בכלל, האם אירוע מסוים נחוה כמשבר באופן גורף. ייתכן כי עבור מספר אנשים האירוע מהווה משבר, בעוד עבור אחרים הוא רק אירוע בעל פוטנציאל משברי שלא מומש ולכן הם אינם הווים דחק בעקבותיו.

המשבר ברמות הארגון השונות

משברים אינם מוגבלים לרמת הפרט. משברים עשויים להיחוות גם ברמת הצוות, הארגון ואף החברה הכללית כולה. הגורם המבדיל בין רמה לרמה הוא מהות ההתארגנות הנדרשת כדי להתמודד עם אירוע נקודת המפנה. לעומת זאת, אירוע שבו צוות לוחמים נכשל בכיבוש יעד מסוים עשוי לחוות משבר הנובע מכך שהצוות כצוות מרגיש שאין לו הכלים להתמודד עם האויב כיעד. נוסף על המשבר הצוותי עשוי כמובן כל אחד מהלוחמים לחוש משבר אישי בשל פציעה של חבר או מכיוון שאינו מרגיש אישית שיש לו היכולות להתמודד עם הסיטואציה.

אירוע משברי עשוי להתרחש גם ברמת הארגון, כאשר הארגון כולו מרגיש או סבור כי אין לו הכלים להתמודד עם אירוע המפנה. אירוע כזה יכול להיות תוצאה של קיצוץ

כספי או קיצוץ תקנים, כמו גם החלפתו של מפקד בכיר מאוד מוכשר בעת לחימה, או תחושה שהאמל"ח המצוי בידי הארגון אינו מספק כדי להתמודד עם אירוע המפנה.

לבסוף, אירוע משברי עשוי להתרחש ברמת החברה כולה, כאשר החברה מרגישה שאין לה הכלים להתארגן מול אירוע נקודת המפנה. די להיזכר בימי ערב מלחמת ששת הימים, או בימיה הראשונים של מלחמת יום הכיפורים כדי להבין כיצד משבר כזה עשוי לבוא לידי ביטוי.

סימפטומים לתחושת משבר

אפשר להבחין במספר סממנים אשר הופעתם ועוצמתם עשויים לרמז על תחושות משבר בקרב פרטים בארגון ובקרב הארגון ככללותו. בקרב הפרט אפשר לתאר ארבע קבוצות של סממנים:

סממנים פסיכולוגיים - עלייה ברמת המתח - עשויה להתבטא בסירובי פקודה, צעקות, כעסים, תוקפנות; חוסר איוון פסיכולוגי - התנהגות ילדותית, שינויים חריפים במצבי רוח; הכחשה - "הכול מצוין", "שום דבר לא קרה..."; הלם - בהייה באוויר, עיסוק בדברים לא רלוונטיים או לא מותאמים למצב; דיכאון - סירוב לדבר, התנתקות, אפאטיות, פסיכיות.

סממנים פיזיולוגיים - בחילה, הקאות, שלשולים, אי־שליטה בצרכים, קוצר נשימה, רעידות יתר, מתח בשרירים, עוויתות וחולשה כללית.

סממנים קוגניטיביים - קשיי ריכוז וזיכרון, משפטים לא ברורים, קשיים בהתמצאות ובלכול.

סממנים התנהגותיים - חוסר תיאבון ממושך; בקשות גלויות וסמויות לעזרה - "רע לי", "אף אחד לא עוזר לי"; עיסוק אובססיבי באירוע - ניתוחים חוזרים של האירוע, היזכריות באירוע בלי יכולת להפסיק וללא קשר לגירויים במציאות.

ברמה הארגונית, הסממנים מעט יותר קשים לזיהוי, אך אפשר לראות פעמים רבות שינויים במבנה וחלוקת העבודה בארגון, כמו שינוי בתפקידים השגרתיים של חברי הארגון, נטישת תפקיד שגרתי ולקחת תפקיד דרמטי / אנושי בסיטואציה, קונפליקט תפקידי ושינויים במבנה הארגוני, כאשר מוגדרים תפקידים חדשים בשל הצורך הזמני. ברמת המנהיגות נבחין באובדן אמון בפיקוד, התגלות של מנהיגים לא פורמליים והיעלמותם או לחלופין העצמתם של מנהיגים פורמליים. גם התקשורת בתוך הארגון ובין הארגון ובין סביבתו החיצונית עשויה להעיד על מצבי משבר בארגון, כגון

"התקפדות" - "סגירת" המסגרת בפני גורמי חוץ, גם אלו המעוניינים לסייע; הומור מקאברי - הכחשה של קיום האירוע והפיכתו לבדיחה; "קצרים" בתקשורת - חוסר האזנה והקשבה, דיווחים לקויים, עומס יתר בקווי תקשורת / דיבור בקשר; והתפתחות שמועות - חוסר מידע או מספר סיפורים במקביל.

עצם הופעתם של כמה מהתסמינים שתוארו עד כה ברמת הפרט או ברמת הארגון, אינה מעידה על התמודדות עם משבר אישי או ארגוני. עם זאת, ריבוי התסמינים ועוצמתם כן עשויים להעיד על כך, ולכן נדרשות התערבויות שמטרתן לסייע לפרט ולארגון להתמודד טוב יותר עם המשבר.

התערבות במשבר

התערבויות מסייעות להתמודדות עם משבר – מבט על

הפתגם המפורסם אומר: "הקם להורגך, השכם להורגו". הדבר נכון גם ביחס להתמודדות עם משברים. ההתמודדות היעילה ביותר עם משבר היא מראש לא להיכנס אליו. לשם כך קיימת ספרות ענפה בפסיכולוגיה הצבאית העוסקת בפיתוח החוסן של הפרט, היחידה והארגון. ספרות זו והכלים שהיא מעמידה לשימוש, אינם במוקד פרק זה, והם, בין השאר, נידונים במקומות אחרים בספר זה. כאן אנו נתמקד במצב שבו "הכבשים כבר ברחו מהדיר", היינו כאשר כבר קיים משבר בקרב הפרט, הצוות או הארגון, ומוטל עלינו כמפקדים וכאנשי מקצוע לסייע בצליחת המשבר ובשמירה על התפקוד.

כמה מן השיטות אשר פותחו בצה"ל וצבאות אחרים להתמודדות עם משבר פותחו סביב משברים מסוג מאוד מסוים, משברים בהם חבר ביחידה נפצע או נהרג, ותכלית ההתערבויות הללו היא להחזיר כמה שיותר מהר את הפרט והצוות לתפקוד ולמנוע את גלישתו של המשבר לפתולוגיה פסיכולוגית דוגמת PTSD. עם שיטות אלה נמנות הקמ"ץ הוותיקה ומודל יהל"ם (המוכר גם כמודל מעש"ה) החדש יחסית (Farchi et al., 2018). מודלים אחרים פותחו בהקשרים רחבים יותר, כאשר הבולט ביותר בהם הוא מודל הרצפים של חיים עומר ונחי אלון (1994) ואשר גם אומץ בצה"ל.

המשותף לכל המודלים הוא התייחסותם אל האדם כאל מי שיש לו הכוחות להוציא עצמו מהתסכוכת ולצלוח את המשבר. כל השיטות המוצעות מנסות לגבש, בדרכים פשוטות יחסית, פעולות אשר ביכולתו של כל מפקד להוציא אל הפועל, מתוך מטרה ליצור סביבה שמאפשרת לאדם לגייס את כוחותיו ולהתמודד בהצלחה עם המשבר.

שיטת הקמ"ץ

שיטה זו היא הוותיקה מבין כלל השיטות להתמודדות עם משבר, ושורשיה נעוצים במלחמת העולם הראשונה שבה הומשג לראשונה הלם הקרב. השיטה גובשה כמענה לתופעה יחסית חדשה בשדה הקרב, תופעה אשר במסגרתה לוחמים שהו חודשים ושנים במצב של סכנת חיים מיידית ובתנאי מזג אוויר קשים. מצב עניינים זה הוביל רבים מן הלוחמים לפתח סממנים של אפתיה כלפי שדה הקרב וחוסר תפקוד. בעוד הנוהג המקובל באותם ימים היה לפנות לוחמים אלו לאחור למען מתן טפול רפואי, הבחינו מפתחי השיטה כי שמירה על שלושה עקרונות פשוטים יחסית נותנת תוצאות טובות יותר ומצליחה להחזיר אנשים לתפקוד וליציאה מהמשבר שלושת העקרונות הם קרבה, מיידיות וציפייה (סולומון, בנבנישתי, מיקולינסר, 1986):

קרבה – העיקרון הראשון מבקש לשמור את האדם שחווה את המשבר דווקא קרוב למקום ההתרחשות, ולא לפנותו לאחור.

מיידיות – העיקרון השני מבקש להדגיש כי יש להתייחס למשבר באופן מידי ולא להמתין עם הטיפול.

ציפייה – העיקרון השלישי, מבקש להדגיש כי יש ליצור ציפייה מהאדם החווה את המשבר להמשיך לתפקד – מה שישמש אותו כבסיס ליציאה מן המשבר. ההנחה מאחורי סוג התערבות זה היא שנפגעי תגובות קרב הם אנשים בריאים המתנסים במשבר חולף, ומכאן שהציפייה להמשיך תפקוד המכוונת לחייל בטיפול הקדמי, מסייעת לו לראות את בעייתו כתגובה נורמלית למצב לחץ – תגובה שהוא יכול וצריך להתגבר עליה, בעזרת הסכיבה.

מודל יהלום

מודל היהלום מבוסס על "מודל ששת ה-C" של פרחי (Farchi et al., 2018). בניגוד למודל הקמ"ץ, אשר נותן מענה לאנשים המתמודדים עם אירוע משברי שעשוי לשתק אותם לחלוטין לאורך זמן, מודל היהלום מיועד ספציפית לדקות הראשונות שלאחר אירוע משברי אקוטי ותכליתו לנסות להעמיד את האדם כמה שיותר מהר על הרגליים ולהחזירו לתפקוד מיטבי. זהו מודל לביצוע שיחה הכוללת מספר רכיבים אשר אמורים לסייע לאדם החווה משבר אקוטי להתאפס, להתרשת ולהמשיך לתפקד. תסריט השיחה כולל את הרכיבים הבאים:

- יצירת קשר – ביסוס ערוץ קשר ראשוני, "האם אתה שומע אותי?", יצירת קשר

עין, ביסוס מגע, משיכת תשומת הלב לשיחה ווידוא קשב.

- הדגשת מחויבות – השלב השני בתסריט השיחה הוא ביסוס הקשר והמחויבות של המסייע לאדם במשבר. מטרתו לחבר ולעגן את האדם חזרה בסביבה של תמיכה חברתית.
 - שאלות קצרות – עיגון תפיסת המציאות בעובדות. מדובר בביסוס עובדות פשוטות דרך שאלות כדי לסייע למתמודד להתחבר חזרה לתמונת המציאות אותה הוא מכיר.
 - וידוא סדר ההתרחשויות – השלמת תמונת המצב בנקודת הזמן ויצירת רציפות והמשכיות בתמונת המצב.
- מתן משימות מיידיות – סיום תסריט השיחה בקריאה לפעולות פשוטות אשר משרתות את המטרה.

מודל הרצפים

מודל הרצפים מניח כי אירועים משבריים הם אירועים אשר מפרים את תחושת הרצף שלנו כבני אדם. על־פי המודל, אירוע משברי הוא אירוע שבו רצף הקיום שלנו נקטע ולכן איחוי הרצף והחזרתו למצבו הרגיל יאפשר גם חזרה לתפקוד אפקטיבי. מודל הרצפים מציין ארבעה רצפים מרכזיים המשפיעים על הוויית הרציפות של אדם: רצף קוגניטיבי, רצף רגשי, רצף מנהיגותי ורצף תפקודי זהותי:

- הרצף הרגשי מסמן שכירה בתחושות ובהרגשות לפני ואחרי האירוע המשברי. לדוגמה, חייל אשר חווה איבוד של חבר (בקרוב, תאונה או ניסיון אובדני) חש שבר ברצף הרגשות שלו בין הרגשות שהיו לו לפני האירוע לתחושות הקשות אחרי האירוע. התערבות שכוונתה לאחות את הרצף הרגשי, תכוון לסייע למתמודד בעזרת עיבוד הרגשות שלו לאור האירוע.
- הרצף הקוגניטיבי מסמן שכירה בהבנת הסיטואציה. אירוע משברי, בוודאי אם הוא בלתי צפוי ועוצמתי, פעמים רבות יוצר קושי ביכולת להבנות סיפור קוהרנטי ומבוסס עובדות על מה שהתרחש במהלך האירוע. לדוגמה, טייס אשר השתתף בפעילות מבצעית שבמהלכה נפגע מטוסו או אחד המטוסים האחרים בטיסתו, לא תמיד יחזיק את תמונת המצב המלאה שהובילה למשבר. התערבות המכוונת לאחות את הרצף הקוגניטיבי, מסייעת לאדם או הצוות להבנות סיפור מבוסס

עובדות אשר משלים להם את שלא חוו או לא ידעו על האירוע המשברי.

- הרצף המנהיגותי מסמן שבירה בשרשרת ההנהגה, בין שבשל היעדרות אמיתית של המנהיג (בשל פגיעה) ובין שבשל איבוד אמון במנהיגות (בשל תפקוד לא טוב). איבוד הרצף המנהיגותי עשוי לדוגמה להתרחש כאשר מפקד מקבל החלטה לא טובה במהלך הקרב, החלטה אשר מובילה לנפגעים רבים או לכישלון מוחלט במשימה. איחוי רצף המנהיגות מתבסס על התמקמות מחדש של המפקד (במידה והוא בסכיבה), או התמקמות של מפקד חדש מול הצוות.
- הרצף התפקודי זהותי מסמן שבירה בתחושת המסוגלות. אחריה אירוע המשברי נפגמת יכולתו של האדם להאמין כי הוא מסוגל להתמודד בהצלחה עם האתגרים הניצבים לפניו. פגיעה ברצף הזהותי עשויה להתרחש לדוגמה עקב כישלון לעמוד במשימה מסוימת, או כישלוננו של האמל"ח המהווה מעין המשך והארכה של תחושת המסוגלות. איחוי הרצף התפקודי- זהותי מתבסס על חיבור מחדש לתחושת המסוגלות העצמית תוך עיבוד החלקים שעבדו פחות טוב ומציאת פתרונות לשיפור תפקודם.

התערבות במשבר – הלכה למעשה

כצה"ל, נתפס המפקד כאחראי באופן מלא וטוטלי על חייליו, ובכלל זה, גם על בריאותם הנפשית בעתות שגרה בכלל ובאירועי משבר בפרט. כחלק מאחריות זו, בזמן משבר מתחדד הצורך במנהיגות, במפקד אשר יוביל את האנשים, יכוון ויתווה דרך שתוציא את הפרטים והיחידה מהמצב הקשה. המודלים אשר הוצגו עד כה, מהווים מודלים לטיפול בפרט החווה משבר אקוטי אשר פוגע בתפקוד שלו באופן ברור. הפעלת המודלים, לצד התמודדות עם משברים כרמת הצוות והארגון, דורשים מהמפקד או איש המקצוע התבוננות מעמיקה יותר וגיבוש פתרון המתאים למאפייני המשבר. להלן כמה שאלות ונקודות מומלצות למחשבה לקראת תכנון וביצוע התערבות במשבר בתוך היחידה הצבאית:

האם צריך בכלל להתערב? הניסיון בתחום הטיפול וההתמודדות עם אירועי משבר, מלמד כי יש שתי הנחות יסוד קיצוניות ומוטעות אשר מחבלות, כל אחת בדרכה, בקיומה של התערבות מועילה: האחת, הנחת האי-נורמליות – מפחיתה בהערכת יכולתם של הקורבנות להתמודד כהלכה עם האסון ולכן מניחה כי המשך תפקוד רציף הוא נדיר או בלתי אפשרי (מסקנה – אין טעם לפעול). ההנחה השנייה, הנחת הנורמליות – ממעיטה בסבירות שאסון אכן יתרחש או ביכולתו לגרום להפרעה בשיווי המשקל

של הפרט והארגון, ומניחה שבכל מקרה האנשים והארגון יידעו איך לתפקד (שוב המסקנה - אין צורך לפעול). כל עוד אדם מחזיק באחת משתי הנחות יסוד אלה, לא תתאפשר התערבות מועילה. במקום זאת, יש להניח כי אירוע חריג מחייב לכל הפחות את בדיקת יכולת ההתמודדות של הפרטים והקבוצה, ובמידה ונמצא כי אומנם קיים פוטנציאל משברי - חיוני לדעת שיש מגוון כלים פיקודיים ואחרים אשר ביכולתם לסייע במצב זה.

מהן מטרות ההתערבות? מטרת העל של כל יחידה צבאית היא תפקוד מקצועי ויעיל, גם כשמדובר במצבי עומס, לחץ, אי-וודאות וסיכון חיים, שהם כר פורה לדחק נפשי. תהליכי התמודדות עם אירועי משבר כרוכים בחוויות אבל, בהצפת רגשות עזים (פחד, כעס, תסכול ועוד) ובערעור שיווי המשקל האישי, הסביבתי והארגוני. לכן, מטרות ההתערבות מכוונות להמשך תפקוד אפקטיבי של הפרט והארגון, הן במהלך האירוע והן לאחריו, תוך מתן תחושת חוסן וביטחון לפרט ולארגון לביסוס התחושה והידיעה שיוכלו לעמוד במשבר (עכשיו) ולהתמודד עם השלכותיו (אח"כ).

מי המטפל, מפקד או איש מקצוע? הכלים, הדגשים וההנחיות לפעולה הקיימים בצה"ל מותאמים לביצוע על-ידי מפקדים במהלך האירוע ולאחריו ואינם מצריכים הכשרה אקדמית רבת שנים. עם זאת, מומלץ למפקד לא להתמודד לבד עם המשבר ולחבר אליו את אנשי המקצוע המתאימים אשר ביכולתם לסייע בבניית הפעולות הנכונות להתערבות. כל זאת למרות הקושי המוכנה בהכנסתם של אנשים "חיצוניים" למערכת בשעת מצוקה.

סיכום

כחלק אינטגרלי מחיינו בכלל ובשירות הצבאי בפרט, אנו חשופים מעת לעת לאירועים בעלי פוטנציאל משברי ברמה זו או אחרת. הפרק מציע זווית הסתכלות ייחודית, שעיקרה הם ההבנות הבאות:

1. אפשר להתמודד בצורה אפקטיבית ומקצועית עם משבר מתעורר, ואפשר לנטרל במידה מסוימת אירוע בעל פוטנציאל משברי אשר את השלכותיו אפשר יהיה לראות רק בעתיד. לשם כך יש לפעול סמוך ככל האפשר לנקודת המפנה ולא להתעלם מהאירוע.

2. למפקד בשטח נתונים כלים ועקרונות יישומיים שביכולתו להפעיל בצורה מושכלת ואחראית מייד עם התרחשות האירוע, כדי להקל את עוצמת החוויה הקשה המוטלת על הפרט והארגון - כל זאת כדי לאפשר את המשך תפקודם האפקטיבי

של הפרט והארגון, לאפשר את ביצוע משימותיהם בטווח הקצר ולשמור על בריאותם הנפשית בטווח הארוך.

3. תפקידו של איש המקצוע הוא לסייע באבחון והמשגתו של המשבר או של האירוע בעל הפוטנציאל המשברי; לבנות תוכנית התערבות מהירה עם המפקדים בשטח; ולבחון את היישום והאפקטיביות של התוכנית לאורך זמן הפעלתה. היכולת להמשיג את המשבר ולכוון את המפקדים לכלים המתאימים היא- היא המפתח.

4. מפתחות להצלחה

- ההתמודדות עם אירוע משברי מהתחלה, עוד בשלב ההכנות וההתכוננות.
- לא כל אירוע עם פוטנציאל משברי חייב להפוך למשבר! אבל, באירוע משברי תמונת מצב אמינה ואסטרטגיית התערבות ברורה הן תנאים הכרחיים לסיוע מהיר ואפקטיבי.
- על המפקד להוות דמות מנהיגותית בייחוד בזמן משבר, המכוונת ומנהלת את ההתמודדות ומהווה גשר מעל האירוע הקשה.
- התערבות אפקטיבית מתרחשת במהלך האירוע ולאחריו על-ידי שמירה על 4 הרצפים ועקרונות הקמ"צ.
- לא כל אירוע דורש הפעלת כל הכלים, בדיוק כשם שלא כל מחלה דורשת את מתן כל התרופות הקיימות!
- להצמיד חיילים "מתקשים" למפקדים - דיבור, עירור רגשי ופעילות פיזית לשחרור המתח הנפשי, יעזרו לחיילים להשתחרר ולחזור בהדרגה לתפקוד תקין. בסטיואציות אלו חשוב לשמור את האנשים בתנועה ובפעילות, קטנה כגדולה. עדיפה ירידה זמנית בתפקוד בשטח מאשר הוצאה החוצה ועצירת התפקוד בכלל.
- חזרה מהירה לשגרת התנהלות כמסגרת צבאית - ביצוע מסדרי בוקר, גילוח, תחקירים, המשך הקפדה על כללי לבוש והופעה. פעילויות שגרה אלו מסמנות ללוחמים באופן מוחשי את קיומה ו"נוכחותה" של המסגרת ואת המשך "החיים הנורמליים" בה.
- "היום שאחרי" - מניעת שאננות של "הכול כבר מאחורינו" ב"יום שאחרי", שמירה על חיישנים פעילים, ערנות, הכוונת וחניכת מפקדים ומעקב יזום אחרי הפרטים והמסגרות ביחידה.

כשלים אופייניים בהתמודדות עם אירוע משברי

- **מיתוסים והנחות מוטעות** – טעויות ושימוש במיתוסים והנחות מוטעות נעשים דווקא בסמוך לאירוע, בשלב המייד, המאופיין בדחק זמן, כאשר מירב המשאבים מופנים לסילוק האיום המייד. כל אלה מזיקים להתמודדות יעילה עם המשבר.
- **'היעלמות המפקד'** – לעיתים מתעוררת תחושה של נטישת המפקדים דווקא בשעות הקשות. הסיבה לכך היא שקשב המפקדים לחייליהם ולמסגרת מצמצם דווקא בעת שבו חיוני להעצים ולחזק את הקשר שבין המפקד לפקודיו. הוואקום התקשורתי, התפקודי והרגשי שנוצר בפער הזמן הזה שלאחר האירוע, מעמיק את הנתק בכל הרצפים ועלול ליצור את תחושת נטישת המפקדים דווקא בשעות הקשות.
- **"שתיקת הזוטרים"** – באירועי משבר רבים נפגשים החיילים לראשונה עם מפקדיהם הישירים במסגרת שיחה גודית עם מפקד בכיר (מג"ד, מח"ט). שיחות אלו מבורכות, אך אסור שיחליפו את השיחות וההתמודדות האינטימית של המפקד עם המסגרת שעליה הוא מופקד.
- **גם המפקדים בני אדם ומושפעים מהאירוע** – יש נטייה בשגרה, המועצמת בחירום ובתקופות לחץ, לא לשים לב ל"מה שעובר" על המפקדים. כשל זה מתעצם עקב התמקדות המפקדים בעשייה ובאחריות המוטלת עליהם כלפי פקודיהם, בייחוד לאחר אירועים קשים, ולכן הם לא מתפנים לטפל בעצמם.
- **"כבית נתמודד טוב יותר"** – לעיתים ירצו מפקדים להוציא חייל או חיילים לחופשה כדי "שיתאוווררו" לאחר הטראומה. כמו כן הלחץ שמפעילים החיילים ולעיתים הפיקוד הזוטר לצאת הבייתה כדי לקבל תמיכה מהמשפחה הקרובה הוא גדול מאוד. אקט כזה, בטרם עבר החייל עיבוד רגשי וקוגניטיבי במסגרת הסביבה התפקודית והחברתית שלו, הוא סכנה של ממש לכריאותו הנפשית ולהמשך תפקודו התקין.
- **"הדחוף מול החשוב"** – נתק ברצף השגרה יוצר ביחידה מצב חריג ולא מוכר המאיים על המפקדים והחיילים כאחד. התוצאה היא שבמקרים רבים מוזנחים היבטים חשובים, אשר אומנם ברגע המשבר נתפסים כטפלים או כחסרי משמעות, אך בטווח הארוך יפגעו ביחידה או במעמד המפקדים.
- **"התקפדות"** – תופעה זו מבטאת תהליך הסתגרות וסירוב לכל סיוע או שיתוף פעולה עם גורמי חוץ (טיפוליים או של רמה ממונה). לכאורה מדובר בתופעה

אינסטינקטיבית, אשר דומה במהותה להתקפלות אדם שקיבל זה עתה מהלומת אגרוף בבטנו. תופעה טבעית אך לא תמיד אפקטיבית. הסגירות מונעת סיוע חיצוני ואיננה מאפשרת הסתכלות רחבה ו"חיצונית" על הנעשה בתוך היחידה וניצול כלל המשאבים הקיימים בסביבה.

- "הכול בסדר, חזרנו לשגרה" – לפעמים לאחר האירוע, הכול נראה בסדר, התפקוד רגיל וכמעט אין זכר לאירוע. לכן אפשר לכאורה להניח שאפשר להמשיך כרגיל ואין כל צורך, ואולי אף לא כדאי, להוציא אל הפועל את ההתערבויות השונות מחשש פן "נעורר את המתים", או מתוך טענה לפיה "בואו לא נתקן את מה שלא שבור". הנחות אלו לרוב נמצאו כלא נכונות. אנשים יוצאים מאירוע קשה שונים מכפי שנכנסו אליו, ולכן יש לבצע התערבויות המותאמות לאוכלוסייה, לסוג היחידה ולעוצמת האירוע.
- התעלמות מ"המעטפת" – בעת אירוע משברי ולאחריו, רוב תשומת הלב מופנית אינטואיטיבית למעגלים הפנימיים שחוו ישירות את האירועים, ואילו הקשב אל מעטפת הארגון או אל "השוליים" שלו פחותה עד לא קיימת. כחלק מראיית היחידה כשלם וכארגון אחד, וכן מתוך ההבנה שהאירועים משפיעים גם על חלקים נוספים ביחידה, מומלץ להפנות קשב אישי וארגוני למעגלים רחבים בארגון. נוסף על כך, מומלץ לרתום את חברי היחידה הפנויים לסייע בתהליכי ההתמודדות כך שיתמכו באופן ישיר ועקיף בשאר חברי היחידה הנמצאים עדיין בתוך האירוע. ביום שאחרי, מומלץ לבצע את תהליכי ההתמודדות במשותף ולשמר את היחידה כארגון אחד שיש בו מקום לכולם.

היבטים מנטליים של לחימה בתוך תת־קרקעי

דורון ברגר,¹⁶ יפעת ברקו¹⁷

האתגר: בעימותים א־סימטריים הצד החלש עושה שימוש נרחב בתווך התת־קרקעי אשר מאפשר לו לעקוף את מערכי ההגנה של האויב, להתיש אותו תודעתית, להתארגן בחשאי ולפגוע בו תוך נטרול עליונותו. צה"ל מתמודד עם התווך התת־קרקעי בעת האחרונה באופנים שונים ברמה המבצעית, אולם לא הוקדשה מספיק תשומת לב למשמעויות המנטליות של הלחימה בתווך התת־קרקעי. הלוחמים חווים תחושת פחד וחוסר ביטחון הנובעים מאובדן חושים מתחת לקרקע, חוסר יכולת לראות את שאר הלוחמים, חוסר ידיעה בנוגע למקום הימצאותו של מפקדם, קושי ביצירת מיפוי של המרחב בו הם פועלים, ועוד. נוסף על כך, חוסר היכרות של מפקדים עם הזירה החדשה יחסית, קושי בשיתוף ידע בין יחידות, איבוד תחושת העליונות הצבאית והיכולת לזווג מול האויב, ושינוי בנהלים ובתרגולים – מגבירים את חששותיהם של הלוחמים.

פרק זה נכתב טרם מבצע "צוק איתן" ובתקופה שאופיינה כראשוניות העיסוק בפיתוח טכניקות לחימה בתווך התת־קרקעי (להלן תת"ק) ביחידות שונות בצה"ל.

מאז כתיבתו, תחום התת"ק בצה"ל התפתח משמעותית – נצבר ניסיון מבצעי בלחימה בתווך, פותחו טכנולוגיות ואמל"ח ייעודיים וכן הוקמו והוכשרו יחידות שונות למשימות בתווך זה. על אף התמורות שחלו בתחום, בהרנו להציג בשער זה את הפרק הנוכחי מתוך הבנה שצה"ל ימשיך להתמודד מול איום זה וכי התוכנות והמשמעויות שעולות מהמחקר מהותיות להבנת ההיבטים המנטליים של לחימה בתת"ק גם בעת הנוכחית, וכן תרומות לאופן ההתמודדות ופיתוח הידע והיכולות של יחידות צה"ל מול איומים חדשים.

16 רס"ן (מיל') דורון ברגר, לשעבר רמ"ד תורה בממד"ה ופסיכולוג צבאי ביחידות היבשה.

17 סא"ל יפעת ברקו היא רע"ן פיתוח ארגוני ממד"ה ולשעבר פסיכולוגית צבאית ביחידות היבשה.

מבוא¹⁸

התבוננות בהתפתחות העימותים על פני ההיסטוריה, מצביעה על תהליך של מעבר מעימותים קונוונציונליים בין כוחות צבאיים מדינתיים, לקראת עימותים א־סימטריים בין מדינות וישויות סמי מדינתיות או ארגוני טרור (שער האויב למטה, 2007, בן הדור, ב., עירן־יונה, מ., דנדקר, כ., 2011).

אחת המשמעויות של תפיסת השינויים בדימוי של טבע העימותים או מאפייניהם היא הצורך הברור בהבנה והמשגה של סוגי העימותים השונים. לרר ועמרם־כץ טוענים כי ייצור הידע נעשה לשם פענוח שדה הקרב והמשגה מחודשת של דימוי היסוד שלו (לרר ז. ועמרם־כץ.ש., 2011).

בעימותים הא־סימטריים, אחד מן הצדדים מאופיין לרוב בנחיתות צבאית, לכן יימנע ממפגש ישיר עם הצבא שמולו ובדרך כלל ינקוט באסטרטגיה של התשה במטרה להכריע תודעתית את היריב. כחלק מוכנה של העימות הצד "החלש" יבחר דרכי פעולה שנועדו לתקוף את נקודות התורפה של הצד "החזק" ולנטרל את יתרונותיו היחסיים.

פעילות מבצעית בתווך תת־קרקעי היא שונה מדימוי שדה הקרב הקלסי והקונוונציונלי, ודורשת הבנה ופענוח של ההיבטים ההתנהגותיים של הקבוצה הלוחמת בה.

השימוש בתת־ק, טבעי או מעשה אדם, מהווה את אחד מהפתרונות המרכזיים לסוגיית הא־סימטריה. פתרון זה מאפשר לבטא את יתרונותיו היחסיים של הצד "החלש", ובינם: פעילות השאית 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 כדי לפגוע בו מעורפו, הסתייעות באוכלוסייה אוהדת. כמו כן, שימוש בתת־ק מסייע לצד "החלש" לנטרל את עליונות האש והתמרון של הצד החזק שאינו יכול להפעיל את חלקם במתאר זה (כגון: אי יכולת להפעיל ארטילריה בתווך, קושי בזיהוי אויב). אין זה מקרה כי ככל העימותים הא־סימטריים בעידן המודרני עשה הצד "החלש" שימוש נרחב בתת־ק: בווייטנאם, באפגניסטאן, בצ'צ'ניה, בלבנון בעימות הישראלי־פלסטיני ועוד.

18 פרק זה מתבסס על תלקיט "שער האויב למטה" של מחלקת היסטוריה (2007).

לחימה בתווך תת־קרקעי – מהי?

תווך תת־קרקעי הוא חלל הנמצא מתחת לקרקע בתצורות שונות, כגון: מנהרה, יעד מבוצר תת־קרקעי, מחסני תחמושת ועוד (ענף כשירותיות מקחצ"ר, 2009).

את לחימת התת־קרקע אפשר לחלק לשלושה שלבים מרכזיים:

1. עד הכניסה לתווך – הלחימה מעל הקרקע עד תפיסת הפירים והפתחים ועד בכלל.
2. הכניסה וההשתלטות על המבואה בתווך.
3. סריקה וטיהור של התווך.

כל אחד משלבי הלחימה מאופיין בקצב לחימה אחר, בטכניקות פו"ש אחרות ואתגרים פיקודיים שונים.

שלב ראשון

הלחימה בשלב זה היא לחימה קונוונציונלית שמתורגלת רבות. עם זאת, מפקדים עם ניסיון לחימה בעופרת יצוקה, מציינים שלתווך התת־קרקעי השפעה גם על כוחות שלוחמים עילית בעיקר ב־2 היבטים:

1. אי בהירות בנוגע למיקומו של האויב, גם לאחר שלכאורה התבצע טיהור המרחב.
2. החשש מפיצוץ מנהרות תופת מתחת לרגליך.

שלב שני

שלב זה מאופיין במעבר חד בין ודאות יחסית לעמימות גבוהה, בין אור לחושך, בין שקט יחסי לרעש רב ובין קצב לחימה איטי עד סטטי (מאפיין את נקודת הסיום של השלב הראשון – כיבוש המתחם העילי ואיסוף המודיעין על פנים התת־קרקע) לבין קצב לחימה מהיר מאוד ואגרסיבי.

שלב שלישי

מתאפיין בלחימה סדורה ומתונה תוך החזרת סדר, ארגון ושליטה לכוח (כגון: פינוי פצועים, טיהור התווך) והסתגלות לתנאי התווך.

שימוש בתת"ק בלחימות עבר בעולם

למרות שהשימוש בלחימת תת"ק הוא מרכיב כמעט אינהרנטי בקרב הלחימה המודרנית, אפשר למצוא דוגמאות לשימוש בתווך עוד מהעת הקדומה ולאורך כל ההיסטוריה, כגון: מרד בר כוכבא, מלחמות העולם (הראשונה והשנייה), מלחמת וייטנאם ומלחמת אפגניסטאן. מניתוח של אותם שימושים בתת"ק לאורך ההיסטוריה, אפשר לאפיין שני שימושים מרכזיים:

1. שימוש בעל אופי הגנת־פסיבי

שימוש כמקומות אחסון והספקה, מקומות התארגנות ומסתור של כוחות, בסיסי התארגנות ליציאה לפעילות מבצעית, מפקדות ועוד.

2. שימוש התקפי

שימוש במנהרות שנחפרו אל עורף עמדות האויב לצורכי מודיעין והחדרת כוחות, פיצוץ עמדות האויב באמצעות מנהרות ועוד.

כדרך של מלחמות, ניסיונו של הצד "החלש" לנטרל את יתרונותיו ועוצמותיו היחסיות של הצד "החזק" באמצעות שימוש בתת"ק, הובילו לפיתוח של פתרונות ואמצעים שונים לסוג לחימה זה. ההתמודדות עם התווך נעשתה בשני רבדים מרכזיים. האחד, רובד טכני של מציאת פתרונות ואמצעים טכניים ייעודיים לתווך עצמו. לדוגמה: השמדת התווך באמצעות עשן, הסימת פתחי היציאה והרעבת הלוחמים ששהו בתווך, הזרמת מים וחומרים כימיים, הפצצה מהאוויר ועוד. רובד שני נעשה באמצעות התארגנות חדשה של הכוחות מול המשימה והקמתן של יחידות ייעודיות ללחימה בתווך, דוגמת "עכברושי המחילות" (Tunnel rats) - יחידה ייעודית של צבא ארה"ב שהוקמה במלחמת וייטנאם כדי להתמודד עם מאפייני הלחימה בתת"ק. הקמת יחידות אלו תרמה לפיתוח שיטות לחימה והתמקצעות ואף לפיתוח מערכות אימונים ייעודיים.

התמודדות צה"ל עם לחימת התת"ק

בעשורים האחרונים אנו עדים להתמודדות של כוחות צה"ל בלחימה עם איום התת"ק. איום זה התפתח כתגובה לשילוב של תהליכי אורבניזציה מואצים במזרח התיכון והעליונות הצבאית היחסית של צה"ל בזירות הלחימה השונות. בשל כך מפתחים היריבים בזירות השונות שימושים נרחבים בתת"ק (סופר, א, 1999).

כאמור, צה"ל התמודד עם התת"ק במספר זירות: בלחימה השוטפת באיו"ש ובמבצע "חומת מגן", במלחמת לבנון השנייה (בדמות "שמורות טבע" - מרחב לחימה וארגון השטח הכולל עמדות שפזורות בסבך וכן מערך ביצורים ובונקרים נסתר החפור בתוך מנהרות טבעיות או מלאכותיות. הוראת לחימה זמנית, מז"י, 2006), בלחימה ברצועת עזה ובמבצע "עופרת יצוקה". עיקר ההתמודדות הצה"לית עם הנושא מתמקדת בהיבטים הטכניים והמכניים של התווך באמצעות פיתוח טכניקות לחימה, שימוש באמצעי טכנולוגיה לצרכים מבצעיים והגדרת התמחויות לחימה של מסגרות צבאיות (החל ביחידה ייעודית דוגמת ה"סמור" וכלה באימונים ייעודיים למחלקות הלוח"ז בגדודי החי"ר).

דוגמה לעיסוק הצה"ל בתחום היא ההתמודדות המבצעית עם התווך במבצע "עופרת יצוקה" ובעקבותיו. בתחקיר קצין חי"ר וצנחנים ראשי (2009) עלה כי טרם המבצע לא היה כמעט עיסוק בתחום, יחידות לא הוכשרו והתאמנו, מפקדים בדרגים גבוהים יחסית לא היו בקיאים בתו"ל והתווך כאיום לא היה חלק מנוהל הקרב וההיערכות למשימה. מעבר לכך, גם לאחר המבצע עיקר הכוונת הכוחות לעיסוק בתחום היה בהתמקדות באיתור פתחי הכניסה לתווך התת-קרקעי ושליטה בהם ולא כניסה אליהם וטיהורם. יתר על כן, כוחות החי"ר שהוגדרו לטיפול וכניסה לתווך, הם מסגרות לחימה קטנות (בגודל מחלקת רובאים) שהוכשרו לכך.

היבטים מנטליים של לחימה תת-קרקעית

רוב העיסוק בהתמודדות עם איום התת"ק בכלל ובצה"ל בפרט, מתמקד בהיבטים הטכנו-טקטיים של הלחימה: פיתוח טכניקות לחימה, פיתוח אמצעים טכנולוגיים לזיהוי התווך וללחימה בו, הגדרת כשירויות נדרשות והקמת יחידות ייעודיות לתחום זה. עם זאת, לא ניכר עיסוק ולא נאסף ידע רב על המשמעויות המנטליות של הלוחם והמסגרת בלחימה בתת"ק.

ההיבט המנטלי של לחימת התת"ק מהווה נדבך חשוב בכשירות המבצעית של הלוחם והכוחות לפני וכמהלך כניסתם ולחימתם בתווך והוא בעל השפעה משמעותית על אפקטיביות הלחימה בו:

"הצורך להתמודד עם הוויאטקונג במגרשו הביתי הוליד בעיות רבות: היילים סרכו לרדת למחילות, פאניקה מתחת לפני האדמה, חוסר מקצועיות בלחימה פנים מול פנים, היעדר מיומנות של סריקת מחילות. בקיצור, תוצאות זעומות במחיר יקר" (דברי מפקד יחידת "עכברושי המחילות", שער האויב למטה, 2007).

בפרק זה נשפוך אור על המאפיינים המנטליים של הלחימה בתת"ק, נבקש לפענח ולעשות צעד ראשון בבניית בסיס ידע בתחום, וזאת כדי לשפר את מוכנות הכוחות ללחימה בתוך זה.

מתודולוגיה

הפרק הזה מבוסס על מחקר איכותני שבו נאספו נתונים משלוש יחידות לוחמות סדירות באמצעות ראיונות אישיים, שיחות חתך, תצפית משתתפת, ופגישות עבודה עם אנשי מחלקת תפיסות בזרוע היבשה ואנשי המעבדה התפיסתית.

שלוש היחידות הלוחמות הן בעלות מאפיינים שונים בייעודן, במבנה שלהן, ברמת העיסוק ובאופן העיסוק שלהן בנושא.

להלן תיאור תמציתי של היחידות:

יחידה 1

יחידה ייעודית לתחום התצפית והאש, שהוטל עליה להתמחות ולפתח טכניקות קרביות ללחימה בתת"ק. היחידה עברה אימון מקיף ויסודי בן 5 שבועות בו פותחו טכניקות לחימה שונות ובסיומו התקיים תרגיל יחידה, שחלקו היה במתאר תת"ק. כוחות מיחידה זו נלחמו במלחמת לבנון השנייה עם אויב בתוך שמורות טבע, שבו מאפיינים מסוימים של תת"קרקע.

בעת כתיבת שורות אלו מתקיימים אימונים ספציפיים לכמה מהכשירויות הנדרשות ללת"ק והנושא מוטמע בגרף ההכשרות והאימונים.

יחידה 2

גדוד הסיור החטיבתי (גדס"ר) – יחידת חוד של חטיבות החי"ר. מורכבת מ-3 יחידות בעלות תחומי מומחיות שונים (סיור, חבלה ונ"ט). אימון הלת"ק התקיים בפלס"ר בזמן תקופת שני האימונים היחידתיים (בהפרש של למעלה מעשרה חודשים). בכל אימון שכזה, הוקצו מספר ימי אימון ללת"ק.

יחידה 3

גדוד חי"ר סדיר – בוצע אימון בן מספר שעות בקרב מחלקות לו"ז (לוחמה זעירה) בחניכת נציגי היחידה הראשונה. מחלקות אלו מהוות את הכוח הלוחם הקדומני של הגדוד והפלוגה, בעלות יכולות סיור משופרות ביחס ליתר מחלקות הגדוד.

את המאפיינים והתובנות שנמצאו, אפשר לחלק לשני תחומים מרכזיים:

1. מאפייני האימון והמפגש עם המשימה – היתכנות המשימה, משמעותה, ראשוניות המפגש עם התווך, עמדות על המשימה והאופן בו היא נתפסת.
 2. מאפייני התווך – סוגיות של אוכדן חושים, ראייה מנטלית, דימוי אויב ונפגעים.
- המאפיינים שיוצגו משותפים לכל היחידות שנבדקו, אבל חלקם מכילים שונות הנגזרת ממאפייני היחידות ומידת עיסוקן בנושא.

עיקרי התובנות והמצאים

"יכולת האוריינטציה שלנו ברובד הסגור, החשוך והתת־קרקעי, פחותה לאין שיעור מיכולת ההתמצאות בשטח בנוי ברובד העליון. הסיבות לכך הן מגוונות וברורות. בין השאר: הקושי הגדול להפריד בין הרקע האורבאני לעצמים אשר אנו נעים בקרבם; חד גוניות וכמות פרטים נמוכה כלומר, אינפורמציה מעטה שמקשה על הבנת המרחב, גודלו ותיחומו. עוד צריך להוסיף לזה את מאפייני הדחיסות של המרחב התת־קרקעי ותחושתנו בו כבתוך מבוך, במיוחד בעת מעבר אנכי בין מפלסים סגורים. ולבסוף, אין לנו ברובד התת־קרקעי התחתון את היכולת של מכשור ניווט לוויני, מכיוון שהקירוי העליון העבה מפריע לקליטת הלוויינים. אנו נאלצים להסתמך על החושים הטבעיים שלנו והם, כאמור, מוגבלים מאוד בתוך המרחב העמוק והסגור הזה".

(עיר מבצר, 2008, עמ' 178).

מאפייני האימון והמפגש עם המשימה

1. ראשוניות האימון

למרות שכוחות צה"ל נפגשו עם הלחימה בתת"ק במלחמת לבנון השנייה ובמבצע "עופרת יצוקה", העיסוק עד כה בנושא התת"ק, היה נחלתן של יחידות מיוחדות בודדות כמו שלדג ויהל"ם. המשמעויות שנגזרות מכך הן: חוסר היכרות של מפקדים עם הנושא, קושי בהעברה ושיתוף של ידע בין יחידות (הן בשל הבידול הארגוני והן בשל שאלת הרלוונטיות של ידע המתפתח במערכים וחילות שונים) ושכניקות קרביות לא מוגדרות וחלוטות. הלוחמים והמפקדים ביחידה השנייה והשלישית חוו את הראשוניות כחוסר סדר וידע, מעין סוג של ניסוי וטעייה:

"כל תרגיל שינו משהו אחר. צריך לדעת מה התו"ל. לא מספיק סגורים",
 "היה הבדל בין הצוותים. על הצוותים הראשונים עשו ניסיונות ולצוות
 האחרון היה ברור יותר מה עושים", "יש תחושה שלא הייתה העברת ידע
 בין יחידות. יש יחידות שעוסקות בזה שנים ומנגד תחושה שהאימון שלנו
 מאוד ראשוני".

(לוחמים).

הראשוניות וחוסר הבהירות בנוגע לטכניקות הקרביות מהווים גורם משמעותי
 להעצמת תחושת הפחד וחוסר הביטחון שחשו הלוחמים מול המתאר.

2. האם יש חדש תחת השמש?

בבואנו לבחון את תחום הלח"ק נתקלנו בפער משמעותי במידה בה נתפסת הלחימה
 בתת"ק כתחום לוחמה חדש או כשילוב של מרכיבים שונים מצורות לחימה קיימות.
 בשעה שהפיקוד היותר בכיר נטה לראות לחימה זו כשילוב של טכניקות לחימה
 קיימות (לש"ב, יעד מבוצר, סריקה מאובטחת, צב"ש), הרי שהלוחמים והמפקדים
 סבורים, שמאפייני הסביבה הייחודיים לתת"ק הופכים אותו למשהו אחר וחדש,
 הן בהיבט הטכני ובמיוחד בהיבט המנטלי:

"עם כמה שזה דומה ללש"ב – זה לא דומה. בבית יש קומות וחדרים,
 נכנסנו אלפי פעמים לבית, אנחנו יודעים איך הוא נראה. פה אנחנו לא
 יודעים איך זה נראה. יכול להיות 2 מטר לפנינו חדר, מטען. כל העניין
 בתת"ק הוא איודאות", "במנהרות אין ניסיון של הצבא בניגוד ללש"ב
 שהניסיון בו נכתב בדם. יש הרבה אופציות להיפגע שם ואין פתרונות.
 אתה די שפן ניסיונות", "בלש"ב – מסדרון הוא שטח השמדה. בתווך –
 הכול הוא שטח השמדה".

(לוחמים).

"בבית אתה רואה את הגודל שלו ואילו בתת"ק אתה יודע שיש איב,
 צפוף, יש פתח יציאה אחד", "כשיתחיל להיות שם דם ופצועים, דורכים
 עליהם. בבית לוקחים את הפצוע הצידה ולא רואים אותו".

(מפקדים).

להערכתנו אפשר לשייך את הפער האמור לפער שקיים ברמת הידע והניסיון
 הקודם בין רמות הפיקוד השונות. בעת שהמפקדים היותר בכירים התאמנו ולהמו
 במתארים שנתפסים כבעלי מאפיינים דומים לתת"ק (כדוגמת יעד מבוצר),

הרי שהפיקוד הזוטר הם חסרי התנסויות מסוג זה במסגרת תהליכי ההכשרה, האימונים והלחימה. הסברים נוספים לפער אפשר לשייך למידת הבגרות - ניסיון ופרספקטיבה רחבה שנרכשו לאורך השנים. בגרות זו מאפשרת להתמודד בצורה אפקטיבית ומהירה יותר עם מצבים חדשים.

3. לגיטימציה של המשימה

מניתוח הטקסטים והמפגשים עם מפקדים, עולה שקיימת תמימות דעים בין כל הדרגים על מידת הרלוונטיות של איום התת"ק כאיום ריאלי וממשי בעימות הבא. לצד הסכמה זו, קיימים חילוקי דעות מקצועיים בקרב מקבלי ההחלטות על מידת הלגיטימציה לכניסה ללחימה בתווך - האם נכון וצריך להכניס כוחות חי"ר לתת"ק. שאלת הלגיטימציה המשימה עולה בהקשר של הכניסה והלחימה בתווך וזאת מול אפשרויות פעולה אחרות (כגון: הפצצה מהאוויר, אטימת התווך וכדומה):

"לדעתי לא יכניסו אותנו לזה ויפעילו את זה מבחון", "לא צריך להיכנס בכלל אלא אם יש בפנים משהו שמהווה איום מטורף שמטוסים או טנקים לא יכולים להשמיד".

(לוחמים).

שאלה זו מתחדדת מול מאפייני הכוח שנדרש לביצוע המשימה ומידת כשירותו למשימה. מהשיחות שערכנו, עולה כי שתי היחידות - הגדס"ר וגדוד החי"ר - אופיינו בהתנגדות לכניסה לתווך ותפסו את המשימה כמשימה מורכבת המיועדת ליחידות מיוחדות בלבד. יתר על כן, ביחידה הראשונה, הייעודית, שנתפסת על-ידי לוחמיה ומפקדיה כיחידה מיוחדת, שררה הבנה כי הם מיועדים לביצוע משימה זו:

"מי שצריך להיכנס הן יחידות מובחרות. חי"ר ממוקצע לשטח פתוח וללחימה קבוצתית", "זה לא בשבילנו להילחם שם".

(לוחמים).

נוסף על כך, כחלק משאלת הלגיטימציה של המשימה, עולה השאלה האם נכון להפעיל כוח חי"ר לביצוע משימה זו לאור הציפייה למחיר הגבוה הצפוי (יפורט בהמשך). הן הלוחמים והן המפקדים סבורים שהפעלת כוח למשימה זו צריך צידוק ערכי-משימתי גבוה וחשוב מאוד כגון: חייל חטוף, מודיעין איכותי במיוחד או פגיעה משמעותית באויב:

"אם אין שם גלעד שליט, אז אין סיבה לגמור צוות שלם בשביל להוריד

כמה מחבלים. צריך להוריד פצצה שם", "לא מאמינים שיכניסו פלוגה בשביל סתם מנהרה", "צריך שהמ"פ יסביר לפני לכל הפלוגה למה צריך להיכנס לתווך. להיכנס לתווך שהוא קשה ומפחיד בלי צדקת דרך אמיתית מפחידה את החייל"
(לוחמים).

"להיכנס רק אם זה נותן יתרון, כמו 50 מחבלים או חטוף. משהו עם תוצאה בקרב", "לא שווה לסכן 20 לוחמים בשביל 5 מחבלים".
(מפקדים).

מאפייני התווך

4. אובדן חושים

אחד מהמאפיינים הבולטים של הלחימה בתת"ק היא ההוצאה מאיזון של תפקוד החושים השונים:

"בתוך התווך קיים חוסר התמצאות מוחלט".

(מפקד).

הראשון והבולט מכולם הוא החסך בחוש הראייה (המעבר מאור לחושך מוחלט והיעדר השימוש באמצעי תאורה בשל החשש מפני חשיפת כוחותינו). כנגזרת של הפגיעה בראייה יש העצמה משמעותית בשימוש בחוש המישוש לצורך אוריינטציה מרחבית. כמו כן, כאמור, הפגיעה בחוש הראייה עלולה להוביל לפגיעה במרקם החברתי של הכוח הלוחם. כמעט בכל הסיטואציות הקרביות, הלחימה מתבצעת על-ידי קבוצות של לוחמים – לחימה היא תופעה קבוצתית-חברתית. ההימצאות בסיטואציה קרבית יחד עם חברים אשר אותם אתה רואה ומרגיש, מחזקת את תחושת הביטחון וההוסן המנטלי של הפרט – תחושות שנפגעות במצב של חשיכה מוחלטת כמו בתת"ק.

חוש נוסף שקל לפגוע בו הוא חוש השמיעה. הלחימה בתת"ק מאופיינת בהעברת פקודות ועדכונים בצעקות לאור החשכה המוחלטת והיעדר קליטה של מכשירי קשר. מעבר לכך, לחימה בחלל סגור, צפוף ולא אקוסטי היא בעלת פוטנציאל גבוה מאוד לפגיעה ושיבוש של חוש השמיעה (כגון: חירשות, "צפצופים" באוזניים, הפרה של שיווי המשקל), אשר עלולים לפגוע בכשירות הפרט וביכולת שלו לשמוע פקודות ולהעביר מידע.

"חלק גדול מההתמצאות היא דרך צעקות וזה לא טוב. אתה לא שומע כלום".

(לוחם).

לצד הפגיעה האמורה, לרעש יש גם משמעות על אופן תפיסת הקרב ודימוי מידת הקטלניות של האויב (Anthony, 1982).

5. "ראייה מנטלית"

הבנת שדה הקרב או זירת הלחימה מחייבת יצירה של "תמונה מנטלית" אצל המפקד של המרחב בו מתרחשת הלחימה. ברובד הבסיסי ביותר מדובר על מיפוי פיזי של המרחב, מיקום כוחותינו ומידע אודות האויב (סד"כ, יכולות, מיקום וכדומה), כאשר ברובד העמוק יותר יש שאיפה "לחדור" לעולמו הפנימי של האויב ולנסות ולשער את צעדיו ואף להשפיע על מחשבותיו ורצונותיו להילחם.

בדומה ללש"ב, התווך התת-קרקעי יכול להיות רב ממדי, כלומר הימצאות של אויב ב־360 מעלות ביחס לכוח (לפניו, מאחוריו, מצדדיו, מתחתיו ומעליו). המאפיינים הסכימטיים המוקצנים והפגיעה בחישה (בעיקר הוויזואלית) שנגזרת מהלחימה בתת-קרקע, מקשים על בניית מפה קוגניטיבית של סביבת הלחימה, מיקום האויב, מיקום כוחותינו ועוד. היעדר מפה קוגניטיבית של מרחב הלחימה מעצים את אי-הוודאות, אשר קיימת ממילא בשדה הקרב, בקרב הלוחמים והמפקדים. בכל היחידות שרואיינו, נמצא צורך ממשי לצמצם את מרחבי אי-הוודאות עד לכדי מינימום אפשרי בנוגע למרחב הלחימה וליצור בו סדר. אמצעים שמצאנו שיכולים לצמצם את אי-הוודאות בתת-ק: טכנולוגיה, מודיעין ואורגניות הכוח.

לדעתנו, הצורך המובהק בצמצום אי-הוודאות בתת-ק, הוא הגורם המסכיר את תחושת התלות הכמעט מוחלטת שמפתחים מרבית הכוחות בטכנולוגיה. הגם ששדה הקרב המודרני רווי בטכנולוגיה, הרי שלא פעם התחושה הכללית היא שהטכנולוגיה היא סוג של משאב נוסף שמייצל את אפקטיביות הלחימה, אך היא אינה מהווה תנאי הכרחי להיממה. לא כך הן התחושות של כלל הכוחות שנחקרו בנוגע לתת-ק. הכוחות דיווחו על מחסור גדול באמצעי טכנולוגיה שמתאימים ללח"ק והצביעו על כך כתנאי הכרחי להצלחת הלחימה בתווך:

"נכון להיום אין פתרון טכנולוגי טוב. ה־eyeball מאוד מוגבל בעבודה.

מספיק מכשול קטן כמו אבן ואנחנו כבר לא יכולים לקבל תמונה מספקת

על מה שיש בפנים".

(לוחם).

"עם מה שיש לנו עכשיו זה לא מספיק טוב כדי להיכנס".

(לוחם).

ערוץ בסיסי נוסף להסדרת תמונת הקרב "חונה" בעולם המודיעיני. אחד מתפקידי המרכזיים של המודיעין הוא פיזור של "ערפל הקרב" ויצירת תמונה אמינה עד כמה שאפשר של שדה הקרב. בעניין זה, מצאנו שהגם שקיים מודיעין איכותי על האויב בהקשר של איום התת"ק, הוא אינו מגיע לידי הכוחות הלוחמים. לכן הכוחות נמצאים בוואקום שמעצים את אי-הוודאות ומאפשר ללוחמים ולמפקדים הזוטרים ליצור תרחישים דמוניים על המצופה להם בתווך.

"הקצין אמר שאין בכלל מודיעין על תת"ק, "הערכות המודיעין לא מספיק מדויקות".

(לוחמים).

לוחם, שאינו יודע מה מצפה לו בלחימה בתת"ק, מפתח ציפיות לתרחיש קיצוני שהופך לכרירת המחדל שלו. בה בשעה שהאיום התת-קרקעי מאגד בתוכו מגוון רחב של צורות ותרחישים פשוטים יחסית שדווקא בהם צפוי להיתקל הלוחם הממוצע (בדגש על לוחמים מגדוד החי"ר ולא דווקא לוחמים מיחידות ייעודיות - מיוחדות). הגם שהטיעון המרכזי לא-הפצת המידע הוא סכנת דליפה ופגיעה בביטחון המידע, הרי שעדיין קיימת רמה כללית של מידע שאפשר להעביר לכוחות ולא תהווה פגיעה, כמו למשל איזה סוגים של מבנים תת-קרקעיים קיימים, עם אלו איומים צפויים הכוחות להתמודד (מיקוש וכדומה) ועוד.

כאמור, אחד מהממדים של "ראייה מנטלית" של שדה הקרב מתייחס גם ליכולת למפות את מיקום כוחותינו והיחסיות ביניהם. הלחימה איננה אירוע של הפרט לבדו, אלא היא פעולה של קבוצה מאורגנת, בעלת מטרה משותפת ודרכי פעולה אחדות. לקבוצתיות זו יש חשיבות טכנית במיזוי הכוח בלחימה אך לא פחות מכך זהו אחד מהמנגנונים המרכזיים להתמודדות מנטלית אפקטיבית עם תעוקת הקרב. Anthony (1982) אף מצא כי הלחימה בקבוצה מעניקה ללוחם נחמה בכך שהמצב שהוא חווה נחוה גם על-ידי אחרים, ושהיא תורמת לצורך לגלות שליטה ומעניקה ביטחון. מכאן שריבוי אנשים מסייע בהתמודדות עם מצב הלחימה המאיים. מהיחידות העלו טענה שאורגניות הכוח היא גורם חשוב מאוד ללחימה בתווך זה הואיל והיא מצמצמת את מרחב אי-הוודאות. כאשר תנאי הסכיבה הם של חושך כמעט מוחלט, הידיעה של מי צועד מלפניי ומאחוריי מצמצמת ממד מסוים של אי-ודאות ומייצרת מידה של בטחון ושליטה. ביטוי של תחושה זו אפשר למצוא

בדבריהם של לוחמים מיחידות הגדס"ר והחי"ר אשר סברו שהלחימה בתת"ק היא משימה שמתאימה יותר לצוותים של יחידות מיוחדות -

"בתת"ק זו לחימה של צוותים כי צריך תקשורת טובה".

(לוחם).

הואיל וזו נתפסת כלחימה המחייבת תקשורת ברמה גבוהה מאוד בתוך הכוח - תקשורת שקיימת לדעתם בצוותים מיוחדים.

6. דימוי אויב

מהשיחות והראיונות שקיימנו עולה פער בנוגע לאופן שבו נתפס האויב שנלחם בתווך, כמו גם פער תפיסתי בנוגע ליחסי הכוח שבין האויב ובין כוחותינו. המסרים הפיקודיים לא רואים יתרון משמעותי לאויב בגלל אלמנט ההפתעה של כניסת כוחותינו לתווך (כגון: לא ידוע לאויב מתי ומהיכן תתבצע הכניסה), האמירה שהלחימה מתבצעת בתנאים סביבתיים זהים לשני הכוחות והן שבהינתן שאנו שולטים על פתחי היציאה מהתווך, אז האויב לכוד בפנים. מנגד, הלוחמים והמפקדים הזוטרים סבורים ש"לאויב יש יתרון מטורף" בגלל היכרות מוקדמת ואוריינטציה עם התווך, יכולותיו לטמון מלכודות לכוחותינו וכן תפיסת האויב כמי שבא להילחם עד טיפת הדם האחרונה.

"הוא מלכד שם ומכיר את השטח טוב מאיתנו. הוא מפתיע אותנו ומחכה שתדרד לשם". "האויב לא בא להישאר בחיים. אין לו מה להפסיד. זה האויב הכי מסוכן".

(מפקד).

"בדר"כ כשבאים להילחם יש לנו יתרון. אבל פה אין. אין לו מה להפסיד. הוא רק מחכה לנו ויודע שיחסלו אותו", "זה הבית שלו. זה מבוך שהוא מכיר אותו ויכול לשים מטענים ולשחק איתך שם. יכולים למוטט עלינו, על כל הפלוגה. יכולים להרוויח זמן ולצאת ממקום אחר", "הם באים להילחם בתור שאהידים", "במקומות צרים זה לחימה אחד על אחד ומאבדים את יתרון הכמות", "זה כמו בווייטנאם. ככה ניצחו את האמריקנים".

(לוחמים).

7. פחד

כל משימה קרבית באשר היא עשויה לעורר תחושה של פחד. עם זאת, בשיחות שערכנו עולה תחושה כי משימת הלחימה בתת"ק מעצימה את תחושת הפחד. עוצמת התחושה היא נגזרת של היכרות הלוחמים עם התווך, אימונים וכשירות, דימוי האויב ויכולותיו בתווך ועוד. לאור גורמים אלו מצאנו שונות בעוצמת תחושת הפחד בין היחידות. היחידה הראשונה התאמנה רבות בתווך ושמה לעצמה את נושא הלחימה בתת"ק כאחד מהכשירויות המרכזיות. על כן ניכר כי עוצמת הפחד פחותה יותר לעומת שתי היחידות האחרות שלא התאמנו רבות בתחום. ביחידות אלו ניכרה, בקרב הלוחמים והמפקדים, תחושת פחד מהכניסה אל התת"ק. ביטוי לפחד זה אפשר למצוא בתיאור ישיר של המשימה:

"כמה אנשים באמת מוכנים לרדת כשאתה יודע שזה הסוף שלך", "אם הם מאורגנים לזה אפשר 'להוריד' את כל הצוות לא משנה כמה מיגון יהיה לך. זה כמו משימת התאבדות", "להיכנס לתווך תת-קרקעי זה מסוכן, מוות, מיותר, מפחיד", "להיכנס לתת"ק זה להיכנס לקבר כשאתה בחיים, התאבדות". (לוחמים).

"אתה הולך בידיעה שאלו שהולכים קדימה יקריבו את עצמם". (מפקד).

ביטוי נוסף לפחד אפשר למצוא גם באמירות רבות שמבטאות אמונה נמוכה בשאלת הפעלת הכוח למשימה זו בפועל, העצמת דימוי האויב והצפת שאלת ערכיות המשימה.

8. נפגעים

קיימת תמימות דעים שהלחימה בתת"ק תגבה כמות נפגעים גבוהה מאוד: "צריך להכין הרבה שקי גופות". אפשר לחלק את ההתייחסות לסוגיית הנפגעים לשני היבטים: טכני ומנטלי.

בהיבט הטכני - בניגוד למתארי לחימה אחרים שם אפשר או להזיז את הפצוע או לעקוף אותו ולאור האתגר האמיתי בפניו הפצועים, נוצר מצב בתת"ק בו נוכחות הפצועים תלווה את הכוח לכל אורך הלחימה. נוכחות הנפגעים הופכת למכשול עבור התמרון והתנועה בתווך וכן משפיעה על סדר התנועה של הכוח - אלמנטים שמיוחסת להם חשיבות רבה בתת"ק.

"אנשים יפלו אחד על השני. ידרכו על גופות ויתקדמו הלאה",

(לוחמים).

"שיתחיל להיות שם דם ופצועים – דורכים עליהם", "לפצועים אין פתרון כרגע. עלו לבד למעלה", "אף אחד לא מדבר על פינוי פצועים ולא יודעים מה לעשות. צריך לתכנן ולמצוא אמצעים", "אם יש פצוע בחוט השדרה – לדרוך עליו יפגע בו עוד יותר".

(מפקדים).

מעבר לכל האמור לעיל, לנוכחות הנפגעים בתווך לאורך הלחימה יש השפעה על המורל ורוח הלחימה של הכוח: עצם המציאות שבה הפצועים, שהם חברים לנשק, מהווים מכשול פיזי בלחימה, כמו גם התחושה שכרגע אין מענה טוב לפינוי הפצועים, מעצימה את החשש מפני סוגיית ההיפגעות: הסיכוי הגבוה להיפגע, החשש מפני אי טיפול ופינוי בזמן, חשש מפני פגיעה באחר ו/או בפרט עצמו.

"גם בית יכול להתמוטט, אבל להיקבר מתחת לאדמה זה אחרת".

(לוחם).

9. פיקוד ושליטה בכוחות

מהשיחות והראיונות שערכנו, מצאנו שהלחימה בתווך התתי־קרקעי מאתגרת סוגיות בתחום הפיקוד על הכוח והשליטה בו. האתגרים הפיקודיים שצינו המפקדים והלוחמים:

- מתן צידוק ומשמעות לכניסה לתווך עבור הלוחמים.
- ויסות הכוחות שנכנסים לתווך כדי לשמור על רצף לחימה אפקטיבי. כמו כן, על המפקד שמכניס את הכוחות לספק תמונת מצב לכוחות הנכנסים על הלחימה בתווך.
- שמירה על קור רוח ורוח לחימה –

"לשמור שהחיילים מתפקדים ולא נכנסים לשוק", "לשמור על קור רוח ורוח לחימה. לא לאבד את העשתונות. אתה רואה את הכול קורס עליך. פעם אחת תראה חולשה ו...".

(מפקדים).

- מיקום המפקד – מתוך השיחות שביצענו עולה תמימות דעים בנוגע לצורך לנוכחות בולטת ומשמעותית של מפקדים בעת הלחימה בתווך. לצד אמירה זו, קיימת הבחנה

בין רמות הפיקוד השונות והציפייה מהן: מ"פ, סמ"פ, מ"מ/מפק"צ.

מ"פ – באימונים, נכנס המ"פ לתווך בין הצוות הראשון לשני, בשעה שהסמ"פ נותר בכניסה לפיר. המיקום שנבחר מהווה איזון בין הצורך להיות קרוב לחזית הלחימה ולהשפיע עליה, ובין שליטה על כלל הכוחות שבתווך. לעומת בחירה זו, המפקדים מסמנים את האתגר המשמעותי ביותר וההשפעה העיקרית של המ"פ דווקא בשלב השלישי של הלחימה¹⁹ – שלב הטיהור. בשלב זה נדרשת הערכת מצב מהירה ומשתנה, הסדרת הלחימה וארגון מהיר ומשתנה של הסד"כ מול מצב הלחימה. לטענתם של המפקדים, המ"פ חייב להישאר בריא ושלם עד לשלבי הלחימה המאוחרים:

"המ"פ יותר משמעותי בחלק האחרון. בלתיפוס את הפתחים זה רץ והמ"פ פחות משמעותי. הוא יותר משמעותי בהערכת המצב. המ"פ אסור שייפול. צריך להיות אחרון בכוח ולקבל החלטות ברגעים קריטיים".
(מפקד).

סמ"פ – לאורך הלחימה, הסמ"פ היה בסמוך לפיר ושימש עתודה פיקודית למ"פ ובמקרה בו המ"פ נפגע היה עליו להיכנס לתווך ולקבל פיקוד על הכוח. מול תפיסה זו, טענת הלוחמים היא כי כניסת הסמ"פ תוך כדי הלחימה (בשלב השני) עשויה לפגוע ברצף הלחימה ואינה בהכרח אפקטיבית לאור הקושי שלו לייצר תמנ"צ:

"אם המ"פ נפגע או שילוב הסמ"פ הוא תלות של שלב הלחימה בו אנו נמצאים. בזמן כיבוש המבואה, הקצין שמוביל את הכוח צריך להוביל ולקבל החלטה. הוא יודע את כל המידע על המבנה. הסמ"פ צריך להיסגר מה קורה למטה בשביל הערכת מצב וזה זמן קריטי. להכניס סמ"פ בשלב הזה זה בזבז זמן. באמצע לחימה לא כדאי להוריד את הסמ"פ. זה לא חכם שהוא יוביל את הלחימה".

(לוחמים).

• **מ"מ / מפק"צ – קיימת הסכמה רחבה שעל המ"מ להיות בחדר הלחימה ולהוביל את ההתקדמות בתוך התווך:**

"המ"מ צריך להיות ראשון. הוא פותח את הפיר. המ"מ נותן את כל

הפקודות. לחייל בחולייה אין כושר קבלת החלטות. למ"מ יש ניסיון".
(לוחמים).

בעוד המ"פ נתפס כמי שאחראי על ארגון הכוח בזמן הלחימה (כגון: תגבור כוחות, אחראיות על פינוי פצועים, יצירת תמונת מצב), נתפס המ"מ (מעבר לתרומתו המקצועית) כמי שאחראי על יצירת והחזקת רוח הלחימה והחתימה למגע עם האויב. ציפייה זו מתעצמת לאור התנאים הייחודיים לתווך שמעצימים את חוויית הפחד והרתיעה מהתקדמות ולחימה זו.

- ארגון הכוח – לכל אורך שלבי הלחימה בתווך פוטנציאל שחיקת הכוח הוא גבוה מאוד ומייצר צורך קריטי בארגון מתמשך של הכוח, כך שיתן מענה אפקטיבי להכרעת היריב. ארגון זה כולל ציוות מחדש של צמדי לוחמים, ויסות כוחות שנכנסים לתווך וחלוקת משימות תוך כדי הלחימה עצמה, ובשלבם מתקדמים יותר – ניהול פינוי הפצועים.

לנוכח כל האמור לעיל, מסתמן שפוטנציאל שבירת הארגון והמבנה של הכוח במתאר לחימה זה מועצם מאוד ביחס למתארים אחרים. הדבר מייצר שני אתגרים:

א. רה"ארגון מבנה הכוח תוך כדי הלחימה מול שחיקה גדולה של הכוח ומאפייני המתאר: חושך, רעש, היעדר מרחב לתנועה וכדומה.

ב. ארגון ומבנה הכוח (בדגש על אורגניות וסדר התנועה) נתפסים כמרכיב ביצירת ודאות עבור הלוחם והמפקד וגורם מפצה לתחושת הכאוטיות וחוסר השליטה המובנים בתת"ק. עם זאת, בלחימה עצמה קיימת סכנה להתפרקות ושינוי המבנה הקיים ובכך העצמת אי-הוודאות. שברירות המבנה עומדת בניגודיות למשקל הרב המיוחס עליידי המפקדים והחיילים לאורגניות כחלק מהתנאים שתורמים להצלחת המשימה.

דיון

1. חדשנות התווך

העבודה הנוכחית מצביעה על כך שקיימת שונות רבה בין הדרגים, הן באופן שבו נתפס איום התת"ק והן במידה בה נתפס המענה כחדשני. ככלל, הפער בין המדרגים הוא טבעי, ונמצא אותו קיים גם במתארי הלחימה האחרים, כאשר כמעט לעולם דרג המפקדים יהוש שליטה ובטחון חזקים יותר לעומת הלוחמים. תחושה זו מועצמת במיוחד בתחום לחימת התת"ק שנתפס עליידי הלוחמים והמפקדים הזוטרים כמתאר

חדש, ייחודי ומאיים, בשעה שהמפקדים מדרג הביניים ומעלה נטו להפחית את מידת החדשנות שבמתאר.

ככל שעלינו במדרג מצאנו יותר ויותר אמירות שמפחיתות את מידת החדשנות שנדרשת בלחימה בתת"ק. מצדדי גישה זו מצביעים על דמיון רב בין מאפייני הלחימה בתת"ק למאפייני הלחימה בלש"ב, יעד מבוצר וכדומה. לעומתם, הדרגים הזוטרים יותר רואים לחימה זו כחדשנית וייחודית ושונה באופן מהותי ממתארי לחימה אחרים שבהם לחמו או התאמנו. עבור הלוחמים והמפקדים הזוטרים לחימה בתת"ק נתפסת כאיום חדש שאין ביכולת כוחות חי"ר רגילים להתמודד איתו והוא מצריך פיתוח של אמצעי התמודדות אחרים מהקיימים (כגון: טכניקות לחימה ייחודיות, אמצעי לחימה ייעודיים).

תפיסתם של מפקדים מדרג הביניים והדרג הבכיר יותר יכולה לנבוע מניסיון קרבי עשיר יותר, חשיפה למודיעין ובקיאות באיום התת"ק. לצד התחושה של מפקדים כי תחום לחימת התת"ק אינו ייחודי ושונה ממתארי לחימה אחרים, הם (בניגוד ללוחמים) עוסקים בנושא ובפיתוח טכניקות לחימה, דבר המאפשר בניית תחושות שליטה ומסוגלות – תחושות שנעדרות מהדרגים הנמוכים, שנמצאים במקום מובל ופסיבי.

לתפיסת התת"ק כחדש ומאיים השפעה ישירה על הנכונות והמוכנות של הלוחמים והמפקדים הזוטרים להתמודד עם האיום והלחימה בתווך. מאפייני התת"ק וראשוניות העיסוק בנושא מעצימים את תחושות החרדה והפחד בכלל הכוח ובדרג הלוחמים בפרט, ועל-כן חיוני לתת לכך מענה פיקודי מתאים.

ייתכן שהסבר נוסף לפער זה נעוץ בתפיסה דיכוטומית של מהות ההשתנות בטבע העימותים והוויכוח המצוי בתחום (לרר ועמרם-כץ, 2011).

2. רלוונטיות ולגיטימיות המשימה

קיימת הסכמה שהתת"ק הוא אחד ממאפייני שדה הקרב הבא בגזרות הלחימה השונות וכי כלל הכוחות ייתקלו בו. מנגד, קיימת שונות בשאלת רלוונטיות הכניסה לתווך – מהם הסיבות והצידוקים לכניסה לתת"ק ומהם מאפייני הכוחות שיכנסו וילחמו בו.

הכניסה לתווך נתפסת על-ידי לוחמים ומפקדים (כולל מפקדים בכירים) כמשימה המיועדת לכוחות מיוחדים שמאופיינים בצידוד ייעודי, אורגניות ומומחיות בתחום. בקרב היחידות הגדודיות (יחידות 2 ו-3) ניכרה תחושה שכניסתם לתווך תתרחש

רק במקרי קיצון שיקבלו צביון מבצעי וערכי ייחודי (כגון: חטיפת חייל, מידע מודיעיני איכותי). מנגד, בקרב היחידה הראשונה, המיוחדת, שררה הבנה שכניסתם למערך תת־קרקעי היא מציאות ודאית בקרב העתידי וכי הם יידרשו לעמוד ביעדים תת־קרקעיים מבצעיים איכותיים (כגון: מפקדות תת־קרקעיות).

להערכתנו, השונות בין היחידות נובעת מפער המשגתי בהגדרת המשימה והתווך. המושג תת"ק הוא מושג כולל לצורות מבנים שונים שהמשתתף לכולם הוא בנייתם מתחת לפני השטח. מבנים אלו נבדלים זה מזה בגודלם, במורכבותם ובייעודם. מהשיחות שערכנו עולה שהדימוי הרווח של תת"ק הוא מפקדה תת־קרקעית / בונקר שליטה גדול ומורכב ללחימה וכי מרבית מהמראיינים התקשו להמשיג צורות נוספות של מתארי לחימה בתווך התת־קרקעי. הדימוי הרווח נוצר מחוסר ידע של מפקדים ולוחמים על הצפוי להם בקרב והפיכת המושג תת"ק לשם כולל ליעדים שונים ללא אבחנה לשונות האיכותית ביניהם (כגון: אין אבחנה בין מספר החללים וגודלם בתת"ק).

העדר הידע המודיעיני בקרב הכוחות הלוחמים מייצר ואקום בדימוי וכידע על התת"ק - ואקום אותו משלימים הכוחות בדימויים שלקוחים מעולמם הפרטי (קרי - סרטי מלחמה, סיפורים, שמועות וכדומה). מהשיחות שערכנו עולה שהדימוי שנוצר בקרב הכוחות הוא דימוי דמוני של מתאר קיצוני יחסית ומורכב, הדורש מומחיות בהתמודדות איתו.

הדימוי הדמוני מעצים את תחושת הכוחות בנוגע לחוסר מוכנותם המקצועית והמנטלית ללחימה זו ואת תחושת חוסר המסוגלות של הפרט בהתמודדות עם האיום ומשפיע על נכונותו להילחם במתאר זה. לאור הדימוי המורכב והמפחיד שנוצר לתת"ק, אפשר להסביר גם את הצורך של הלוחמים והמפקדים בצידוק ערכי־מבצעי גבוה לכניסה לתווך. הלחימה בתווך נתפסת כמשימה בעלת סיכון גבוה וכמשימה אליה הכוח לא מוכן ולא כשיר ולפיכך עולה דרישה לצידוק משמעותי לעצם הכניסה והלחימה במתאר.

3. גורמים מלכדים ומפרקים

לצד כשירויות ויכולות פיזיות, לחימה אפקטיבית נשענת גם על חוסנם המנטלי של הפרט והמסגרת הנקודת הקיצון של הקרב. בעת הקרב מופעלים על הפרט והמסגרת כוחות ומאפיינים שעשויים לפרקם מבחינה פיזית ומנטלית, כלומר מכלול פעולות ומאפיינים שמוציאים את הלוחם והמסגרת מכלל איוון וממצב לחימה אפקטיבי.

למשל: קשיים פיזיים (רעב, צמא, עייפות, עומס פיזי), רעש, שחיקת כוחות ונפגעים, עמימות ואי־ודאות. מול מאפיינים וכוחות אלו נעשים מאמצים ופעולות שמטרתם חיזוק הפרט והמסגרת ושיפור אפקטיביות הלחימה שלהם. דוגמה לגורמים אלו: אימונים, תרגולות, תוד"א, אורגניות, לכידות המסגרת וחיזוק האמון בחברים, במפקד, כאמל"ח ובמסוגלות האישית.

למרות שכוחות אלו הם מאפיינים קבועים של כל שדה קרב באשר הוא, נראה שהמאפיינים הייחודיים של התת"ק מעצימים בצורה קיצונית את המאפיינים והכוחות המפרקים של הפרט והמסגרת.

מהשיחות שערכנו עולים מספר גורמים בולטים שמחלישים את תחושת המוכנות והמסוגלות של הלוחמים להילחם בתת"ק:

- העצמת דימוי האויב.
- מאפייני סביבת לחימה - צפיפות, חושך, רעש, מרחב לחימה של 360 מעלות.
- פגיעה בחושים - שמיעה, ראייה.
- נפגעים - פוטנציאל גבוה לשחיקה של הכוחות, ריבוי נפגעים וקושי בטיפול ובפינוי.
- שיבוש סדר ומבנה הכוח (דיס־אורגניות).
- היעדר מודיעין ותמונת מצב מקדימים.
- צמצום יכולת הפו"ש של המפקד במתאר - כגון: מאפייני המרחב, היעדר קשר בין הכוחות.

גורמים מפרקים אלו מועצמים אף יותר לאור ראשוניות ומבנה האימון בתת"ק. בהיעדר טכניקות קרביות סדורות ובהיעדר זמן אימון מספק, מצד אחד מייצרים חשיפה למתאר התת"ק ולגורמים המפרקים המאפיינים אותו, ומאידך, האימון אינו מספק לכוחות פתרוניות להתמודדות אפקטיבית עם המתאר והאיום. בשל כך, מועצמת תחושת חוסר המסוגלות והפחד מפני המפגש עם התורן.

מול כוחות אלו אנו מחויבים להפעיל כוחות מנוגדים בתהליך בניין הכוח והפעלתו כך שתישמר הכשירות המנטלית של הפרט והמסגרת לאורך כל הלחימה (ולאחריה). לאור השיחות שערכנו אפשר לציין מספר גורמים בונים שמשמעותיים לתת"ק:

- טכניקות לחימה.
- הסדרת היררכיית הפיקוד.
- טכנולוגיה ואמל"ח.
- אימונים והכשרות.
- צידוק ומשמעות למשימה.

מבין היחידות שנבחנו, ניכר כי היחידה הראשונה הפגינה תחושת מסוגלות גבוהה יותר מול משימת הלחימה בתת"ק. הפער בין היחידות נובע להבנתנו מהעצמת הגורמים הבונים והמלכדים בקרב היחידה הראשונה. יחידה זו גיבשה את טכניקות הלחימה, התאמנה אימונים רבים ואיכותיים למרבית מהמסגרות היחידתיות וכן ניתנה משמעות למשימה שנתפסת עבורם כייחודית וכהולמת את ייעודם המבצעי.

4. בחינת הנחות יסוד

לדעתנו, השאלה על מידת החדשניות שמציב איום התת"ק מהווה הזדמנות לבחון הנחות יסוד שמנחות את התפקוד הקרבי של כוחותינו. השאלה הנשאלת היא האם פיתוח מענה אפקטיבי לאיום הוא פיתוח של מרכיבים קיימים בלבד (למידה ממעלה ראשונה) או שנדרש פיתוח אחר (למידה ממעלה שנייה). לדוגמה:

- מיקום המפקד ואתוס ה"אחרי" – בעבודה עלתה שאלה האם מיקומו של המפקד בחזית הלחימה משרת את אתגרי הלחימה בתווך בצורה אופטימלית, תוך הבחנה בין דרגי הפיקוד השונים (מ"מ/מפק"צ, סמ"פ, מ"פ). כל יחידה אפיינה את אחד מהמפקדים הנ"ל כמשמעותי וחיוני ללחימה ואף פיתחה סוג של תלות בו ובנוכחותו בלחימה עצמה. עם זאת, פוטנציאל שחיקת הכוחות הגבוה וריבוי הנפגעים העלו את החשש מפני פגיעה במפקד זה. החשש מפני פגיעה במפקד עורר את שאלת נוכחותו בלחימה לאור השלכות הפגיעה בו להצלחת מימוש המשימה.
- אורגניות – הלחימה ככלל והלחימה בתת"ק בפרט נשענות על הנחת יסוד של האורגניות בארגון הכוח לקרב. תפיסה זו משרתת צורך בכיטחון ובשליטה מול חוויית הקרב. בשיחות ביחידת הגדס"ר וגדוד החי"ר עלה צורך גדול בהפעלת צוותים אורגניים, הפועלים יחד לאורך זמן – צורך שנועד לפצות בין השאר על המאפיינים הכאוטיים של הלחימה בתווך. מנגד, בלחימה בתת"ק קיימת סכנה

שמרכיב האורגניות יהיה מהראשונים שייפגעו ויערערו את הכוחות עוד יותר.

היחידות שחוו את האימון כמסודר וכבעל טכניקות לחימה ברורות, ייחסו חשיבות פחותה יותר לאורגניות כתנאי להצלחת הכוח בלחימה בתת"ק, וזאת בניגוד ליחידות שחוו את האימון כראשוני וייחסו חשיבות יתר לאורגניות. לדעתנו, הסיבה נעוצה בכך שהטכניקות הקרביות יוצרות שפה אחידה ומשותפת בין כלל הלוחמים ופעמים רבות מהווה תחליף לתקשורת מילולית. לכל אחד בכוח ברור, בכל נקודת זמן, מה עליו לעשות, דבר שמפחית את התלות באורגניות הכוח. מומלץ לבחון את מידת ההתבססות על מרכיב זה בלחימה בתת"ק. דרך אפשרית להתמודד עם הדיס־אורגניות היא הכנסתה כמרכיב מובנה בתוך האימונים.

- מומחיות – ניתוח של כלל הממצאים, מצביע כי קיימת הנחת יסוד על צורך במומחיות בהתמודדות עם הלחימה בתת"ק. צורך זה ממומש באמצעות יצירת מומחיות של מסגרות לחימה ספציפיות – יחידות מיוחדות או/ו מסגרות לחימה (מחלקה/פלוגה) בתוך שלוש היחידות שנבחנו. מומחיות היחידות באה לידי ביטוי הן בפיתוח טכניקות לחימה מתאימות, שימוש באמל"ח מתקדם וייעודי וביצוע הכשרה ואימונים. יצירת מומחיות זו עומדת בסתירה להנחה שמתאר התת"ק יהיה רווח בעימות העתידי וכי כלל הכוחות ייתקלו בו ומעלה שאלה האם לחימת התת"ק מהווה כשירות בסיסית הנדרשת מכל לוחם ומסגרת או שמא היא כשירות ייעודית הייחודית למסגרות ספציפיות.
- המענה המבצעי – ההתייחסות ללחימה בתת"ק כאל עוד מתאר שדורש הפעלה של כוח חי"ר טקטי עשויה להכתיב צורת חשיבה והתמודדות קונבנציונלית עם האיום. מנגד, אפשר לשאול האם ייתכנו דרכי התמודדות אחרות מצד הכוח הטקטי, כגון: שימוש בחבלה וצוותי חה"ן, שימוש בגז (מדמיע, עשן), שימוש באמצעי רעש שיכולים לפגוע ולשתק את האויב התווך ועוד.

סיכום

כמה הבנות מרכזיות מפרק זה:

1. ייחודיות התת"ק

התת"ק נחווה באופן שונה וייחודי בקרב הלוחמים והמפקדים בכל היחידות, ללא קשר למידת העיסוק והאימון שלהם עם הנושא. עם זאת, מצאנו פער משמעותי בין תפיסת הפיקוד הבכיר יותר ובין הדרגים הזוטרים. בשעה שהדרגים הבכירים יותר נטו לצמצם את מידת הייחודיות של התווך, הדרגים הזוטרים ראו בו משהו חדש, ייחודי, מאיים מאוד על גבול הדמוני. פער תפיסתי זה נעוץ במספר גורמים: ניסיון מבצעי והכשרתי במתארים דומים (ניסיון שנעדר בקרב הדרגים הזוטרים), ופערי מודיעין וידע ומידת המפגש הבלתי האמצעי של הלוחמים עם התווך דרך האימונים. לדעתנו, פער זה יכול להוות נקודת עיוורון של הפיקוד הבכיר באופן שבו הוא תופס ומבין את מוכנות כוחותיו למשימה.

2. האבולוציה של ההתמודדות

אפשר להתייחס לשלוש היחידות כרצף התפתחותי של התמודדות ארגונית ומקצועית עם התת"ק. מצאנו שקיים יחס בין משך ההתמודדות ואופן ההתמודדות עם הנושא (דרך המש אבני בניין הכוח), ובין תחושת המסוגלות האישית והיחידתית בהתמודדות עם המשימה. יחידה שאופיינה באימונים רבים ותדירים עם טכניקות קרביות ברורות ומגובשות (שסייעו בשמירה על כשירות), אופיינה בתחושת מסוגלות רבה יותר, ללא קשר לייחודיות התת"ק שנחוותה באופן דומה. מנגד, יחידות שאופיינו באימון "על הדרך", קרי, אימון לא מספיק מגובש מבחינה מקצועית, ללא גיבוי בזמן ומרחב מתאימים, ללא הכנה וליווי מתאימה של דרג הפיקוד את הלוחמים וכדומה - אופיינו בתחושת חרדה וברמת מסוגלות נמוכה לביצוע המשימה.

3. הכשרות ואימונים

לאור ייחודיות התת"ק, ההכנה היא כי התמודדות אפקטיבית עימו נבנית לאורך זמן. כמו כן, לאור ההנחה שאיום התת"ק רלוונטי לכלל הכוחות המתמרנים, עולה הצורך בבניית תוכנית הכשרות ואימונים סדורה הן לכוחות הסדירים והן לכוחות המילואים. לראיתנו, בעולם הסדיר תאוגר התוכנית

באופן שילוב ההכשרה והאימונים לצד עומס כשירויות נדרשות וכן בקיומן של תשתיות מתאימות. כבר במצב העכשווי, לוחם החי"ר נדרש לעמוד ברמת כשירות מספקת במגוון רחב מאוד של כשירויות שלהן אין תמיד זמן ומשאבים להכשרות ואימונים מספיקים. הפיכת הכשרת הלח"ק לעוד כשירות שנוגעים בה באופן שטחי וספוראדי, לא רק שלא תייצר מוכנות מקצועית אלא גם תפגע בתחושת המסוגלות.

בעולם המילואים – במצב העכשווי מרבית מלוחמי המילואים לא הוכשרו והתאמנו (כולל בשירותם הסדיר) בלח"ק. עם זאת, לאור ההנחה שמרבית מהכוחות המתמרגים ייתקלו בלחימה בלח"ק, אזי עולה באופן ניכר הצורך בבניית מערך הכשרה ואימונים גם לעולם המילואים, בדגש על הכשרות "זמן יקר".

4. המפקד כמתווך וכמוביל

ייחודיות התווך והחששות הגדולים שהוא מייצר ללוחמים, מעצימים מאוד את חשיבות תפקיד המפקד כמתווך וכמוביל. המפקד נדרש לתפקד במרכזו של ואקום תפיסתי שקיים בין הדימוי של הלח"ק, שנוצר בקרב הלוחמים, ובין המציאות בפועל של התווך. במקום זה על המפקד להשלים את פערי הידע, לתת את הלגיטימציה והצידוק למשימה, לארגן ולאמן את הכוח ולייצר תחושת מסוגלות בקרב הלוחמים. להערכתנו, ביחידות בהן האימון היה ראשוני ולא בשל, המפקדים הזוטרים עברו תהליכים מקבילים לאלו של הלוחמים ואופיינו בתחושות דומות. מפקדים אלו לא הצליחו לשמש כמתווכים של התווך וכמפקדים אפקטיביים עבור הלוחמים. מנגד, ביחידות בהן האימון היה מתקדם ובשל, המפקדים הזוטרים מימשו את הציפיות מהם כמפקדים מובילים הן בהיבט הפיזי והן בהיבט המנטלי של הבניית התווך ללוחמים והקניית תחושת המסוגלות.

כיווני פעולה נוספים:

1. בניית תוכנית הכשרה ואימונים

שמותאמת למספר צורות הפעלה, כגון: הכשרה סדורה במהלך ההכשרה בבא"חים, הכשרה בקרב פלוגות מבצעיות, הכשרה לכוחות מילואים במסגרת לכנות האימון ובמסגרת "זמן יקר".

2. ביצוע אימונים שלמים

תיאור מאפייני האיום והקניית דרכי התמודדות אפקטיביים עימו. כלומר, המלצתנו היא שיש לבצע אימונים מסודרים וממוקדים כדי לבנות את תחושת המסוגלות של הלוחם במפגשו עם התת"ק. באימונים "חסרים", קצרים ולא ממוקדים, רב הנזק על התועלת.

3. תדריך מפקדים הכולל התייחסות למאפיינים מנטליים

לדעתנו, צריך להקדים, בהגדרה, תדריך פיקודי לכוחות הלוחמים טרם ביצוע ההכשרה והאימון לתווך. לצד דגשים מקצועיים, התדריך חייב לכלול חשיפה מודיעינית רלוונטית וריאלית למהות ואופי המפגש הצפוי עם התת"ק, וכן התייחסות לרלוונטיות וחשיבות המשימה בכניסה לתת"ק.

4. הכנת מפקדים לפני ההכשרה והאימון

כדי לפתח בקרבם תחושת מסוגלות ולהעניק להם כלי התמודדות טרם אימון המסגרות.

ברצוננו להודות למפקדים ואנשי מקצוע מתחומי מד"ה ומודיעין, שהערותיהם הבונות סייעו בכתובת העבודה: תא"ל רוני נומה, אל"מ אמיר ברעם, אל"מ ירון פינקלמן, אל"מ רסאן עליאן, רס"ן ירון שרוני, רס"ן שרית עמרם-כץ, רס"ן הדס מינקה, רס"ן עידו יקותיאל וסרן מאיה מקאי.

מפקדות מבצעיות בחירום – על מאפייני החוויה ודפוסי הפעולה

מזווית הפסיכולוגיה הצבאית²⁰

הדס ייגר־זלינגר,²¹ רום לירז²²

האתגר: חוויית החירום במפקדות כוללת אחד עשר מאפיינים עיקריים ייחודיים: (1) תחושה של אי־ודאות – בנוגע לתמונת המצב בעת החירום, המסוגלות האישית, מועד סיום החירום ומצב הסיום בחירום. (2) קושי במעבר מהתוכנית לשעת חירום למימושה – עקב הקושי להיפרד מהמוכר והבטוח, תחושת הפסד ואשמה, והעמימות בנוגע לתמונת המצב ומשמעותה. (3) תופעת ה"רשומון" והקושי ביצירת תמונת מציאות קוהרנטית. (4) חוויית היתירות כאשר כמה מפקדות פועלות באותו תווך מערכתי. (5) חיכוך בין גישות מבצעיות ותרבותיות בנוגע לאופן ניהול המערכה. (6) אופי המשימה השונה היוצר פערים בין תכנון לביצוע ובין גמישות ליציבות. (7) צורך בפיצול קשב בין עיסוק בתכנון המשך הלחימה ובין ניהול הקרב, בין גזרות שונות, בין מאמצים מבצעיים שונים ובין היבטים לוחמניים של המערכה להיבטים לא לוחמניים שלה. (8) עומס רגשי רב מצד פקודים ומפקדים, גם כאשר המפקדים אינם נמצאים פיזית בשדה הקרב. (9) תחושת איום אישית וארגונית. (10) תחושת ה-Fishbowl (אקווריום) המתרחשת כאשר בעת חירום תחושת המפקדים האחראים היא כי כולם בוחרים את מעשיהם. (11) שונות בין אהדת העם לחייליו הלוחמים אשר אינה מתערערת, ובין נטייה הולכת וגוברת להפנות ביקורת כלפי המפקדים.

20 ברצוננו להודות לקוראים אשר סייעו לנו בחידוד ההכנות: אלוף (מיל') עוזי מוסקוביץ, תא"ל (מיל') אלון פרידמן, רס"ן (מיל') מאיה פקריינט, סא"ל דודו גילעד וסא"ל (מיל') שרית עמרם-כץ.

21 סא"ל (מיל') הדס ייגר־זלינגר, לשעבר רע"ן פיתוח ארגוני ממד"ה ופסיכולוגית צבאית ביחידות היבשה.

22 סא"ל (מיל') ד"ר רום לירז, לשעבר רע"ן פיתוח ארגוני ממד"ה ופסיכולוג צבאי ביחידות היבשה.

מבוא

השיח הרווח על חוויית המלחמה - בקרב לוחמים ומפקדים, צעירים ובכירים, בעולם הדעת של הפסיכולוגיה הצבאית ואף בין אזרחים מן השורה - נוגע בדרך כלל בחוויית הקצה של לב הקרב: מפקד וחייליו, מגע וחיכוך, אש ודם. הקשר הפעולה של שדה הקרב הוא המעצב המרכזי של דפוסי הפעולה הנדרשים מהמסגרת הלוחמת, חייליה ומפקדיה. להווייה של מפקדה מבצעית בתווך האופרטיבי²³ בעת מלחמה, יש גם כן מן המשותף עם שדה הקרב אך יש גם מאפיינים ייחודיים המעצבים את האתגרים בפניהם עומדת המפקדה בעת מלחמה ואת דפוסי הפעולה הנדרשים לתפקוד אפקטיבי.

עולה, אם כך, השאלה: כיצד מתארגנת מפקדה מבצעית למילוי משימתה לנוכח מאפייני חוויית החירום הייחודיים לה?

פרק זה מחולק לשני חלקים מרכזיים. בחלק הראשון בחרנו לתאר 11 מאפיינים ייחודיים של חוויית החירום במפקדות:

תחושת אי-ודאות; המעבר מתוכנית למימושה; "תופעת הרשמון"; חוויית היתירות; חיכוך בין-תרבותי; אופי המשימה; עבודה בקשב מפוצל; עומס רגשי; תחושת איום אישית וארגונית; Fishbowl (אקווריום) - כולם רואים אותך; ושונות בין אהדת העם לחייליו ולמפקדיו.

בחלק השני בחרנו להצביע על מספר אופני התמודדות של המפקדה ואנשיה עם חוויית החיכוך:

יצירת מערכת מבצעית אפקטיבית; ניהול מתח מובנה בין ביורוקרטיזציה לגמישות; מיקוד עבודת המטה במפקדה כאמצעות דחיפות ושליחות; עבודה מושכלת באמצעות מערכות שליטה ובקרה וביצוע אימונים מושכלים.

ההכנות במסמך זה מתבססות על עבודה ייעוצית מתמשכת של הכותבים במפקדות בשגרה, בהיערכות למצבי חירום ובמגוון אירועים מבצעיים (מכוננויות גזרתיות, דרך מבצעים שונים ועד למלחמת לבנון השנייה).²⁴

23 הפרק מתייחס למאפייני ההווייה ולדפוסי הפעולה של מפקדות מבצעיות בתווך האופרטיבי - מפקדות אוגדה ומפקדות פיקוד. עם זאת, לא מן הנמנע כי הדברים רלוונטיים גם ביחס למפקדות אחרות (בדרג, במרחבי הפעולה ועוד).

24 הפרק פורסם בכתב העת "בין הירות" בשנת 2015, ועודכן בשנת 2021 לרגל פרסומו בספר זה.

מאפייני חוויית החירום במפקדה לא מתמרנת

1. תחושה של אי־ודאות

ליבת עשייתן של מפקדות שאינן מתמרנות נוגעת לתכנון, שליטה ובקרה של הדרגים הכפופים להן. פיקוד מסוג זה מחייב מידע זמין, עדכני, מלא ורלוונטי – החזקה של תמונת מצב עדכנית ומדויקת מהווה תנאי לכך שמפקדה מבצעית תוכל להניע את האופרציות הנדרשות בחירום על בסיס הערכת מצב מושכלת. המפקדות ערוכות הן לריכוז ואיסוף מידע זה (באמצעות פלטפורמות, טכנולוגיות ותהליכים) והן לפעולה באמצעותו. אירועי חירום לעומת זאת, מאופיינים ברמה גבוהה של חוסר וודאות והיעדר מידע מספק במספר ממדים: גם אם ההנחה המתחייבת והמוצהרת של כל צבא היא כי התוצאה הרצויה היא ניצחון מלא, אין וודאות בנוגע למצב הסיום. הדבר נכון במיוחד במלחמות של העת הנוכחית, בהן הערכת ההישג אינה מצויה ביחס ישיר ובלעדי עם ההתנהלות המבצעית (טיארג'אן וולדמן, 2012). יתר על כן, בעימותים הצבאיים של השנים האחרונות, הולכת המילה "ניצחון" ומאבדת ממשמעותה. המושג המשמש במקומה – "הכרעה", דורש בירור מחודש מול כל אתגר מבצעי.

אי־ודאות קיימת גם ביחס למועד הסיום (במבצע מתוכנן ולא כל שכן באירוע תגובתי), ביחס למשמעויות ביום שאחרי, וביחס לאירועי היום הבא. חוסר הודאות באשר למועד הסיום, מקשה על היכולת לתכנן מאמצים (אישיים ופיקודיים), לחוות שליטה בסביבה הקרובה ולייצר אורך נשימה אישי ופונקציונלי.

ממד נוסף של אי־ודאות נוגע לתחושת המסוגלות האישית. מפקדות בצה"ל מתאמנות תדיר אך הפער המובנה בין מאפייני התרגיל ומאפייני החירום עלול ליצור תחושת מסוגלות לא מותאמת לאתגרים שהמלחמה מזמנת (ייגר־זלינגר, 2012).

אולם הממד המרכזי והמשמעותי ביותר של חוסר הודאות נוגע לתמונת המצב העדכנית: מגבלות הנגישות הבלתי־אמצעית לשדה הקרב מקשות על גיבוש תמונה עדכנית, עשירה בפרטים, ובעיקר – כוזב שנתפסת כמספקת בעיני מפקדי המפקדה. החל במידע טכני באופיו – היכן בדיוק נמצאים הכוחות, מה הם עושים בכל רגע נתון, מה מצב הציוד והתחמושת; דרך מידע בעל איכויות בקרה – אופן הביצוע של פקודות שניתנו, ההתאמה בין צבירת הכוחות ובין צבירת האמצעים; וכלה במידע פרשני – כיצד משפיעים המהלכים המבצעיים על תמונת הקרב והמלחמה, מורל הגייסות, איכות הממשק בין כוחות וכיוצא בזה. מורכבות נוספת נובעת מכך שתמונות מצב שונות כמעט מתגבשות בדרגים ובמפקדות השונות (להלן).

2. היאחזות בפרדיגמה המוכרת במעבר מתוכנית לביצוע:

כדי שמפקדה תוכל לעמוד במשימתה בחירום, המאמץ העיקרי שלה בשגרה כרוך בניסיון לאסוף מודיעין מדויק ועשיר, לפתח תפיסות מיטביות, לזקק הבנות אופרטיביות, לגבש תרחישים ולהעריכם, לתכנן תוכניות למתארים שונים ולהתאמן. הכוונה היא למעשה לצפות באופן מלא את התרחיש העתידי של אירוע חירום (בין שמדובר ביום קרב ובין שבמלחמה בהיקף מלא) ולהגיע אליו מוכנים. באופן מוכר ולא מפתיע, לעולם מתקיים פער בין הפרדיגמה שעוצבה ובין המציאות, בהתרגש החירום.

אם נסקור את איי־ההתאמות שבין התכנון למציאות באירועים מהשנים האחרונות, אפשר להזכיר את עוצמת התגובה הנמוכה מהמצופה במחנות הפליטים במבצע "חומת מגן"; את אירוע החטיפה ביולי 2006 (שגם אם היה איום מוכר ומדובר, הוא עדיין הפתיע במיקומו ובעיתו); את התנהלות אירוע המשט התורכי לעזה ביוני 2010; את משך מבצע "צוק איתן" מול החמאס ב־2014; את הפער שבין ההערכות הפיקודית להפגנות המוניות באיו"ש ("זמן תמורה") ובין אירועי טרור היחידים ב"גודל השעה" בשנת 2015; את יישומם של חלקי תוכניות מבצעיות שונות במסגרת מבצע "שומרי החומות" ב־2021; ואת השפעתן של טעויות טקטיות על התנהלות מהלך מבצעי רחב היקף (למשל אירוע כפר קנא השני במלחמת לבנון השנייה והירי על משפחת הרופא העזתי במבצע "עופרת יצוקה").

אומנם נוהל הקרב מתייחס למגוון חלופות להתנהלות האויב (דפ"אות), בניסיון לזהות טווח רחב של אפשרויות ואירועים, אך עם זאת, מפקדות מתקשות להיפרד מהפרדיגמה המארגנת שאותה עיצבו בעמל רב בעת ההתכוננות. אפשר ליחס זאת למספר גורמים:

א. קושי להיפרד בעת דחק מהמוכר והבטוח

הפרדיגמה המארגנת מייצרת תחושת ביטחון ביחס ליכולת להתמודד עם המצב העמום והמלחיץ. משמעות שינוי הפרדיגמה היא ויתור על תחושת הביטחון הקיימת בחלופה שטרם הוכיחה את עצמה.

ב. שנאת ההפסד ואשמה

בהיבט הרגשי, משמעות השינוי הוא כי ההשקעה בכניית הפרדיגמה הייתה בזבז. משאבי טוטלי, וכי יש אשמים בגיבוש הפרדיגמה הלא רלוונטית ובאישורה.

תחושת חוסר רלוונטיות של תהליך ההיערכות ואשמה ביחס אליו אינם מצבים רצויים, ובכך הם מעכבים את השינוי לפרדיגמה החדשה.

ג. עמימות תמונת המצב ומשמעותה

שדה הקרב רווי פרטים מסוגים שונים. עובר זמן עד שמצטברת מסה קריטית של עדויות לכך שהמצב שונה משמעותית מפרדיגמת הפתיחה עימה המפקדה יצאה לדרך. הערכת אמ"ן בפורום מטכ"ל ב־5 לאוקטובר 73, ערב מלחמת יום הכיפורים, הייתה כי צבאות מצרים וסוריה נמצאים בהיערכות מלחמה, אך שפתיחת מלחמה היא בסבירות נמוכה ואפילו נמוכה מנמוכה. הערכה זו התבססה על הפרדיגמה השגויה שמצרים לא תתקוף כל עוד יש לישראל עליונות אווירית, וכי כל עימות בין ישראל למצרים נועד להשמדת ישראל ולא להשגת הישגים טריטוריאליים מוגבלים.

3. קושי ביצירת תמונת מציאות קוהרנטית, או: תופעת ה"רשומון"

בהינתן חוויית אי־וודאות במפקדה, אפשר להניח כי מתגבר מאוד הצורך במידע ממגוון מקורות ובמגע ישיר עם הכוחות, כדי ליצור בהירות שתסייע למפקדה לגבש תמונה קוהרנטית שביחס אליה אפשר יהיה לפעול. עם זאת, מטבע הדברים, מידע מדויק וחד־משמעי, ומגע ישיר עם הכוחות הם שניים מהגורמים המורכבים ביותר להשגה עבור מפקדה שאינה מתמרנת ותלויה לשם כך, באמצעים טכנולוגיים²⁵ ובדיווח יזום של דרגי משנה או של גורמים במפקדות כפופות / אחרות. כלל המידע הנדרש למפקדה - הן מהכוחות הכפופים, הן מיחידות מקבילות, הן ממפקדות ממונות - מגיע באופן מתווך ולא באמצעות מגע ישיר ובלתי אמצעי. יש לכך משמעות נוספת: הנגישות הנמוכה לשדה הקרב, שנתפס כליבת האירוע של המלחמה, עשויה ליצור גם תחושת תסכול - הן משום שהפרשנות המקובלת לתרומה צבאית מתייחסת בעיקר להשתתפות בקרב, והן משום שרבים מהמפקדים המאיישים מפקדות מחזיקים דימוי ותחושת מסוגלות גבוהה בעיקר כלוחמים ופחות כמנהלי לחימה, וכזו היא גם זהותם - מפקדים־לוחמים.

כפועל יוצא מתחושת אי־וודאות, מתקיימת במפקדות כמיהה למידע. ריכוז האינפורמציה מתבצע ממגוון ערוצים ועל בסיס תשתיות מתוכננות מראש (ממוכנות

בשיעור גובר), ובמקביל מתקיים מאמץ מתמיד להשיג פרטים ושכרי מידע נוספים, גם באופן בלתי פורמלי, כדי לייצר תמונה מלאה וקוהרנטית של המצב.

עם זאת, הדינאמיות של המצב מקשה על היכולת לייצב תמונה לאורך זמן, וקיים קושי להעריך את איכות המידע על ממדים כמו עדכניות, שלמות, דיוק ורלוונטיות. דינאמיות המצב, חוסר היציבות של תמונת המצב וריבוי המקורות – כל אלה יוצרים תחושה מוגברת של אי־ודאות בשל קיומן המתמיד של גרסאות מתחרות ובלתי חופפות, כל אחת מגובה במידע והערכות. כך, למשל אפשר למצוא באופן מסורתי הבדלים בנתוני השולחן המרכזי על כמות הנפגעים בין דיווחי גורמי הרפואה ובין אלו של השלישות.

4. חוויית היתירות

שאלת הערך המוסף של המפקדות האופרטיביות בתווך המערכת (אוגדה ופיקוד), זו על פניו, אשר קיימת בשגרה, אף מתעצמת בחירום. יתר על כן, במלחמה בזירה הצפונית, בין מפקדת הפיקוד למפקדת האוגדה, פועלת מפקדה נוספת, מפקדת הגיס, אשר פורקה והוקמה מחדש לאחר מלחמת לבנון השנייה. בהינתן המציאות הרווחת של עימות חדי־ירתי (מבצע "חומת מגן" בפיקוד מרכז, מלחמת לבנון השנייה בפיקוד צפון, ושלל מבצעים בפיקוד דרום), המפקדה הכללית מעורבת אף היא בניהול העימות.

במהלך העימות מתקיימת תקשורת בלתי פורמלית בין מפקדים במדרגים השונים, המבוססת על היכרות מתפקידים קודמים והשתייכות ארגונית (חטיבה / חיל), במקביל לשיח המדרגי הפורמלי. כמות המפקדות והשיח הלא פורמלי הרב, מחריפה את השאלות הבסיסיות בנוגע לערך המוסף של כל מפקדה על זו הממונה עליה או הכפופה לה, ובנוגע לתפיסות רווחות (המעוגנות בנרטיבים ממלחמות עבר) המתייחסות למפקדות באשר הן כאל מנותקות ומכבידות.

נוסף על כך, יש לקחת בחשבון את תחושות הדחיפות והאיום שחווים מפקדים במפקדות בכירות (ותידונה להלן) – ובכל הגורמים הללו יחד יש הכוח לעורר במפקדים תחושה מתמשכת של יתירות. תחושה זו עשויה להחריף בעיקר בקרב מי שתחושת המסוגלות שלהם כמפקדים כמפקדה נמוכה מזיכרון המסוגלות שחוו כמפקדי שדה בתפקידים קודמים.

5. חיכוך בין תרבויות

לכאורה, מורגלות המפקדות בניהול הממשק שבין השפות המקצועיות ובין

התרבויות השונות של נציגי מערכים וזרועות שונים. אולם תחת הכוחות האינטנסיביים הפועלים על המפקדה בעת מלחמה, ולנוכח ההכרח לתפקד באופן משלב ומשתף - מתרחשת עלייה בחיכוך ביחסי הגומלין. חשוב לציין כי אומנם מדובר כאן בהעצמתה של חוויית שגרה מוכרת (גל ולוי, 2012), אולם בנוסף לעלייה באינטנסיביות, שהיא בגדר שינוי "כמותי", יש גם גורמים המחריפים את חוויית החיכוך בהיבטים פחות מוכרים בשגרת הפעילות. למשל אירוע חירום, בעיקר אם לא תוכנן באופן מלא, עשוי לזמן צורך לקיים ממשק עם יחידות שאין עימן היסטוריה ארוכה של פעילות משותפת (כמו חטיבה המוכפפת לאוגדה לצורך מבצע בנוהל קרב חפוז, ללא פעילות מבצעית או נוהל קרב קודם). דוגמה נוספת: בשגרה, הממשק שבין המפקדות ביבשה לחיל האוויר לוקח בחשבון פערי תרבות ותפיסות, ולפיכך מנוהל באופן מובנה ומוקפד. אבל במאפייני הדחק של אירוע חירום יש כדי להציף ביתר-שאת את המבדיל וליצור "חזית מבית" סביב סוגיות כמו לוחות זמנים לתכנון, תנאים נדרשים לביצוע משימות ואף הספקים. עוד חשוב לציין, כי החיכוך הפנים-צבאי אינו נוגע רק במורכבות מקצועית ותרבותית, אלא עשוי לנבוע גם מניגודי אינטרסים ומשיקולים פוליטיים.

6. אופי המשימה

בחינת ייעודן ותפקידיהן של מפקדות אוגדה ופיקוד בספרות התורתית, מגלה כי ההגדרות מוכוונות בעיקר לפעילות ב"רגע האמת" ומתייחסות פחות לשלב ההתכוננות למלחמה. עם זאת, רוב זמנן מבצעות המפקדות בעיקר תהליכים ארוכי טווח, כגון תכנון, תיאום ובקרה, הדומים במאפייניהם לתהליכי נוהל הקרב, ולא לתהליכי ניהול הקרב.

בתהליכים שגורים אלו יש מידה גבוהה יחסית של נוקשות בתוצאות הנדרשות, אולם גם גמישות יחסית באופן ביצועם: התהליכים מבוססים בדרך כלל על הבנייה מקדימה של תרחישי סיום, על קביעת שלבים, על הגדרות נוקשות של לוחות זמנים לביצוע, משאבים והישגים נדרשים; התהליכים מוכוונים להשגת תוצרים יציבים, מלאים ומוגמרים; ובמקביל לכך, כדי להגיע לגיבושה של תוכנית טובה, קיימת גמישות יחסית בתהליך שאפשר לנקוט בו, בהיות הגורמים המשתתפים ואף במתודולוגיה; אין בהכרח זהות בין זמן היעד לסיום התכנון ובין זמן היעד לביצוע; נדרש קשב ארגוני רב יחסית לכל תהליך גדול ("פרויקט") ולכן יש נטייה לתעדף ולקדם מספר מצומצם יחסית של תהליכים קריטיים בכל נקודת זמן.

לעומת זאת, בעת מלחמה, נדרשת המפקדה לתפקד בלוחות זמנים קצרים יותר;

מעגלי הבקרה הנדרשים גם הם קצרים יותר בזמן, קריטיים לתכנון ארוך הטווח ומורכבים לביצוע; תמונת המשאבים לא תמיד נתונה באופן מלא ומדויק; יש דינאמיות גבוהה בתמונת המצב; ההישגים הנדרשים עשויים להשתנות; ולא תמיד התעדוף ברור או יציב. כל זאת, כאשר התהליכים מובנים ונוקשים יותר מהרגיל (יוצג להלן).

יתר על כן, במלחמה נדרשת המפקדה לשמר אורך נשימה ורמת עוררות גבוהה לתקופה ארוכה תוך ביצוע מספר משימות במקביל. לכאורה, גם בשגרה מתורגלת המפקדה ואנשיה בריבוי מטלות, אולם לא דומה עוצמת תחושת החשיבות והדחיפות בשלב ההתכוננות למלחמה לשלב המלחמה עצמה, ובעת מלחמה נדיר יותר למצוא את האפשרות לוותר על תהליך עבודה מתוך שיקול דחיפות של תהליך מתחרה. על כן, בעת חירום מתעצם המתח המובנה בין ניהוג לתכנון, בין תכנון לביצוע ובין גמישות ליציבות.

7. עבודה בקשב מפוצל

בעת חירום נדרשת מפקדה לפצל את הקשב שלה במספר מישורים:

1. ראשית, עליה לעסוק בזימנית הן בתכנון המשך הלחימה והן בניהול הקרב, המתרחש "כאן ועכשיו". מתח זה מתעצם בזירות לחימה שבהן יש לאירועים מיקרו טקטיים משמעות מערכתית ולכן המפקד ומפקדתו נדרשים "לשלוט" בפרטי כל האירועים המתרחשים בגזרתם. הרצון להיות מעורב בליבת העשייה המבצעית העכשווית, מסיט לא פעם את הקשב של המפקדה לנעשה כרגע בשדה הקרב, ומקשה על מתן קשב לתהליכי התכנון.

ביטוי ארגוני לכך אפשר למצוא במעמד הבלתי פורמלי של צוות התכנון במפקדה. במקרים לא מועטים אפשר לראות את הניסיונות להבנות מראש את פורום התכנון כפלטפורמה מרכזית להובלת המהלכים המבצעיים הרחוקים יותר. למשל באמצעות איוש בעלי תפקידים מנוסים ושיבוץ מופעים רלוונטיים בשעון הלחימה. למרות מאמצים אלו, פורום התכנון נתפס כפחות מרכזי ביחס לפורומים אחרים בזמן החירום, וכן ביחס לחשיבותו הגבוהה יותר בתרגילים.

2. פיצול הקשב בין גזרות שונות: בכירות המפקדה כוללת בדרך כלל אחריות על הנעשה בגזרה הרבה, שבה מתקיימים אירועים שונים במקביל, ולעיתים היא מתקשה לתת קשב ראוי לגזרות הנתפסות כמשניות.

3. פיצול הקשב בין מאמצים מבצעיים שונים: בחינת אופן פעולתן של מפקדות באירועי חירום, מעלה כי למפקדות נטייה לתפוס את המשימה העיקרית שלהן כמי שתומכת את מאמץ ההתקפה (כאש או בתמרון) או מאמץ ההגנה. מצב עניינים זה יוצר פוטנציאל הזנחה של המאמץ המשלים וקושי לשלב בין השניים. דוגמה לכך אפשר למצוא במוכוונות נמוכה למצב ספיגה בקרב כוחות המשתייכים למאמץ התמרון (ייגרי־זלינגר, 2012).

4. פיצול הקשב בין היבטים לוחמניים של המערכה ובין היבטים לא לוחמניים בה: מפקדה עוסקת במקרים רבים, בניהול קשרים מסוגים שונים עם ארגונים בין-לאומיים, יישובים אזרחיים בגזרתה וגורמי תקשורת. כל אלה "שחקנים" שהטיפול בהם דורש התייחסות, שיח ופעולות שונות מן הפרקטיקות המופעלות על-ידי המפקדה נגד האויב.

8. עומס רגשי

מפקדים במפקדה לא מתמרנת, אינם חווים באופן ישיר את אימת שדה הקרב. הם נמצאים בדרך כלל בתנאים פיזיים סבירים לכל הפחות, בתוך מבנה או בקרון ממוזג, ופעילותם אינה כוללת היבטים פיזיים או מוחשיים של היכוך. עם זאת, תחושת העומס הרגשי עשויה להיווצר אצלם באופנים אחרים. המפקדים (והמפקדה כולה) נדרשים לתפקוד מיטבי, לרמת עוררות גבוהה לאורך זמן, המשולבת בתחושת אחריות קריטית כאשר לפעילות שהם עצמם מבצעים. תחושת הקריטיות נובעת הן מאופי המשימה וגודל השעה, אך גם מגורמים נוספים. כך למשל מפקדים במפקדות אוגדה ופיקוד הם ותיקים ובכירים יחסית, ולכן אירוע חירום מהווה מבחן אולטימטיבי פומבי עבורם. העומס הרגשי קשור גם בכך שאירועי חירום מתמשכים מאופיינים ברמה גבוהה של חוסר יציבות - רמת ההישגים משתנה ולא תמיד צפויה וזרימת המידע לא יציבה.

עבור מפקדים בכירים במפקדות, לא רק ציפיות פקודיהם ומפקדיהם מכבידים את העומס הרגשי, אלא גם ציפיות הדרג המטכ"לי והדרג המדיני (זכורים ממלחמת לבנון השנייה טלפונים ישירים של ראש הממשלה למפקדי האוגדות). במקביל לכך, המידע הרב הזורם כל העת מאתרי החיכוך מביא עימו גם מידע קשה במישורים אישיים יותר: אנשים מוכרים וקרובים שנפגעים, יחידה שבה שירתו המפקדים בעבר ונמצאת כעת במצוקה, קרב כאתר שבו נלחמו בעצמם במהלך אירועים קודמים ועוד. אלמנט נוסף, שזוכה בדרך כלל להתייחסות פחותה, נוגע לריחוק מהעורף המשפחתי - הן כגורם תמיכה, הן כמרחב מחויבות נוסף. יש לזכור

כי בכמה מהתרחישים מצויות המשפחות עצמן בסכנה (למשל בעת מתקפת טילים על העורף), כאשר למפקדים אין יכולת לסייע למשפחתם על אף שאינם בחזית. בכל אלה ועוד טמון פוטנציאל ליצירתן של תחושות עומס רגשי ומצוקה, גם אם היא לא תמיד מדוברת.

לנוכח תחושת העומס הרגשי, ואף כתגובה לה, אפשר למצוא נטייה להשטיח רגשית אירועים. מדובר באירועים, אשר צופה מהצד היה מגדיר אותם כקשים או כמאיימים, הזוכים להתייחסות רגשית מדוללת ושטוחה. כך, למשל נדירים המקרים שבהם יש אזכור שמי של חללים במפקדות אוגדה ופיקוד. נוסף על כך, לא נפוצים המקרים שבהם בעלי תפקידים אשר חוו איום ישיר שיתפו את הרגשתם, גם לא בזמן תיאור האירוע בפני עמיתיהם במפקדה. השטחה רגשית זו אינה מבטאת, להבנתנו, חוסר רגישות לאירועים ולעומס, אלא מעידה על תגובה טבעית של הרחקה כאמצעי לשימור היכולת לתפקד. לאורך זמן, לאחר סיום אירוע החירום, עלולה השטחה רגשית זו לתבוע מחיר מהמפקדים.

9. תחושת איום אישית וארגונית

בשדה הקרב המודרני, על הנשק תלול המסלול והמדויק המצויים בו בשימוש, מפקדות עורפיות המצויות במרחבים מטווחים, באופן שעשוי לעורר תחושת מאוימות אישית. תחושת מאוימות עשויה להתפתח לא רק ביחס לעצם הקיום והביטחון האישיים, אלא גם בזיקה לדימוי ולמוניטין, וגם ביחס ליחידה ולארגון. כך, למשל גם במישור הארגוני אפשר לזהות תחושת מאוימות - מלחמה היא המבחן האולטימטיבי של כל יחידה באשר היא, וסכנת ההצלחה החלקית או הכישלון, יש בה משום הטלת צל על הזהות היחידתית והדימוי העצמי של היחידה, כמו גם על בעלי התפקידים בה.

10. Fishbowl - (אקווריום) - כולם רואים אותך

כשמתחיל אירוע חירום, המפקדה המנהלת אותו נעשית לאבן שואבת. מפקדים מרמה ממונה ומזו שמעליה, מפקדי יחידות חבירות בפועל או בפוטנציה, מפקדי יחידות מקבילות ועוד רבים וטובים - כולם מתנקזים אל הנקודה הקרובה ביותר להתרחשות שאפשר להגיע אליה, והמפקדה היא פעמים רבות אותה נקודה. חלקם מגיעים לסייע, חלקם מגיעים להביע הזדהות, חלקם מגיעים לקדם את השתתפות יחידותיהם, ומיעוטם מגיעים מסיבות ענייניות פחות. כך או כך, ללא תלות בסיבות שהניעו את המפקדים האורחים, החוויה של "המקומיים" היא כי עשייתם

המורכבת, ברגעים הקריטיים ביותר, מתבצעת חשופה לעיני כול, ונשפטת בזמן אמת ובשידור חי. יפה וקולע תיאר זאת אחד מקציני המטה בפצ"ן במלחמת לבנון השנייה כשאמר – "יש מונדיאל, הכרטיסים חינם, כולם באים..."

באופן פרדוקסלי, דווקא נהירת המפקדים שאינם בעלי תפקיד במפקדה עשויה לעורר תחושת בדידות מכיוון שהמפגש הבלתי אמצעי בין המפקדים מחריף את תחושת הדחיפות והפערים שבין מי שהביצוע הוא משימתם ובין מי שכובד האחריות אינו מוטל עליהם. לתחושת "הדג באקווריום השקוף", מקבילה מוכרת ברמה הכלל-צה"לית – כל אירוע חירום, מקטן ועד גדול, מהווה מבחן מחודש שבו על הצבא מוטלת החובה להוכיח ערכו הן לעצמו והן למערכת האזרחית, כאשר העשייה חשופה, נשפטת ומבוקרת לחיוב ולשלילה.

11. לב העם עם חייליו, אך לא תמיד עם מפקדיו

צה"ל, כצבא העם, מתקיים בהווה של זיקה קרובה ורגשית בין האזרחים ובין הצבא. אירועים רבים מגלים שוב ושוב כי כמאמר הקלישאה – לב העם עם חייליו. אולם הדבר אמור בעיקר בנוגע לחייליו הלוחמים של צה"ל, אלו שמגלמים באופן מיטבי את האייקון של הלוחם המסתער. מתוך התבוננות בשיח הציבורי הרווח, אפשר להעריך כי מפקדים עד רמת המג"ד נתפסים כלוחמים בשדה הקרב. עם זאת, כפי שחיילים שאינם לוחמים תופסים מקום שונה בשיח הציבורי, כך גם קיים פער בין החיבוק שלו זוכים החיילים ובין תחושת ניכור ביחס למפקדים מדרגי הביניים ומעלה. אמירות ביחס לגבורת החיילים הפשוטים מול כישלון הגנרלים חוזרות בשיח הציבורי לאורך שנים. מפקדות אוגדה, גיס ופיקוד, האמונות על ניהול המערכה והמאוישות במפקדים בכירים, באנשי מטה ובקצינים מקצועיים, אינן זוכות לחסות מחממת הלב שלה זוכים החיילים, ולעיתים הן אף חשופות בזמן אמת לביקורת נוקבת ולאמירות קשות.

אם כן, כיצד יכולה מפקדה להיערך להתמודדות עם חוויית החירום?

כדי להתמודד ביעילות עם הכוחות המפרקים הנוצרים במהלך חוויית המלחמה, נדרשת התאמה בין כלל אופני הפעילות והתהליכים במפקדה. כך למשל על המפקדה ליצור מערכת מבצעית אפקטיבית מצביר הכוחות שהיא מקבלת תחת אחריותה בשעת חירום, אשר חלקם היו שותפים לנוהל הקרב המקדים וחלקם החלו את פעילותם תחת פיקודה. כמו כן, על המפקדה לנקוט בפעולות הכנה מותאמות לאתגרי חירום באמצעות אימונים מותאמים. נוסף על כך, המתכונת הצבאית המקובלת בכל הדרגים

היא הגברת ההבניה של המענה המבצעי מול העלייה בחוסר ההבניה של ההקשר. לנכוח העלייה באי-הוודאות ובתחושת הדחיפות, אפשר לראות כיצד התאמת דפוסי הפעולה של מפקדות עשויה לסייע ליצירת תמונת מצב אפקטיבית ורלוונטית, ולמימוש מותאם של הרעיון המבצעי.

נציין מספר כיווני פעולה מומלצים עבור מפקדות שאינן מתמרנות, אשר בכוחם לסייע להתמודדות טובה עם חוויית החירום:

1. יצירת מערכת מבצעית

על המפקדה בחירום ליצור מערכת מבצעית המהווה שילוב אפקטיבי של יחידות משנה וגופים מקצועיים. חלק מיחידות המשנה הן אורגניות למפקדה וחלקן כפופות אליה לראשונה. בחירום מתוספים למפקדה בעלי תפקידים מגופים מקצועיים שונים כגון: חיל האוויר, פיקוד העורף, השב"כ, חיל הים, המנהל האזרחי, יחידת הממשל, הייעוץ המשפטי ועוד. בפני המפקד ניצבים מספר אתגרים משמעותיים במצב זה:

א. שילוביות בין הגופים

מצב חירום מחבר מגוון גופים לצורך ביצוע משימה משותפת. עליהם לפעול באופן המאפשר להם לבצע את משימתם על אף הבדלי התרבות והיעדר התנסות משותפת והיכרות מוקדמת (פדן וטובי, 2011). זהו אתגר מורכב ומשמעותי עבור המפקד המופקד על המערכת המבצעית הנרקמת. מחד, מדובר בשילוביות בין כלל הגופים המרכיבים את המערכת המבצעית אשר עבורם המפקדה המובילה דורשת הגדרה ברורה וחד-משמעית של הירארכיה, סמכות, אחריות וחלוקת עבודה בין הגופים. מאידך, שילוביות אפקטיבית היא תוצר של גישה ומהלכים שתכליתם בניית אמון ומנגנוני עבודה המתגברים על פערים תרבותיים ואחרים, כגון: שוויוניות, חשיפת הידע והמשאבים של כל גוף במערכת והעמדתם למען המשימה המשותפת, "חריגה" ממוסכמות וכללים של כל גוף למען המשימה, נוכחות של נציגים בכירים של כל ארגון בחירום ועוד. הרחבה בנוגע להתמודדות בחירום ובשגרה עם אתגרי השילוביות, אפשר למצוא בעבודותיו של ויינר בנושא (ויינר, 2012); ויינר (2017).

ב. יצירת "שפה משותפת" בקרב הפורום המוביל (מטה ומפקדים)

עבור בנייתה של "המערכת המבצעית", נדרש המפקד לייצר מודל מנטלי משותף (shared mental model²⁶) – הבנה וייצוג מנטלי של הידע והתפיסות באשר למרכיבים המרכזיים בסביבת הפעולה. ככל שהתאימות בקרב הפורום המוביל בנוגע לאופן ההתמודדות עם מצבים שונים תהיה גבוהה יותר (כלומר רמה גבוהה יותר של מודל מנטלי משותף), כך ההחלטה בחירום תהיה פשוטה יותר להבנה ולביצוע (הנושא חשוב במיוחד במצב שבו הזמן לשיח מועט או לא קיים ועל מפקד יחידת המשנה לפעול באופן עצמאי). המודל מתהווה על-ידי הבהרת המטרה, המשימה והרעיון המבצעי במהלך קבוצות הפקודות, ומתורגל בדיוני המקת"גים ומשחקי המלחמה.

ג. גיבוש צוותי קרב שלא תוכננו

ייתכן כי היחידות הכפופות למפקדה שתוכננו להקצאה במסגרת נוהל הקרב לא יהיו אותן יחידות המוקצות לה בפועל מסיבות שונות. לכן על המפקדה לוודא כי הכוחות החדשים מגבשים שפה משותפת במסגרות שנוצרו וכי נידונות נקודות חוזק וחולשה של הכוח ביחס למשימה לפני היציאה לקרב.

הכנה מנטלית של כוחות בטרם לחימה, מומלצת תמיד כאמצעי להעלאת כישורי הכוחות לביצוע משימתם, על מכלול משמעויותיה. עם זאת, כוונתנו כאן איננה להכנת כל כוח בפני עצמו, כי אם להכנתם לפעולה המשותפת.

ד. תיאום עם "מערכות מבצעיות" מקבילות

על המפקד לראות את התמונה הכלל-מערכתית ולתאם את פעולתו ביחס למערכות הנוספות הפועלות בגזרתו, כדי לשפר את האפקטיביות המבצעית הכוללת. דיון על אופן ההתמודדות עם אויב הנמצא בתפר שבין שתי אוגדות הוא דוגמה לתיאום אפשרי מעין זה.

2. ניהול מתח מובנה בין ביורוקרטיזציה לגמישות

מאפייני המשימה בחירום משפיעים על אופן פעולת המפקדה בשני אופנים המצויים במתח ניגודי משלים:

26 להרחבת הדיון במושג זה ראו מחקרים של Cannon-Bowers, Salas ו-Converse (1993), וכן מחקרים של Mangos ו-Mathieu, Rapp, Maynard (2010).

מחד גיסא: בירוקרטיזציה - כל פעילות המפקדה נעשית סדורה ומתוכננת מראש על-פי פק"לים וסד"פים. כמה דוגמאות לתהליך זה: ארגון הפעילות במפקדה בהתאם ללוחות זמנים קבועים ("שעון לחימה"), הצגה בהערכת מצב על-פי סדר דוברים, הוצאת פקודות כתובות בסיכום כל התכנסות, וישיבה על-פי כיסאות מוגדרים מראש בחמ"ל. ההסדרה הפורמלית של פעילות המפקדה, נועדה למנוע טעויות אשר ינבעו מלחץ, עייפות או חוסר תשומת לב לכוחות ותהליכי העבודה הרבים הפועלים בעת קרב. הדבר דומה להפעלת תרגולות בסיסיות כמענה לאירוע בדרגים הטקטיים (למשל כדי להתמודד היטב עם התהפכות טנק ינקוט הצוות תרגולת התהפכות תורתית, מוכרת ומתואמת).

מאידך גיסא: גמישות - הצורך לתת מענה למצבים המשתנים באינטנסיביות גבוהה מחייב גמישות בפעילות המפקדה. כמה דוגמאות לכך: ויתור על סגירות מלאה במתן פקודה למשימה למען קיצור לוחות הזמנים בשלב התכנון,²⁷ ביצוע פעולות במקביל - ניהול הקרב הנוכחי וניהול צוותי התכנון של הקרב הבא, ותגבור המפקדה על-ידי קצינים ממקומות שונים (בוגרי תפקידים קודמים במפקדה, קורסים פיקודיים שהוקפאו, יחידות "זמינות" וכדומה).

על המפקדים להכיר את המתח שבין שני מאפייני דפוסי הפעולה הללו, וללמוד כיצד לנהלו באופן אפקטיבי. ניהול נכון יאפשר למפקדה לקיים את רציפות הפעולה של המפקדה לאורך זמן באמצעות פרקטיקות של הבניה מושכלת, בעוד הגמישות תאפשר יוזמה והתקפיות למיצוי הזדמנויות שנוצרות בקרב.

3. מיקוד עבודת המטה במפקדה באמצעות שימוש בגורמי ההנעה - דחיפות ושליחות

בין שמדובר בהבנה מן השטח כי המצב השתנה ובין שמדובר בהנחיה מרמה ממונה להיערכות לשינוי המצב - מעבר ממצב שגרה למצב היערכות לחירום "דורך את הקפיץ". ברמה האישית יש עוררות פיזיולוגית ופסיכולוגית גבוהה, וברמה היחידתית יש עליה בתחושת המתח המבצעי. סיפורי הבריאה והחוויות המעצבות של צה"ל ויחידותיו עשויים ליצור תחושה כי לאירועי חירום פוטנציאל משכרי קיומי (זכורה, למשל אמירתו של שר הביטחון משה דיין עם פרוץ מלחמת יום

27 השתהות ייתר בהשלמת ההכנות עלולה להסתיים באובדן ההזדמנות ובאי ביצוע המשימה. כדי למצות את ההזדמנות בקרב, נדרשים אימון מתאים ותשתית מנטלית נכונה כפי שהובעה באמירה השריונאית הידועה - "הדברים מסתדרים בתנועה" (אלוף גרשון הכהן במאמרו "יהיה בסדר" - הימור או תעוזה?).

הכיפורים על חורבן הבית השלישי), ולכן בכוחם להצית תחושת דחיפות. עם זאת, חשוב לזכור כי תחושת דחיפות דינאמית מטבעה. הנטייה הטבעית של פרטים וארגונים היא כי בהינתן יציבות בגירוי החיצוני, העוררות שנוצרה בעקבותיו הולכת ופוחתת. לפיכך, כדי לשמר עוררות לאורך זמן, בוודאי בתנאי הפעילות המאפיינים מפקדות, נדרשת פעולת שימור מכוונת של תחושות המתח והדחיפות.

התעוררות תחושת הדחיפות פוגשת את תחושת השליחות של המפקדים - הקריטיות של פעולת מפקדה להצלחת מאמץ מבצעי, למימוש מטרות ומשימותיה ואף להגנה על המדינה, עשויה להחדיר במפקדים הפועלים בה תחושת שליחות עצומה. במקביל לאחריות הטבעית והנדרשת של מפקדים למילוי מיטבי של משימותיהם, בקרב פקדים מפקדות בכירות שכיח לשמוע שיח בדבר האחריות הלאומית והמערכתית שלהם. השליחות איננה רק ערך צה"לי פורמלי שזכה למקום של כבוד בין ערכי צה"ל הרשמיים, היא גם אחד הכוחות החשובים המניעים את המשרתים בצה"ל, בסדיר ובמילואים, בנוסף לגורמים מניעים אחרים ושגורים יותר בשיח הצה"לי, כמו אחריות או אף משמעת. תחושת הדחיפות ותחושת השליחות כרוכות זו בזו, נובעות ממקורות משותפים ומשפיעות באופן דומה על דפוסי פעילות במפקדות. עם זאת, בשונה מתחושת הדחיפות, אשר ההיבטים הפיזיולוגיים משתתפים בה, תחושת השליחות היא ערכית, רגשית וקוגניטיבית, ולכן נוטה להיות יציבה יותר.

ההתייחסות אל תחושות הדחיפות והשליחות כאל גורמים מניעים מרכזיים בקרב מפקדי מפקדות, מסייעת ביצירת אבחנה ברורה יותר של הוויית החירום במפקדה ביחס לדרג הטקטי הלוחם. בדרג הטקטי מקובל למנות כגורמים מניעים פרמטרים המאפיינים את ההקשר, כמו למשל לכידות, רעות, מנהיגות המפקד וכיוצא בזה. לעומת זאת, בהוויית המפקדות הבכירות קשה יותר להסתמך על גורמי הנעה אלו באופן בלעדי ולכן עולה חשיבותם של גורמי הנעה נוספים.

בדומה לדרג הטקטי, גם במפקדות מוטלת אחריות על מפקד המסגרת לתת משמעות למשימות פקודיו, ולסייע להם ביצירת מקורות הנעה שיאפשרו את מילוי המשימה באופן מיטבי. על מפקדים במפקדות בכירות לגבש את אופן הפעולה המתאים שבעזרתו הם מעוררים בקרב אנשיהם תחושת משמעות תוך הבנת גורמי ההנעה הטבעיים בסביבת הפעולה שלהם. עם זאת, למרות שנקיטה בשיחת מפקד לתיווך

המציאות היא פרקטיקה פיקודית מוכרת ויסודית, לעיתים שכיחותה בפועל במפקדות נמוכה יותר.

4. עבודה מושכלת באמצעות מערכות שליטה ובקרה

הכניסה ללחימה מחייבת מעבר ממערכות המחשוב הרגילות (outlook, office) אל מערכות השו"ב ללחימה ("טירת האג"ם" בפיקוד, "משואה" באוגדות). שימוש מושכל במערכות השו"ב עשוי לסייע למפקדה להתמודד עם מאפייני החירום:

א. מה עושים עם הזמן שהתפנה? מערכת השו"ב חוסכת זמן על-ידי ביצוע אוטומטי וממוחשב של תהליכים שבעבר דרשו קשב אנושי, כמו מיקומי כוחות, רמת הכשירות של היחידות וכדומה. על מפקד המפקדה לוודא כי הזמן שהתפנה מוקדש לשיח בין המפקדים ובין המפקדות על המצב (עקביה, 2009). השיח נועד להתמודד עם אשליית השליטה שהמערכת יוצרת²⁸ - התחושה שצפייה באיקונים מקנה תמונת מצב אמיתית ואמינה. ההתמודדות מתבצעת מכוח הבנת המצב לאשורו בשיח מפקדים וקבלת הערכת מפקדי המשנה בנוגע לפרמטרים רכים שאינם אפשר לכימות במערכת (הבנת המשימה, "רוח הגייסות" ואירועים נורמטיביים).

ב. ניהול מחושב של מיקום המפקד - הפיקוד לפנים של מפקד המסגרת ("אחרי") מהווה ערך חשוב בתפיסת הפיקוד בצה"ל. מימוש ערך זה זכה לביקורת במהלך מלחמת לבנון השנייה שבה נטען כי המפקדים נשאבו לתמונת המצב של המפקדות ("הפלזמות") ולא ראו והובילו את המצב בשטח. מאחר שמאנו"גים היוצאים לחזית עם החפ"ק שלהם מקבלים מעט מידע ממערכת השו"ב ביחס למידע המגיע למפקדה שלהם (בשל אילוצים טכנולוגיים), עליהם לבצע הערכה מחושבת להבנת מיקומם האופטימלי בהתאם להתפתחות הקרב, כדי לאפשר פו"ש מיטבי במצבים קריטיים. כמו כן, עליהם לנהל את תנועת היחידות הקדמיות ואת יציאת המח"טים לחפ"ק לאור התפתחות הקרב האוגדתית, ובהתאם לצורכי השליטה האוגדתית - לנהל זאת גם בהיכטים התקשוביים.

ג. שמירה על "פיקוד מבוזר מוכוון משימה" בהפעלת רמות כפופות - מערכת השו"ב מאפשרת למפקדה תמונת מצב של כלל היחידות בדרגים השונים (פלוגה /

28 דוגמאות לאשליית השליטה שמייצרת מערכת השו"ב ולמחירה, אפשר למצוא במאמרם של אבשטיין ובנג'ו (2010).

גדוד / חטיבה / אוגדה). בהתאם לכך, יש ביכולתה להתערב באופן הפעלתן של היחידות דרך הרמה הכפופה לה, כאשר היא סבורה שהן אינן מממשות את הרעיון המבצעי המערכתי בצורה מספקת. "פיתוי" מסוכן זה עשוי להוות פגיעה משמעותית בתפקידה של הרמה הכפופה בהפעלת כוחותיה. הוא עלול להתעצם בשל "אפקט הכבושקה" אשר התרחש במרבית העימותים האחרונים של צה"ל - מצב שבו המטה הכללי ממוקד במענה לזירת לחימה של פיקוד מרחבי אחד העוסק באוגדה מרחבית אחת, מה שיוצר בלבול ותסכול בנוגע לערך המוסף של כל אחת מן המפקדות בהפעלת הכוח. שיח מתמשך בין המפקדים ברמות השונות הוא אחד מדרכי ההתמודדות עם "הפיתוי" הזה.

ד. מומחיות כתנאי לתרומה - מערכות השו"ב אינן סלחניות לטעויות. הן מחייבות הפעלה על-ידי בעל תפקיד שבקיא הן בתורה הצבאית והן בתהליכי העבודה במערכת הממוחשבת. חוסר מקצועיות עשוי להביא לחוסר מיצוי של יתרונות המערכת ואף לפגיעה ממשית בתפוקות הגוף המקצועי. עיקרון זה מחייב שבצ"ק עדכני ותהליכי שמירת כשירות (של הסדיר והמילואים) לאורך השנה, מאחר שקשה להשלים את הפער המקצועי בשעת חירום וקשה לא פחות לאייש את התפקידים באנשים שאינם כשירים לתפקידם.

ה. כשירות לעבודה ללא מערכת שו"ב - כמו כל מערכת מחשוב, ייתכנו מצבים של קריסה וחוסר תפקוד בשל תקלה או בשל פגיעה של האויב: חסימת תקשורת, פגיעה באתר תקשורת, פגיעה במפקדה ועוד. לכן על מפקדה בדרג האוגדה (הפיקוד חסין יותר באופן יחסי) לשמר את יכולת העבודה והתפקוד שלה גם ללא מערכת השו"ב. ככל שתהליך ההטמעה של מערכות הצי"ד ייעשה מתקדם יותר, כך אתגר זה ייעשה מורכב יותר.

5. אימונים, אימונים, אימונים - אבל באופן מושכל ומותאם²⁹

כפי שתארנו עד כה, יש מספר מנגנונים המקנים למפקדה את היכולת להתמודד עם אתגרי החוויה וההוויה במפקדה בחירום. עם זאת, הצבא, כמי שמבחנו האולטימטיבי הוא לנוכח מצב חירום אמיתי, מכוון את כלל עשייתו לכך שברגע האמת יהיו הכוחות, המפקדות והמפקדים במצב מוכנות וכשירות מיטבי. משום כך, על התרגילים וההכנות האחרות לקראת חירום להתייחס לא רק לממדים של יכולת טכנית ומבצעית, אלא

גם לממדים של מוכנות קוגניטיבית ורגשית למאפייני העימות.

לצורך כך עלינו להתאמן עוד ועוד, תוך היכרות עם המגבלות המוכנות של תרגילים; עלינו לתרגל מתוך הבנה מפוכחת באשר לחלקיות הלמידה שהתרגילים מאפשרים; ועלינו להיות בפעולה מתמדת של התאמת מתווי התרגילים לכשירות האמת הנדרשת.

כך למשל הגדלתם והעמקתם של היקפי התרגילים כממדים שונים עשויות לסייע בהתכוננות המפקדות לאתגר המנטלי הכרוך בחירום עבורן - יותר זמן, יותר מפקדות מעורבות, יותר ייצוג לגורמים חיצוניים, צבאיים, אזרחיים וביטחוניים אחרים, ופחות ידע אפריורי באשר לתרחיש התרגילי. ככל שההיקף גדול יותר - כך המורכבות עולה והוודאות יורדת. תרגיל הוצה שבת, שכל המפקדות בו מתרגלות במשך שבועיים; תרגיל פיקודי שבמקביל לו נערכים תרגילי אוגדות מתמרנות; תרגיל מטכ"לי הכולל ייצוג נרחב לדרג המדיני - כל אלה ייצרו הווייה המדמה טוב יותר את החירום ויאפשרו התכוננות נרחבת ועמוקה יותר. כך גם תרגיל המערער על הפרדיגמה המקובלת של אש כשלב מקדים לתמרון, או תרגיל שבו קיימת תלות אחרת מהמקובל בין חזיתות - עשויים לסייע להתמודדות עם אתגרי החירום בכוא העת בזכות פיתוחו של רפרטואר תפיסות וכלים מגוון יותר.

סיכום

מטבע הדברים, תופעת המלחמה היא המסגרת המארגנת של כלל העשייה הצבאית. בהתאם למלחמה, כוחות, מפקדים ומפקדות מכוונים את עשייתם לבניית מסגרות, לשיפור הכשירות, להתחמשות ולהצטיידות, לגיבוש תוכניות ולאיסוף מודיעין. כל אלה נעשים על בסיס ההנחה כי מוכנות נשענת על מרכיבים של מידע, תכנון, עוצמה והתארגנות מקדימים.

במסמך זה ניסינו להוסיף נדבך נוסף לחשיכה על ההיערכות ללחימה ועל המתרחש בה. ביקשנו לעשות שימוש במונחים מתחום הדעת של הפסיכולוגיה הצבאית, כדי לתאר את החוויות והמנגנונים הפועלים על המפקדות ועל המפקדים בשעת חירום. כל זאת, הן כדי לצמצם את מידת הלחץ והשחיקה הנפשית שהם מייצרים בזמן חירום, והן כדי לנסות ולהיערך להתמודדות עימן באמצעים השונים שנמנו, ובכך לשפר את כשירות המפקדה לשעת חירום. המורכבות הגוברת והולכת של שדה הקרב משפיעה באופן ישיר על האתגרים המבצעיים העומדים בפני המפקדות בצה"ל, ולמעשה מגדילה את חשיבות פעילותה של המפקדה בשעת חירום. בהתאם לכך, חשיבותה של הבנת ההיבטים הפסיכולוגיים הכרוכים בהוויית המפקדה ומשמעויותיהם - עולה וגדלה אף היא.

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 פוטנציאל 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 בצידוד) 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 אונים 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 הברורה 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, השְהִיָּה, 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, השְהִיָּה 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 יום-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 בגילוי 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 מתנאי 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 אתגרי 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 לפתיחה 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 התוכנה 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 האחריות 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 האחרים, 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"שליך" – 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 שכבט"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 פסיכיים 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 וקונקרטיים 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 היצירתית, 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.

הקושי 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).

מעברים מנטליים: יצירת גמישות עם המעבר לסביבת משימה חדשה

הדס מינקה-ברנד³⁵

האתגר: טיב המעבר של יחידות בין מצבים שונים והקשרים שונים (אימון-קו, בט"ש-לחימה, הכשרה בסיסית, הכשרה מתקדמת וכדומה) תלוי בשני רכיבים עיקריים: עוצמת היחידה האורגנית והתארגנות אפקטיבית מול ההקשר החדש. האתגר המרכזי של המפקד הוא לחבר בין שני רכיבים אלה. על המפקד לדעת כיצד לפעול נכון בשלב ההכנה ובעת הנהגת המעבר לאחר שינוי המשימה.

*"אם לא נאט, לא נביט, לא נשים לב לפרטים, לא נגיע לארץ חדשה."
(שלמה ארצי, "ארץ חדשה")*

מבוא

"הגדוד ביצע תקופת תעסוקה מבצעית בחברון כשלושה חודשים, ממנה הוקפצנו ללחימה בעזה שם היינו חודש, אחר כך חזרנו לחברון לעוד חודשיים, לאחר מכן עלינו לאימון ברמת הגולן וממנו לתעסוקה מבצעית בגבול הצפון".

כך תיאר בפניי אלון, מג"ד בחטיבת חי"ר, את מעגל החיים של גדודו. כל מצב חדש אליו הגיע הגדוד, היה למעשה הקשר חדש והצריך כמוכּן אתגרים שונים. כיצד הצליח אלון במהלך רצף כה מגוון של שינויים, להתבונן, להמשיג לעצמו בכל פעם את אתגרי המצב החדש ולהתארגן אליהם?

יחידות צבאיות עוכרות בין מצבים שונים ובין מגוון הקשרים. בין תקופות של הכשרת לוחמים בסיסית או מתקדמת, לתקופות בהן נדרשת היחידה לבצע פעילות מבצעית, בין מצבי מלחמה למצבים בהם נדרשת היחידה לבצע פעילות כיסוחן שוטף שגרתית

וכדומה. בשל השינוי בין ההקשרים מפתחות יחידות צבאיות כלים להתמודדות עם השינויים הנדרשים מהמצב החדש. הבנת ההשתנות היא חיונית להצלחה במשימה החדשה, לכן האתגר המרכזי של המפקד לקראת המעבר הוא הצורך לייצר גמישות מירבית ותחושת מסוגלות גבוהה להתמודדות במצב החדש.

למרות השונות המאפיינת את המצבים השונים, יש מכנה משותף בתהליך המעבר של היחידה מבצעית - עליו נתבונן בפרק זה. נניח כי מעבר הוא אירוע מורכב, המחייב, מעבר למנגנוני ההתמודדות הקיימים, גם שורה של תהליכים תומכים. בפרק זה נפרוט את מהות תהליך המעבר ומשמעויותיו ונציע סל כלים למפקד להנהגת המעבר בהצלחה בשני שלבים - שלב ההכנה למעבר, והשלב שאחרי הנהגת המעבר לאחר שינוי המשימה.

בין "שינוי" ל"השתנות" - המעבר לסביבת פעולה חדשה

הערך "מעבר" על-פי מילון בן יהודה אפשר לשתי פרשנויות. האחת המעבר כמקום פיזי בו אפשר "לחצות".³⁶ הפרשנות השניה היא מעבר כשם הפועל, המעבר כתהליך. בתהליך יש מספר נקודות השפעה בהן יש מקום לבחירה אקטיבית. כזה "ל, האופן בו צולחת יחידה את המעבר תלוי במידה רבה באופן בו מנהיג המפקד את המעבר.

התבוננות דומה משתקפת מההבדל בין "שינוי" ל"מעבר". על-פי ברידג'ס (1987), שינוי מוגדר כאירוע נקודתי כגון צמצום כוח אדם, שינוי באסטרטגיה, מבנה ארגוני חדש, בשעה שמעבר הוא תהליך הכרוך באוריינטציה פסיכולוגית חדשה - כמו לדוגמה חינוך מחדש, שעל אנשים לעבור כדי להשלים ולהתמודד עם שינויי התנהגויות ועמדות חדשות. המעבר על-פיו, (שם) הוא תהליך בן שלושה שלבים: שלב "עשיית הסוף", שלב "המרחב הנייטרלי" ושלב ההתחלה החדשה.

הדגמה מעניינת ממחיש גלוסקינוס (2000), על-ידי ניתוח השלבים בסיפור יציאת מצרים המקראי. לטענתו, משה רבינו "עשה סוף" דרך ההמרת הבעייתיות שבשחיית בני ישראל במצרים, ששיאה בהבאת מכות מצרים. לאחר מכן, ערך חיתוך חד של המצב הקודם והוביל את עם ישראל במרחב הנייטרלי, המדבר הסימבולי, עם חציית ים סוף שבין עבר והווה, שטח ההפקר בין הדרך הישנה שידע איך לפעול במסגרתה ובין המצב החדש אליו טרם התרגל.

מפקדים נוהגים לסכם את המוכנות שלהם למצב המלחמה על-ידי האמירה "אנו ערוכים ומוכנים לכל תרחיש". משפט כזה, גם אם נאמר בכוונה רבה, חסר את מרכיב אי-הוודאות הנגזר מהשינוי. המפקד עצמו לעיתים אינו יודע להעריך מהי מוכנות מקסימלית למשימה החדשה אליה הוא מוביל את יחידתו ולו מהסיבה הפשוטה, כי היא חדשה גם עבורו. אפילו מפקד שביצע משימה כזו בעבר וחש בטוח בהבנת אתגריה יכול "לסכול" משתי תופעות: שינויים בסביבת המשימה שהוא חושב שהוא מכיר או הערכת חסר של השפעת אופי המסגרת שבפיקודו כעת על איכות הביצוע.

ניתן לחלק את המוכנות באופן גס לשני מרכיבים – מקצועי ומנטלי. המרכיב המקצועי כולל ידע אודות המשימה, מיומנויות הפרט והמסגרת, כלים מקצועיים למימושה, תרבות של יחידה מבצעית, היבטים לוגיסטיים ועוד.

המרכיב המנטלי כולל הבנת מאפייני ההקשר החדש, הבנת האתגרים החדשים להתמודדות, הבנת רוח המשימה, הציפיות מהיחידה והגברת החוסן האישי והקבוצתי למימושה המיטבי.³⁷

כל יחידה מבצעית חווה בהקשר בו היא פועלת שינויים מהותיים הכרוכים במעברים: מעברים מתקופת פעילות מבצעית במאפייני בטחון שוטף ללחימה, מעבר מאימון למלחמה, ממלחמה לבטיחון שוטף, מבטיחון שוטף ("קו") לאימון או מהכשרה להפעלה מבצעית וכדומה. כל אלו כרוכים בשינויים מובהקים בין המשימות. יתרה מכך, תיתכן גם השתנות בתוך משימה כגון מעבר מהיר ממשמת לחימה למשימת שיטור. המשותף למעברים הוא הצורך לתפקד במצב חדש ושונה, כאשר הסכמות המארגנות הקיימות לא בהכרח נותנות את המענה הנדרש.

כמצב כזה האתגר המרכזי של המפקדים הוא הצורך לייצר גמישות מירבית ותחושת מסוגלות גבוהה להתמודדות במצב החדש. פרק זה יעסוק במשמעות המעבר המנטלי בין מצבים ובתיאור תהליכי ההכנה תומכים למימוש האתגר.

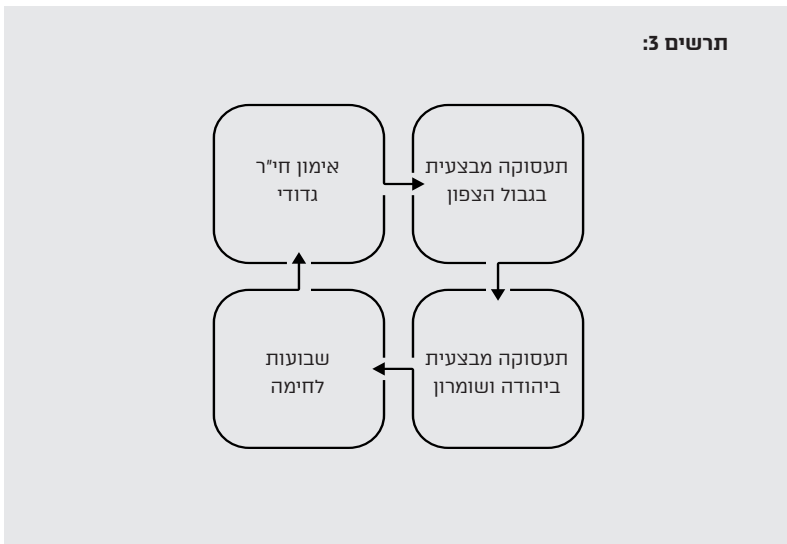
37 מקובל בפסיכולוגיה הצבאית להתייחס למוכנות כמרכיב ה"קשה" כגון התאמת האמצעים ליכולות, פערים לוגיסטיים וכדומה ולמרכיב הנכונות כמרכיב ה"רך", קרי, מוטיבציה, אמון במפקדים וכדומה. חלוקה זו היא דיכוטומית מידי ומתעלמת מהשפעת הקטגוריות זו על זו ולכן נתייחס למוכנות מנטלית כמושג אב כללי המכיל משמעותיות מתוך מדעי ההתנהגות על תפקוד הכוח והיחידה. בהמשך תופיע הטבלה המדגימה ניתוח משולב שמדגים את תרומת כל תחום ממדעי ההתנהגות למושג.

הגדרת המצב - מעברים בהקשר הצבאי

יחידה צבאית מבצעת נמצאת תמיד בשני מצבי יסוד אפשריים: הכנה למלחמה או מלחמה. כאמור, שגרת היחידה הנגזרת ממצבים אלה מחולקת למעשה למספר תתי-מצבים אשר הוזכרו לעיל: מצב אימון, מצב הכשרה בסיסית או מתקדמת, מצב תעסוקה מבצעית. למצבים אלו אפשר להוסיף אחרים כמו משימות לאומיות³⁸ או משימות הומניטריות.³⁹

ליחידה צבאית יש כלים להתמודד עם מעבר, כמו משמעת צבאית, טכניקות ותרגולות ולכידות המסגרת. עם זאת יש חשיבות לתכנון תהליכים תומכים בתחום המנטלי.

דוגמה למעברים אפשריים של יחידה צבאית במהלך שנתיים:



בתוך הגדרות המצב השונות אפשר לאפיין מעברים פנימיים. לדוגמה אם נתייחס למשימה כדוגמת תעסוקה מבצעית ביהודה ושומרון הכוללת פעילות בתוך אורחי,

38 כדוגמת משימת צה"ל בהתנתקות, קיץ 2005.

39 כדוגמת סיוע לנפגעי שטפון או רעידות אדמה.

אפשר למפות שלושה מצבים שונים בתוך משימה בגזרת פעילות יחידתית: משימות הומינטריות, משימות שיטור ומשימות לחימה.⁴⁰

לכל מעבר משמעויות משלו. אביא דוגמאות מספר למשמעויות ממעברים של יחידה צבאית בין המצבים השונים:

א. מעבר מתעסוקה מבצעית (קו) בצפון לתעסוקה (קו) ביהודה ושומרון

- הסביבה החדשה מחייבת הפעלת יכולות מבצעיות חדשות ומכאן שיכולות אחרות באות לידי ביטוי כיכולות נדרשות. יחידה שהתמקצה בתחומים שסייעו לניסיון הקודם נדרשת כעת ללמוד לעיתים מחדש.
- הבדלים בתפיסת הזמן, במשך הזמן המוקדש לתחומי התכנון הביצוע והתחקיר. יחידה יכולה למצוא עצמה איטית מדי בסגנון ובתהליכי העבודה ביחס לאתגרים שהסביבה החדשה מייצרת.
- בשל מוקדי החיכוך יחידה יכולה להצטרך לנהל יותר ממוקד חיכוך אחד בו בזמן, לעיתים מוקדים בעלי אופי שונה לגמרי ונדרשת ליותר מיומנויות עבודה במקביל.
- יותר משקל עובר להחלטות הפיקוד הזוטר בשל הפעלת כוח מבוזרת ויותר משקל להחלטות החייל הבודד עם יותר פוטנציאל סיכון.
- רכישת מיומנות במשימות ייחודיות כגון הפרות סדר או חיכוכים יום-יומיים מול אוכלוסיה.
- חיכוך רב עם אזרחים המצריך הפרדה כל הזמן בין חשודים בפעילות חבלנית ובין בלתי מעורבים.

ב. מעבר מאימון למלחמה

- הפתעה מחוויית הלחימה תחת אש - התגברות הפחד בשל תחושת הסכנה והאיום.
- קשיים בהתמקצעות בשטח הלחימה המובילים לפגיעה בתחושת המסוגלות.

40 מתוך ה-Three block theory (Krulak, 1999) המגדירה לחימה מודרנית כמורכבת בו בזמן משלושה ממדים: סיפוק הצרכים ההומניטריים לאוכלוסיה הנשלטת, אכיפת סדר בקרב האוכלוסיה המקומית בין הצדדים הניצים וקרבות של ממש מול לוחמי ההתקוממות (Cocsedge,2003).

- מעברים מאסיביים בין לחימה למצבי המתנה והגנה – שינויים תכופים.
- "פריחת מפקדים" ו"בריחת מפקדים" – הפתעות בדימוי המפקדים במבחנם תחת אש, מפקדים המתגלים במלוא עוצמתם לעומת אלו הנוקטים בהימנעות ומחווירים בשדה הקרב.

ג. מעבר ממלחמה לבט"ש

- הערכת חסר לאיום ולאתגרי הגזרה מתוך הנחה ש"כבר היינו בדבר האמיתי".
- שחזור התנהגויות לחימה לא מותאמות.
- התרופפות משמעת.
- השפעת נרטיב של הצלחה או כשלון במלחמה על מורל הלוחמים.

ד. מעבר מתקופת ההכשרה הבסיסית או המתקדמת לפעילות מבצעית

- התנסות ראשונה במבחן האמיתי ולא "בתנאי מעבדה".
- אימוץ הרגלים תרבותיים חדשים במקום הרגלים ואווירת קורס.
- התמקמות חדשה של מפקדים מול פקודיהם.
- היעדר סדר יום מובנה.

ה. מעבר מתקופת פעילות מבצעית לאימון מרוכז

- מפקדים חשופים יותר למפקדיהם וזה לזה בשל ריכוז הכוחות במקום אחד.
- חשיבות רבה לתכנון המקדים. מה שלא נכנס בתכנון – לא יקרה מיעוט אלתורים.

סכנות הטמונות בחוסר זיהוי ההשתנות, היעדר הכנה וליווי

היעדר הכנה לשינוי בשביל הלבנים הצהובות:

"כעבור שעות אחדות החל הנתיב להשתבש וההליכה נעשתה קשה כל כך, עד שהדחליל כשל ונפל שוב ושוב על האריחים הצהובים, שחדלו להיות ישרים ורצופים. לאמיתו של דבר פה ושם היו גם אריחים שבורים או חסרים לגמרי. אלה הותירו אחריהם בורות קטנים שטוטו ניתר מעליהם ודורותי עקפה אותם. אשר לדחליל כיון שלא היה לא שכל-

הוא הלך ישר קדימה..."

הקוסם מארץ עוז / פרנק לימן באום, עמ' 31.

בחלק זה יוצגו המשמעויות בהיעדר הזיהוי וההכוונה לקראת השתנות אפשרית במצבים השונים.

1. מגוון הפרשנויות

מצב חדש גורר בחובו מגוון רחב של אפשרויות להבנת וניתוח המתרחש. מעבר מאופיין בלחץ ושימת לב לפרטים רבים, בשל כך לעיתים אפשר לזהות בו היעדר הזדמנויות לשיח בין מפקדים, להבהרת רוח המשימה עליידי המפקד, לתיאום ציפיות ולתרגול תרחישים. גם כאשר מובהרת רוח המשימה עדיין יש מקום רב לאלתורים ויצירתיות שאינם בהכרח כוונת המפקד ולעיתים אפילו הפוכים.

2. אי-התאמה

חוסר זיהוי השוני עלול להוביל להיעדר כלים להתמודד במצבים מורכבים - אי-המשגת השינוי, פירושה היעדר יכולת להכנה מקצועית ביחס לתורפות, מכאן נגזרת פגיעה ממשית בכשירות היחידה.

עקב כך, עלולות להיווצר טעויות מאי שימת לב למשמעויות המעבר בהקשר הצבאי. לדוגמה:

1. הפעלת כוח לא מידתית - כדוגמת הפעלת נשק חם במקום אמצעים לפיזור הפגנות, פגיעה בכלתי מעורבים, שימוש באמצעים אסורים כגון אלימות פיזית.

2. טעויות במיקום המפקד - מפקד הבוחר לפקד על התקדמות של כוח מתמרן במלחמה כפי שהוא מפקד על מבצעים מתמשכים בסביבה עתירת מודיעין וטכנולוגיה, קרי, בשיטת פיקוד ושליטה מהחמ"ל.

3. גרימת נזק לסביבה הצבאית או האזרחית ברכוש, כדוגמת נהיגה ברכב כבד במקומות אסורים.

4. הפעלת טכניקות קרביות שאינן מתאימות למציאות החדשה

למשל העתקת טכניקות שהיו מתאימות ללחימה בעזה המישורית והעירונית, לתוך מרחב הררי וכפרי בגבול הצפון.

היעדר זיהוי השינויים בשל מהמעבר עלול לגרום למגוון פרשנויות בקרב מפקדים וחיילים ולקבלת החלטות שגויה כמו הפעלת כוח לא מתאימה וטעויות במיקום המפקד.

מהות המעברים – המשגה

אפשר לזהות מגוון דיסציפלינות דרכן אפשר להגדיר את משמעות המעבר.

המעבר כשינוי תרבותי

אם נרכיב משקפים אנתרופולוגיות נבין את מהות המעבר כשינוי במונחי תרבות, נורמות כללים וערכים. המושגים המארגנים לניתוח יהיו בחינת מאפייני הסביבה החדשה, מרכיבי התרבויות השונות המקיימות קשרי גומלין במרחב ונורמות מקומיות.

דרך ההתמודדות במקרה זה היא למידת ההקשר התרבותי החדש. הבנת האופן שבו גורמים אחרים במרחב מפרשים את הסיטואציה והשלטת חוקים ונורמות התנהגות המשרתים את המצב החדש.

ניהול המעבר כניהול שינוי

דרך משקפים סוציולוגיות נבין את משמעות המעבר דרך תהליכים העוברים על הקבוצה במקרה זה המסגרת המחלקתית והפולגתית. כבר הזכרנו ששינוי במיומנויות הנדרשות יוצר מיקום מחדש של בעלי תפקידים בהתאם למידת השיבות עיסוקם בסוג הפעילות הנוכחי (העוסקים בהדרכה משמעותיים יותר באימון, השריונרים יתקשו בביטחון שוטף במאפייני פעילות חי"ר וכדומה) עקב כך נבנית למעשה הקבוצה על בסיס שינויי סטטוסים והגדרות מחדש.

מושגים לניתוח המצב יהיו המושג "שינוי" והספרות העוסקת בהתמודדות עם שינוי, השפעת מאפיינים היצוניים על התנהגות קבוצות ותפקידים קבוצתיים (Role).

האתגר הפיקודי הוא בהובלת השינוי, דרך זיהוי היווצרות קבוצות ותת-קבוצות, שינויי סטטוס של בעלי תפקידים בתוך היחידה, בחינת מידת לכידות הקבוצה והאוטונומיה בפעילות החדשה.

המעבר כאירוע המצריך חוסן פרטי וקבוצתי

במשקפיים פסיכולוגיות ייתפס מעבר כמעורר לחץ בשל הצורך להתמודד עם אי-

הוודאות במאפייני סביבה לא מוכרת ולעיתים, אפילו, בעל פוטציאל משברי. המשבר עלול להתרחש בשל קטיעת אחד מהרצפים (עומר ואלון 1994) - תפקודי, זהותי ובין-אישי.

המושגים המארגנים לניתוח המצב יהיו בחינת החוסן האישי והקבוצתי, מושגי מסוגלות וחוללות עצמית (Self efficacy) וקבוצתית. דרכי ההתמודדות יהיו אלו אשר יעסקו בהרחבת מרחב הוודאות ומוכנות לשלל התרחישים כדי לבנות תחושת מסוגלות וחוסן. תהליכים הנגזרים מכך יכללו למשל מידע מכין על המצב ותוצאותיו, הבטחה שתוצאות שליליות הם תחת שליטה, הצעות מה לעשות כדי להגן או להקטין נזק, יצירת אמונה שהצעות אלו יקטינו את האיום ורכישת כישורים רלוונטיים להתמודדות.

יצירת התנהגויות חדשות (פיתוח ואימון של רפרטואר יכולות התמודדות להפחתת חרדה ויכולת אפקטיבית להתמודדות עם מצבי לחץ. זאת, מתוך הנחה כי התמודדות יעילה של פרטים, עם לחצים, (אל דור וארהרד 90) מאפשרת להם לראות מצוקות בפרספקטיבה פרופורציה ראיית האלטרנטיבות ואמונה ביכולת.

ניתוח פרופיל המעבר והתאמת מיומנויות

אפשר להתבונן גם דרך משקפים מתחום מנהל עסקים, תעשייה וניהול. הסתכלות דרך תחום זה מתייחסת למעבר בצורה שונה. על-פי פרספקטיבה זאת המעבר בין הקשר תפקודי אחד להקשר תפקודי אחר יוצר מיומנויות חדשות (Skills) ומשימות חדשות בהתאמה. מכיוון שאופי העיסוק משתנה, נדרש ניתוח העיסוק חדש והתאמת היכולות והכשירויות לאורו, לכך תכוון גם ההתמודדות להתאמת היכולות והמיומנויות לצורך.

טבלה 1: מיפוי משמעויות המעבר על-פי מגוון דיסציפלינות מתחומי מדעי ההתנהגות:

דרכי התמודדות	מושגים מארגנים לניתוח	משמעות המעבר	במשקפי הדיסציפלינה
היכרות עם מאפייני התרבות החדשה התאמת דפוסי התנהגות זיהוי "טאבו" והיווצרות נורמות מקומיות	מאפייני הסביבה ומאפייני התרבות המקומית	שינויים בנורמות כללים, ערכים ותרבותיים	אנתרופולוגיה
אתגרי המפקדים כמובילי שינוי התאמת לכידות המסגרות לתנאים החדשים	ניהול שינוי והתמודדות עם שינוי מנהיגות תפקידי מפתח זיהוי מוקדי לכידות ולחץ קבוצתי	שינויים במבנה ובהתנהגות המסגרת היחידתית	סוציולוגיה
הפחתת לחץ ועמימות יצירת רציפות במה שאפשר והדגשת השינוי הגברת הוודאות והחוסן הקבוצתי בניית תחושת מסוגלות	לחץ חוסן אישי חוסן קבוצתי	לחץ והתמודדות עם איודאות ועם הבלתי מוכר	פסיכולוגיה
התאמת מיומנויות לצורך מדידה ובקרה	ניתוח עיסוקים ורכישת מיומנויות ביצוע תהליכי הכשרה ולמידה לקראת המצב החדש	הקשרים תפקודיים חדשים, משימות ומיומנויות נדרשות בהתאמה	תעשייה וניהול

מהטבלה בולטת חשיבות ההתכוננות על המעברים בראייה רב־ממדית כדי לסייע ליחידה להתארגן למצב החדש במכלול היבטים רבים ובעבודה מערכתית.

התארגנות מול מעבר ביחידה הצבאית

היות שאנו עוסקים במעברי יחידות בהקשר הצבאי, נרצה לברר מה מאפשר דווקא ליחידה צבאית להתארגן מול המעבר אחרת מכל ארגון אחר?

1. משמעת צבאית

המשמעת הפנימית ביחידה, בהיותה חזקה, היא מנגנון הפיקוח והשליטה מרכזי. משמעת חזקה מבטיחה צמצום תופעות חריגות ו"הפתעות" עבור המפקדים בנוגע לנעשה ביחידתם וחשיבותה מועצמת לאור הקשר חדש המכיל אי וודאות.

2. טכניקות ותרגולות קרביות בסיסיות

תורת הלחימה והידע הבסיסי של טכניקות ותרגולות כמו גם מושגים בסיסיים המהווים "שפה משותפת" מסייעים להתארגנות מהירה יחסית במצבים השונים.

3. רציפות הפיקוד ולכידות המסגרת

המפקדים האורגנים הקבועים והמסגרות המלוכדות הוא גורם מחייב וממתן פוטנציאל משברי.

הגורמים שהוזכרו שהינם מאבני היסוד של הארגון הצבאי, מהווים תנאי בסיס להתארגנות אפקטיבית של מסגרת צבאית.

עם זאת, אפיון מספר אתגרים ודרכי מימושם הנגזרים ממצב המעבר, מאפשר להעמיק ולשפר את המוכנות באמצעות תהליכים תומכים.

תהליכי הכנה לקראת מעבר

"הכנות מנטליות" – מבוא ופרקטיקה

מאז שנות האינתיפאדה הראשונה מתקיימים בצה"ל תהליכי "הכנות מנטליות". ההתפתחות ההיסטורית של התהליך נגזרת בהכנת מפקדים כי מצבים עמומים בתווך אזרחי ובמוקדי חיכוך מצריכים היערכות מסוג אחר של היחידה הצבאית, תוך גיבוש אוריינטציה פיקודית להקשר חדש ורגיש והבנת ניואנסים שאינם בארסנל הכלים

הנרכשים בהכשרה הצבאית הבסיסית⁴¹ המיועדת למצבי מלחמה, ולכן מדגישה דווקא פעולות לוחמנות כמו תנועה מבצעית, ירי, כיבוש שטח, פינויי צירים וכדומה. מאוחר יותר התקיימו תהליכי הכנה מנטלית גם בהקשרים נוספים, כגון הכנת כוחות למציאות של פעולה במגבלות הסדרים מדיניים כדוגמת תהליך אוסלו 1995, הכנת כוחות למשימות פינוי מאחזים ישראלים⁴² (2001) או הכנת כוחות למשימת ההתנתקות בקיץ 2005. מודלים מגוונים של הכנות התקיימו בצה"ל ולמושג האב "הכנה מנטלית" נכנסו תכולות שונות. יש שהדגישו ממדים תודעתיים כמו העברת ידע חדש אודות גזרת פעולה מבצעית לכוח חדש- העברת גופי תוכן כגון מאפייני האוכלוסיה הפלשתינית, שורשי ההתיישבות הישראלית ומקורותיה האידיאולוגיים, השיבות הזירה התקשורתית ועוד. יש שהרחיבו את הדגש על הממד ההכשרתי על מול מורכבות גזרתית ובכך הפכו את תהליכי ההכנה לתרגול מקרים ותגובות ויש מי שכיוונו להעברת רוח מפקד, מעין "מצפן" המתאר מה נדרש במצב החדש מהכוח, כך שהכותרת הכנה מנטלית הכילה בעיקר שיחת מפקד.

בשורות הבאות ארצה לערוך מעין רשימת תיוג של מרכיבי ההכנה לקראת מעבר המכונה בפי כל "הכנה מנטלית", אם כי אינה רק מנטלית אלא נוגעת כפי שהדגמנו למגוון רחב של שינויים שאפשר לנתח במשקפי מדעי ההתנהגות.

תהליכי הכנה לקראת מעבר

כל מעבר מצריך כחינת המצב החדש והתאמת השינויים הנגזרים ממנו. לכן, בשל מורכבות שלבי המעבר וכדי לעבור בין המצבים השונים בהצלחה יש ליצור תהליכים תומכים מתאימים. המפתח להתכוננות אפקטיבית הוא עצם האבחון, הגדרת המצב וניתוח האתגרים שהוא טומן בחובו. שני המרכיבים הם קריטיים להבנת והגדרת המצב: חוסן היחידה על מרכיביה השונים ואתגרי הגזרה החדשה. איכות תפקוד היחידה בהקשר החדש הוא פונקציה של המפגש בין שניהם.

הבנת האתגרים הפיקודיים	=	מאפייני הגזרה	+	מאפייני היחידה
-----------------------------------	---	--------------------------	---	---------------------------

לעולם נדרשת הכנה מקדימה לעיצוב התהליך - "לכל הכנה נדרשת הכנה ... כדי לדייק

41 להמן ע. 1995, הכנות מנטליות וניתוח תרשימים.

42 רווח ס. ותיכון ג 2001, הכנת כוחות לפינוי מאחז חוות גלעד. מסמך פנימי.

בהכנת משמעות המעבר בצורה רלוונטית. לכן נעסוק בשורות הבאות בהכנת ההכנה.

הכנת תהליך ההכנה

מקובל לחלק את שני מרכיבי ההכנה לקראת מעבר (כאמור "ההכנה המנטלית") ל"ידע" ו"התנסות". נרחיב קצת את ההתבוננות ונתייחס לתהליך ההכנה כתהליך גיבוש אוריינטציה שלו שלושה מרכיבים המתרחשים בסדר כרונולוגי:

1. אבחון שעיקרו זיהוי מאפייני המצב החדש

2. למידה ורכישת ידע גלוי

3. הגברת החוסן ותחושת המסוגלות ומתן כלים

1. אבחון וזיהוי מאפייני המצב החדש

לקראת המעבר למצב החדש "הדיאגנוזה הופכת לחלק מהפרוגנוזה". מפקד שמבצע ניתוח עומק של מאפייני המצב החדש מול היכולות הקיימות ביחידתו וממשיג לעצמו כיצד נכון להתארגן לבאות, מסמן למעשה, עליידי התהליך את המכשולים המרכזיים מולם הוא אמור להתמודד.

האבחון המקדים מורכב מ:

א. ניתוח הסביבה החדשה

הכולל, הכנת אתגרי המצב החדש כפי שמועברים בשיחות עם מפקדים, כיצוע אינטגרציה של מידע גלוי וסמוי והיכרות עם לקחי יחידות בעלות מאפיינים דומים בסיטואציה דומה.

ב. הערכת יכולות היחידה

אבחון העוצמות והחולשות של היחידה בבואה להתמודד עם האתגרים.

ג. ניתוח הפערים

המשגת הפער בין ההקשר החדש לביצוע המשימה ובין יכולות המסגרת.

אבחון כזה אמור להסתיים בהגדרת יעדים ברורים לצמצום הפערים וכתוכנית עבודה להשגתם.

מעורבות מפקד חיצוני ליחידה האמון על ההקשר החדש, כמו למשל מפקד גזרת הפעילות החדשה, בתהליך החשיבה, עשויה לסייע לדייק במאפייני הגזרה.

2. למידה ורכישת ידע גלוי

א. העיתוי

חשיבות רבה יש להגדרת גופי הידע החדשים שנדרש ללמוד. הנחת יסוד חשובה קשורה במצב הפסיכולוגי של הבאים ללמוד בהקשר אי-הוודאות. יכולת הלמידה היא פונקציה של מצב הלחץ האישי, קרי, ככל שהסביבה החדשה נתפסת מאתגרת או מלחיצה כך גוברים המחסומים הפסיכולוגיים לעיבוד וקליטת ידע חדש. יש חשיבות רבה לזיקוק הידע הנדרש לכדי גופי ידע בסיסיים ופשוטים.

כל גוף ידע שאפשר לרכוש לאחר המעבר ולא לפניו, תוך ניהול הסיכון בהערכת מחיר הטעות, הוא רווח עבור הלומד. ידע המועבר בהקשר, לאחר היכרות בסיסית עם הסביבה הוא לעולם אפקטיבי יותר ונופל על אוזניים קשובות יותר. ההיכרות המקדימה עם ההקשר כמו למשל גזרת פעילות חדשה, היא גירוי מקדים הגורם לעוררות אישית. העיבוד של הידע המתאפשר על-ידי ברור ושאלת שאלות בשל ואפקטיבי יותר.

ב. כלים הדרכתיים

כאשר מועבר ידע הנוגע להקשר החדש, יש חשיבות להמחשת המרחב החדש המדומין של השומע. שימוש במערכי הדרכה אטרקטיביים, בחומרים ויזואליים וחווייתיים מעלה לאין ערוך את איכות הלמידה המקדימה. שיעורים בקבוצות קטנות תוך מעורבות אקטיבית של הלומד חשובים מהרצאות רכות משתתפים. הדרכה באמצעות טכנולוגיה כמו מערכי שיעור ממוחשבים או הדמייה אינטראקטיבית באמצעות סרטים, פועלת על חישה יותר אפקטיבית מהרצאות תוכן של מומחים.

ג. מיקום המפקד בשלבי העברת הידע

היות שהידע המועבר חדש בדרך כלל גם למפקדי המסגרת, חשוב בכל זאת למקם את המפקד באופן אקטיבי בהעברת הידע. זאת בשל ההנחה כי הידע אודות המצב החדש הוא חלק מהמקצועיות הנדרשת. פעמים רבות המפקד אינו מזהה ערך מוסף בשלב זה ומשאיר את העברת התכנים לגופים חיצוניים תוך

שאינו נוכח בשלבים אלו. משמעות היעדרו היא חוסר היכולת לזהות מוקדי ידע עתידיים חסרים ופערי ידע נוצרים שלו מול אנשיו.

3. הגברת החוסן ותחושת המסוגלות ומתן כלים

הגענו למרכיב ההתנסות בהכנה, החלק המכונה באופן מסורתי "הכנה מנטלית" (אשר כבר ציינו כי אינו מכלול ההכנה אלא מרכיב ההתנסות בתהליך השלם).

מטרות ההתנסות הינן:

1. הגברת השפה המשותפת בין דרגי הפיקוד אודות המצב הרצוי.

2. מתן כלים להתמודדות אפקטיבית במצבים מורכבים.

ההתנסות היא היכולת לייצר למידה משמעותית דרך ניסיון אישי חווייתי. תרגול ההתנהגות במצבים חדשים מאפשר זיהוי פערים מקצועיים ומנטלים ומעודד מתן מענה מקדים. ככל שאפשר יהיה להקדים ולנבא את המצבים המורכבים בהם עלולים להפגש מפקד או מסגרת ולהתנסות פיזית כך יפחתו טעויות בביצוע העתידי.

א. הובלת מפקדים

ההתנסות היא בהובלת מפקדים מכיוון שגם במצבי האמת נדרשת הפעולה על-פי רוח המפקד ובאחריותו. למפקד יש הזדמנות לתרגל את עצמו ואת אנשיו במצבי לחץ ובמצבים המדמים מורכבות אמיתית מחוץ לחדר. לפקודיו יש הזדמנות לראות למה מתכוון המפקד ברוח הדברים ולפרש את ההנחיות והפרוצדורות בהקשר.

המפקד גם נתרם ביכולת לזהות מבעוד מועד פערים שעתידיים להתגלות בעת הביצוע מכיוון שההתנסות מצריכה את הפרט להתנהגות ולא נשארת רק בתחום העמדות. מכך משתקפת שונות בין מפקדים שחשוב להכירה, ברמת ההכנה של מצבים מורכבים עתידיים ובאיכות ההתמודדות האישית בפתרון בעיות.

כל דרגי הפיקוד נדרשים לחוות את התהליך, כמוכּן בהתאמת המצבים הריאליים לכל דרג. הכנה למ"פים תתמקד בתכנים שונים מהכנת מפקדים זוטרים או חיילים.

הדוגמה האישית של המפקד, בו צופים פקודיו היא הזדמנות להעברת מסרים המשוכפלים כלפי מטה עד וכולל הפיקוד הזוטר.

התכונות אישיות של המפקד לקראת ביצוע: 1. להיכרות מצוינת עם התכנים-מקרים ותגובות, מסרים ברורים והגדרת קווים אדומים. 2. למיומנות ניהול שיחה פתוחה, והפעלת סימולציות, באופן שיבהיר את רוח הדברים בקבלת ההחלטות האישיות של המפקד או החייל בשטח.

ב. עבודה עם תרחישים ועבודה עם סימולציות

כלי מרכזי בהכנה מנטלית של מפקדים וחיילים הוא ניתוח התרחישים.

התרחיש היינו סיפור מעשה קצר המקיף ע"פ רוב את עיקרי האירוע הנדון ומשמש כבסיס לדיון ופיתוח על-ידי הקבוצה. להבדיל מניתוח "מקרים ותגובות", העוסק בדר"כ במצב ספציפי וברור שהינו טכני ונקודתי, מתמקדים ניתוחי התרחישים בנושא חדש, רחב ועקרוני וחיכותם בהצפת נושאים שלא נצפו ובהערכות מתאימה לקראתם.

מטרת התרחיש, לאפשר הצפה של בעיות וגיבוש פתרונות מתאימים עוד קודם שלב הביצוע, כדי לצמצם את "התחומים האפורים" ולתת כלים למפקד ולחייל לקבל החלטות מיטביות בנקודות הקריטיות.

תכני התרחישים בתהליכי ההכנה המנטלית צריכים להיות מותאמים בכל פעם מחדש על-פי השתנות הגזרה ועל-פי אוכלוסיות היעד - למפקדים ולחיילים.

נתאר מספר שלבים בניתוח התרחישים למן ההכנה ועד לגמר מימושה.⁴³

4. המחשת מצב האמת – "להביא את המציאות לחדר"

סימולציה של מצב האמת היא קפיצת מדרגה מול עבודה עם תרחיש מכיין שהיא מחייבת "להתנהג את" ולא רק "לדבר על". סימולציה הכוללת תרגול היא עדיפה על ניתוח באמצעות קבוצות דיון.

סימולציה יכולה להתבצע על-ידי מפקדים או חיילים מתוך המסגרת, או על-ידי גורם חיצוני כמו למשל שחקני תיאטרון. השימוש בשחקני התיאטרון כמסייעים "להביא את המציאות לחדר" מאפשר להעצים תחושות כמו פחד, הפתעה ואי-ודאות וכך מעשיר את הסימולציות ומעצים את היכולת לעסוק בתגובות

ובקבלת החלטות מפקדים בזמן אמת. שימוש בשחקנים מצריך את הכשרתם לכדי התמחות כדילמות המאפיינות את מרחב הפעילות החדש והבנה עמוקה של מורכבות הדילמה.

מרכיב משמעותי במיוחד במהלך סימולציה הוא החלפת השחקנים במפקדים תוך הצגת אירוע בהפתעה. המפקדים הנדרשים לשחק את עצמם באירועים, חווים התנסות דומה ככל האפשר למצב האמת, בשילוב מרכיב ההפתעה והלחץ ומתאפשר שיקוף אמיתי ככל שאפשר לקבלת ההחלטות במציאות.

הדגמת תהליך הכנת מפקדים לקראת מעבר בששה שלבים

ההדגמה מתייחסת לתהליך המיועד לפרוור המוביל הגדודי. לאחר מכן משוכפל התהליך על-פי דרגי הפיקוד השונים עד רמת החייל.

צעדים	המטרה	תכנים מרכזיים
לקראת המעבר		
צעד ראשון: פגישת חשיבה מקדימה מח"ט גזרתימ"ד	תיאום ציפיות ותכנון תהליכי ההכנה	סקירת אתגרי הגזרה על-ידי מח"ט גזרתי אבחון משותף של העוצמות והחולשות של הגדוד לקראת אתגרי הגזרה הגדרת מבחן ההצלחה עבור הגדוד גיבוש התחלתי של יעדי הגדוד לקראת הכניסה והפעולות הנדרשות תכנון האל"ל וההכנה המנטלית
צעד שני: תצפית מפקדים בגזרה	גיבוש אוריינטציה באמצעות הכרת אתגרי הגזרה במצב של פניות יחסית המאפשרת התבוננות ולמידה בטרם חפיפה	סקירת מפקד הגזרה אודות אתגרי המפקדים בה שיחה עם מ"פים (אפשר לפצל ולהתלוות לשעתיים פעילות ב"אחד על אחד") חזרה לפרוור פנים גדודי ועריכת הפרוור המוביל (שלב הבא)

<p>היכרות קצרה בין המפקדים</p> <p>סקירה קצרה של אתגרי הגזרה עבור הגדוד – מח"ט גזרתי</p> <p>ניתוח התורפות האפשריות והאתגרים עבוד הגדוד בכלל והפלוגה בפרט בקו: (כל מפקד רושם לעצמו ופותרים שיחה)</p> <p>א. מה היתרונות שלנו לקראת הקו</p> <p>ב. אלו תורפות יכולות להיות מול אתגרי הגזרה</p> <p>תכנון הכניסה והתקופה הראשונה – מה היעדים שלנו לכניסה לקו ולתקופה הראשונה? אלו פעולות צריך לבצע ואיך נבקר את עצמנו?</p>	<p>הבנת הפערים והאתגרים מול גזרת הפעילות</p> <p>תיאום ציפיות בין המפקדים לקראת הקו – מאו"ג'מח"ט' מג"ד'מ"פים</p>	<p>צעד שלישי: שיתוף המפקדים באבחון - הכנה בפורום המוביל הגדודי</p>
<p>על פי ניתוח תרחישים או סימולציות</p>	<ol style="list-style-type: none"> מתן כלים להתמודדות במצבים ייחודיים לפעילות המבצעית באיו"ש חשיפה למגוון התרחישים האפשריים במוקדי חיכוך וצמצום ההפתעה קבלת כלים להתמודדות בדילמות מקצועיות וערכיות הבנת הפערים והאתגרים מול גזרת הפעילות תיאום ציפיות בין המפקדים לקראת הקו, העברת ציפיות בתחומי הנורמות והערכים בתע"מ ותרנום ערכי צה"ל למציאות המבצעית 	<p>צעד רביעי: התנסות ב"תנאי מעבדה" - העברת ידע וסימולציות</p>
		<p>צעד חמישי: שיתוף המפקדים הזוטרים בתהליך האבחון ברמת הפלוגה</p>

לאחר המעבר - הערכה תקופתית		
<p>שלב א' – כל מ"פ רושם שלושה מוקדי חיכוך המהווים או עלולים להוות נקודות תורפה בתחום המנטלי</p> <p>המנ"ד אוסף התייחסויות ורושם אותן במרכז</p> <p>שלב ב' – כל מ"פ רושם שלושה נושאים חלשים ברמת המפקדים והחיילים</p> <p>שלב ג' – שלושה אתגרים להמשך התע"מ, אילו פעולות יש לבצע ומה ייחשב הצלחה בסיימה</p> <p>המנ"ד יסכם כשהוא מתייחס לדברים הבאים:</p> <p>הערכת עמידה ביעדים שהוצבו בכניסה לקו בהתייחס למדדים</p> <p>התחומים המרכזיים בהם נמצאו פערים</p> <p>האתגרים לתקופה הבאה, אילו פעולות הוא מצפה למימוש וקביעת מדדים חדשים</p>	<p>1. אבחון משותף של תפקוד הגדוד לאור היעדים שהוצבו בכניסה לקו</p> <p>2. מיקוד בפערים שעלו וקבלת החלטות אודות שיפורם</p> <p>3. אפיון מוקדי חיכוך וסימון נקודות להתערבות</p>	<p>צעד שישי: פורום אמצע תעסוקה מבצעית (כחודשיים לאחר תחילת הפעילות)</p>

5. המשך התערבות לאחר מימוש המצב החדש – במהלך הפעילות המבצעית

היות שאפשר להניח כי הידע והמקצועיות ואיתם תחושת המסוגלות והבטחון העצמי נרכשים כל הזמן גם במהלך ההתנסויות, יש מקום להמשיך את רציפות התהליך תקופת מה לאחר תחילת התפקוד של המסגרת. נמליץ על קיום עצירה להפקת לקחים, איתור פערים והתאמה. בעצירה זו יבחנו חוקות וחולשות היחידה במציאות החדשה והאתגרים הצפויים לה בהמשך. מבחן ההצלחה של העצירה הוא הנפקת תוכנית עבודה גודית או לפחות רשימת משימות לאור התוכנות שנצברו.

לקראת מעבר - תכנון מפקדות

דוגמה נוספת לכלי עבודה אשר פותח באוגדה משוריית על-ידי רותי קינן הוא כלי תכנון מבצעי וארגוני על-פי הגדרת המצב. באמצעות כלי זה עובר המפקד והמפקדה שלרשותו תהליך בן שלושה שלבים. שלב א' הוא ניתוח המצב המבצעי המיועד על-פי הממדים: זמן, מרחב, מידע, פיקוד. שלב המהדהד את השינויים המשמעותיים והאתגרים הצפויים לאוגדה. שלב ב' הוא ניתוח עבודת המטה מול כל מצב ולשלב ג' הוא כירור סוגיות שעלו במהלך הניתוח וקבלת החלטות.⁴⁴

הנהגת המעבר -

אתגרי המנהיגות לאחר שינוי המשימה והמעבר

הזוכר כבר האתגר המרכזי הניצב בפני המפקד לקראת המעבר - הצורך לייצר גמישות מירכית ותחושת מסוגלות גבוהה להתמודדות במצב החדש. אם נפרק את האתגר נגלה כי המפקד נדרש למספר פעולות. כדי להדגים אותם נייעזר בעמי, מ"פ פלוגת חי"ר המכונה פלוגת מסלול שסיימה זה אתה את ההכשרה המתקדמת ועוברת לראשונה תעסוקה מבצעית בגבול הצפון.

1. שימור הרצפים השונים "עקרון הרציפות" (עומר, 1991), קובע, שבעת משבר יכוון המאמץ לשימור הרציפות בחיי היחיד והסביבה. הכוונה לרציפות התפקודית, רציפות הזהות והרציפות הבינ-אישית. רציפות תפקודית מתקיימת כאשר הפרט, המשפחה או הארגון ממשיכים וממלאים את תפקידיהם למרות ההפרעות; רציפות הזהות מתקיימת כאשר תודעת הזהות המתמשכת של העצמי, המשפחה והארגון נשמרת הרף ההפרעות; ואילו רציפות בין-אישית מתקיימת כאשר קשרים שהיו משמעותיים בעבר ממשיכים להיות כן בהווה ובעתיד הרף ההפרעות. היחידה הצבאית כארגון והמפקד המוביל אותה, מגלמים את היציבות הנדרשת. היחידה ממשיכה למלא משימותיה גם במצב החדש, המפקדים הם אותם מפקדים וזהות החיילים בהקשר היחידה בה הם פועלים, קרי, תחושת השייכות לפלוגה ולגדוד אינה משתנה. מודעות המפקד להיבטים אלו מסייעת בחידוד מאמץ לשימור והדגשת הרציפות כלפי מטה.

עמי אוסף את סגל הפלוגה ומקיים ישיבת תכנון לשבועיים הבאים. ישיבות כאלו מוכרות לסגל הפלוגה מזמן ההכשרה אך לא ברור להם מה פתאם במהלך התעסוקה המבצעית הן נדרשות. עמי מסביר למפקדים כי חשוב לו לשמר את המנגנונים הקיימים שיכולים לעזור להתארגן במצב החדש - תכנון היכן שאפשר. עמי מזכיר לסגל המפקדים כי בחודש הקרוב לא יהיו החלפות מפקדים כדי לסייע לחיילים להתאקלם במעבר לתעסוקה "ללא זעזועים" והפלוגה תמשיך לעבוד במחלקות אורגניות (צוותים קבועים). הוא מגדיר חמש תרגולות אשר הוא מחייב את המפקדים לתרגל עם החיילים. החיילים רגילים לראות את מפקדיהם מדינמים תרגולות מבצעיות אך כעת מדובר בתרגולות חדשות. עמי מבין שאם החיילים יראו את המפקדים אשר הם רגילים להם יעבור התוכן החדש דרך התהליך המוכר.

בדוגמה זו משמר עמי את הרציפות התפקידית של המפקדים ואת הרציפות הבין-אישית על-ידי תפקוד המפקדים ושימור כמה מהמנגנונים המתאימים למצב החדש. החייל ממשיך לפעול מבחינה חברתית בסביבה אינטימית הקרובה לו ובכך משמר את המוכר והידוע. את השינויים הוא לומד על-ידי דמויות הסמכות אליהן הוא רגיל ולכן השינוי מתווך על-ידי המוכר. פעולות אלו מסייעות למזער את הפוטנציאל המשברי ולהגביר את תחושת המסוגלות והחוסן הפנימי והקבוצתי.

2. מתן משמעות - Sense making - היכולת לתת פרשנות הגיונית למצב עמום הכוונה ליכולת ליצור מודעות מצבית והבנה של הסיטואציה במצבי מורכבות וחוסר וודאות. מאמץ יזום ומתמשך להבין קשרים בין אנשים מקומות ואירועים כדי להתאים התנהגויות באופן אפקטיבי (Klein et al, 2006a). מתן המשמעות מתייחס לשלושה ממדים מרכזיים: היכרות ויצירת מודעות למרכיבים חדשים במרחב, יצירת הבנה למשמעותם עבור המפקד או החייל בכל סיטואציה עתידית וסיוע בקבלת החלטות על-ידי מתן כלים להתמודדות, הערכת אלטרנטיבות והבנת השלכותיהן בהקשרים רחבים יותר (Gartska and Alberts, 2004). מקובל להתייחס לפרקטיקה של מתן המשמעות כשיחות מפקדים או תהליך סדנאי, אולם ביחידה הצבאית מתן המשמעות מתרחש בעיקר דרך התבוננות המפקדים ופרשנות פקודיהם למסרים הפורמלים והא-פורמלים העובדים דרך התנהגות המפקד.

לקראת התעסוקה המבצעית דיבר עמי עם כמה מפקדים זוטרים לטענתם קו צפון הוא קו משעמם - "במשמרת שלנו, בספק אם יקרה

כאן משהו...". אמרו. עמי הבין שהוא נדרש להמחיש לאנשיו את הסכנות הטמונות בתעסוקה המבצעית בצפון. לצורך כך ביקש עמי מהגדוד לתרגל את אנשיו. יחד עם המג"ד הוא תכנן אירוע חטיפת חיילים מבוים. המחלקה המתורגלת הופתעה מהתרגיל ונתגלו בה ליקויים רבים אשר גרמו למפקדים למבוכה רבה. עמי קיים שיחה עם כל הפלוגה והמחיש לחיילים כי השקט שסביבם הוא אשלייה תוך שהוא מציג מידע מודיעיני אודות כוונות חטיפת חיילים אפשריות. הוא הסביר להם מדוע התקופה המסויימת מאופיינת כמתח גדול יותר וקשר את המצב המבצעי לתהליכים במעגלים בטחוניים ומדיניים רחבים יותר.

השיחה שערך עמי, בתוספת התרגול, מהווה המחשה של האיום הקיים המחדיר לתודעת המפקדים והחיילים כי עליהם לקיים דריכות מבצעית. הרחבת ההבנה תוך שימוש במידע שמעשיר את יכולת ניתוח השטח ותחושת האיום גורם להתבוננות אחרת של מפקד או החייל להבנת המצב בו הוא פועל.

3. הקטנת מרחב אי-הוודאות המפקד אמון על צמצום הלא ידוע. כל אינפורמציה שיכולה ליצור יותר וודאות, שליטה או תחושת מסוגלות, חשוב לתווך כלפי מטה במצב שינוי. משך זמן המעבר, חופשות והפסקות, אירועים מיוחדים על לוח השנה, כל אלו פיסות מידע המגבירות את תחושת המסוגלות והשליטה של הפרט והמסגרת. פעולת העדכון חשובה לא פחות מהתוכן עצמו מכיוון שמייצרת חוזה פסיכולוגי על-פי ניתנת תשומת לב למידע הקיים בקרב הפרט. ומכאן חשיבות הפרט, הדבר נכון למפקד כמו לחייל.

עמי הכין תוכנית חודשית פלוגתית. התוכנית תלוייה בלוח המודעות הפלוגתי וכוללת מידע אודות: אילו חיילים יוצאים לקורסים ומתי, מתי מתאמנת כל מחלקה מחוץ לגזרה, מתי אימוני הכושר הגופני המחלקתיים, מתי יוצאת כל מחלקה לחופשה, באילו ימים תגיע מש"קית הת"ש ומתי יתקיים הערב הפלוגתי.

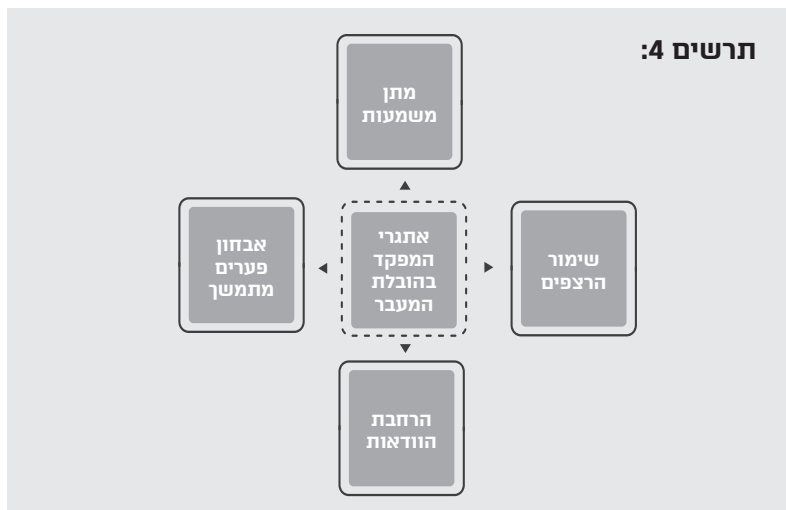
עמי הגביר במעשה זה את יכולת החיילים להתייחס למשך התעסוקה המבצעית על-ידי פרקי זמן מוגדרים. החייל יודע מתי הוא יוצא הביתה לחופשתו ומתי יוכל לטפל בענייניו האישיים. גם המפקדים יכולים כך לתכנן את פעולותיהם.

4. אבחון מתמשך על-ידי שיח פתוח להצמחת הכפיף וצמצום פערים המעבר גורר בהכרח שינויים בהתנהגות ומכאן, פערים הנובעים מהיעדר שפה משותפת בין דרגי הפיקוד. ככל שהשיח האורכי מתאפשר כך גובר הסיכוי לאבחן את פערי המידע ולתת להם מענה בזמן אמת. דיאלוג גם מגביר את תחושת השייכות ושותפות ומחדד את האחריות המשותפת. כחלק מהאבחון חשוב במיוחד זיהוי תורפות מקצועיות ואנושיות (מפקדים בעייתיים) ומנטליות - פעילות זיהוי נקודות התורפה היא קריטית. כל מה שמקבל המשגה ועולה לרמת המודעות אפשר להתערבות ומכאן-מסייע בהתארגנות אפקטיבית. התורפות בתחומים המנטלים קשורות במידת המסוגלות והחוסן של המסגרת היחידתית לעבור את האתגר בהצלחה. התורפות האנושיות הן זיהוי השליש התחתון של המפקדים החלשים, מפקדים אשר פוטנציאל הטעויות אצלם גבוה במיוחד, אלו, יידרשו טיפול אישי ומיוחד, חניכה ובקרה מותאמת.

"עמי והמ"מים יושבים להתיעצות בחדר סגור, עמי מבקש מכל מ"מ לתאר מי המפקדים החלשים אצלו ואיך הוא מתכוון למקד בהם חניכה ופיקוח".

פעולה זו יוצרת למעשה סט בקרה ואבחון מתמשך תוך שהיא ממקדת את קשב המפקדים לכמה מנקודות התורפה.

לסיכום, ארבעת אתגרי המפקד עם הנהגת המעבר הם:



פרק זה סקר למעשה שני פרקי זמן בהנהגת המעבר – ההכנה לקראת המעבר והנהגת המעבר, מזווית מדעי ההתנהגות המתמקדת בהקשרים המנטליים. יש כמובן היבטים נוספים מקצועיים או אחרים אליהם יתייחסו גורמי מקצוע אחרים. נזכיר ונדגיש כי משימת המפקד בהנהגת המעבר היא להתאים עצמו באופן האפקטיבי ביותר להקשר החדש. לייצר גמישות של היחידה ותהליכים תומכים שיסייעו לה לעמוד במשימתה. אבחון מעמיק והתאמת תהליכים תומכים בתחומי מדעי ההתנהגות, חיוניים להתמודדות אפקטיבית מבחינה תודעתית ומנטלית עם מעברים.

אתגרי המפקד לקראת המעבר

- א. זיהוי מאפייני הסביבה החדשה
- ב. הערכת יכולות היחידה מול הסביבה החדשה
- ג. הכנת המפקדים והחיילים

אתגרי המפקד לאחר המעבר

- ד. שימור הרצפים
- ה. מתן המשמעות
- ו. אבחון מתמשך
- ז. הרחבת הוודאות

תהליך הכנת מפקדים למעבר

1. תהליך ההכנה כולל שלושה מרכיבים

- א. אבחון לצורך זיהוי מאפייני המצב החדש
 - ניתוח הסביבה החדשה
 - הערכת יכולות היחידה
 - ניתוח הפערים
- ב. למידה ורכישת ידע גלוי
- ג. הגברת המסוגלות ומתן כלים

2. ששה צעדים מומלצים

- א. פגישת המפקד עם מפקד הגזרה הקולטת לאבחון וזיהוי מאפייני המצב החדש
- ב. תצפית מפקדים בהקשר החדש- גיבוש אוריינטציה (לא חפיפה)
- ג. אבחון משותף ומעמיק בפורום מוביל הגדודי – הבנת הפערים הגדרת יעדים לתקופה הקרובה ותיאום ציפיות
- ד. התנסות מפקדים על בסיס הדמיית מצב האמת
- ה. שכפול התהליך בדרגים נמוכים
- ו. אבחון אמצע תקופה לשיפור אפקטיביות הפעילות במצב החדש

נספח

דוגמאות לסיפורי פתיחה שונים לתרחישים:

הכנה למלחמה - התמודדות פיקוד זוטר עם תגובות קרב במהלך לחימה

"המחלקה נקלעה למארב ומנהלת לחימה באש במשך מספר דקות, אתם יוצאים להסתערות, אתה מבחין במשה ורואה כי הוא קופא במקום, אתה קורא לו והוא לא עונה. ברקע ריחות של שריפה וסרחון. הוא לא זו...".

הכנה לתעסוקה מבצעית באיו"ש

אב ובנו, נראה כבן 14 מגיעים למחסום עליו אתה מפקד, הנער נראה לך מוזר, התנהגותו נראית לך כפיגור קל לטענת האב עליהם להגיע לבית חולים לרופאם הקבוע. אך הם שכחו את התעודות בבית..."

1. הכנת התרחיש – שלב הכנה מקדים של המפקד לפני הפעילות

- איתור הנושאים המורכבים ביותר להתמודדות עבור החיילים במשימה בשיתוף המפקד האמון על גזרת הפעילות החדשה.
- מיקוד הקשיים העיקריים והדילמות עמן יתמודד הכוח בעת הפעילות במסגרת מציאות זו, כמו: פירוש מוטעה של הוראות פתיחה באש, שימוש לא מושכל בסמכות וכדומה.
- גיבוש והרכבת רשימת מסרים והנחיות לכוח, בכל אחד מהנושאים שמופו לטיפול.
- הרכבת רשימת שאלות ונקודות לדיון ופיתוח.

2. ניתוח התרחיש עם החיילים (דיון או סימולציה)

- "כניסה" לאירוע - המחשת התרחיש (סיפור או הצגה).
- חשיפת הדילמות והקשיים (דיון או עבודה בקבוצות).
- דיון על מענים אפשריים (מה היה אפשר לעשות בכל שלב?) ובחינת הנחות היסוד (אילו עקרונות מנחים אותנו בבחירת דרך הפעולה הנוכחית?).

3. מיקוד והבהרת הציפיות באופן ברור ככל האפשר

ככל מסגרת צבאית מבצעית נכון בשלב זה לחדד הוראות פתיחה באש במצבים השונים ולתת היכן שאפשר כללי "עשה ואל תעשה", הנחיות מילוליות וכתובות פשוטות ולהציב קווים אדומים.

דוגמאות ליישום הכלי, שאלות מתוך מספר ממדים: מתוך טבלת עזר לשלב א

מלחמה	מבצע	שגרה/ תעסוקה מבצעית	סוגיות לניתוח	ממד
			<p>כמה זמן יש לביצוע ההכנות לפני הפעילות</p> <p>עד כמה חשוב ממד הזמן בהצלחה במשימה</p> <p>באיזו מידה אפשר לתכנן מראש לוח זמנים</p>	זמן
			<p>באיזו מידה הכוחות פרוסים או מרוכזים</p> <p>מהי מידת הנגישות לכוחות</p> <p>מהי סביבת המחיה של הכוחות</p> <p>עד כמה מוחשית וקרובה הסכנה, האויב</p> <p>עד כמה נדרשים הכוחות לשנות מיקום</p>	מרחב
			<p>כמה מידע יש למען תכנון המשימה</p> <p>מה מידת אי-הוודאות</p>	מידע
			<p>מי הדרג המפקד בפועל בשטח</p> <p>מה מידת האוטונומיה</p> <p>באיזו מידה נדרש פיקוד מורכב על כוחות משולבים רבי התמחויות</p>	פיקוד

כל גוף מטה בשלב ב' מתארגן מול הגדרת המצב. להלן דוגמה לכמה מהנושאים בשלב ב':

ממד	סוגיות לניתוח	שגרה/ תעסוקה מבצעית	מבצע	מלחמה
זמן	תחומי עיסוק עיקריים ותוצרים נדרשים			
	ממשקי עבודה – מול מי ובאיזה נושא			
	מידע – אילו מערכות בשימוש, את מי מעדכנים על מה			
	מבנה ארגוני ובעלי תפקידים			

פסיכולוגיה צבאית מזווית אמ"נית – מפגש מהסוג האחר עם הצד האדום והשפעותיו

שרית שפירא,⁴⁵ תמר ניסנבויס,⁴⁶ אורי סדן,⁴⁷ ליאור קלעי-שהין⁴⁸

האתגר: לפעילות המודיעין השלכות מנטליות רבות. בשירות זה מעורבים גם קשיים רגשיים שהמודעות אליהם פחותה כיוון שלכאורה אין לגיטימציה לדון בהם במסלול שירות שבו עקרונית אין סיכון פיזי ובגלל האופי הסודי והחשאי של העבודה האמ"נית. משרתי אמ"ן מתמודדים עם אתגרים רבים כמו פעילות בגבולות מטושטשים, חוסר בהירות בנוגע ל"אסור" מול "מותר", תרבות סוד מקודשת הגובלת לעיתים ב"פרנויה מתחזקת" עימה החייל נאלץ להתמודד לבד, תחושה של אחריות טוטלית בה "ביטחון המדינה מונח על כתפיי", היחשפות לתכנים קשים בלי יכולת לספר עליהם, פער בין יכולת מקצועית-שכלית ובין בגרות רגשית, ועוד.

"[...] החלום שלי היה להגיע ליחידה. כל המסלול שלי כילד היה כדי להיות שם. גם ההורים שלי דחפו מאוד. בתיכון הייתי נחשב אולי קצת למוזר, לא הייתי הלהיט בכיתה... לא בטוח שהבינו אותי כל כך, אבל כל זה השתנה כשהגעתי ליחידה. הרגשתי שהגעתי הבייתה, שמבינים אותי. אני עושה ביחידה עבודה עם אנשים מדהימים, תפקיד ממש מאתגר עם השפעה יוצאת דופן [...] בשנתיים האחרונות עשיתי דברים קריטיים שאני חושב שהצליחו למנוע הרבה פיגועים. יושב קצין בגלילות ומצליח לשנות דברים במציאות במקום אחר ולהציל אנשים חפים מפשע. זה מדהים בכל קנה מידה... לפעמים אני לא מבין איך נותנים לי לעשות דברים כל כך חשובים בגיל כל כך צעיר. בבית ההורים לא סומכים עליי

45 סא"ל שרית שפירא היא רע"ן מד"ח אמ"ן.

46 רס"ן תמר ניסנבויס היא רת"ח פא"ר אמ"ן.

47 רס"ן אורי סדן הוא רת"ח פא"ר מ"מ.

48 רס"ן ליאור קלעי-שהין היא יועצת מרכז ביחידה 8200.

בכל מיני דברים ובחידה אני עושה דברים מטורפים... אחד האירועים שהכי השפיעו עליי בשירות זה פיגוע שלא זיהינו בזמן ונהרגו אזרחים ישראלים. עד היום זה מעיק עליי, הלוואי שיכולתי לעשות משהו אחרת".
(סרן א', קצין סייבר באמ"ן)

מבוא

אגף המודיעין של צה"ל הוא חלק מקהילת המודיעין הישראלית ולו תפקיד מרכזי בשמירה על בטחון מדינת ישראל. אמ"ן נמצא תדיר באור הזרקורים ומיוחסות לו יכולות מעצמתיות בתחומי המודיעין והסייבר. התרבות הארגונית של אמ"ן מזוהה עם חדשנות ומצוינות ומיוחסת לו השפעה עצומה על עולם ההייטק הישראלי ועל ההסללה החברתית לעולם זה.

לשירות באמ"ן מעלות רבות: השירות נתפס כמשמעותי, מזכה את המשרתים בחוויית שירות ייחודית וממתג את משרתיו כבעלי מסוגלות תעסוקתית גבוהה ופוטנציאל גדול להצלחה בחיים האזרחיים. נוסף על כך, השירות באמ"ן אינו כולל פוטנציאל פגיעה בגוף, או סכנת חיים,⁴⁹ ונחשב לשירות בטוח ונוח יחסית. לכן אין כל הפתעה בכך שהשירות באמ"ן נתפס אטרקטיבי מאוד בקרב מלש"בים רבים, וגם בקרב הוריהם, וכי אמ"ן נמצא במוקד תשומת הלב בכל הקשור לתהליכי האיתור והמיון, בדגש על הקשרי הוגנות ושוויון הזדמנויות לאוכלוסיות פריפריאליות בחברה הישראלית.

אכן, שירות באגף המודיעין הוא שירות בעל יתרונות רבים, אך הוא טומן בחובו השפעות אפשריות על העולם הרגשי אשר המודעות אליהן פחותה. העיסוק בהשפעות הללו נוגע בסוגיית הלגיטימציה, בשני היבטים: הראשון, היעדר לגיטימציה לדון בקשיים במסגרת השירות הצבאי כאשר אין סכנת חיים פיזית על הפרק, והשני, היעדר לגיטימציה לשוחח על חוויות הכוללות היבטים סודיים וחשאיים.

חשוב להדגיש: אין מטרת הפרק לגזור גזירה שווה בין חוויות הלוחם/ת בשטח לחוויות איש / אשת המודיעין, וודאי שלא לטעון כי חוויית אנשי המודיעין קשה יותר משל לוחמים. ההבדלים ברורים ומוכהקים, ופוטנציאל סכנת החיים מהווה גורם משפיע ללא תחרות. גם אין ככוונתנו להאדיר את הקושי של משרתי אמ"ן באופן שמטשטש את הפער העקרוני שבין שירות במקצועות המודיעין ובין שירות במקצועות הלחימה, שנוצר מקיומה או העדר קיומה של סכנת חיים פיזית. עם זאת, בפשטות, אנו סבורים

כי יש מקום לתאר גם את החוויה האמ"נית, יש מקום לתת לחוויות של אנשי החיל שם, הכרה, לגיטימציה, וגם הצעות להתייחסות והתמודדות. כל הטוב שמביא איתו השירות באמ"ן לא מבטל את ההכרח לדבר גם על הקושי.

אם כך, מטרת הפרק היא לפתוח צוהר לחוויית השירות ולעולמם הפנימי הפחות מדובר של משרתי אמ"ן, ולהציע כלים להבנה והתערבות עבור מפקדים בחיל או עבור מפקדים מחילות אחרים שאנשי מודיעין נמצאים תחת פיקודם.

מורכבות העיסוק בנושא

כבואנו לבחון את תופעת השפעת השירות בחיל על משרתיו, אנו נתקלים במגוון מורכבויות המאתגרות את היכולת ליצור המְשגה ופתרונות המתאימים לכול, שהבולטות בהן יפורטו להלן:

ריבוי החוויות: השונות הפנים-חילית בין יחידות, מקצועות ועיסוקים, גדולה. עובדה זו מעצימה את האתגר שבניסיון לאחוז במכנה המשותף הרחב. לכן נכון לראות בפרק זה מבוא לנושא המגבש הקָשר ארגוני רחב, אשר ממנו אפשר יהיה בעתיד לעשות "זום אֵין", בהתאם לצורכי היחידות ואנשיהן.

ריבוי המשתנים המשפיעים: מנעד המשתנים שבכוחם להשאיר חותם על נפשו של הפרט במסגרת שירותו הצבאי הוא עשיר. משתנים אלה כוללים את אופי המשימה, סביבת העבודה, היחס הפיקודי, התרבות הארגונית ועוד. כשגירויים בסביבה החיצונית נפגשים עם פרט מסוים הם מקבלים פרשנות סוביקטיבית הנשענת על אופיו של הפרט וחוויות החיים שלו (תפיסת כישלון והצלחה, דימוי עצמי ועוד). בפרק זה ננסה להתמקד במספר השפעות דומיננטיות על נפשו של הפרט שכרוכות במאפיינים ארגוניים-מערכתיים, כמו משימת הארגון והתרבות שלו, וכן במאפיינים אישיותיים נפוצים, ופחות במשתנים אישיותיים פרטניים.

אתיקה ומוסר במודיעין: אין בכוונתנו לכתוב פרק העוסק באתיקה ומוסר במודיעין. אין ספק שהתנהלות ערכית או לא ערכית טומנת בחובה השפעות משמעותיות על הפרט, שכן היא מעמתת את המשרת עם ערכיו הבסיסיים ועשויה ליצור קונפליקט עמוק. עם זאת, השיח האתי-מוסרי עלול "לגנוב" את הקשב מהפרט עצמו למען עיסוק בסוגיות פילוסופיות ומופשטות יותר - חשובות ככל שהיו. כמו כן, השיח על מוסריותו של המודיעין הוא בסיס לעצם העיסוק במודיעין והוא (בניגוד לכמה מהנושאים האחרים שנפרט) חלק מהותי בשיח שבין הארגון לאנשיו.

תרבות הסוד האמ"נית:

במסגרת עבודתנו על פרק זה, להפתעתנו מצאנו כתיבה מועטה מאוד בנושא – מרביתה במסגרת מסמכים על עבודת המודיעין, שבהם אוזכרה השפעתה של עבודה זו על הפרט בדרך אגב. ייתכן וקיימת כתיבה מסווגת בנושא שאינה זמינה לנו, ואם אכן כך הם פני הדברים הרי ש"תרבות הסוד" האמ"נית היא החשודה המיידית. למרות שהחיל נפתח לציבור עם השנים, עדיין העמקה במאפייניו, קשייו ויכולותיו בפלטפורמות ציבוריות מובילה ל"כאבי בטן" בקרב אנשיו. ההרגל הנדרש שלא לדבר על המתרחש ברחבי החיל כדי לא לפגוע בסוד, מיתרגם במקומות רבים גם לכדי היעדר לגיטימציה לשוחח על חוויות ותחושות, אפילו בחברת אנשים חשופי סוד נוספים.

התייחסות להשפעות הפסיכולוגיות של השירות בחיל על הפרט כנושא סודי אסור לשיח, גם אם באופן לא מודע ולא מוצהר, עלולה להעצים קשיים שאפשר לפתור באמצעים פשוטים יחסית של הכרה, הזדהות ושיתוף – ועל כך עוד בהמשך. עם זאת נדגיש שאין בכוונתנו לעסוק כאן במרכיבי הסוד האמ"ני לסוגיו.

שיטה

המוטיבציה לכתיבת הפרק נבעה, כאמור, מהרצון לייצג את החוויה האמ"נית בתוך מכלול הכתיבה הרחב יותר על "הפסיכולוגיה הצבאית". הפרק מבוסס על ראיונות חצי מובנים שנעשו עם מפקדים בכירים וזוטרים ממקומות שונים בחיל ועם אנשי מילואים; על השתתפות בדיונים ותצפיות לאורך שנות שירותינו כיועצים ארגוניים ופסיכולוגים ארגוניים בחיל; וכן על חומרים כתובים שונים העוסקים בנושא, בעיקר באופן עקיף. אנו מבקשים להודות לכל מי שחלקו עמנו את מחשבותיהם ותחושותיהם בנושא רגיש ומורכב זה.

תתי־פרקים א' ו' בפרק זה יעסקו בתיאור מאפייני הארגון האמ"ני, משימותיו ואנשיו, וקשרי הגומלין הנוצרים ביניהם. תתי־פרק ג' יציע התערבויות ומנגנונים ארגוניים תומכים להתמודדות עם התופעות השונות המתוארות בשני תתי־הפרקים הראשונים.

תת־פרק א':

אמ"ן – מאפייני הארגון והמשימה:

"שם אנחנו הרחק מולו של אויב
שם אנחנו עיניים, אוזניים ולב
מלחמה או שלום בכל עת בכל זמן
שם אנחנו חמ"ן, שם אנחנו חמ"ן".

(המנון חמ"ן)

פזמון ההמנון של אמ"ן מציג לנו דרך ארטיפקט ארגוני, את האופן שבו הארגון תופס את עצמו. המילה "שם" חוזרת שוב ושוב לאורכו של ההמנון ומעידה על תודעה המתמקדת "שם", ולא "כאן": אנשי החיל נמצאים בקרבה ובמגע עם "הצד האדום" באופן מתמשך ויומיומי. החיכוך המתמיד עם "הצד האדום" מייצר דרמה ייחודית וכן מייצר מרחק תפיסתי מ"הצד הכחול" שהחיל עמל מזה שנים לצמצם. הצורך להיות תמיד "צעד לפני" "הצד האדום" פעמים רבות מכתוב קצב ועומסים גבוהים, דבר הבא לידי ביטוי גם בהמשך השיר: "מלחמה או שלום בכל עת בכל זמן". המתח המבצעי הזה ייחודי לאמ"ן אשר נמצא בתודעה שבה העבודה המודיעינית לעולם נמשכת, כך שגם מצב של שגרה או דריכות נמוכה בשאר זרועות הצבא עדיין מחייב סף דריכות קבוע בחיל.

אמ"ן הוא ארגון מבצעי, המתנהל בקצב גבוה. הציפייה התמידית ממנו היא לדעת הכול כל הזמן, להצטיין, לא לפספס, לא לטעות. הארגון תופס את עצמו ככזה שצריך להיות ראשון תמיד, "צעד לפני" בכל מצב. בכל רגע יש "עדכון גרסה" נוסף מעבר לפינה.

המשימה האמ"נית מאופיינת פעמים רבות בחוויות של מתח וסתירה מובנית בין רכיביה השונים. בחלק הבא נרחיב את הדיבור על מספר מתחים אינהרנטיים המאפיינים את הארגון האמ"ני ואת משימותיו:

1. טשטוש גבולות

הארגון האמ"ני מאופיין בחוויה מתמשכת של גבולות מטושטשים מסוגים שונים. טשטוש הגבולות – שראשיתו בכך שהיבטי ליבה בעיסוק האמ"ני היום־יומי ייתפסו מחוץ להקשר הביטחוני כלא לגיטימיים במקרה הטוב, או פליליים במקרה הרע – משפיע על תפיסת העולם של משרתי החיל ומחלחל להיבטים נוספים של החוויה והתפקוד שלהם. הטשטוש הוא פונקציונלי ומשרת את המטרה והייעוד של החיל

בכך שהוא מייצר מרחב מאפשר לביצוע המשימה האמ"נית על מורכבויותיה. עם זאת, לעיתים הוא מקשה, מבלבל ומתסכל.

הגבולות המטושטשים שיתוארו להלן פוגשים באופנים מגוונים גם חלקים רבים אחרים בארגון הצה"לי. כך, למשל כותב בומנדיל (2016):

"תהליך הוצאתו של האדם משדה הקרב נמצא בהאצה מתמדת – הנטייה האנושית להתרחק משדה הקרב ולהגן על חיילי הבית באמצעים המקנים להם יתרון על אויביהם מתחזקת ומייצרת שינויים במציאות בה הצבא פועל".

השינויים הטכנולוגיים בעולם יוצרים מצע לשינוי המציאות גם ללא "boots on the ground", מה שמוכיל לטשטוש של מספר גבולות שהגדירו את העשייה הצבאית. הגבולות המטושטשים המקבלים ביטוי מוכחן בהקשר האמ"ני הם:

א. בין שגרה, מב"ם, חירום ומערכה:

אמ"ן תמיד נמצא ברמה כזו או אחרת של דריכות, בין היתר בגלל חלקו המשמעותי באמצעי המב"ם. במציאות כזו קיים לעיתים טשטוש במעברים בין מצבים, בדגש על מה בין מב"ם למערכה. מה בפועל מציין את המעבר משגרה לחירום? בשעה שבעבר חציית גבול של חיילים רגליים סימנה שינוי מצב, הרי שהיום הלחימה המתאפשרת מרחוק מטשטשת את הגדרת המצבים השונים ואת השינויים הנגזרים מהם.

ב. טשטוש הגדרות של חזית ועורף:

"מאז ומקדם נהרגו חיילים שם כדי שאורחים יהיו בטוחים יותר כאן. תרחישי לחימה עתידיים מתחילים לערער את היסודות האלה".
(בומנדיל 2016).

היכולת מחד לפעול ללא חצייה פיזית של גבולות, ומאידך לספוג פגיעות בעומק הסביבה האזרחית, מטשטשת את המושגים המקובלים לחזית ועורף.

ג. צבא – חיים פרטיים:

הטוטליות שתובעת המערכת האמ"נית ממשרתיה, תחושת הדחיפות היום-יומית של המשימות לצד תחושת האחריות הגדולה המונחת על כתפי המשרתים

כל אלה מובילים לקושי מהותי ביצירת האיזונים ההכרחיים בין החיים האישיים לתפקיד הצבאי. תופעה זו מהדהדת תופעות מקבילות במרחבים זה"ליים מבצעיים נוספים, ואף משתלבת ומועצמת ב"פולחן הסבל הזה"לי" (לרר ועמרם-זכך, 2006).

ד. מול מי נלחמים?

פעולה במרחב הקיברנטי עשויה להתבצע הן על-ידי צבאות, הן על-ידי ארגוני טרור והן על-ידי אנשים פרטיים (האקרים שבחרים לפרוץ לאתרי מוסדות ולשחרר מידע רגיש, לדוגמה). בשעה שהשנים האחרונות אופיינו בתודעת "האויב הנעלם" העוסקת במאפיינים של צבאות גרילה לעומת צבאות סדירים, הרי שכעת הצבא מתמודד עם גופים או אנשים אורחיים לחלוטין, בעלי אינטרסים מגוונים - אידיאולוגיים, פוליטיים, ועוד. מציאות זו מייצרת המְשגות חדשות שמטרתן להגדיר מיהו האויב, מיהו הצד האדום.

2. אסור לעומת מותר

העשייה הצבאית בכלל, והמודיעינית בפרט, כוללת פעולות האסורות לביצוע שלא בהקשר הצבאי. תהליך הסוציאליזציה במהלך הכניסה לחיל ולמידת התפקידים והמשימות, כולל את הטמעתה של ההבחנה בין מותר לאסור בכל מצב והקשר. ההבחנה בין סוגיו השונים של ה"אסור", מתבצעת בעזרת שימוש בהמשגה שונה - לדוגמה "תוקף" (אסור המותר בהקשר המשימה) ל"האקר" (שעושה פעולה דומה, אך ללא הקשר המצדיק אותה). ההקשר המאפשר הוא החיבור החזק לתכלית ההגנה על מדינת ישראל, בדומה לאופן שבו צבא היבשה מכשיר את חייליו גם להרוג בעת הצורך למען ביטחון המדינה.

חציית הגבולות והעיסוק בדברים אסורים עשויים לעורר מוטיבציה, אתגר וריגוש. המעבר בין המותר לאסור עשוי להיות תדיר ומבלבל, ומצופה מהמשרתים לדעת לגבש בעצמם את ההבחנות בין המצבים השונים. לדוגמה, ברור כי האזנה לאויב זו משימה לגיטימית ונדרשת, אך האזנה לשיחות פרטיות של גורמים לא מעורבים - לא. מצופה מהמשרתים לא "לעשות מודיעין" בהיותם בבית. לעיתים עשוי להיווצר בלבול לאחר היציאה לאזרחות, כאשר גורמים שונים מוכנים לשלם סכומי עתק כדי להשתמש בניסיון של אנשי אמ"ן מהשירות, גם למען פעולות לא אתיות ולא לגיטימיות.

3. אקטיביות לעומת פסיביות

החיל עובר בשנים האחרונות שינוי בתפיסת התפקיד שלו – מתפיסה קלסית של תיאור והערכת המציאות, המאופיינת במידת מה בפסיביות, לתפיסה של השפעה ופעולה אקטיבית במציאות. שינוי זה משפיע הן על תפיסת התפקיד וכוכד האחריות המונח על כתפי המשרתים, והן על הגבולות האתיים ומגננוני השיפוט המוסרי שלהם. המעבר להשפעה ופעולה אקטיבית מקצר את המרחק בין סיבה לתוצאה עבור אנשי המודיעין, והופך את ההשלכות של מעשיהם להרבה יותר ברורות. מצב עניינים זה עשוי להעצים חששות מפני פעולה בשל דאגה מהשלכות הצלחת הפעולה, או, לחלופין, מהשלכות כישלונה.

4. ריחוק לעומת אינטימיות וקרבה

כאמור, משרתי אמ"ן מכוונים את תשומת ליבם ל"שם", כך שרכים מהם נמצאים במרחק פיזי רב מהיעד שבו הם עוסקים. את היעד הם לומדים לעומק, עד לרמת היכרות אינטימית ביותר. למעשה, פעמים רבות מדובר בחוויה ניגודית מאוד שבה מרחק פיזי רב מחד, לצד היכרות תוכן קרובה מאידך, חוויה המתאפשרת בזכות טכנולוגיה מתקדמת. לדוגמה, מאזינים יכולים לשבת במקום בטוח במרכז הארץ אך לחוות התרחשויות מעבר לגבולות האויב. המעברים בין חוויית הקרבה ליעד ובין "החזרה למציאות" והמפגש המחודש עם סביבת היום-יום בישראל, מתרחשים בצורה חדה ומהירה, גם מספר פעמים ביום, ויוצרים פער מנטלי חריף. במילים אחרות, אפשר לומר כי משרתים רבים למעשה חיים בשני עולמות מקבילים – עולם המשימה המודיעינית והעולם שבו מתנהלים חיהם.

5. מדומיין (וירטואלי) לעומת אמיתי

ההרחקה הטכנולוגית וטשטוש הגבולות בין המיקום הפיזי של המשרתים ובין המיקום עליו הם משפיעים עשויים לעורר תחושה סוריאליסטית, חוויה של ניתוק ומעבר לעולם אחר, מדומיין. זה"א מתמודד גם הוא עם אתגרים של תקיפה מרחוק, אך ההתמודדות שלו מאופיינת בניסיון "להחדיר בצוותים שלנו שמדובר במטוס אמיתי עם רכיב אנושי אמיתי, ולא משנה איזה החלטות אתה מקבל, טובות או רעות, יהיו לזה השלכות אמיתיות" (בומנדיל, 2016), כדי לגשר על הפער והריחוק שנוצרו בין סביבת העבודה לסביבת התקיפה בפועל. לעומת זאת, באמ"ן מרחב הפעולה ולעיתים גם תוצאת הפעולה קיימים כמעט באופן בלעדי במרחב הווירטואלי. מסיבה זו, חלק מתהליך הסוציאליזציה עוסק בהטמעת "יראת עשייה" הקשורה לפעילות בצד האדום. כאשר משרת עובר לפעול בצד אדום הוא נדרש לעבור שינוי תודעתי

כך שירגיש כאילו הוא נמצא במקום אחר עם סכנות אחרות, כדי ליצור את הדריכות והריכוז הנדרשים לפעולה. עם זאת יש להדגיש כי לרוב הסביבה הפיזית החיצונית לא תומכת בהבנה שהמשרת עובר "גבול" וירטואלי, מה שמקשה על יצירת השינוי התודעתי המותאם לפעילות מעין זו.

6. תרבות הסוד מול צורך אנושי בשיתוף – "חרדת קודש" מתוחזקת

הסוד ותרבות הסוד העוטפת אותו, הם סממן תרבות מרכזי של ארגונים מודיעיניים. על רקע החיכוך המתמיד עם הסוד בצד האדום וההכרה ברגישות ונפיצות המידע, קיימת באמ"ן "חרדת קודש" האופפת את הסוד ואת השמירה עליו. נוסף על כך, מתקיים צימוד ישיר בין הפרט ובין אחריותו בהגנה על הסוד.

גם תרבות הסוד היא, כמוכנים רבים, בעלת גבולות מטושטשים. נושאי סוד מסוימים מוגדרים כ"שו"סים" רשמיים האסורים בשיתוף עם מי שאינו השוף שו"ס, אך היבטים רבים אחרים של הפעולה המודיעינית אינם מוגדרים במסגרת כזו, וכך הגבולות לשיח – עם מי מותר לדבר ועל מה – לא מוגדרים בצורה מספיק ברורה ומוסדרת ועשויים להתפרש באופן שונה על-ידי אנשים שונים.

נדמה כי כמוכנים רבים מתקיימת בארגון "פרנויה מתוחזקת" המאופיינת בהאדרת החשיבות שבשמירה על הסוד וחיידוד משמעויות השיפתו, בדיכוד עם אזורים של שטטוש גבולות וחוסר הסדרה (מכוון?) ביחס למה שמותר בחשיפה.

7. מאפייני הפיקוד בחיל – פיקוד משימתי ומקצועי

המפקדים באמ"ן איכותיים ואכפתיים כלפי אנשיהם, אך במפגש עם התרבות הארגונית המשימתית וההישגית של החיל, הם לרוב מדגישים בעיקר את התחום המקצועי. המנהיגות באמ"ן מאופיינת בממד קוגניטיבי גבוה מאוד ובממד מנהיגותי בולט פחות, הן ביחס לממדים אחרים בפרופיל המפקד/ת והן ביחס לחילות אחרים, כפי שאפשר לראות בפרופיל הסוציומטרי ברמת החיל, במרכזי הערכה ועוד. מאפיין זה, ביחד עם החשיבות הרבה המיוחסת בחיל לבקיאות מקצועית, מובילים לאופי פיקודי בעל מיקוד מקצועי, הנסמך יותר על רציונל וחיבור למשימה ופחות על מאפייני פיקוד רכים, קלטיים וכריזמטיים בסגנון "אחריי".

הנחת היסוד היא כי גאונים מקצועיים הם מצרך נדיר וחינוי יותר מאשר מפקדים מצוינים, גם כאשר נתוני ההערכה מציינים תמונה מורכבת יותר, המשקפת הן את הצורך והן את הרצון של אנשי הארגון במנהיגות שנותנת מקום מרכזי יותר להיבטים

רגשיים ובינ־אישיים. בפועל, אנשי מקצוע מוערכים מתקדמים ומקבלים הכרה גם דרך קידום פיקודי וניהולי, שכן זו דרך ההתקדמות הטבעית בארגון היררכי, גם כאשר אינם חזקים בתחום הפיקודי.

לאור קיצור התפקידים והצערותם של נושאי התפקידים, הנוכעים ממודל הקבע הצעיר, מתחילה להסתמן פגיעה בשני ההיבטים – הן המקצועי (החזק) והן הפיקודי (החלש). קיימת תופעה נפוצה, בעיקר בתחומים הטכנולוגיים, שבמסגרתה חיילים עולים ביכולותיהם המקצועיות על מפקדיהם. תופעה שרק מוסיפה מורכבות נוספת להיבט הפיקודי ומצריכה הקפדה משמעותית יותר על המסגרת, המשמעת והחוקים.

אין ספק שאתגר פיקודי זה קשור בליינתק לאתגרי הפרט באמ"ן, כפי שנפרט בתת־פרק הבא. בסופו של דבר, מפקדי אמ"ן גדלו בחיל לאורך השנים תחת המודל הפיקודי המתואר. הם גם תולדה של המפגש עם התרבות הארגונית והמשימה, וגם גורמים משמרים ומעצבים של אותו מפגש עבור פקודיהם.

תת־פרק ב' –

החיבור בין המשימה לפרט – מורכבות בחוויית המשרת/תת באמ"ן

האמל"ח של אמ"ן הוא אנשיו, ועל כן החיל משקיע רבות באיתורם, מיונם, הכשרתם ושימורם. מרבית המשרתים בתפקידי הליבה באמ"ן מהווים ביחד את מאגר כוח האדם מהאיכותיים ביותר הקיימים בצה"ל בפרט ובמדינת ישראל בכלל. מדדי האיכות המדוברים נובעים מכישוריהם השכליים המפותחים (יכולות חשיבה ופוטנציאל למידה) ו / או מן הידע הייחודי אותו הם מביאים עמם לתפקידים המורכבים בהם הם משוכצים, לעיתים לאחר שהקדישו זמן ומאמץ בתקופת התיכון לרכוש ידע מקדים הרלוונטי לשירות בחיל (כמו טכנולוגיה או שפה).

קיימת שונות גדולה בין הפרופילים הנדרשים לתפקידים שונים. יש תפקידים שמחייבים יכולת הובלה ו / או עבודה בצוות, בעוד תפקידים אחרים מתנהלים במתכונת של "זאב בודד" ובעבודה יום־יומית עצמאית ברובה המכריע. כמו כן, תפקידים שונים מצריכים שימוש ביכולות קוגניטיביות שונות ובמינונים שונים – למידה מהירה, ניתוח והעמקה, מציאת פתרונות, ראייה מרחבית, כישרון לשפות ועוד. המגוון הזה מזמין מנעד רחב של סוגי אנשים כישורניים, החל בדמות "הרשג"ד" בתנועת הנוער, וכלה בדמות "הגאונה הכודדה". במהלך המפגש של אותם אנשים מוכשרים עם הארגון האמ"ני, עולים אתגרים ומורכבויות, כפי שנפרט להלן:

1. "הדרמה של הילד המחונן"

מחקרים מראים כי ילדים מחוננים מתאפיינים ברגישות גבוהה, ערנות גבוהה וקליטה מהירה, אשר פעמים רבות מובילות אותם לבלוט ולקבל הערכה על יכולות אלו. הערכה זו מובילה לכך שמצפים מן הילדים להמשיך ולהפגין את אותן יכולות, ולכך שמייחסים להם רמת בגרות גבוהה מאוד, באופן אשר לעיתים פותח פער בין יכולותיהם השכליות של הילדים ובין בגרותם הרגשית ויכולותיהם הבינאישיות (מילר, 1992).

התרבות הארגונית של אמ"ן מאופיינת במצוינות, הישגיות, משימתיות, משמעות, תרומה, אחריות, יחד עם תחושת מסוגלות חזקה. אמ"ן מאתר את מועמדיו לפי ערכים אלה ולאחר מכן מטמיע אותם במשרתיו; כך נוצר מעגל של משוב חיובי המחזק ערכים אלה, הניחנים בעוצמות בלתי־רגילות שהובילו את החיל להישגים מרשימים ומהווים מקור מוטיבציה למשרתים, לצד השיוך לארגון מצוין ולעבודה עם אנשים איכותיים וחזקים. השירות תחת ערכים אלו תובע מן המשרתים גם מחירים, הכוללים שחיקה וקשיים נפשיים ורגשיים. ילד אשר רגיל להצטיין ולהשיג הערכה דרך הצטיינות, עלול למצוא את עצמו ברצף בלתי־נגמר של סיטואציות שבהן הוא חש נדרש לאותו תפקוד מקסימלי. מצב עניינים זה יוצר פוטנציאל שחיקה גבוה וחשש לפגיעה בתחושת הערך העצמי במקרים של ביצוע בינוני, או חלילה כשלון.

עם הכניסה לארגון, המפגש של הפרט המצטיין, והתחרות לעיתים קרובות, עם הסביבה והתרבות האמ"נית, עשוי להוביל למספר תופעות, כגון:

א. "זנב לאריות" - המשרתת הנכנסת לארגון האמ"ני, שאולי הייתה רגילה להיות הילדה הכי חכמה בכיתה, לפתע משתתפת בקורס הכשרה שבו רבים מן המשתתפים לא פחות מוכשרים ואולי אף יותר מוכשרים ממנה. התגובות למצב זה עשויות להיות מגוונות, בהתאם למבנה האישיותי של כל אחד ואחת: החל בבהלה וחרדה מכישלון (לעיתים לראשונה בחיים), או קושי להתמודד עם תחרות, דרך חוויה של שמחה על השתייכות לקבוצת שווים "אמיתית", וכלה בזריקת מוטיבציה להפוך למצטיין/ת שבין המצטיינים.

ב. במקרים שבהם מתממש הפער המתואר בין יכולות מקצועיות ואישיות חריגות ובין קשיי חוסן ויכולות רגשיות חסרות נוצרות לעיתים "הפתעות" סביב תגובות

פסיכולוגיות חריגות אשר לא תמיד מובנות לסביבת המשרת ומפקדיו. בראיונות אשר קיימנו טרם כתיבת הפרק, הוזכרו תופעות רגשיות כגון: אדישות, פרצי כעס, תנודתיות הדה בתחושת הביטחון והמסוגלות, התבודדות, ועוד. כל אלו היו תגובות לעומס המשימתי / רגשי המתמשך ולתנודתיות הרגשית הנגזרת ממאפייני התפקיד. נדמה כי מחסור ופערים ביכולת לשתף ולתווך את הרגש בקרב משרתים (וכנראה גם בקרב כמה מהמפקדים), מחמת החשש להצטייר כחסרי יכולת, מקשים עוד יותר על ההתמודדות הרגשית עם הסיטואציה המורכבת.

2. האחריות הטוטלית לעומת מחיר הטעות – "ביטחון המדינה מונח על כתפיי"

גורם מרכזי המעצב את חוויית המשרת באמ"ן, הוא אחריותו הטוטלית של הפרט על המשימה. כדי להבין לעומקה את הדרמה המתחוללת בנפשו של המשרת, יש להכיר היטב הן את ערכיות המשימות המוטלות על כתפיו ואת השפעתן האסטרטגית על המציאות הביטחונית, והן את מחיר הטעות אשר קשור ישירות לאופיין המורכב של המשימות המתוארות.

כאשר אנחנו מתארים הוויה של אחריות טוטלית, חשוב לציין כי הגורמים המרכזיים שמעצבים אותה הם המרחק הקצר שבין המשימה ובין השפעתה על המציאות (לדוגמה המשמעות של פספוס מידע התרעתי על-פיגוע, או של נז"א לא צפוי מתקיפת מטרה) והצימוד הישיר שבין הפרט למשימה. במקרים רבים, הפרט באמ"ן (חייל/ת/ צעירה/ יחסית, או ותיק/ה) נושא באחריות על ציר משמעותי במשימה, כאשר זו כאמור טומנת בחובה השפעה ברורה ומובהקת על תמונת המודיעין ו / או ביטחון המדינה. לעיתים יכולת ההשפעה הזו עשויה להוביל לתחושת "כל-יכולות" (אומניפוטנטיות).

הארגון האמ"ן מעלה על נס את ערכי העצמאות והתושייה. בהתאם לכך, הוא בוחר אנשים בעלי מאפיינים של חשיבה יצירתית ויכולת לפתור בעיות מורכבות. ביטוי מוחשי של ערכי העצמאות והתושייה, הוא מרחב התפקוד האוטונומי הניתן לפרט. ביטוי נוסף הוא מושג "חובת ההתרעה האישית" המוכר לכל משרתי אמ"ן, המזמין כל אחת ואחד להחזיק ב"דעה אחרת" ולהביע אותה עד הדרגים הגבוהים ביותר.

הצימוד הישיר שבין הפרט למשימה ורמת החשיבות הגבוהה של מרבית המשימות המוטלות על הפרט, יוצרים קושי מובנה למתוח גבול ברור או לסמן יעד להיקף ולאיכות הביצוע הנדרשים להשגת משימותיו של הפרט. במפגש שבין מאפייני הפרט (פרפקציוניזם, שאיפה למצוינות, הישגיות, משימתיות) ובין מאפייני

המשימה (חשובה, מורכבת, עמומה, בעלת מחיר טעות גבוה, נושאת ערכיות רבה, ועוד), נוצרות לעיתים קרובות התנהגויות מפצות, כגון: ביצועייתר (עבודה לאורך שעות הלילה כדי לוודא רמת גימור מושלמת, או כדי להספיק לעבור על עוד ידיעה), רמות גבוהות של לחץ וחרדה, היוצרות לאורך זמן חוויה של שחיקה, או, לחלופין, קהות רגשית (שלעיתים קרובות באה לידי ביטוי באדישות) וכיו"ב. כך לדוגמה, מספר אחד המפקדים:

"כאשר הגעתי בבוקר (לפני אירוע מבצעי), הופתעתי לגלות כי אנשי נשארו ערים כל הלילה (בניגוד למה שסוכם מולם), כדי לעשות עוד בדיקות ולוודא שהכול בסדר".

בקרב משרתים רבים תחושת האחריות אף מחריפה, לנוכח התחושה שקיים מחסור במנגנוני בקרה סדורים בחיל שיסייעו במניעת טעויות, ולאור המסר הארגוני (המוצהר והלא מוצהר) המועבר לפרט לפיו הכול מונח על כתפיו. גם כאשר כן קיימים מנגנוני בקרה מסוימים, נדמה כי הם אינם מספיק מוכרים או מופנמים. חוויה זו עשויה ליצור במשרת תחושת עוצמה עילאית ("אני מציל את המדינה"), לצד עול אחריות כבד מנשוא (אשר גורר אחריו מנגנוני הגנה כמתואר להלן). חוויות עוצמתיות ומוקצנות אלו כרוכות במקרים רבים בטלטלה נפשית, אשר היטיב לתאר אותה אחד המרואיינים כ"נסיעה ברכבת הרים רגשית".

רבים מן המשרתים בתפקידים אלו הם אנשים פרפקציוניסטים השואפים להצטיינות מרבית (במובנים רבים כך אמ"ן מאתר / מחפש אותם). המפגש של המשרת הפרפקציוניסט עם שורה בלתי־נגמרת של משימות חשובות, אשר כל אחת ואחת מהן חיונית ומורכבת, עשוי לדחוף את הפרט ל"מדרון חלקלק" שבו לא ברור היכן עוברים הקווים המפרידים בין התפקיד הצבאי ובין החיים האישיים, ולחלופין בין חקירה "טובה דיה" של שאלה מודיעינית ובין מתן תשובה "הרמטית".

3. הישגיות ומצוינות מול חוויית כישלון ושחיקה

כארגון השואף למצוינות והישגיות, לא תמיד ניתנת לגיטימציה להבעת קושי ולהודאה בכישלון. אמנם המשימתיות, האחריות וההישגיות של הארגון, מהווים מנוע בעירה חזק המושך את הארגון קדימה ומוכיל להישגים מרשימים, אך לא פעם הישגים אלו מוגשמים על חשבון רווחת הפרט בדמות שחיקה, מחיר נפשי ורגשי. במילים אחרות, קיימת ציפייה מתמדת להצלחה במשימות, ו"הרמת דגלים" לא מקצועיים, הנובעים מקשיים "רכים" - נתפסת כפחות לגיטימית.

4. תחושת ביטחון לעומת תחושת פגיעות

משרתי החיל מבצעים את פעילותם בתוך גבולות הארץ, בשירות הנתפס בקרב הציבור הכללי כ"בטוח". רוב התפקידים אינם דורשים התמודדות עם אתגרים ותנאים פיזיים קשים ונעשים בסביבה משרדית. עם זאת, לתפקידים באמ"ן היבטים של אינטנסיביות, עומס רגשי ועול אחריות כבד המוביל ללחץ וחרדה. כל אלה, בשילוב מאפייני הפרט, עשויים להוביל לפגיעות נפשית ורגשית. נוסף על כך, המשרתים חודרים לפרטיות הצד האדום, ומשמעות הדבר היא לחיות תחת ידיעה שגם הם עצמם עלולים להיות מטרה לפעילות דומה נגדם, מה שעשוי להוביל לתחושת חרדה מפני חשיפה וחדירה לפרטיות.

5. חשיפה לתכנים קשים

בהשוואה לאוכלוסייה הלוחמת, אין ספק כי השירות באמ"ן עטוף ומוגן יותר. עם זאת, הוא אינו חף מחשיפה לתכנים קשים. תפקידנים שונים באמ"ן נחשפים לתכנים קשים מסוגים שונים: החל בסוגיות אינטימיות־פרטיות וכלה בהיבטים של חיים ומוות. כך, לדוגמה, מאזין עשוי לשמוע את רגעיו האחרונים של אדם (מצד אדום או כחול); חוקרת עשויה להתמנות לתפקיד "זיהוי חללים" במדיה משודרת; קב"ר עלול לשמוע על תוצאות נז"א במסגרת תקיפה שעבורה הוא עצמו סיפק את המודיעין; דסקאית עלולה להיתקל מדי יום בתכנים ויזואליים קשים המציפים את האינטרנט - פורנוגרפיה, מוות ועוד.

באזרחות אנו מוצאים כי חברות מסחריות, כמו גוגל ויוטיוב, מכירות בכך שתפקידם של "בודקי תוכן" שמטרתם לזהות ולסנן תכנים קשים, הוא תפקיד שוחק ומצלק (גן־אל אושרית, 2018). משום כך, נוקטות החברות בצעדי מניעה שונים, כמו צמצום שעות העבודה במשימה, תמיכה בריאותית וקדנציות קצרות (אשר לעיתים נובעות מאילוץ עקב נטישת העובדים). תפקידנים שונים באמ"ן פועלים בשגרה במרחבים דומים, גם אם למטרות שונות, כאשר סטואציות של מלחמה וחרדת מוות מציפות סוגים אחרים של תכנים קשים. כיוון שמדובר בתפקידים שבהם צפויה חשיפה קבועה לתכנים קשים (שכמובן לא אפשר לחזות מראש את תוכנם המדויק ואת תדירותם), התפקידנים עוברים הכנה מנטלית־מקצועית מסוימת. עם זאת, תפקידנים אחרים עלולים לפגוש בתכנים כאלה בעת חירום וללא כל הכנה מוקדמת, לאור הצורך הדוחק בכוח אדם נוסף למשימה.

גם בסוגיה זו תוצאות המפגש עם התוכן הקשה מושפעות מאוד מן המאפיינים

האישיותיים של הפרט הספציפי. עם זאת, אין ספק כי מאמצים נוספים שיושקעו במכונות המנטלית, בתיווך ובשיתוף, עשויים להקל ולשפר את אופן ההתמודדות.

6. הסוד והפרט

הפרט באמ"ן חשוף למידע רגיש ביותר, אשר דליפתו עלולה לגרום לנזק ישיר וברור. כמו בארגוני ביון אחרים, קיימת באמ"ן תרבות של מידור פנימי, אשר נועדה לגדר ולהגביל את זרימת המידע והחשיפה לסודות בתוך הארגון. אף על-פי כן, די במידע שאליו חשוף הפרט במסגרת היחידה הארגונית שבה הוא נמצא כדי ליצור פוטנציאל סיכון מוגבר. רבים מהמשרתים באמ"ן חשים כי האחריות לשמירה על הסוד מוטלת על כתפיהם.

אחריות הסוד של הפרט מצד אחד עוזרת בהקמתה של "חומה בצורה" המגינה במרבית המקרים על הסוד ומפחיתה את הסיכוי לדליפתו, אך מצד אחר יוצרת מורכבויות בחוויית הפרט וברווחתו הנפשית. כך, למשל מפקד אשר התראיין לפרק ציין כי רבים מפקודיו סובלים מהפרעות שינה. מפקד אחר סיפר על חייל שבא אליו מבוהל וסיפר כי ישן בחדר עם אנשים נוספים והיה אכול חששות שמא דיבר מתוך שינה וחשף מידע מסווג.

החיבור הייחודי שמתקיים במקומות שונים באמ"ן, בין עשייה מאוד משמעותית, תובענית וערכית, ובין האיסור לחשוף את קיומה ולספר עליה (במקרים רבים האיסור חל גם על הסביבה הקרובה) עשוי לייצר דיסוננס מנטלי שקשה להכילו. שהרי לכל אדם יש צורך טבעי לשתף ולקבל הכרה והוקרה על מעשיו. כאשר הדינמיקה הזו פוגשת מבנה נפשי פגיע (קושי לשתף, להיתמך חברתית, להסתייע, למלא את הרגש וכדומה) וסביבה המאופיינת בתנודתיות רגשית וסף גירוי גבוה – גובר הפוטנציאל לאירועי דלף או לקות בשיקול הדעת המקצועי / אישי.

7. מוטיבציות לשירות בחיל

שליחות, תרומה לחברה והגנה על המדינה מהווים גם כעת הזו גורמי מוטיבציה בולטים בקרב אנשי החיל. לצידם עולים גורמים בולטים נוספים הנוגעים לאתגר המקצועי ולתחושת האחריות האישית, המשמעות והסיפוק מהעשייה (סקר אנשי הקבע, מד"ה אמ"ן, 2018, 2019). חשוב להבחין בין שני סוגי המוטיבציות הללו (ערכית-אידיאולוגית מול מקצועיות-מצוינות אישית), מכיוון שהמניעים מן הסוג השני הם "על תנאי", כלומר חזקים ותקפים כל עוד הם באים לידי מימוש. כאשר

הם לא באים לידי מימוש (לדוגמה, תפקיד הנחווה כלא מאתגר), גם אם באופן זמני, הרי שהם מותירים חלל אשר עלול לבוא לידי ביטוי במוטיבציה נמוכה הן לכיצוע התפקיד והן למוכנות לשרת בו לאורך זמן.

מניע מרכזי נוסף אשר זוכה לתהודה יתרה בשנים האחרונות, נוגע לשיקולי מסוגלות תעסוקתית (Employability). משרתים רבים אינם מסתירים את שאיפתם להיתרם בעתיד מהניסיון והידע שהם צוברים, ושואפים להתפתח ולטפח את יכולותיהם לכל אורך שירותם. מניע היצוני זה דורש תחזוק ו"חיזור" מתמיד מצד המערכת. הארגון האמ"ני, הנמצא במאבק מתמיד לשימור כ"א איכותי, נוקט במשנה זהירות כדיאלוג שהוא מקיים עם הפרט ונוטה במתכוון (או לא במתכוון) לתחזק את גורמי המוטיבציה החיצוניים (לעיתים במקום שיאתגר את הפרט על-ידי טיפוח מקורות ההנעה הפנימיים - שליחות, מיצוי עצמי וכדומה).

לסיכום תתי-פרקים א' וב', נצביע שוב על כך שמנעד הסוגיות המשפיעות על חוויית הפרט בארגון האמ"ני רחב ביותר, ויחסי הגומלין בין הסוגיות השונות רבים ומגוונים, גם מעבר למה שהיריעה מאפשרת לפרט בפרק זה. המפגש שבין התרבות והפרקטיקות הנהוגות בחיל ובין אופיו וערכיו של הפרט, עשוי להביא למגוון תופעות והשפעות הדדיות - של הארגון על הפרט ושל הפרט על הארגון.

תתי-פרק ג':

המלצות למפקדים – התערבויות ומנגנונים ארגוניים תומכים

לאור האתגרים והמתחים המאפיינים את השירות באמ"ן, תתי-פרק זה מבקש להציע מספר מנגנונים ארגוניים והתערבויות פיקודיות אשר ככוחם לכוון ולסייע. בפתח הדברים חשוב להדגיש, כי במקומות שונים בחיל מושקעים משאבים רבים למען התמודדות יעילה עם כלל הסוגיות שפירטנו, או עם חלקן. במקומות אלו נמצא מפקדים המצטיינים ביכולת המענה שלהם לאתגרים הללו. עם זאת, למיטב הבנתנו מדובר במענים מקומיים, המושתתים על תושייתם של מפקדים ספציפיים, ללא דירקטיבה ארגונית מוסדרת. קיים מחסור בלמידה ושיח על נושאים אלו בין המערכים השונים בחיל. יותר מכך, יש מקומות בחיל הבוחרים או רגילים להתנהל באופן שכלל לא נותן להם מקום.

מטבע הדברים, כאשר מדובר בתופעות מורכבות אין בנמצא פתרונות קסם. במרבית המקרים פתרון הבעיה כרוך במכלול מקיף של התערבויות שונות ומשלימות,

המותאמות לתמונת המצב הספציפית של כל תפקיד/ית. יתרה מכך, המנגנונים שיוצגו להלן מהווים מיפוי ראשוני של מענים לתופעות המרכזיות, אך בוודאי שאינם מייצגים מענה שלם לכלל הצרכים הפסיכולוגיים של המשרתים בחיל.

1. תמיכה ברווחתו הנפשית של הפרט | מנגנונים ארגוניים תומכים וכלים להתמודדות, מתן תוקף לחוויה

החוויה הרגשית של המשרת כאמ"ן מאופיינת בעצימות רגשית גבוהה לצד תנודתיות ודינמיות מהירה ("רכבת ההרים" הרגשית). מול החוויה הזו נמצא הפרט כמעט לבדו, כאשר ככלל המערכת סביבו ממוקדת בכיווע המשימות וברדיפה אחר ההישג הבא. בשונה ממי שמתגייסים לתפקידי לחימה, אשר מתוך מודעות רציונלית ונפשית לקושי ולסיכון הפוטנציאלי שבלחימה מפתחים מנגנוני הגנה מסוימים, מי שמגיע לתפקיד מסווג באזור המרכז לאו דווקא מודע מראש לעצם הצורך בהגנות, לאיזה מהן יזדקק ומפני מה. בהקשר זה, אנו רואים את המפקדים בדרגי הביניים⁵⁰ כקו החזית וכגורם מרכזי בהתמודדות עם אתגרים אלו. אנו ממליצים לחדד את אחריותם של המפקדים למתן מענה רגשי, תיווך ועיבוד החוויה באופן עיתי. הדבר מחייב הכשרה ומתן כלים מקצועיים למפקדים⁵¹ לניהול שיח מעין זה, שיח שמטרתו הן לעבד את התחושות והדילמות הנלוות לעשייה המבצעת ולתת להן תוקף, לאפשר היועצות סביב דילמות המעסיקות את הפרט, ולתת כלים בסיסיים להתמודדות עם הטלטלה הרגשית.⁵² כמו כן, יצירת תרבות ארגונית המאפשרת מרחב לטעויות ולמידה עשויה להפחית לחץ וחרדה.

כמובן שמאמץ משלים לפעילות זו מחייב ליווי מתמשך של מפקדי דרג הביניים הן על-ידי מפקדיהם הבכירים יותר והן על-ידי גורמי המקצוע (מד"ה וברה"ן). מטרתו של ליווי זה היא לעבד את מה שעובר עליהם כמפקדים החווים בעצמם רבים מהאתגרים של פקודיהם, תוך שהם נדרשים להיות זמינים לתמיכה בפקודיהם.

כלי תמיכה משמעותי נוסף הוא קבוצת עמיתים. עבור הלוחם/ת, הצוות מהווה במרכיב המקרים מוקד לשיותף, תמיכה והיעזרות, החווה יחד עם הפרט חוויות מכוננות.

50 דרג ביניים: רמ"ד, רמכ"ל, מפל"ג (לרוב בדרגת רס"ן), מפקדים של מפקדים.

51 יש להדגיש כי המענה הפיקודי בעיבוד החוויה הוא מענה בתווך הפיקודי ולא הבהר"ני. בהקשר להיבט הבהר"ני יש לשקול את הגדרתו של איש מקצוע ייעודי (ע"ע פסיכולוג/ית מבצע/ית) במקומות הרלוונטיים.

52 הכנות מנטליות, כלים מתחום המיינדפולנס ועוד.

ככלל, יש קבוצות באמ"ן שלא זקוקות לעזרה חיצונית כדי להתכנס. במיוחד נכונים הדברים באשר לקבוצות עמיתים המבצעות תפקידים דומים ומשרתות יחד באותו מרחב גיאוגרפי, כמו תפקידנים בכסיסי האיסוף של 8200, או טכנולוגים במדור העוסק בתחום משותף (מתוך הנחה שהפרסונות הספציפיות מעוניינות בשיח מסוג זה). אוכלוסיות אחרות באמ"ן זקוקות לסיוע בהקמתה וכינוסה של קבוצת העמיתים שלהם, בין שבשל העובדה שהתפקידנים במקצועות הללו נמצאים לבדם ביומיום ומרוחקים זה מזה (כמו למשל קמ"ני גדוד, קב"מים או רמ"די שטח באוגדות), ובין בשל העובדה שהם ממלאים תפקיד ייחודי למדי, שאין לו מקבילות קרובות, ולכן יש צורך ליצור עבורם קבוצת עמיתים התואמת ייחודיות זו.

שיח עם קבוצת שווים החווים אתגרים דומים עשוי לעזור מאוד לפרט בזכות נרמול הסיטואציות שבהן הוא נתקל, בזכות ההרגשה שהוא חלק מקהילה החווה אתגרים דומים, ובזכות הכיוונים והתובנות שהוא מקבל מניסיונם של אחרים. תהליך זה כמובן דורש שמירה על איזון בין יתרונותיו של מרחב השיתוף ובין הצורך לשמור על ליבת הסוד במקרים שבהם יש הבדלי מידור בין משתתפי הקבוצה.

הן שיח המפקדים והן קבוצות העמיתים, לצד השיח על אתגרים עכשוויים, עשויים להוות פלטפורמות תומכות לביצוען של הכנות מנטליות סדורות, במקומות שבהם עדיין אינן מתקיימות. מדובר בהכנות מנטליות אשר גם כוחנות אתגרים אפשריים נוספים בתפקיד עבור ימים "רגילים", ימי שגרה, וגם עבור מצבי חירום קיצוניים יותר.

2. האחריות הטוטלית | חלוקת הנטל ומנגנוני בקרה

האחריות המוטלת על כתפיו של המשרת באמ"ן והמשמעות הנלווית לעשייתו, הן גורם מוטיבציוני עוצמתי, אך הן גם מהוות מעמסה כבדה על כתפיהם של אנשים צעירים יחסית.⁵³ בין הגורמים המרכזיים לעול הגדול הכרוך באחריות הטוטלית המוטלת על הפרט, יש לציין את מהיר הטעות (או ההחמצה במקרה של אי-ביצוע משימה). כאשר במקרים רבים גם הבקרה על איכות ביצוע המשימה מוטלת על כתפי הפרט, שכן הוא פועל בתוך תרבות ארגונית המעודדת אוטונומיה ומבוססת על אמון וביטחון בשיקול דעתם של המשרתים.

כבואנו להציע דרכי פעולה להתמודדות עם האתגר המנטלי הזה, אנו ערים להיבטים הפונקציונליים (בעיקר בהיבט המוטיבציוני) הנובעים מהקשר הישיר

שבין הפרט למשימה. עם זאת, לתפיסתנו יש להרחיב ולהעמיק את משוואת הקשר הזו, כך שבמקרים שבהם מתאפשר (ובדגש על דרגים זוטרים) האחריות על ביצוע המשימה תוטל על כתפיהם של שני אנשים לפחות. כך לדוגמה, אפשר להתכונן במודל הטייס והנווט (או טייס משנה) כמודל אפשרי, היוצר חלוקת אחריות ובקרה על ביצוע המשימה בין שני אנשים בכל רגע נתון. נדמה כי תחת חלוקה זו (או כל חלוקה דומה אחרת), המערכת עודנה נהנית מתחושת אחריות ישירה של המשרת על משימתו, אך בריזמנית מפחיתה את כובד המשקל / אחריות הניצב על כתפיו ואת הבדידות הנגזרת מכך, שכן הוא חולק אותם עם אדם נוסף.

לצד זאת, אנו ממליצים על הטמעתם של תהליכי בקרה במקומות הרבים בחיל שבהם הם אינם מתקיימים בצורה סדורה ומובהקת. להבנתנו, תהליכי הבקרה הנדרשים כוללים רכיבי בקרה טכנולוגיים, כאשר מתאפשר (מנגנוני ניטור אוטומטיים), לצד תו"ל הכולל תהליכי בקרה אנושיים (לדוגמה בקרה של אדם נוסף לפני ביצוע). יתרה מזו, אנו ממליצים להגדיר בצורה ברורה את תהליכי הבקרה ולהסדיר את סמכויות האישור הפיקודיות ביחס לרמת המורכבות / הסיכון הכרוכה בפעילות.

מעבר להטמעת תהליכי בקרה, חשובים לא פחות הם דיברורם והחצנתם כתהליכים הנועדים לשמור על הפרט והמערכת מפני ביצוע טעויות (כיודעין או בשגגה). אנו ערים לכך כי יישום המלצה זו עשוי לפגוע במידת מה באתוס האמון בפרט ועצמאות פעולתו, כמו גם בערך התושייה והאלתור. עם זאת, מדובר בתהליך מגן, המחזק את החוסן המנטלי ומפחית חרדה. משדות מחקר ומידע אחרים למדנו כי גבולות ברורים (בהקשר זה - גבולות האמון / אוטונומיה) במרבית המקרים מקנים ביטחון ולא פוגעים בו.

3. שטטוש הגבולות | הנכחת הגבולות ותהליכי תרגול ועיבוד לפני / אחרי משימה

אנו רואים בפעולה ארגונית אקטיבית להגדרת והנכחת הגבולות כבסיס משמעותי להתמודדות עם פערי הגבולות המטושטשים שתיארנו להלן. חשיבות רבה טמונה ביצירת מנגנונים ארגוניים ופיקודיים הכוללים תקסים, מנהגים וסמלים שיסמנו את המעברים השונים בניסיון לעשותם מוחשיים יותר. כך לדוגמה במישור הפיזי, אפשר לסמן את הכניסה למקום בו מתקיימת פעילות מול הצד האדום בצבע אדום ובסמנים גלויים הממחשים את רגישות הפעילות המתקיימת במרחב. בהתייחס לגבולות שבין המותר לאסור, במישור האתי / מקצועי, אנו ממליצים על קיומן של סדנאות פיקודיות שבמהלכן יועלו דילמות לדוגמה ויתקיים לגביהן שיח פיקודי שבו

יוצגו עקרונות מנחים לקבלת החלטות ו / או להתמודדות עם דילמות אתיות. כמו כן, אנו ממליצים לחתור לכתיבת אמנה המגדירה קוד אתי עקרוני בעולמות הסייבר והמודיעין.⁵⁴

לצד אלו, אנו ממליצים כי בדומה לתהליכי תרגול (מודלים) לפני ביצוע אקט מבצעי (קינטי) מורכב, יוטמע תו"ל מוגדר וסדור⁵⁵ לתרגול ואישור פעולות מבצעיות בממד הווירטואלי. לתפיסתנו, תהליכי התרגול והבקרה לא רק מחדדים ומשייפים את יכולתו של הפרט לבצע את פעולותיו באופן איכותי ואוטומטי יותר, אלא גם מגבירים בו את הביטחון באשר ליכולתו להתמודד עם אירועים בלתי צפויים שעשויים להתרחש בזמן אמת. חשוב להדגיש, כי לא יהיה נכון לאמץ מודל גנרי ולהתאימו באופן גורף לכלל הפעולות המבוצעות במרחב, כפי שלא מתקיימים אותם תהליכי תרגול ובקרה עבור משימות מיוחדות בהשוואה למשימות בט"ש.

לצד תהליכי הבקרה והתרגול לפני המשימה, אנו ממליצים להטמיע גם תהליכי תחקור ועיבוד לאחריה, עבור משימות שיוגדרו ככאלה הדורשות זאת, או לחלופין באופן תקופתי לתפקידים הניחנים בכמות מופחתת של מופעי שיא. מטרתם של תהליכי התחקור והעיבוד לסייע לכלל המשתתפים "לאוורר" ולשתף בתחושות / חששות / דילמות שחוו ו/או מעסיקות אותם לאחר ביצוע המשימה. תחקורים אלה יכולים וצריכים כמובן לעסוק גם באירועים מוצלחים שבהם הלמידה היא "מה עשינו נכון". אנו רואים מנגנון זה כמרכיב חיוני ומרכזי בשמירה על חוסנם המנטלי של המשרתים. בהקשר לכך, יש לדון בזהות בעל התפקיד המתאים ביותר להובלתה של פעילות זו, ובפרט יש לשקול את נחיצות קיומו/ה של פסיכולוג/ית מבצעית/ית ביחידות שבהן מתקיימת פעילות מבצעית מורכבת בתדירות גבוהה.⁵⁶

54 אמנה מעין זו נדרשת להתייחס לסוגיות הנוגעות לאופי הפעולות אשר אפשר לבצע במסגרת השירות ומחוז לשירות, אך גם להיבטים אחרים, כמו בעלות על יכולות / שיטות הנלמדות / מפותחות במהלך השירות הצבאי, ועוד.

55 אפשר לבסס את התו"ל האמור על מרכיבים בתהליכי תרגול, בקרה ואישור המתקיימים ביחידות מבצעיות באמ"ן בפרט ובצה"ל בכלל.

56 לתפיסתנו, יש לתת את הדעת על שאלת נחיצותו של תפקיד הפסיכולוג/ית המבצעית/ת, שכן אופי ההתערבויות הנדרשות והרקע הנדרש לביצוען לרוב איננו תואם את הגדרות התפקיד של היועץ/ת הארגוני/ת, פסיכולוג/ית המיון, או הקב"ת/ית ביחידה.

4. "חרדת קודש" מתחזקת | הגדרת גבולות הסוד

ראשית כול, בעצם השימוש במונח "חרדת קודש מתחזקת", מובלעת הטענה כי הארגון נותן את ידו (במישרין או בעקיפין) לקיום החרדה הזו כמנגנון הרתעה / הגנה על הסוד. טענה זו היא בגדר פרשנות של המתבונן מהצד, ולא קביעה קטגורית המבוססת על הנחיות פורמליות או כוונת־מכוון גלויה. עם זאת, אנו סבורים כי בבסיס מנגנוני ההתמודדות הארגוניים עם סוגיית השמירה על הסוד, צריכה לעמוד שאלת תכלית ההגנה על הסוד, או במילים אחרות - על מה אנחנו מבקשים להגן ובאיזה מחיר. שאלת המחיר אינה עניין טכני גרידא, שכן משיחות הרקע לפרק, עלה נושא השמירה על הסוד כתופעה מהותית ומאתגרת בחוויית המשרתים. כפי שצוין, יש משרתים אשר חוסר הבהירות בתחום זה מוביל אותם לזהירות־יתר, גם בנוגע לנושאים או היבטים בתפקידם שאינם סודיים, בעוד אצל אחרים ייתכנו תופעות של דלף, או חוסר זהירות בהיבטים מסוימים של הסוד, עקב אותו טשטוש גבולות.

אנו סבורים כי על אמ"ן להגדיר לעצמו בצורה ברורה ככל האפשר את גבולות הסוד, מעבר למרחב השו"ס המובהקים. יש להדגיש את השיבותן של ההגדרות העוסקות במה מותר לחשוף ולמי מותר לחשוף, ובפרט יש להתייחס הן למעגל הפנימי המקיף את המשרת/ת - בת / בן זוג, משפחה, עמיתים ביחידה וכן הלאה, והן ליעדי ההסתרה (וגם כלפיהם מי חשוף). בהגדרת היבטים אלו, יש להימנע ככל האפשר מ"מרחבי דמדומים" הנותרים לפרשנות (לרוב מחמירה) של הפרט. הגדרות אלו, אולי באופן פרדוקסלי, אמורות ליצור דווקא תחושה של שחרור - משום שמרחב הדברים המותרים נעשה נהיר ורשמי יותר. יתרה מכך, אנו ממליצים במקרים מסוימים להקנות למפקדים בכירים את הסמכות לחרוג ממדיניות החשיפה שנקבעה לנוכח צורך או סיבה ספציפיים. אנו רואים כדיאלוג הזה שכין גורמי ביטחון המידע לשאר החיל, מצב מבורך היוצר מתח בריא שיוכל לליטוש הדברים ולגיבושה של מדיניות ריאלי ואפקטיבית יותר. כמו כן לדעתנו, ככל שהמפקדים ישתתפו יותר בעיצוב המציאות, כך יהיו מחויבים להקפדה על הנהלים ולהטמעתם בקרב אנשיהם.

פתרון אפשרי נוסף אשר יש לתת עליו את הדעת, הוא מעין "מנגנון וידוי", המאפשר למשרתים לספר לגורם ניטרלי (מפקד שיוגדר כממונה על הנושא) על עבירת ב"ם או על חשש מפני עבירת ב"ם, בלי שיענשו על כך.⁵⁷ מנגנון כזה

עשוי להקנות לארגון את היכולת להיות במעקב אחר דליפת הסוד בזמן אמת, גם במקרים שבהם כשל במניעתו.

לסיכום הדברים, נציין כי אין ספק שההתערבויות המתוארות כאן מאתגרות את הנחות היסוד הארגוניות בשני היבטים מרכזיים, דומיננטיים, הקשורים קשר עז בזהותו של אמ"ן:

1. הוספת רכיב של בקרה ופיקוח בתוך חיל המתגאה בעצמאות אנשיו, רכיב הטומן בחובו פוטנציאל של פגיעה באותה עצמאות.

2. מתן מקום לשיח (מפקדים-פקודים, עמיתים) בתוך תרבות של שתיקה - בכל מה שנוגע ל"משימה".

אתגור זה מצביע על הקושי הפוטנציאלי במימושן של התערבויות אלו, אשר גורמים שונים בחיל בתקופות שונות והקשרים שונים וודאי ניסו לממש זה מכבר, גם אם באופן חלקי.

עם זאת - מגמות של חשיפת העשייה האמ"נית לציבור הישראלי עם חלוף השנים, רשתיות הולכת וגוברת ויכולת הולכת ופוחתת לבקר ולשלוט בזרימת המידע, והצטברות מקרים שהמחישו את המחיר בכוח ובפועל שמשלמים משרתי החיל - כל אלה ועוד מצביעים על בשלות פוטנציאלית של הארגון לשבירת פרדיגמות בנושא מתוך רצון לטייב את חוויית השירות של הפרט ולצמצם את השלכותיו השליליות.

סיכום

בפרק זה ביקשנו לבחון את השפעת הארגון והמשימה האמ"ניים על הפרט המשרת בחיל. הנחת המוצא שלנו הייתה כי תופעות רבות המתוארות בפרק זה מוכרות לאנשי החיל, אך לא עברו המשגה והעמדה באופן שמקשר ביניהן ומצביע על השלכותיהן.

כפי שציינו, אין ספק כי הנושא גדול ורחב וכי אפשר ורצוי להרחיב את היריעה בכל אחד מתתי-פרקיו: גם על מאפייני הארגון והמשימה, גם על המפגש של הפרט עימם ובוודאי שאפשר להציע פתרונות רבים נוספים.

הצבענו כאן על התופעות והפתרונות המרכזיים להבנתנו, מתוך מטרה להניע את השיח ולתת לו לגיטימציה, גם במרחב החילי הפנימי וגם במרחב הפרופסיונלי החיצוני, אשר כולל את עמיתינו במערך מדעי ההתנהגות הצה"לי, וכן גורמים עמיתים נוספים בצה"ל ובקהילה הביטחונית כולה שימצאו בנושא עניין או ערך מוסף.

חשוב לנו להדגיש כי כתיבה מסוג זה מחייבת הכללות כדי לאפיין את הסיטואציה - ולא נרצה כי שום מפקד/ת או משרת/ת יחוו חלילה את הדברים המתוארים כביקורת אישית עליהם. גם אנו הכותבים כשרי־מבשרו של הארגון האמ"ני, גם אנו חווים על עצמנו בעוצמה כזו או אחרת רבות מהתופעות שתוארו כאן. עם זאת אנו מרגישים כי המומחיות המקצועית שלנו, לצד אופן הפעולה של המערך המקצועי שאנו חלק ממנו, מקנים לנו את היכולת לעבד ולהמשיג את הדברים בצורה שמאפשרת לנו התמודדות טובה. אנו רוצים להקנות התמודדות טובה כזו לכלל משרתי אמ"ן באשר הם.

מי ייתן ומאמצינו יישאו פרי.

שער ב'

פסיכולוגיה צבאית בבניין הכוח

לְחַיֵּל אֶת הַמוֹטִיבְצִיָּה – כִּיצַד מְנִיעִים לִוְחָמִים לַפְעוּלָה

יצחק בנבניסטי⁵⁸

האתגר: למוטיבציה חשיבות עצומה בלוחמה, ויחד עם כישוריו של החייל היא שקובעת כיצד ובאיזו איכות תתבצע על ידו כל פעולה. תיאוריות שונות (לדוגמה: פירמידת הצרכים של מאסלו, שני הגורמים של הרצברג ושותפיו, ה-Self-Determination Theory) יכולות לסייע למפקדים להניע את פקודיהם לביצוע משימה. על המפקדים לדעת היכן פקודיהם נמצאים על רצף פירמידת הצרכים, להבחין בין תנאים היגייניים למוטיבציה, לשקול כיצד לכוון את הפקודים למוטיבציה אוטונומית, וכל זאת בזמן שהם מחזקים מנגנונים של מוטיבציה נשלטת מבלי לשחוק את המוטיבציה הפנימית. את המניעים היוצרים מוטיבציה ניתן לסווג למניעים פנימיים (תפיסת האויב, ההנאה מלחימה, הרצון לשרוד, אידיאולוגיה) ולמניעים חיצוניים (המסגרת החברתית הקרובה, הלכידות החברתית, השייכות לארגון). על פי חלוקה זו, יש לבחון אם כל לוחם מגיע עם מוטיבציה אחת בלבד ללחימה, או שמא עם מספר מוטיבציות; אם ניתן לאפיין קבוצות שונות לפי המוטיבציות המובילות אותן ללחימה; ואם לסוג הלחימה יש השפעה על המוטיבציות המובילות.

מבוא

אחד מספרי המלחמה החשובים ביותר נכתב עליידי ג'וזף הלר, "מלכוד 22" שמו. במרכז העלילה ניצבת דמותו הסהרורית של איש צוות בלהק מפציצים ושמו יוסריאן. דמות זו, מעין קרובת משפחה רעיונית של החייל האמיץ שווייג,⁵⁹ משתפת בלחימה בחזית האיטלקית בזמן מלחמת העולם השנייה, אך נעדרת כל רצון להילחם. יוסריאן

58 רס"ן (מיל') ד"ר יצחק בנבניסטי, לשעבר רמ"ד תורה ופסיכולוג צבאי ביחידות יבשה.

59 ספרו מ־1967 של ירוסלב האשק, החייל האמיץ שווייג, מתאר את החיל כמסמל את האדם הלכוד במארג מלחמה מנופח כאשר כוחו טמון בחיובו ובקסמו האישי.

מבלה את רוב זמנו בניסיון להתחמק ממשימות הקרב המוטלות עליו וממפקדיו אשר דורשים ממנו להמשיך ולהילחם. כל זאת בתוך אווירת בית המשוגעים המקיפה אותו, המלאה בנפגעי הלם קרב, מפקדים מוזרים ובלתי כשירים ובירוקרטיה צבאית אטומה. מבין דפי הספר, המלחמה נגלית כתקופת חיים מוזרה, חסרת כל היגיון, ולעיתים מצחיקה עד דמעות. ברם, עיון מעמיק ורציני בספר מגלה כי כל המנגנונים אשר עשויים היו ליצוק בליבו של גיבור הסיפור את ההנעה, המוטיבציה, להילחם - נעדרים מהיחידה שבה שירת. בפרק זה ננסה להבין מהי אותה הנעה וכיצד ניתן להשפיע עליה, וכל זאת לאור השאלה כיצד היה על יחידתו של יוסריאן להתנהל, על מנת שלא יארוז את חפציו ויפליג לגורל לא נודע, כפי שמתואר בסוף הספר.

מהי הנעה (מוטיבציה)

במילים הפשוטות ביותר, מוטיבציה היא "תשוקה פנימית לבצע פעולה" (Dowling & Sayles, 1971), כלומר: מרכיב של פעולה הנתון לבחירתו של האדם. לצד כישוריו של האדם, קובע מרכיב זה כיצד ובאיזו איכות תתבצע על ידו כל פעולה. מנקודת מבט פסיכולוגית, זהו מבנה מורכב מאוד, המשתנה מאדם לחברו. מחקרים פסיכולוגיים עדכניים מסבירים כי המוטיבציה קשורה לשלושה תהליכים: התהליך הראשון הוא העוררות. עוררות זו נגרמת עקב צורך באובייקט או במצב מסוים אשר לפחות באופן חלקי אינו ממומש. התהליך השני הוא הכיוון, אשר מושפע מהמטרות האישיות כלומר מוטיבציה חיובית מהרצון לענג או מוטיבציה שלילית מהרצון להימנע מכאב. הרכיב השלישי הינו העוצמה; צרכים מסוימים חזקים מאחרים, מטרות מסוימות קשה יותר להשיג מאחרות. המוטיבציה חשובה מאוד בחיינו בכלל, ועל אחת כמה וכמה בתפקודה התקין של יחידה צבאית כפרט, כיוון שנוכחותה משפיעה על שלושה משתנים: מיקוד, מאמץ והתמדה. אם ניקח את חייל החי"ר כדוגמה, הרי שרמת המוטיבציה שלו משפיעה על המיקוד שלו - עד כמה המטלות והמשימות הקשורות ללחימה נמצאות במוקד העשייה שלו לעומת מטרות ומשימות מתחרות; רמת המוטיבציה משפיעה גם על נכונותו למאמץ - עד כמה הוא מוכן לחוות קשיים כדי לעמוד במטלות והמשימות הקשורות ללחימה; ולבסוף רמת המוטיבציה משפיעה גם על יכולת ההתמדה של הלוחם - עד כמה הוא מוכן להמשיך במשימות ובמטלות גם לנוכח כישלונות וקשיים.

לאורך השנים, פותחו תיאוריות רבות המנסות להסביר מהי מוטיבציה וכיצד יש לטפח אותה כדי להשפיע ולכוון את מעשיהם של אנשים. אחת התיאוריות המוקדמות (ואולי המפורסמת ביותר) היא תיאורית הצרכים של מאסלו (Maslow, 1954),

תיאוריה המתבוננת על המוטיבציה כעל מענה לסוגים שונים של צרכים אנושיים בסיסיים המסודרים במעין פירמידה. המוטיבציה לביצוע פעולה מושפעת מהמידה שבה צרכים מוקדמים יותר, הנמצאים בבסיס הפירמידה, מולאו. מאסלו מונה חמש קבוצות של צרכים המסודרים על גבי הפירמידה על פי קדימות – ככל שהצורך קרוב יותר לבסיס הפירמידה, כך הוא מקדים את הצרכים האחרים ולכן יש למלאו לפני שהאדם מתפנה לצרכים שמעליו. בבסיס הפירמידה נמצאים הצרכים הפיזיולוגיים הבסיסיים של האדם (אוכל, שתייה, שינה), מעליהם נמצאת קבוצת הצרכים הנוגעת להגנה וביטחון (כמו הצורך בבריאות, כביטחון מתקיפה, כביטחון פיננסי וכדומה). צרכים הנוגעים לתחושת שייכות וחיבור לאִהָר, נמצאים בשלב השלישי של הפירמידה. השלבים הרביעי והחמישי בפירמידה נוגעים לצורך בקבלת הערכה והצורך במימוש עצמי בהתאמה. קיימת ביקורת רבה על התיאוריה בספרות הפסיכולוגית, אך עצם ההמשגה באשר לקבוצות הצרכים השונות חשובה להבנת המוטיבציה של הלוחם. אולי הצרכים מסודרים אחרת עבור כל אחד מהלוחמים, אך הבנת הצרכים השונים



של הלוחם ומתן מענה לצרכים אלה, פעמים רבות עשויה לאפשר ללוחם להתחבר מחדש למשימה הגדולה יותר של הלחימה.

תיאוריה מעט מאוחרת יותר, הנקראת "תיאורית שני הגורמים", הוצעה על-ידי הרצברג ושותפיו (Herzberg et al., 1959). תיאוריה זו מחלקת את הגורמים המעוררים מוטיבציה באדם לביצוע משימה או תפקיד לשתי קבוצות: גורמים הגייניים וגורמים מוטיבציוניים. בגורמים ההגייניים כוללים הרצברג ושותפיו שורה ארוכה של מאפיינים תפקידיים, כגון: משכורת, תנאי שירות, סביבת עבודה וכדומה. גורמים אלו, על פי הרצברג, הם מעין תנאי מוקדם להיווצרותה של מוטיבציה. לדעתו, פעמים רבות אנשים מתבלבלים ומשקיעים יותר מדי בגורמים אלו, למרות שמעבר לסף מסוים השפעתם על המוטיבציה נמוכה או אפסית. על פי הרצברג, כדי לעבור לשלב הבא ולהשפיע על המוטיבציה מעבר לגורמים ההגייניים, יש להפעיל את קבוצת הגורמים המוטיבציוניים. קבוצה זו של גורמים כוללת, בין היתר: הערכה, אתגר ויחס אישי. אם נבקש ליישם את התיאוריה של הרצברג על חייו של שריונר ממוצע, הרי שעל מפקדו להבין שמצד אחד, כדי לעורר בפקודו מוטיבציה גבוהה, אין צורך בארוחות גורמה במטבח, די לו בשניצלים הרגילים. אך מצד אחר, כן חשובה מאוד ההשקעה ביחס האישי לחייל, ובהוקרה והערכה כלפיו וכלפי מעשיו (מצד מפקדו הישיר, לא דרך פרסים), לצד העמדת אתגר שידבר אליו. שילוב שני הגורמים הללו, על פי הרצברג, הוא זה שייצר לוחם עם מוטיבציה.

התיאוריה הדומיננטית היום להבנת המוטיבציה היא: **Self-Determination Theory** (Deci et al., 2017), הנוחנת את המוטיבציה מזווית מעט שונה ומנסה לענות על השאלה כיצד ניתן להשפיע על המוטיבציה של פרטים עבור מטרות ארגוניות. נקודת המוצא של התיאוריה, כמו של שתי קודמותיה, היא כי בני אדם רוצים לגדול ולצמוח וכי יש להם נטיות חברתיות. בהתאם לכך, וגם כאן בדומה לקודמותיה, תיאוריה זו מציבה בחזית את צורכי האדם כגורם המוביל למוטיבציה. התיאוריה מגדירה שלושה צרכים בסיסיים: יכולת – לאנשים יש צורך מובנה להיות מסוגלים לבצע דברים, לדוגמה: ילד המבקש מהוריו כל הזמן לבצע פעולות לבד. אוטונומיה – לאנשים יש צורך לקבל החלטות ולהיות אחראיים על נסיבות חייהם; יש להם צורך להרגיש כי הם שולטים ובוחרים לעשות פעולות מסוימות ולא אחרות. קשרים – יש לאנשים צורך בחברה אנושית: לקיים אינטראקציה עם אחרים, לדאוג לאחרים ולחוות שאחרים דואגים להם. מתוך שלושת הצרכים הללו גוזרת התיאוריה שני סוגים של מוטיבציות: "מוטיבציה אוטונומית" ו"מוטיבציה נשלטת".

המוטיבציה האוטונומית נשענת על מענה לצרכים הבסיסיים של האדם (יכולת, אוטונומיה וקשרים) והיא נובעת מתוך האדם דרך עניין (יכולת) ו / או הזדהות עם האחר (קשרים), תוך שמירה על האוטונומיה שלו. פעמים רבות מוכרת מוטיבציה זו גם כ"מוטיבציה פנימית". לפיכך, כאשר נבקש להניע חייל או מפקד דרך המוטיבציה האוטונומית שלו, ננסה לחבר את המשימה (שאנו מעוניינים בכיצועה) ליכולת חדשה (שהם מעוניינים לרכוש או לשכלל); או נארגן את המשימה כך שתענה על צורכי הקשרים שלהם; או שננסה להוות עבורם דמות להזדהות אשר בהתנהגותה מגלמת את המשימות הנדרשות.

לעומתה, המוטיבציה הנשלטת מגיעה מחוץ לאדם ומנסה לעצב את התנהגותו דרך חיזוקים חיוביים ושליילים ועונשים. זו מוטיבציה חלשה יותר מן המוטיבציה האוטונומית, כיוון שהיא תלויה בדבר - היא אינה פנימית לפרט אלא חיצונית לו, ולכן נדרשת תחזוקה רצופה של אדם אחר כדי לשמרה. המוטיבציה הנשלטת גם סובלת משחיקה כאשר הפקוד שם לב לירידה במחיר התגמולים השליליים והחיוביים. עם זאת, פעמים רבות היא האפשרות היחידה העומדת בפני המפקד בכדי להניע את פקודיו.

כמו כן, תיאוריה זו מגיעה עם הערת אזהרה לא אינטואיטיבית: שימוש בכלים של מוטיבציה נשלטת, כמו פרסים, עונשים וכדומה, שוחק את המוטיבציה האוטונומית ופוגע בה. במיוחד הדבר נוגע דווקא לתגמול של התנהגויות חיוביות. כך, לדוגמה, מפקד אשר מכריז כי חיילים אשר ישיגו במבחן בראור מעל 85 יקבלו יציאה הביתה כצ'ופר - עשוי במעשה זה להרוס את המוטיבציה הפנימית של רבים מחייליו להצטיין במבחן ויהפוך את המבחן עצמו לעסקה כלכלית שכל חייל ישאל את עצמו האם היא משתלמת לו.

כאשר אוספים את שלוש התיאוריות שסקרנו יחד (פירמידת הצרכים, שני הגורמים ו-Self-Determination Theory), מתקבלות מספר אבחנות מעשיות אשר על מפקדים לקחת בחשבון כאשר הם מנסים להניע את פקודיהם לבצע משימה מסוימת:

- שימו לב באיזה שלב, על פירמידת הצרכים של מאסלו, נמצאים פקודיכם - ייתכן שהם כלל לא קשובים לדרישות המשימה, כיוון שהמוטיבציה שלהם מכוונת אותם לשלבים נמוכים יותר בהיררכיה (לדוגמה: שינה, ביטחון מפני חייל או מפקד מתעמר, או רעב). פעמים רבות פתרון של צרכים בסיסיים יותר מפנה את הפקודים להשקיע את מרצם במשימה שעל הפרק.
- דעו להבחין בין תנאים הגייניים למוטיבציה - בחנו האם הסיטואציה שבה נמצא

הפקוד שלכם הינה סיטואציה הדורשת יצירת איוון בגורמים ההגייניים (משכורת, תנאי שירות, סביבת עבודה), או שמא מדובר בסיטואציה שבה נדרשים דווקא משאבים ניהוליים של הניכה, אתגור, מילה טובה ויחס אישי כדי להביא את הפקוד למיצוי הפוטנציאל שלו. הרבה פעמים בניית מוטיבציה היא לא עניין של משאבים חומריים אלא משאבים ניהוליים.

- כווננו לבנייה של מוטיבציה אוטונומית - ככל הניתן, נסו לבנות בפקודיכם מוטיבציה אוטונומית דרך פנייה לצורכי היסוד שלהם: יכולת, אוטונומיה וקשרים חברתיים. תהליך זה אומנם דורש מעט תחכום והרבה סבלנות, אך הוא משתלם בטווח הרחוק.
- חזקו כל הזמן מנגנונים של מוטיבציה נשלטת - למרות שתמיד נשאף לבנייה של מוטיבציה פנימית, פעמים רבות, ובמיוחד במשימות פשוטות ומונוטוניות (כגון שמירה), אין ברירה אלא להפעיל גם כלים של מוטיבציה נשלטת, כמו תגמולים ועונשים. במקרים אלו, זכרו שאת המוטיבציה למילוי משימות אלו מחזיק המפקד ולא הפקוד. לכן נדרשת עבודה מתמדת של הפעלת מנגנוני בקרה, חיזוק וענישה, כדי לשמר את רמת הביצוע ואת המוטיבציה של הפקודים לבצע את המשימה. מפקד לעולם לא נפרע מהצורך לתחזק את המוטיבציה הנשלטת, לכן המוטיבציה הפנימית היא הכלי המועדף.
- נסו לא לשחוק מוטיבציה פנימית - עשו שימוש זהיר במנגנוני תגמול על ביצוע טוב, במיוחד כאשר המוטיבציה של הפקוד מתבססת על מוטיבציה אוטונומית. שימוש בתגמולים במקרים כאלה תמיד צריך להיות אחרי הביצוע ולא כהבטחה לפני הביצוע (למשל לא להבטיח יציאה כצ'ופר לפני מבחן הבריאור, אלא להעניק אותה אחריו) וגם לא כשיטה, אלא כאקט ספונטני (למשל לא בכל פעם שיש בריאור, אלא באופן חד-פעמי).

בעוד שהתיאוריות שתוארו לעיל מתארות את המבנה הכללי של מוטיבציה וכיצד יש להשפיע עליה, ישנם נושאים ייחודיים לארגון הצבאי הנוגעים למוטיבציה. בשל פעילותו המורכבת ומסכנת החיים של הארגון הצבאי, כמו גם בשל אופיו הטוטאלי של הארגון הדורש מחבריו ציות עיוור, לעיתים תוך סיכון חייהם - נדרש מפקד בארגון הצבאי להבין שני נושאי מפתח הנוגעים למוטיבציה של פקודיו: א. מה הניע אותם להתגייס, כלומר להצטרף לארגון הצבאי; ב. ומה מניע אותם להילחם.

מוטיבציה ללחימה

הדיון על מוטיבציה ללחימה מתקיים בנפרד מהדיון על מוטיבציה לגיוס, אך ברור כי קיים קשר בין השניים. השוני בין השניים הוא בכך שכאשר שאלת המוטיבציה ללחימה עולה, החייל כבר עבר ככרת דרך בתוך הארגון הצבאי, הושפע ועוצב על ידו. שוני נוסף הוא בכך שבעוד שבהצטרפות לארגון (מוטיבציה לגיוס) הסכנה האישית רחוקה ולעיתים מודחקת, הרי שבמוטיבציה ללחימה הסכנה האישית ברורה ומוחשית, ולכן השאלה מה מניע אנשים להתגבר על יצר השימור העצמי שלהם ולסכן עצמם היא שאלה חיונית.

קיימת ספרות נרחבת המתארת את המניעים השונים ללחימה, אשר רובה נכתב על-ידי חוקרים אמריקנים. חקר התחום צבר תאוצה מסוף מלחמת העולם השנייה, ועיון במחקרים מציג חלוקה לגורמי הנעה פנימיים וחיצוניים, כלומר: מניעים הקשורים לפרט ומניעים הקשורים לזיקה שבין הפרט לחברה.

מניעים פנימיים

תפיסת (שנאת) האויב – אולי ההשערה המתבקשת ביותר בנוגע לשאלה מה מניע אנשים ללחימה הינה השערת השנאה או תפיסת האויב. שטאופר ועמיתיו (Stouffer et al., 1949), ערכו מחקר שאפתני בסוף מלחמת העולם השנייה שמטרתו לבחון היבטים פסיכולוגיים של המלחמה בקרב החיילים האמריקנים. שטאופר ועמיתיו (שם) מצאו כי רק 2% מהלוחמים אותם ריאיינו בתום המלחמה דיווחו כי במהלך המלחמה היו מונעים על-ידי שנאה לאויב. למרות זאת, כנראה שתרומת רכיב זה מורכבת מעט יותר.

גריי (Gray, 1999), שהיה חייל במלחמת העולם השנייה ולאחר מכן פילוסוף, טען כי קיים קשר בין תפיסת האויב לנכונות של הלוחם להילחם בו ומכאן למידת ההנעה שלו להילחם. הוא הציע ארבע תפיסות אויב שונות אשר משפיעות בדרכים שונות על הנעת הלוחם ועל הדרך שבה יילחם: חיה בזויה, שטן, בחור כמוני ורע לנשק. לוחמים הנשלחים לקרב כאשר האויב נתפס אצלם כחיה בזויה, למעשה משוחררים במידה מסוימת מכבלי המוסר ולכן האלימות שבה ינקטו בקרב תהיה קשה, כיוון שאין טעם להכניע את האויב, ניתן רק להרוג אותו. המלחמה עבור לוחמים התופסים את האויב כשטן הינה מלחמת קודש, משימה. השנאה אותה חש הלוחם לאויב יכולה למצוא פורקן רק בקרב. לטענתו של גריי, קשה להחזיק תפיסה זו לאורך זמן במהלך מלחמה. לוחם התופס את אויבו כבחור כמוהו, יתקשה מאוד לגייס כוחות נפשיים

והכנה פסיכולוגית להילחם בו ולנצח אותו. תפיסת הלוחם הנוחה ביותר לצבא הינה זו של חייל מקצועי, כיוון שהיא מאפשרת שליטה מקסימלית באלימות שאותה מפגין הלוחם ("זה לא אישי, זה רק עבודה").

הנעה מההנאה שבמלחמה – לא ניתן לסקור את המוטיבציה ללחימה מבלי לשאול את השאלה האם יש משהו במעשה המלחמה עצמו אשר מושך אנשים אליו, גורם אשר ממנו הם שואבים הנאה. גריי (שם) סוקר בספרו שלושה גורמים אשר מהווים הנאה עבור חלק מהלוחמים. הוא מוסיף כי חלק מהלוחמים ימצאו רק גורם אחד כמהנה, בעוד אחרים עשויים למצוא שניים או שלושה גורמים אשר יוצרים הנאה ממעשה המלחמה. שלושת הגורמים הם: ההנאה שבמחזה נשגב / מרומם – לטענתו, המלחמה עצמה, כמחזה שבו אדם צופה, עשויה לעורר הנאה ועוררה הנאה ברכים מן האנשים לאורך הדורות. ההנאה שברעות – גריי (שם) טוען כי סוג החברות המתפתח תחת אש הינו סוג ייחודי של חברות, אשר מהווה מקור הנאה ללוחמים. ההנאה שבהרס – בחינה של חוויותיהם של לוחמים מנוסים, בין אם הם רובאים, חיילי ארטילריה או מפציצים, מראה כי אצל רבים מהם קיימת חוויית הנאה מן ההרס והחורבן שאותו הם זורעים ומחוללים.

הרצון לשרוד – פעמים רבות מוצא עצמו החייל הפשוט בסיטואציה של קרב שבה האפשרות לקום וללכת כלל אינה קיימת, אפשרות אשר לעיתים אף מהווה סכנה גדולה יותר לחייו ביחס לאפשרות של להישאר ולהילחם. הרצון לשרוד הינו כנראה המניע הגדול ביותר ללחימה בשדה הקרב המודרני, אם כי הוא אינו מספיק בכדי להסביר איך מלכתחילה הגיעו הלוחמים למצב שבו חייהם בסכנה. כאשר שאלו שטאופר וחבריו (שם) את הלוחמים מה הניע אותם להילחם, התשובה הראשונה והפופולרית ביותר שקיבלו הייתה, בניסוח חופשי: "כדי שנוכל לגמור עם המלחמה הזו וללכת הביתה".

אליס (Ellis, 1980) חקר את התנהגותם ועמדותיהם של המשרתים במלחמת העולם השנייה. לטענתו, הלוחמים סיגלו לעצמם תפיסת עולם מיקרוקוסמית, תפיסה של חיים מיום ליום. לטענתו עולמו של הלוחם סבב סביב המחלקה או הפלוגה והנושא אשר העסיק אותו ביותר היה הישרדותו שלו.

אידיאולוגיה – במהלך מלחמת העולם השנייה, רווחה בארצות הברית המחשבה כי חיילים מונעים על-ידי האידיאולוגיה וכי אם רק נצליח להסביר להם את החשיבות שבמטרות הלחימה הם יהיו מונעים ועמידים בקרב. ממשלת ארצות הברית אף הפיקה סדרת סרטים שמטרתה הייתה להסביר לחייליה את הסיבות האידיאולוגיות אשר בשלן יצאו למלחמה. שטאופר וחבריו (שם) בחנו את ההשערה הזו עם חיילים אשר נלחמו

בקרב, ומצאו כי רק אחוזים בודדים מהם ציינו כי המניע ללחימה עבורם היה אידיאולוגי. בהקשר זה, טבע מוסקוס (Moskos Jr, 1970) את המונח "אידיאולוגיה סמויה" (Latent Ideology) והוא רואה בו רכיב מרכזי בהנעה ללחימה. כמונח זה כולל החוקר את מכלול האמונות שבהן מחזיק הלוחם ואשר מחברות אותו אל תרבותו, ולכן מהוות מקור להנעה ללחימה. אמונות אלו אינן פוליטיות מעיקרן, אך מחזיקות זיקה מסוימת לאמונות מסוג זה. מחקר חדש יותר, שנערך על-ידי חוקרים אמריקנים, בחן את הלחימה משני צידי המתרס במלחמת המפרץ השנייה. לטענת החוקרים, חלק ממניעי הלוחמים האמריקנים בעירק נבעו מן הרצון להביא את הדמוקרטיה והחופש לעירק (Wong, 2003).

מניעים חיצוניים

המסגרת החברתית הקרובה – אולי השערת המניעים המעניינת ביותר וזו המעוררת את כמות המחקר הגדולה ביותר, הינה ההשערה כי למסגרת החברתית ולקשרים החברתיים הנוצרים בתוך יחידה משקל גדול להנעה לקרב. הקשר בין גברים אשר מצויים בתוך יחידה לוחמת והשפעתו על הביצועים בקרב, מופיע כבר בתורות הלחימה של היוונים והרומאים, וסיפורים על רעות בין לוחמים מלווים את הכתיבה האנושית על מלחמה לכל אורכה.

מרשל (Marshall, 1947) טען כי הגורם המרכזי המניע חיילים במהלך הקרב, הינה הקרבה האמיתית, או המדומיית, לחבר מקבוצת הלוחמים הקרובה. על פי מרשל, החייל מחזיק מעמד בראש ובראשונה בזכות חבריו ורק אחר כך בזכות נשקו. לדעת מרשל, חיילים לא נלחמים למען מטרה נעלה, אלא למען חבריהם הלוחמים. שטאופר (Stouffer et al., 1949) שאל את החיילים אותם ריאיינן מה הניע אותם להמשיך להילחם. התשובה הנפוצה ביותר אותה קיבל הייתה אומנם: "כדי לגמור עם המלחמה וללכת הביתה", אך התשובה השנייה בשכיחותה נגעה לקשרים החברתיים החזקים שנוצרו בין החייל לקבוצה הקרובה שלו (כיתה / מחלקה). מחקר מעניין נוסף שנעשה בשנים אלו, שיקף את הנעשה בצד הגרמני; שילס וינוביץ (Shils & Janowitz, 1948), אשר ריאיינו שבויי מלחמה של הוורמאכט בסוף מלחמת העולם השנייה, הגיעו גם הם למסקנה דומה – הגורם המניע המרכזי תחת אש הינו לכידות הקבוצה, ואילו הבסיס האידיאולוגי משמש רק כגורם מניע משני. מחקרים שנעשו במהלך מלחמת קוריאה הציגו עדויות דומות: ליטל (Little, 1964) ביצע תצפיות על פלוגת רובאים בזמן המלחמה במשך מספר חודשים. הוא טען כי יחסי החברות וקשרי

החברות בין החיילים הלוחמים (Buddy relations) קריטיים להישרדותו של החייל בקרב. תרומת הלכידות החברתית וקשרי החברות הטובים להנעת לוחמים, תועדה גם בתחילת מלחמת וייטנאם על-ידי מוסקוס (Moskos Jr, 1970). ממצאיו הצביעו גם הם על חשיבות הלכידות הקבוצתית לאפקטיביות של היחידה הצבאית, או כמילים אחרות – יחידות מלוכדות פעלו טוב יותר בקרב. עם זאת, ציין מוסקוס במסקנותיו, כי אותה חברות אינה תולדה של אהבת הקבוצה, אלא תולדה של ניסיון לשימור העצמי, קרי: "יש לי יותר חברים שדואגים לי ולכן יש לי יותר סיכוי לשרוד". עדות עדכנית לתפיסה כי הלכידות תורמת למוטיבציה, ניתן למצוא במחקרם של וונג (Wong, 2003) על תרומתה של הלכידות למוטיבציה במלחמת המפרץ השנייה, בשני צידי המתרס. וונג ועמיתיו מצאו כי לכידות היחידה השפיעה על יכולתה להתמודד עם קשיים, ובמקרים שבהם הייתה נמוכה היא אף עורדה כניעה מהירה, כמעט ללא מאבק.

לתפיסה כי הלכידות החברתית משפיעה על תפקוד היחידה, קיימת גם ספרות מתנגדת הטוענת כי לא הלכידות החברתית היא המשפיעה על היכולת והמוטיבציה להילחם אלא הלכידות המשימתית. מק'קון (MacCoun et al., 2006) מגדיר לכידות חברתית כטבעם ואיכותם של הקשרים הרגשיים יחידות, חיבה, דאגה וקרבה בתוך חברי קבוצה. קבוצה, על פי מק'קון, הינה בעלת לכידות חברתית גבוהה כאשר חבריה מחבבים זה את זה, מעדיפים לבלות את זמנם איש עם רעהו, נהנים מחברתם של חברי הקבוצה ומרגישים קרבה רגשית אחד לשני. לעומת זאת, הוא מגדיר לכידות משימתית כמחויבות המשותפת של חברי קבוצה להשגת מטרה אשר דורשת מאמץ משותף של הקבוצה כקבוצה. קבוצה בעלת לכידות משימתית מורכבת מחברים אשר חולקים מטרה משותפת ואשר מונעים לתאם את מאמציהם להשגת המטרה.

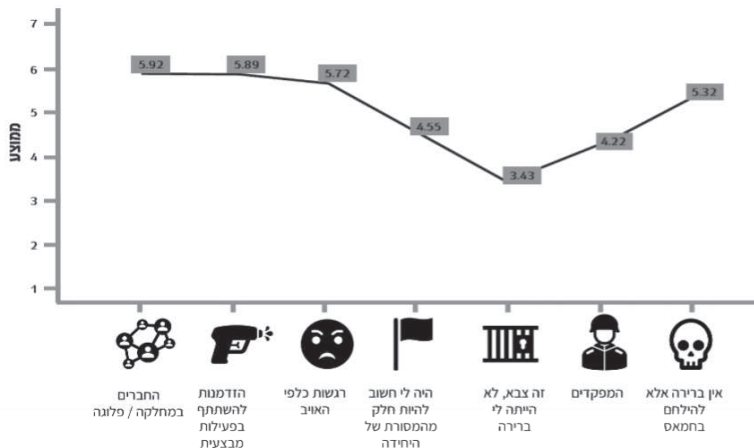
באנליזת-על שבוצעה על 49 מחקרים של לכידות חברתית, מצאו החוקרים (MacCoun et al., 2006) כי הקשר בין לכידות ובין ביצוע הינו בעיקר כתוצאה ממחויבות למשימה ולא כתוצאה ממשיכה בין-אישית או גאווה קבוצתית. מחקר זה, כמו מחקרים נוספים אחרים, מצביע על כך שלכידות משימה היא גורם מנבא טוב יותר להצלחה במשימה מאשר לכידות חברתית, וכי אומנם יש להבחין בין שני המושגים הללו.

חברות בארגון צבאי – אחת הדרכים הנפוצות שבהן עושה הצבא שימוש כדי לעורר מוטיבציה בארגון, הינה מנגנון השייכות הארגונית. אין הכוונה לשייכות לסדרת מספרים או שמות, אלא ליצירתה של זיקה אישית בין האדם ובין המותג שאותו

מייצגת היחידה, עד כדי כך שהלוחם מרגיש עצמו כחלק מקשר משפחתי בעל מסורת ארוכה וערכים. למעשה, בונה הצבא מערכת אמיתית, או מדומיינת, של חברות ונאמנות קמאית. קבוצת התיאוריות הנוקטות בתפיסה זו, מסתכלת על המוטיבציה כגורם שנמצא מחוץ לאינדיבידואל, קרי: מתבוננת על סביבת העבודה של הלוחם ועל הדרך שבה הוא מנוהל על מנת להסביר את נכונותו לשרת בקרב. גישות כאלה בוחנות רכיבים כמו: תפקיד הפיקוד, מדיניות האיוש, המבנה הארגוני וכדומה. קיגן (Keegan et al., 1986) טוען כי אחת הסיבות לכך שהיילים נלחמים נובעת מכך שהצבא מאורגן בדרך מסוימת היוצרת את ה"רצון" להילחם. הוא מתאר את המשמעת הצבאית המתורגלת - החל מהכניסה לצבא, דרך המדים וכלה במערכות הנשק - כגורם אשר במידה רבה יוצר את המוטיבציה להילחם. התרגולות אשר בוצעו פעם אחר פעם עד שנעשו אוטומטיות, הופכות את שאלת המוטיבציה, בעיניו של היסטוריון זה, לשאלה אשר לעיתים היא בלתי רלוונטית. במילים אחרות, אנשים נלחמים פשוט מכיוון שהצבא בנה בהם את העמידות והיכולות להילחם, וארגן אותם במבנה כוח אדם (מבנה דמוי רג'ימנט) אשר לא השאיר להם ברירה אלא להילחם.

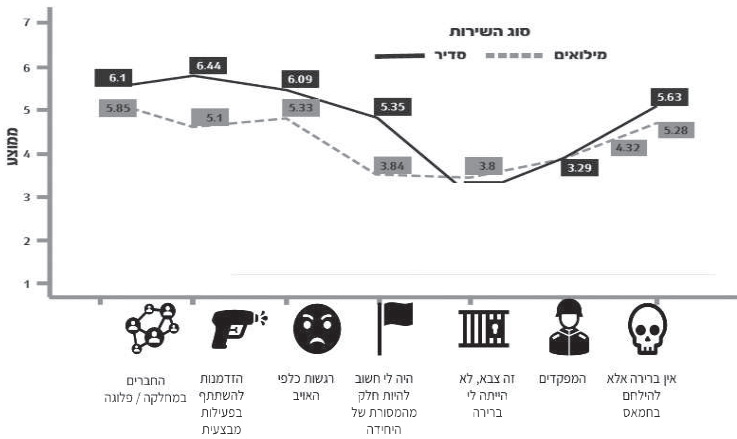
מוטיבציה ללחימה בצה"ל

רשימת המוטיבציות ללחימה ארוכה ומכילה מקורות שונים לכינונה של מוטיבציה ללחימה: החל מגורמים הנמצאים באופיו של אדם (לדוגמה: עד כמה הוא הנהנה מחוויית הקרב), דרך הקבוצה המקיפה אותו וכלה בדרך שבה הצבא בנוי. שלוש שאלות מרכזיות עולות מתוך רשימה זו: א. האם כל אחד מגיע עם מוטיבציה אחת בלבד ללחימה, או שמא עם מספר מוטיבציות; ב. האם ניתן לאפיין קבוצות שונות



לפי המוטיבציות המובילות שלהן ללחימה; ג. והאם לסוג הלחימה יש השפעה על המוטיבציות המובילות.

בן שלום ובנבניסטי (Ben-Shalom & Benbenisty, 2016, 2019) ניסו לענות על שאלות אלה מתוך בחינה מעמיקה של המוטיבציה ללחימה בצה"ל. מחקרם כלל אלפי לוחמים בסדיר ובמילואים וניסה לבחון כיצד המוטיבציה ללחימה באה לידי ביטוי בצה"ל בשתי נקודות מבצעיות - לחימה עצימה במסגרת מבצע צבאי גדול



(מבצע "עופרת יצוקה"), ולחימה במסגרת ביטחון שוטף (ביחידות אשר שירתו ביהודה ושומרון).

ממצאי המחקר מצביעים בראש ובראשונה על כך שחיילים מגיעים ללחימה עם מגוון מוטיבציות בעוצמות שונות. כאשר מתבוננים על הדירוג שאותו נתנו הלוחמים לכל אחת מהמוטיבציות (תרשים X), מתגלה כי מוטיבציות שונות זוכות לדירוגים שונים וכי כל לוחם מגיע עם תמהיל מוטיבציות קצת אחר. ניכר כי המוטיבציות המרכזיות ללחימה בצה"ל הן: החברים ליחידה, ההזדמנות להשתתף בפעילות מבצעית משמעותית, והרגשות כלפי האויב. עם זאת, באותה מידה גם תפקידו של הארגון הצבאי, כמו גם המפקדים ומורשת היחידה, משחקים תפקיד בתמהיל המוטיבציות.

בתשובה לשאלה השנייה, הראו בן שלום ובנבניסטי כיצד תמהיל המוטיבציות שונה עבור קבוצת אנשי המילואים לעומת קבוצת אנשי הסדיר (תרשים Y). לדוגמה,

בעוד שעבור קבוצת הסדירים המוטיבציה בעלת דירוג התרומה הגבוה ביותר הייתה ההזדמנות להשתתף בפעילות מבצעית, הרי שעבור אנשי המילואים המוטיבציה בעלת הדירוג הגבוה ביותר הייתה החברים במחלקה / פלוגה. גם הדירוג שאותו מקבלת מורשת היחידה כמקור למוטיבציה שונה מאוד בין אנשי המילואים לאנשי הסדיר (כאשר עבור האחרונים היא משמעותית מאוד).

לבסוף, בתשובה לשאלה השלישית - האם טיב העימות או המבצע משפיע על המוטיבציות, הראו בן שלום ובנבניסטי כי תמהיל המוטיבציות משתנה שוב הן עבור הסדיר והן עבור המילואים במעבר ממישמות ביטחון שוטף למשימות מבצע צבאי רחב היקף. השוני הוא לא רק בעוצמת תרומת המוטיבציות (הדירוגים יורדים כולם באופן גורף), אלא גם במקום שמקבל הארגון הצבאי כמכונה המניעה אנשים לכדי ביצוע משימה. נראה כי עבור משימות של ביטחון שוטף יכולת ההחזקה של הארגון הצבאי חשובה יותר (כנראה כיוון שהוצרך נתפס כפחות אקוטי) לעומת מבצעים צבאיים כגון מלחמה.

נושא נוסף אשר כדאי להתמקד בו במחקר זה, הוא הדירוג שניתן למפקדים כמי שתורמים למוטיבציה ללחימה. הן בקרב חיילי מילואים והן בקרב חיילי סדיר, במיוחד בעיתות מלחמה, דירוג המפקדים כמי שתורמים למוטיבציה ללחימה, נמוך לעומת מרבית המוטיבציות האחרות שנבחנו. פרשנות פשוטה לכך היא שמפקדים אינם מהווים מניע מרכזי בלחימה של לוחמיהם - הרי לא עבורם הם נלחמים. אך פרשנות מעמיקה יותר, המתבוננת על מכלול המוטיבציות, מראה מייד כיצד אלו הבונים את "רוח היחידה", את לכידותה ואת ההצדקה ללחימה - הם המפקדים, ולכן תפקידם בבניית המוטיבציה מכריע, גם אם כוח אישיותם איננו הגורם המרכזי המביא אנשים לשדה הקרב.

לחבר את הנקודות

בפרק זה עסקנו בשני היבטים של המוטיבציה: ההיבט הראשון נגע למוטיבציות החיצוניות והפנימיות השונות המביאות חיילים לצבא בכלל וללחימה בפרט. ראינו כי לכל הפחות בצב"ל המניעים לגיוס וללחימה נובעים קודם כול מהנעה פנימית ומורכבים הן ממניעים אינדיבידואליסטים (לדוגמה: הגשמה עצמית, רכישת מקצוע במקרה של מוטיבציה לגיוס וההגשמה העצמית הקשורה להשתתפות בפעילות מבצעית משמעותית) והן ממניעים חברתיים וקולקטיביים יותר (לדוגמה: שמירה על ביטחון המדינה כמניע לגיוס, ההכנה שצריך להילחם באויב). עם זאת, מניעים אלו מוטמעים בתוך מסגרת ארגונית אשר מהווה אף היא מניע חיצוני משמעותי לגיוס

ולחימה (חוק הגיוס והארגון ההיררכי הצבאי).

ההיבט השני של המוטיבציה שבה עסק הפרק – התהליכים הפסיכולוגיים המכנים את המוטיבציה – מהווה גורם משלים ומבליט את תפקידו של המפקד בבניית המוטיבציה של פקודיו. היחיד שמגיע ללחימה, משלב בתוכו את ההכנה וההבניה החברתיות אשר ניטעו בו על־ידי הצבא במשך שנים. הוא מגיע ללחימה כאשר שלושה מאפיינים בולטים מרכיבים את מוכנותו: הוא חלק מיחידה, הוא בעל זהות של לוחם והוא מבין על מה ולמה הוא נלחם. ברקע, ניתן לראות את הגורמים המשפיעים והמתווכים אשר מביאים אותו לשדה הקרב: הארגון הצבאי, מפקדיו והטוטאליות של המערכת בתוכה הוא פועל.

לכל מפקד ברור כי הכנת היחידה ללחימה אינה עיסוק צידי, וכך גם בניית המוכנות להילחם בקרב פקודיו. יותר מכך, ברור לכל מפקד כי קיימות משימות שונות וקבוצות של חיילים שונים, ועל כן נדרשת הכנה שונה עבור כל אחת מן המשימות והתאמה של ההכנות לכל קבוצת חיילים. כשם שמפקד אינו מכין את אנשיו באותה הדרך, כך עליו לחשוב ולהכריע כיצד לצקת באנשיו את המוכנות להילחם, בהתאם למשימה ומתוך הבנה עמוקה של אנשיו והגורמים המשפיעים עליהם.

על המפקד להבין כי כאשר הוא מנתח את המשימה, עליו לשאול את עצמו לא רק מהם הכלים המקצועיים הנדרשים למילוי המשימה, אלא גם מה נדרש ממנו על מנת ליצור מוכנות ללחימה בקרב כוחותיו עבור המשימה הספציפית. ניתוח זה נכון לא רק ללחימה בעצימות גבוהה, אלא גם ובעיקר לכל קשת המשימות המוטלות על המפקד ופקודיו.

לדוגמה מפקד אשר מכין את יחידתו לקו בט"ש, צריך להבין שאם יחידתו היא יחידה סדירה הרי שהמניע המרכזי אשר מניע את לוחמיו בלחימה גבוהת עצימות (פעילות מבצעית משמעותית) אינו משמש כמניע מרכזי בקו בט"ש. לכן עליו לבנות את יחידתו לקראת הקו ובמהלכו תוך הדגשתם של מניעים אחרים, כמו: חשיבות המשימה, תפיסת האויב, עוצמת אישיותם והדוגמה האישית של המפקדים, ואפילו הדגשתה של המשמעת – על מנת להגביר מעט את מרכיבי הכפייה הצבאית.

מפקד טוב מצליח לחבר את יחידתו למשימה, כלומר הוא ממסגר את המשימה בתוך הבנה ומשמעות שמקלות על לוחמיו לגייס את הכוחות הנדרשים לעמוד במשימה בהצלחה ולאורך זמן, בוודאי לנוכח הקשיים הצפויים במשימה – בין אם יהיו אלה פצועים, הרוגים וקשיים פיזיים, ובין אם יהיו שעמום ותחושת חדי־גוניות. חיבור זה נעשה באמצעות הבנת הפקודים, הבנת המשימה והדגשת מקורות ההנעה המתאימים למצב.

התפתחות הלכידות הצבאית

מוטי קלנג⁶⁰

האתגר: מושג ה"לכידות" מרכזי וחשוב. הוא המקור העיקרי למוטיבציה של הפרט, הוא משפר ביצועים אפקטיביים ויש לו השפעה על צמצום תגובות קרב. בכל הקשור לגורם האנושי, לצד מושג המנהיגות, הוא המפתח המרכזי של הפסיכולוגיה הצבאית. יחד עם זאת, הוא קשה ומורכב להבנה, והתפתחות מדידתו במהלך השנים משקפת את השינוי באופן הגדרתו, את ההבדלים בתפיסה המקצועית של החוקרים שעסקו בתחום על-פני שלל דיסציפלינות במהלך השנים ואת סוגי הטכנולוגיות ושיטות המדידה שהשתנו.

הקדמה

"לכידות" (Cohesion) נחקרה רבות ונעשה בה שימוש נרחב כמשתנה מחקר. למרות זאת, היא נותרה מושג בעייתי ומורכב הן באופן ההגדרה שלה והן באופן מדידתה מסיבות רבות. רוב הסיבות נובעות מכך שהלכידות היא מושג שנראה קל להבנה באופן מופשט אך מתברר כמורכב וקשה לתפיסה באופן מעשי. מצב העניינים רק הולך ומסתבך עקב העובדה שלכידות היא מושג מדעי כללי - היא אינה קשורה לתיאוריה או לאסכולה מסוימת, לאוכלוסייה או ישות מסוימת, לרמת ניתוח נתונה (היא משמשת בשלל עולמות המחקר, החל באטומים וכלה בחברות), או אפילו עם דיסציפלינה אקדמית מסוימת.

במדעי ההתנהגות והחברה הגדרות הלכידות השתנו לאורך השנים, כך שכפי שטען Mudrack (1989): "שום הגדרה של לכידות לא הפכה לסטנדרט מקובל, ואף אחידות לא אפיינה את המדידה או את המבצע של המבנה"⁶¹. קיימת הסכמה מועטה בנוגע למי, מה, היכן, מתי, איך ולמה בהקשר הלכידות. עם זאת, כפי שצוין על-ידי

60 סא"ל (מיל') ד"ר מוטי קלנג, לשעבר ראש המכון הצבאי למחקר יישומי במדעי-ההתנהגות ופסיכולוג צבאי ביחידות היבשה.

61 "No definition of cohesiveness has become a generally accepted standard, and no uniformity has characterized the measurement or the operationalization of the construct"

Dion and Evans (1992): "מושג הלכידות הוא כל כך מרכזי וחשוב להבנת קבוצות, שלא אפשר להשליך אותו".

למרות שהמחקר הנוגע למושג הלכידות התקדם משמעותית, התמונה עדיין אינה ברורה. לפיכך, פסיכולוגים צבאיים ומפקדים מתמודדים עם תפיסה לא מפותחת שהם נדרשים למרות זאת לשלב בעשייה שלהם. פרק זה נכתב כדי לסייע להם, כמו גם לתמוך במאמצים הרחבים יותר לקידום המחקר על מושג הלכידות. בפועל, נסקור את תיאורי הלכידות בהיסטוריה ובמדעי ההתנהגות המוקדמים ונראה כיצד מושג הלכידות ומדידתו התפתחו עם הזמן. הנחת העבודה היא כי תיאור שורשי הלכידות ותיאור התפתחות המושג ומדידתו עד לימינו – יועילו בכסיס להתקדמות נוספת בתחום, במיוחד ללכידות היחידה הצבאית. פרק זה מאפשר גם לבחון כיצד המשגה ומדידה משתנים כתלות בטכנולוגיה, בסביבה החברתית ובתפקידי האנשים המעורבים בהם.

החלקים הבאים בפרק זה מתייחסים למספר נושאים: חשיבות הלכידות הצבאית; תיאורים של לכידות במצבים היסטוריים נבחרים; פיתוח של מדדי לכידות מוקדמים בניסיון לחקות את תחום המדעים "הקשים"⁶²; שימוש בגרסאות נגזרות מאותם מדדים שייצגו את רעיון הלכידות עליידי "חוקרי קבוצות קטנות" לאחר מלחמת העולם השנייה; והאופן שבו חוקרים יישומיים החיו מחדש את מושג הלכידות ואת אופן מדידתו. לבסוף, הפרק יציג המלצות לאופן קידום הלכידות בעתיד. חשוב לציין כי מגבלת היקף הפרק אילצה לפשט את הדברים ולהשמיט חלקים מתיאור וניתוח העושר הרב שנעשה בנושא.

חשיבות הלכידות הצבאית

Gal (2011) טוען כי יש שלוש סיבות מהותיות לחשיבות הלכידות ביחידות צבאיות, בדגש על יחידות קרביות: דבר ראשון, הלכידות היא המקור העיקרי למוטיבציה של הפרט, המניע את הלוחמים בשדה הקרב. דבר שני, הלכידות מאפשרת או משפרת ביצועים אפקטיביים. ודבר שלישי, ללכידות השפעה משמעותית על צמצום שכחותן של תגובות קרב או אפילו מניעתן. במילים אחרות, שלוש הסיבות הללו, אשר מתמקדות בגורם האנושי, הופכות את הלכידות, יחד עם המנהיגות, למושג מפתח בעיסוק הצבאי.

62 מדעים "קשים" ו"רכים" הם מונחים המשמשים להשוואת תחומים מדעיים על בסיס קשיחות מתודולוגית נתפסת, דיוק ואובייקטיביות. באופן גס, מדעי הטבע (למשל פיזיקה, ביולוגיה, כימיה) נחשבים "קשים" ואילו מדעים חברתיים (למשל פסיכולוגיה וסוציולוגיה) מתוארים בדרך כלל כ"רכים".

הלכידות, כפי הנראה, נתפסה כחשובה עוד מן העידן שבו להקות ציד פרהיסטוריות נאלצו להשתמש בעבודת צוות, תיאום, עזרה הדדית ופעולות קבוצתיות קטנות כדי לצוד חיות גדולות לצורך בשר וחומרי גלם עבור השבטים שלהן. עם צמיחתן של העיר והמדינה, לצד הכוחות הצבאיים והלוחמה המאורגנת שלהן, הלכידות נעשתה חשובה כטכנולוגיה אסטרטגית להתגברות על כוחות גדולים יותר. הלכידות הייתה גם הבסיס לטקטיקות תמרון שונות שנועדו להתגבר על איומים מצד כוח שריון נייד (שהשתנו עם הזמן ממרכבות, לפילים, לאבירים על סוסים, לפרשים של סוסים, וכן הלאה) או לצמצמם. למשל "ריבוע החי"ר המלוכד", ששימש כמבצר נייד ובנוי משורות חיילים הנושאות רומחים מבחוץ, למעשה הגביל את יתרון של מרכבות חיילים על סוסים. "ריבוע החי"ר" איבד מערכו, כמו גם הביצורים הקבועים, בשל הופעתם של כלי ארטילריה חזקים ומדויקים, הרובה המדויק והטעינה במהירות. עם זאת, הרעיון של יחידת לחימה קטנה, מלוכדת ומאורגנת - מצוות לחימה ועד פלוגה לוחמת - נותר בעל ערך רב לפיתוח טקטיקות ולסנכרון אנשים וצוותים.

למעשה, אפשר לזהות עלייה בהתעניינות בלכידות היחידה הצבאית במלחמות המודרניות, בדגש על המחצית השנייה של המאה ה-20, אשר נבעה ממספר סיבות: (א) הקטלניות והאינטנסיביות של שדה הקרב המודרני עקב שימוש בכלי נשק עוצמתיים ומדויקים, אשר העצימו את כמות נפגעי הקרב. (ב) הצורך במכפילי כוח לחימה, בדגש על צבאות אשר התמודדו עם יריבים פוטנציאליים שעלו עליהם במספר החיילים וכלי הנשק. (ג) עיצוב ארגוני - הצורך לעצב יחידות לחימה מקצועיות וגמישות אשר ניתנות להפעלה אפקטיבית תוך זמן קצר במרחב מגוון של תרחישים. (ד) השפעת ניתוח מלחמת יום הכיפורים ומלחמת וייטנאם על-ידי הוגים צבאיים. אלו טענו כי מדיניות כוח האדם דאו (במיוחד שיבוץ כוח האדם לפי מודל "אנשים כחלקי חילוף") פגעה בלכידות היחידה ומכאן גם ביעילות הצבאית.

חשוב לציין כי קיימת טענה לפיה התמקדותו של מחקר הפסיכולוגיה הצבאית בלכידות הוזנחה בשנים האחרונות למען מושג החוסן⁶³ אחד ההסברים לשינוי זה היא השכיחות הרבה של תגובות קרב בקרב חיילים ששירתו במלחמות עיראק ואפגניסטאן (Hoge, Auchterlonie, & Milliken, 2006) - שכיחות מקרים אשר משכה את החוקרים היישומים לעסוק בסוגיה בוערת זו.

63 חוסן (resiliency) מתאר את יכולתו של האדם לגייס משאבים פנימיים וחיצונים במצבי לחץ, משבר וטראומה, אשר מאפשרים לו להתמודד איתם בהצלחה ולחזור לתפקד כרגיל במהרה.

ספרות תיאורית

ההתייחסות הקדומה ללכידות ולנגזרותיה מתגלמת בתוך תיאורים כתובים על כוחות צבאיים וקרבות. המוקדמים שבהם מופיעים כבר בתנ"ך. כך, לדוגמה, אפשר למצוא ב"קרב העי" המתואר בספר יהושע ונלמד עד היום באקדמית צבאיות. מאוחר יותר מופיעים תיאורים בכתובים היסטוריים על יוון העתיקה. כך, לדוגמה, תיאור הלכידות והגבורה של קבוצות כמו "300" הלוחמים הספרטנים בקרב תרמופילאי. באופן דומה, קיימים סיפורי קרבות גבורה של יחידות מלוכדות מימי רומא העתיקה ועד האימפריאליזם של מעצמות אירופה.

למעשה, הלכידות באה מהמילה הלטינית - *cohaerere*, שמשמעותה "להידבק יחד"; היא קשורה גם במילה הלטינית *cohors*, שמשמעותה "מתחם", וממנה נגזר המונח *cohort* - יחידת רגלים בגודל גדוד המונה 400 עד 500 חיילים. מסורת התיאור של קרבות קלסיים לאורך השנים ממשיכה להיות בעלת ערך עד היום, שכן היא מציגה מאפיינים וגורמים שונים שמובילים יחידות לוחמות לניצחון: תחושת מטרה ואמונה בצדקת הדרך, גאווה ביחידה, חיבור למנהיג, אמון ביכולת הקבוצה, עבודת צוות ועוד.

עם תחילת התבססותם של מדעי ההתנהגות והחברה במאה ה־19, תיאורי הלכידות נעשו מדויקים יותר, והשימוש בסיווג לקטגוריות והשוואה נעשה תכופ יותר. אחת הדוגמאות המוקדמות ביותר לשימוש בקטגוריות ביחס ללכידות היא של אחד מן האבות המייסדים של הסוציולוגיה, אמיל דורקהיים, במחקרו הסוציולוגי על התאבדות (Durkheim, 1897 / 1951). באמצעות ניתוח נתוני ציבור, הוא הציג את הבסיסים לתיאוריה שלו בנוגע לסיבות להתאבדות. טענתו היא כי שיעורי ההתאבדות הם מאפיינים של קבוצות וחברות ומשקפים את מידת האינדיבידואליזם הקיצוני (התאבדות אגואיסטית), שליטה קיצונית של הקבוצה על הפרט (התאבדות אלטרואיסטית), או היעדר כללים ונורמות קוהרנטיות (התאבדות אנומית) בקרב קבוצה או בחברה. עבור יחידות צבאיות, דורקהיים מצא כי במקום שבו חיילים היו משולבים יותר בקבוצה (כלומר, חיילי קבע, חיילים בעלי דרגות גבוהות או ביחידות מובחרות) שיעורי ההתאבדות היו גבוהים יותר (התאבדות אלטרואיסטית). עבודתו של דורקהיים הציעה ארבע מצבי קבוצה: (א) לכידות לא מספקת (יותר מדי אינדיבידואליזם), (ב) רמת לכידות מתאימה, (ג) לכידות מופרות (יותר מדי אלטרואיזם), (ד) ובסיסי לכידות לא עקביים (אנומיה - אקלים פיקודי ירוד).

בדומה לדורקהיים, בסוף המאה ה־19 כתב גוסטב לה־בון מחקר על ההמון

(Le Bon, 1960) שבו הוא משווה בין המונים ומתאר את הלכידות וההתפרקות שלהם. הוא מתאר את התפקיד של המנהיגים ביחס להיווצרות ההמון, פעולתו, הלכידות וההתפרקות שלו.

ככל שמדעי ההתנהגות והחברה המשיכו להתפתח במהלך המאה ה-20, כך תיאור מושג הלכידות נעשה מפורט יותר והתמקד בפיתוח, הגדרה ומדידה. עבודה תיאורית חשובה הנוגעת ללכידות היחידה הצבאית נעשתה על ידי Shils and Janowitz (1948). הניתוח שלהם בנוגע ללכידות בצבא הגרמני במהלך מלחמת העולם השנייה, אשר התבסס בחלקו על התיאוריה הקבוצתית והמושגים של Cooley (1962), סיפק מערכת רכיבים למדידת הלכידות הצבאית. ההשערה הבסיסית שלהם הייתה שהלכידות בצבא הגרמני היא פונקציה של שלמות "הקבוצה העיקרית" של החייל (כיתה או צוות), למשל אם היא עונה על הצרכים הבסיסיים של החייל למזון ואספקה, מספקת חיבה והערכה מצד המנהיגים והחברים, מעניקה לחייל תחושת כוח ומייסדת את יחסי החייל עם הסמכות הגבוהה. אם "הקבוצה העיקרית" מספקת צרכים כאלה, אז הדאגה העצמית של החייל תהיה ממוזערת בקרב. שילס ויאנוביץ תיארו גם כיצד הגרמנים השתמשו בקצינים פוליטיים בכל המסגרות הצבאיות כדי להבטיח את החיבור של יחידים ויחידות לארגון הגדול יותר ולתפיסות הפוליטיות (כלומר לכידות ארגונית). נושא זה עלה גם במחקרים השוואתיים מאוחרים יותר הנוגעים ללכידות ולאופן שבו אפשר לבנות ולתחזק אותה בצבאות (למשל Henderson, 1985).

כאמור, קיים היקף ועושר רב של עבודות תיאוריות על ההיסטוריה המתועדת, העוסקות במישרין או בעקיפין במושג הלכידות. עבודות אלה חשובות מכיוון שהן מצביעות על מושגים בסיסיים אשר זכו להתייחסות בתיאוריה, בהגדרה או במדידה של הלכידות ביחידות הצבאיות. מושגים בסיסיים אלה כוללים: מנהיגות, תחושת מטרה, גאווה, אמון הדדי, מיומנות וכשירות, ביטחון, עבודת צוות, תפקידים מרכזיים בקבוצה ועוד. בזכות ספרות תיאורית זו, יש למחקר המודרני על לכידות בסיס איתן לבנות ולהיבנות ממנו.

המדענים "הקשים"

בשנות השלושים, חוקרי מדעי ההתנהגות והחברה "הרכים" ניסו לרכוש מידה רבה יותר של לגיטימציה וסטאטוס של המדעים "הקשים", כמו פזיקה וכימיה. לפיכך, החלו גישותיהם הרעיוניות והמתודולוגיות ללכידות קבוצות לחקות את המדעים הקשים במדידה מדעית ולהימנע מאלה של התחומים הרכים עוד יותר כגון היסטוריה ופילוסופיה.

אולי הדמות המובילה, הרלוונטית לכידות, בניסיון "ההתקשות" הזו היא Kurt Lewin (1935), חוקר שהיגר מגרמניה לארצות הברית. הוא גיבש וניסח את תורת השדות למחקר הפסיכולוגיה, אשר עורך שילוב של כוחות פסיכולוגיים סביבתיים, המוגדרים אמפירית ופונקציונלית, בהבנה או בחיזוי התנהגות. לכוחות אלה ערכים חיוביים או שליליים; יש להם כיוון, כוח ויעד ליישום; ואפשר לתאר אותם בתרשים של וקטורים, ממש כמו בפזיקה.

בערך באותו זמן שבו Lewin ניסח את תורת השדות שלו, Jacob L. Moreno (1934), שהיגר מאוסטריה לארצות הברית, המציא את הסוציומטריה לניתוח מערכות יחסים בין-אישיות בקבוצות. הסוציומטריה עסקה בנושא הבחירה בין חברי קבוצה ופעלה כך שחברי הקבוצה נשאלו עם מי מהחברים הם היו רוצים להיות או לערוך פעילות משותפת. הבחירות תוארו בתרשים או הוצבו במטריצה של מספרים. בדרך זו, אפשר היה לזהות הן את חברי הקבוצה הפופולריים (אלה שנבחרו לעיתים קרובות) והן את החברים שנדחו או היו מבודדים חברתית (אלה שנבחרו פחות מכולם, או כלל לא נבחרו). אפשר היה לזהות גם את המבנה הכללי של הקבוצה. תיאורים מסוג זה של חברי קבוצה או מבנה הקבוצה קושרו למשתנים אחרים של ביצועים.

כעבור כ-15 שנים, Robert F. Bales (1950) נעשה לדמות מובילה נוספת בחקר הקבוצות. המחקר שהוא ועמיתיו ערכו תרם באמצעות מדידה מדעית קשה של רצפי זמן (ראו גם: Chapple, 1940), רעיונות מהפזיקה של פרו-אקטיביות ורה-אקטיביות של חברי הקבוצה וניתוח קבוצות קטנות. השפעתם בפועל של החוקרים לוי (1935), מורנו (1934) וביילס (1950) הייתה במתן לגיטימציה לחקר קבוצות קטנות כקבוצות ולא כפרטים וביכולת לספק למחקר מדעי ההתנהגות של קבוצות קטנות מראה של מחקר מדעי ומדידה מדעית. בפועל, חוקרים אלה ועמיתיהם היו הראשונים למדוד את הלכידות הקבוצתית.

חוקרי הקבוצות הקטנות

בשלושת העשורים שלאחר מלחמת העולם השנייה, הצטבר עומס מחקרי בתחום הקבוצות הקטנות. עם ההתרחבות הגדולה של המכללות והאוניברסיטאות לאחר המלחמה, חלה עלייה גדולה במספר האקדמאים במדעי ההתנהגות והחברה (בעלי הצורך "לפרסם או להיכחד") ובמספר הסטודנטים ששימשו כמשתתפים במחקרים. הלגיטימציה למחקר הקבוצות הקטנות הביאה לכך שקבוצות צבאיות, חינוכיות ועסקיות נעשו זמינות ונכונות להשתתף במחקרים. עקב כך, החלה תקופת הפריחה של מחקר הקבוצות הקטנות. כמעט כל משתנה ושילוב משתנים נבדק. עומס המחקרים

והממצאים הרב לא מאפשר לסכם מאמץ זה.⁶⁴

עם זאת, היו מגבלות חמורות בגישה המחקרית שבה השתמשו רבים מהחוקרים בעידן מחקרי מוקדם זה, עובדה שהגבילה מאוד את ערך המחקר שלהם על לכידות קבוצות קטנות. בהשפעת יוקרתם של החוקרים הקשים, לכידות קבוצתית הוגדרה כאופן רופף כ"תוצאה של כל הכוחות הפועלים על החברים להישאר בקבוצה" (Festinger, 1950). הגדרה רופפת זו פורשה והצטמצמה לרעיון כי יש למדוד את הלכידות הקבוצתית במונחים של משיכה (אטרקטיביות) של הקבוצה עבור חברה, למשל כמה הם מחבבים אחד את השני או מעריכים את החברות בקבוצה (לדוגמה, ראו: Cartwright, 1968). בדרך כלל, סוג כלשהו של כלי סוציומטריה או סדרת פריטי שאלון שימשו למדידת המשיכה לקבוצה. תוצאות המדדים קושרו לתוצרים קבוצתיים או למבנה הקבוצתי.

למרות שאפשר לשבח את המחקר על משיכה של חברים לקבוצתם ואת כמה מממצאיו הבולטים, בפועל יש הטוענים (Siebold, 2011) כי הוא אינו שימושי במיוחד למחקר במסגרות צבאיות שבהן המשיכה לקבוצה היא שיקול משני ומשתנה פרטני ואף תוצר של לכידות. יש הטוענים כי ההגדרה הרופפת של מידת המשיכה לקבוצה, הועיל לחוקרי התקופה כי הוא אפשר להם להשתמש במדדים קלים ומהירים לשימוש ובקבוצות נוחות למחקר (לרוב מדובר היה בקבוצות חולפות, חסרות מנהיג ולא מובנות בתוך ארגון). אף על-פי כן, השימוש בהגדרה רופפת כל כך ("כל הכוחות") ובפרשנות צרה ("משיכה") הביא לגוף מחקר גדול בעל ערך מוגבל לחקר הלכידות של יחידות קטנות צבאיות. נוסף על כך, הדגש על גישה של "מלמטה למעלה" או של אדם בודד ללימוד על קבוצות, פגע במה שאפשר היה ללמוד מגישה של "מלמעלה למטה" או הקבוצה כשלם.

החוקרים היישומיים

סקירה כללית

בשנות ה-80 של המאה ה-20 חל חידוש במחקר הלכידות שנעשה בידי חוקרים יישומיים, בעיקר אלו שעסקו בקבוצות ספורט או ביחידות צבאיות קטנות (אם כי

64 לסקירה תמציתית ומעובדת של חלק הספרות על הלכידות הקבוצתית, כולל מדידה, ראו מחקרו של Hogg (1992). לסקירות מטא-אנליטיות המתמקדות בלכידות וביצועים בקבוצה, ראו: Mullen & Copper (1994).

מחקר מתחום מנהל עסקים ומחקר נוסף, ארגוני, עסקו אף הם בנושא). המחקר הונע בעיקר על-ידי מימון מוסדות גדולים אשר חיפשו מקורות מדעיים שיתנו מענה לצרכים ולבעיות שלהם. מספר גורמים הגדירו את גוף המחקר הזה: (א) התמקדות בקבוצות בעולם האמיתי שהיו חלק מארגון גדול יותר, הייתה להן המשכיות לאורך זמן ומנהיגים רשמיים; (ב) שימוש בעולם האמיתי, בתוצרים חשובים כקריטריונים, כמו משחקים שניצחו או ביצועי משימות ליבה; (ג) מדידת הלכידות בעיקר על-פי סדרת פריטי שאלון; (ד) תפיסת הלכידות כמונחים של קבוצה עיקרית ושמידה על שלמות הקבוצה (Shils & Janowitz, 1948) ולא כמשיכה לקבוצה; (ה) בחינת הלכידות בתוך המסגרת הארגונית וההקשר. כך למשל מושגים כמו "לכידות אנכית" ו"לכידות ארגונית" נוספו למושג המקובל "לכידות אופקית" (לכידות העמיתים בקבוצה).

פסיכולוגים של ספורט

אפשר לאפיין את המחקר בשנות ה-80 על לכידות בקבוצות ספורט, באמצעות עבודתם של Albert V. Carron ועמיתיו (Carron, 1982, 1988; Widmeyer, Brawley, & Carron, 1985). המחקר המוקדם של Carron and Chelladurai (1981) הוא בעל חשיבות מיוחדת להתפתחות מדידת הלכידות, מכיוון שהחוקרים בחרו בו חמישה היבטים של לכידות: (א) תחושת השייכות שהאדם מרגיש לקבוצה, (ב) הערך המיוחס לחברות בקבוצה, (ג) מידת ההנאה הנגזרת מהשתתפות בקבוצה, (ד) רמת עבודת הצוות הקיימת בתוך הקבוצה, (ה) מידת הקרבה בתוך הקבוצה. הנשאלים, מקבוצות כדורסל והיאבקות בתיכון, דירגו את תפישותיהם באמצעות סולם הערכה שנע בין 1 (חשוב מאוד / במידה רבה) ל-9 (כלל לא חשוב / מעט מאוד). מהנתונים שנאספו, זיהו החוקרים שני גורמים של לכידות קבוצתית נתפסת. הגורם האחד, לכידות אינדיבידואלית כלפי הקבוצה – גורם אשר עסק, פחות או יותר, במשיכתו של הפרט לקבוצה ובמדדים של תחושת השייכות לקבוצה, ערך החברות בקבוצה וההנאה מהיות עם הקבוצה (היבטים א-ג). הגורם השני, הקבוצה כחידה, עסק במדדים של עבודת צוות ושל הקרבה של חברי הקבוצה (היבטים ד-ה). הגורם השני נמצא במתאם חיובי משמעותי עם ביצועי קבוצות הספורט, במיוחד עבור מקצועות ספורט שיש בהם משימות תלותיות, ולכן טענו החוקרים כי הוא זה המשקף את הלכידות בספורט. נוסף על כך, השפעתן של מנהיגות ומוטיבציה הוכחו גם הן כחשובות ומקושרות ללכידות הנתפסת.

בהתייחסו לספרות ולניסיונותיו המחקריים עם קבוצות ספורט, קארון (1982) קבע כי "אפשר להגדיר לכידות כתהליך דינאמי המתבטא בנטייה של קבוצה לדבוק יחד

ולהישאר מאוחדים במרדף אחר מטרותיה ויעדיה". הוא ציין כי כמה מהחוקרים סבורים כי הלכידות עשויה להיחלק לשני סוגים: (א) לכידות חברתית, (ב) ולכידות משימתית. לכידות חברתית עוסקת בקשרים הרגשיים הקיימים בקרב חברי קבוצה מסוימת. קשרים כגון חיבה, אחווה, דאגה וקרבה. הלכידות המשימתית היא הרמה שבה מאוחדים חברי קבוצה לנוכח משימה שצריכה להיעשות (Kier, 1998).

קארון מתח ביקורת על מחקריו הראשונים בטענה שהעניק דגש רב מדי למשתנה החברתיות, וקבע כי העיסוק בלכידות כמשיכה מוטעה, שכן: (א) הוא אינו מייצג את רעיון הלכידות, (ב) הוא אינו מצליח להסביר את הלכידות במצבים שבהם יש השפעה שלילית, (ג) הוא אינו מתייחס לעובדה שמשיכה אינה הכרחית וגם איננה תנאי מספיק להקמת קבוצות, (ד) והוא אינו נתמך בראיות אמפיריות.

קרון ועמיתיו ביצעו תוכנית מחקר יסודית ומקיפה במשך למעלה מ-15 שנים, אשר התבססה על פריצת דרך רעיונית אשר באה לידי ביטוי בהגדרת גורמי הלכידות (Carron and Chelladurai, 1981); הגדרת הלכידות (Carron, 1982), ופיתוח שאלון הלכידות GEQ - Group Environment Questionnaire (Widmeyer et al, 1985) - פריצת דרך שנמשכה לאחר מכן ברשימה נרחבת של פרסומים.

הפרדת הלכידות ללכידות חברתית ולכידות משימתית, הביאה לשיפור ודיוק ממצאים ממחקרי קבוצות שנאספו במהלך השנים (מתאמים גבוהים יותר, יכולות ניבוי ספציפיות יותר, פתרון של חוסר מובהקות ואי-תאימותיות בתוצאות). נראה כי בחינת מדדי הלכידות החברתית נמצאה יעילה בהקשר של תחושות תמיכה, קבלה ושביעות רצון, אך גם בקרב תופעות של "חשיכה קבוצתית", היבדלות ויצירת תתי-קבוצות, בעוד בחינת מדדי הלכידות המשימתית נמצאה יעילה בהקשר של הצלחה במשימות ורמת ביצועים גבוהה. עם זאת, לצורך משימות הדרושות שיתוף פעולה, נדרש שילובם של מדדי הלכידות המשימתית והחברתית (Dion, 2000).

מערך מדעי ההתנהגות של צה"ל

לכידות נמדדה בצה"ל באמצעות מערך מדעי ההתנהגות במסגרת סקרי אקלים מורל היחידה. אפשר למצוא עדות לסקרי מורל מסוג זה בסמוך ללידתו של צה"ל, ב-1948. סקר המורל הראשון שנערך בצה"ל, התקיים בשנת 1949 על-ידי לואיס גוטמן (אז סרן צעיר) ביחידה הפסיכולוגית הקטנה שהוקמה בצה"ל. הסקר של גוטמן, על אף שהיה פשטני למדי ביחס לסטנדרטים המקצועיים של היום, העריך את שביעות רצונם של

החיילים ביחס למספר משתנים - החל בשירותי הבסיס ועד למצב הרוח שלהם ביחידה. מאז ועד היום נערכים בצה"ל סקרים מעין אלו בקביעות, בין שבאופן עיתי (בדרך כלל אחת לשנה ביחידה), בין שבנקודות קבועות לאורך מסלול ההכשרה, ובין כתגובה לאירוע מסוים בעל השפעה פוטנציאלית על מורל היחידה (למשל תרגיל, קריאת גיוס וכדומה).

ראובן גל (1986), במסגרת תפקידו כראש ממד"ה צה"ל, חקר את "שאלון מוכנות ומורל בקרב" (CRMQ - Combat Readiness Morale Questionnaire) אשר היה בשימוש נפוץ בצה"ל. ה-CRMQ בן 30 הפריטים, אפשר ליותר מ-1,200 חיילים בשנת 1981. ניתוח גורמים של הנתונים העלה שמונה גורמים הקשורים לטענתו לאפקטיביות בקרב: (א) אמון במפקדים בכירים, (ב) ביטחון בעצמי, בצוות ובנשק, (ג) לכידות יחידה ומורל, (ד) היכרות עם משימות ושטח, (ה) אמון במפקדים מידיים, (ו) הערכת האויב, (ז) לגיטימציה למלחמה, (ח) ודאות וטרדות. מכיוון שהפריטים בשאלון על מורל אישי, מורל מחלקתי, תחושת ביחד ויחסים בין מפקדים ללוחמים נכללו תחת אותו הגורם, הסיק גל כי אפשר להשתמש בשני המרכיבים (לכידות ומורל) לסריגין.

המחקר העלה את ההבנה כי תפיסת אקלים היחידה הקרבית מושפעת מתפיסת הלוחם סביב ארבע קטגוריות: הבטחון האישי שלו (במפקדיו, בעמיתיו, בנשקו ובעצמו), יחסיו הבין-אישיים (עם המפקד והעמיתים), טרדות מעוררות פחד (דאגות ביחס לקרב, לאויב וכדומה) ולגיטימיות של הפעולה הצבאית. בכך התחזקה התפיסה כי מעבר לגורמים העיקריים המתייחסים באופן ישיר ללכידת היחידה קיימים גורמים משניים המקשרים בין היחידה לארגון.

מכון המחקר הצבאי "וולטר ריד"

מכון המחקר הצבאי "וולטר ריד" (WRAIR - Walter Reed Army Institute of Research) בארה"ב, ערך תוכנית מחקר מרכזית במהלך שנות ה-80 שעסקה במיוחד בנושא הלכידות, תוך התמקדות ביישומה של מדיניות איוש כוח האדם בצבא האמריקני. המכון הוא חלק מהקהילה הרפואית, בעל אוריינטציה פסיכיאטרית, קלינית (פסיכולוגית) וסוציאלית. אוריינטציה זו ניכרת מן השימוש במודל הרפואי (זיהוי סימפטומים, אבחון, רישום טיפול ומעקב אחר המטופל) ומן העיסוק באופן מסורתי בנושאים שונים, כגון: נפגעי לחץ, חוסר התאמה, תחושות חיילים ועמדות סובייקטיביות ובריאות הנפש (Ingraham & Manning, 1980).

חוקרי המכון (Ingraham & Manning, 1981) הגדירו לצורך המחקר את הלכידות באופן כללי כ"תחושות שייכות וסולידריות עם קבוצה מסוימת של אחרים, המהווים 'אנחנו' לעומת 'הם'". החוקרים תיארו קבוצות מגובשות כמי שמגלות חיבה הדדית, תלות הדדית, אמון ונאמנות בקרב חברי הקבוצה. הם הסכימו כי לכידות היא תכונה מתגבשת של קבוצות הנובעת מאינטראקציות חיוביות, חוויות משותפות וסמלים וערכים משותפים. נוסף על כך, החוקרים הציגו הבחנה ברמת הניתוח בין מורל (רמת הפרט), ובין לכידות (רמת הקבוצה הראשונית) ורוח הגייסות - esprit de corps (רמת היחידה), המקושרים באמצעות היררכיות של מנהיגים.

עיקר מחקר הלכידות של המכון עסק בהערכה של מערכת איוש כ"א החדשה דאו של הצבא האמריקני. המערכת, אשר התבססה על עקרונות שכוננו COHORT (Cohesion - לכידות, operational - מוכנות מבצעית, training - הכשרה) הדגישה את השיבות שמירתם של החיילים יחד כקבוצה, החל בכניסתם לשירות הצבאי ועד להשלמת תקופת מחויבותם הקרבית הראשונה (בדרך כלל 3 שנים) תחת אותם מפקדים (עד כמה שאפשר).⁶⁵ ההנחה הייתה כי יציבות כוח האדם הזו תאפשר את פיתוחה ושימורה של לכידות הקבוצה, תאפשר להכשרה להביא את החיילים לרמות מיומנות מקצועית גבוהות יותר ובסך הכול למוכנות משופרת ליחידות הלוחמות לאחר תקופת ההכשרה הראשונית. בסופו של דבר, כמויות אדירות של נתונים נאספו על-ידי שאלונים (שאלון "רצון החייל" אשר פותח על בסיס שאלון CRMQ של ראובן גל), ראיונות ורשומות היחידה על מספר רב של חיילים, פלוגות וגדודים.

"שאלון רצון החייל" (Marlowe, 1985) כלל שבעה גורמים: (א) ביטחון בפלוגה, (ב) ביטחון בפקוד בכיר, (ג) ביטחון במחלקה, (ד) דאגת המפקדים לפרט, (ה) תחושת גאווה, (ו) אקלים חברתי במחלקה, (ז) ועבודת צוות במחלקה. ניכר כי מושג "רצון החייל" מבטא משמעות רחבה יותר ממושג לכידות היחידה, ובנוסף על כך נדמה כי לא לכד את מלוא היבטיה של לכידות היחידה.

המחקר העלה כי חיילים "במחלקות אורכיות" בדרך כלל השיגו ציונים גבוהים יותר במדדי שאלון "רצון החייל" לעומת חיילים שלא השתייכו ל"מחלקות האורכיות". המחלקות שדורגו בשליש העליון של תוצאות השאלון היו בעיקר "מחלקות אורכיות", בעוד המחלקות שדורגו בשליש התחתון היו כולן "מחלקות שאינן אורכיות" (Griffith, 1988).

65 בדומה לתפיסת "מחלקות אורכיות" הנהוגה ביחידות קרביות בצה"ל, לפיה נעשה מאמץ לשמר את המבנה המחלקתי מהטירונות ועד לפירוק המחלקה בשחרור.

מכון המחקר של צבא ארה"ב

מכון המחקר של הצבא האמריקני למדעי ההתנהגות והחברה (ARI - Army Research Institute), היה מעורב גם הוא באופן חלקי בהערכת המודל החדש לאיוש כוח האדם, והגיע למסקנות דומות לפיהן הלכידות (תחושת השייכות, נאמנות ועזרה הדדית בקבוצה) מתפתחת טוב יותר ב"מחלקות האורכיות" (Tremble, Brosvic, & Mangiardi, 1986). עקב כך יזמה ARI תוכנית מחקר אשר התמקדה ישירות באופן שבו יש לבנות ולתחזק את לכידות היחידה.

תוכנית מחקר הלכידות של ARI הייתה ייחודית במספר מרכיבים (Siebold, 1988a):

- (א) המיקוד נעשה במסגרת הכיתה והמחלקה, מתוך טענה כי מסגרות אלו קטנות מספיק כדי לתפקד כקבוצה ראשונית, בנוסף לטענה כי המחלקה מהווה את הרמה הנמוכה ביותר הכוללת קצין שבכוחו לחבר את המסגרת אשר תחת אחריותו עם רמות ארגוניות גבוהות יותר. (ב) המחקר עסק ב"מודל אימון" - מה המפקדים יכולים לעשות כדי לפתח את חייליהם ולבנות יחידות מגובשות היכולות להשיג ביצועים טובים בקרב, בשונה מתפיסת "מודל רפואי" המבקש לסייע ליחידה הנמצאת בלכידות נמוכה. (ג) פיתוח ושימוש במדד קריטריון של ביצועי משימה של המחלקה אשר דורג באמצעות דירוג אובייקטיבי חיצוני. (ד) שאלוני ההערכה לא התבססו על דירוגי תחושת ההערכה ושביעות הרצון העצמית של החיילים. במקום זאת, התבקשו החיילים לפעול כמשקיפים על היחידה ולדרג נושאים שונים בקבוצה (למשל עבודת צוות, אמון או אכפתיות, מנהיגים בכירים וכדומה). לפיכך, ממוצע קבוצת המשיבים בשאלון ייצג את דירוג הצופה הפנימי הממוצע. הנחת היסוד לשימוש בשיטה זו הייתה שהיא יוצרת דירוגים להיות אובייקטיבים יותר, מה שמאפשר תוקף ומהימנות גבוהים יותר ביחס למידת הדיקו המשווערת המתקבלת מתוך תיאור ביטחוננו העצמי ורגשותיו האישיים של הפרט. חשוב לציין כי החיילים לא התבקשו לדרג אנשים או בעלי תפקידים מזוהים (למשל מפקד הפלוגה שלהם), כדי למנוע את השפעתן של הטיות הנובעות מקונפליקטים בין אישיים ואפקט ההילה. נוסף על כך, ההנחה הייתה כי ידיעת המפקדים כי הם לא מזוהים ומדורגים בנפרד תאפשר לרתום אותם להפעלת השאלון ביחידה.

הלכידות שעמדה בבסיס המחקר ב־ARI הוגדרה "כמידה שבה מנגנוני השליטה החברתית הפועלים ביחידה מקיימים תבנית מובנית של יחסים חברתיים בין חברי היחידה, כפרטים וכקבוצה, אשר הכרחיים להשגת מטרת היחידה" (Siebold, 1988b). (Levine and Moreland, 1990) ציינו: "מבנה הקבוצה הוא דפוס היחסים המתהווה בקרב חבריה". לפיכך, הגדרת ה־ARI היא מבנית ולא

מבוססת על הערכות אישיות. כוונת המכון באומרו "מנגנוני השליטה החברתית הפועלים ביחידה" כוללת רכיבים שונים כגון: חוקים, כללים, הנחיות, תפקידים, נורמות, הרגלים, גורמי סוציאליזציה ודרישות לפעולה או השגת מטרות קבוצתיות. הגדרה זו הכתיבה את רמת הניתוח לרמת הקבוצה או היחידה, ותיארה את המנגנונים או ה"כוחות" ככאלו אשר רובם ייתפסו על ידי חברי הקבוצה כחיצוניים להם. מכאן שליחידה הצבאית ולפעולותיה אחריות והשפעה רבה על החייל, ללא התחשבות במשיכתו ליחידה. עם זאת, הקבוצה עצמה היא גם מקור כוח והשפעה על החייל.

תרגום הגדרת הלכידות למדידה הייתה משימה מורכבת. חוקרי ARI חשבו כי מדידת הגיבוש החברתי במונחים של קשרים בין חברי הקבוצה בלבד אינה מייצגת נאמנה את המושג, שכן יש לכלול גם את הקשרים בין המנהיג לכפופים לו ובין חברי הקבוצה ליחידה כולה כדי לייצג באופן מלא לכידותה של היחידה הצבאית. מכאן נקבע כי יש שלושה מרכיבים בסיסיים של לכידות ביחידה קטנה: אופקית, אנכית וארגונית. כל רכיב נתפס כבעל היבט רגשי (תחושה או רגש) והיבט מעשי (פעולה או מיומנות), בהתאמה באופן הבא: (א) לכידות אופקית - גיבוש עמיתים ועבודת צוות, (ב) לכידות אנכית - אכפתיות של מנהיג וכשירות המנהיג, (ג) ולכידות ארגונית - גאווה וערכים משותפים, השגת צרכים ומטרות. על בסיס זה נבנה "שאלון הלכידות של המחלקה הקרבית" (Platoon Combat Platoon Cohesion Questionnaire) (Cohesion Index Siebold & Kelly) - שאלון שבתצורתו הארוכה כלל 79 שאלות: כחמש שאלות על כל אחד מהרכיבים של כל אחד משלושת מרכיבי הלכידות (Siebold & Kelly, 1988a). הרכיבים הרגשי והמעשי של לכידות אורכית נמצאו כגורם אחד שפונה "מנהיגות". נוסף על כך, גאווה, הרכיב הרגשי של לכידות אורכית, נמצא מתאים גם לרכיב המנהיגות.

מעבר לכך, קיים גם שאלון מקוצר הכולל 20 פריטים בלבד, המכונה "מדד הלכידות של המחלקה" (Platoon Cohesion Index), והוא כולל 10 סולמות, אשר כל אחד מהם מורכב משני פריטים (Siebold & Kelly, 1988b).

גיבוש חברתי בשירות מחקר רשתי

נושא ליבה מרכזי שבו עוסקים פסיכולוגים צבאיים, הן במדידה והן בפיתוח, הוא הגיבוש החברתי של יחידות צבאיות, במונחים של קשרים בין חברי היחידה, בשל השפעתו על הביצוע הקבוצתי. למרות מידת החשיבות הגדולה המופנית לגיבוש החברתי בשגרה ובהערכות לחירום, נראה כי חסר כלי מדידה שיאבחן וימדוד אותו. הכלי הנפוץ

הקיים הוא שאלון המודד כביכול את תחושת הגיבוש הקבוצתי של החיילים (לכידות אופקית, לכידות חברתית), אולם Moody and White (2003) טענו כי מדובר בשני מושגים שונים: לכידות חברתית היא מושג פסיכולוגי - "תחושת הביחד" שאותה מבטאים אנשים ביחס לקבוצה, בעוד גיבוש חברתי הוא מושג המתייחס למבנה מרקם היחסים הבינ־אישיים בקבוצה - "יחסי הביחד". מעבר לכך, Friedkin (2004) טענה כי הכמות והאיכות של היחסים הבינ־אישיים בקבוצה מהווים תשתית משמעותית ליצירת לכידות קבוצתית. כלומר, גיבוש חברתי הוא משתנה מקדים הכרחי לפיתוח תחושת לכידות קבוצתית - ככל שיותר חברי קבוצה נמצאים ביחסי חברות זה עם זה, כך מתאפשר להם לפתח קשר פסיכולוגי לקבוצה.

תחום מחקרי שנמצא כבעל יכולת לסייע באבחון ומדידה של גיבוש חברתי הוא "ניתוח רשת חברתית" (Social Network Analysis). תחום זה, אשר בסיסו במחקרי הסוציומטריה של Moreno (1934), התפתח משמעותית בשלושת העשורים האחרונים בזכות התפתחות טכנולוגית וזמינות תוכנות ניתוח פשוטות. הרשת החברתית (Social Network) חושפת באופן חזותי וסטטיסטי את מבנה היחסים בין חברי הקבוצה.

לאור אלו, ביצע Klang (2017) בענף פסיכולוגיה זרוע יבשה מחקר שדה שבו נמדד גיבוש חברתי של צוותים באמצעות צפיפות מבנה רשת החברות בין החיילים (Network Density). תוצאות המחקר הבהירו כי גיבוש חברתי שונה מלכידות קבוצתית ואף מהווה משתנה מקדים ללכידות קבוצתית, וכי גיבוש חברתי משפיע ויכול לנבא ממדי אפקטיביות של הקבוצה. כלומר, קבוצות עם קשרי חברות צפופים נוטות להיות אפקטיביות יותר. מעבר לכך, המחקר סיפק תמיכה משכנעת לכלי החדש לאבחון גיבוש חברתי באמצעות ניתוח רשת חברתית.

בעקבות המחקר, הוטמע בבסיסי האימון בחטיבות החי"ר והיבשה השימוש במיפוי רשת קשרי החברות של מחלקות בהכשרה. המיפוי מאפשר תהליך עיצוב והשפעה על הלכידות החברתית של המסגרת שנועדה לסייע לרווחת הפרט, לשיפור ביצועי המסגרת ולביסוס תפקידו המנהיגותי של מפקד המחלקה.

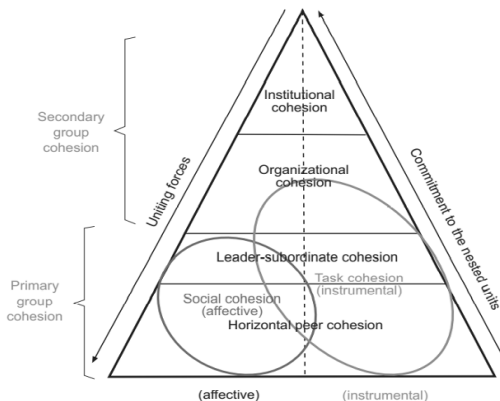
עם זאת, ההבנה כי קשרי חברות בקבוצה מקדמים אפקטיביות קבוצתית אינה רלוונטית רק לקבוצות לוחמים, אלא גם לקבוצות עבודה במטה. לכן, המחקר מציע מסקנות מעשיות עבור כלל היחידות והמפקדים, ומצביע על הצורך להקדיש תשומת לב רבה יותר לבנייה אקטיבית ולחזוקם של קשרי החברות כדי לקדם את אפקטיביות הקבוצות.

המיפוי הרשתי עצמו הוא גם כלי עבודה בידי פסיכולוגים צבאיים אשר מאפשר להם לחשוף בפני המפקד את הגיבוש החברתי ואת רשת קשרי החברות "הבלתי־נראית" אשר ניתנת למינוף ל"תוצאות נראות". כך למשל אפשר להשתמש ב"רנטגן" זה כדי לעזור למפקד להבין טוב יותר את הקבוצה שלו ולספק לו בסיס להתערבויות פוטנציאליות לחיזוק הגיבוש החברתי, לדוגמה על־ידי חיבור חברי קבוצה מבודדים או תתי־קבוצות בקבוצה. נוסף על כך, המיפוי הרשתי מנגיש כלי מחקר שבו מדדי רשת, כמו צפיפות רשת החברויות, עשויים לספק מרחב רב עוצמה לאבחון ולמידה.

מודל מתכלל לכידות יחידה

Salo (2011) מציע מודל מתכלל של לכידות היחידה (ראו תרשים). לטענתו, לכידות היא תוצר של השתלבות חברתית אשר נוצרת באמצעות יחסים חברתיים ומשימתיים חיוביים בין חברי הקבוצה (עמיתים ומנהיגים) ובאמצעות חוויותיהם המשותפות, המאחדות אותם וייחודיות בהשתייכותן למסגרת הספציפית (למשל קבוצה, יחידה, ארגון). בפועל, הלכידות נוצרת באמצעות תהליך השתלבות חברתית מתמשך הכולל חברים בקבוצה הראשית, מנהיגים של הקבוצה וקבוצות המשנה הגדולות יותר שהקבוצה משתייכת אליהן. השקפה זו יוצרת התבוננות רחבה יותר על לכידות ומשלבת את חשיבות הקשרים עם התנהגות ותהליכים ארגוניים.

לכידות היחידה כוללת מספר מרכיבים המבוססים על מערכות יחסים מבוניות שונות: קשר אופקי או גיבוש חברתי בין עמיתים באותה רמה היררכית; קשר אנכי בין עמיתים ברמות שונות; וקשר ארגוני, למשל - בין חברי היחידה לגופים הארגוניים הגדולים שלהם (Griffith, 1998).



מבחינה היררכית, המודל כולל שתי רמות עיקריות: לכידות קבוצה ראשית ולכידות קבוצה משנית. לכידות הקבוצה הראשית כוללת לכידות עמיתים ולכידות של המנהיג עם הכפופים. לכידות הקבוצה המשנית כוללת לכידות ארגונית שנוצרה באמצעות חיבור של חברי הקבוצה עם הארגון הבכיר יותר שלהם (למשל היחידה), ולכידות מוסדית המצביעה על המידה שבה חברי הקבוצה מזדהים עם המאפיינים המוסדיים של הארגון שלהם. לחלופין, אפשר להעריך את הלכידות ברמת הקבוצה הראשית על סמך העוצמה המשולבת של הלכידות החברתית והמשימתית. בשעה שהלכידות החברתית נבנית מכוח היחסים הרגשיים שבין חברי הקבוצה והמנהיגים, הרי שהלכידות המשימתית מושפעת מאיכות הפעולות והמיומנויות המעשיות הקשורות למשימה.

המודל המתכלל מציב שני ממדים של לכידות. מצד אחד, לכידות הקבוצה הראשית הבנויה על מערכות היחסים הרגשיות הקיימות בין החברים למנהיגים ומושפעת מאיכות הפעולות והמיומנויות המעשיות הקשורות למשימות של הקבוצה (Griffith, 1998). מצד אחר, לכידות הקבוצה המשנית, אף על-פי שהיא רגשית ומעשית, תלויה בחילופי הטבות שונות ובתחושת תכלית שהארגון יוצר כדי להבטיח נאמנות וצייתנות מצד חברי הקבוצה. מרכיבים וממדים אלה יחד מהווים שדה כוח פסיכולוגי הקושר את החברים לקבוצה ולארגון, ומייצג מוקד שהחייל יכול להתחייב או להתחבר אליו.

סיכום

התפתחות הגדרתה ומדידתה של הלכידות עברה דרך ארוכה באמצעות תרומתם של קבוצות חוקרים רבות:

1. היא החלה עוד מן הספרות ההיסטורית שסיפקה בסיס תיאורי עשיר במידע אשר זיהה: (א) מרכיבי לכידות רבים, (ב) מדדים אפשריים למדידה, (ג) דרכים להבנת הלכידות, (ד) משתנים מרכזיים הקשורים ללכידות.
2. המדענים "הקשים" אשר בזכות פעולות המדידה העניקו לתחום יוקרה ולגיטימציה מחקרית והפכו את הקבוצות לישות מחקרית.
3. חוקרי קבוצות קטנות שיצרו נראות גבוהה והניעו תהליך של קבלה ופופולריות לחקר לכידות וקבוצות קטנות. הם הרחיבו את התחום ואת סוגי המשתנים הקשורים ללכידות והתאימו את מדדי הלכידות לקבוצות.
4. המדענים היישומים מיקדו את המחקר מחדש - מלכידות כמשיכה לקבוצה ללכידות כתופעה קבוצתית. הם סיפקו ניתוחים ומתאמים כמותיים מתקדמים,

לצד קריטריונים של תוצרים מרכזיים, והשתמשו במדדים על משתתפים בקבוצות אורגניות בארגונים.

במהלך השנים, גם הטכנולוגיה למדידת הלכידות התפתחה ועברה מתצפית (לא מובנית ומובנית) לסיווג עם סטטיסטיקות השוואתיות; לאחר מכן נעשה שימוש בהקלטות לרישום תצפיות; לאחר מכן שאלונים חסכוניים; ולאחרונה נמדדה כרשת קשרים באמצעות מערכות מחשב. לא ברור כיצד תסייע הטכנולוגיה בעתיד לקידום מדידת הלכידות, אך נדמה כי גם הטכנולוגיה העתידית תתקשה להתמודד עם הגדרה מופשטת או עם מודל המורכב מרכיבים רבים ושכבות שונות. נראה כי בראש ובראשונה נדרשת עבודה באשר לדיוק המשגתה והגדרתה של הלכידות, קודם שאפשר יהיה להשתמש בטכנולוגיה ככלי להגדלת איכות המדדים.

למרות התפתחויות אלו לאורך השנים בתחום, עדיין אין בידינו הגדרה ומדידה אשר יאפשרו בסיס יציב למחקר משמעותי. המודל המבני של לכידות קבוצתית, המתמקד בדפוס היחסים שבין חברי הקבוצה והמסגרת כפי שהם מוחזקים יחד באמצעות כוחות חברתיים (כפי שהציע Salo, 2011) מתגבר על בעיות רבות, מאפשר הגדרה מספקת ומאפשר אף מדידה מבחינת לכידות אופקית, אנכית וארגונית. עם זאת, מודל זה רחב ומקיף מאוד.

לסיכום, עלינו כפסיכולוגים וחוקרים צבאיים להגדיר את הלכידות הצבאית בצורה יעילה ולהגיע להסכמה סבירה על הגדרתה. לאחר מכן, עלינו לקשר בין ההגדרה למדידה תקפה של הלכידות. רצוי כי ההגדרה והמדידה יתייחסו ליחסים שבין מדדי לכידות ומשתנים מרכזיים קשורים, כולל משתנים מקדימים ותוצאות. לבסוף, נכון יהיה לפתח כלים טכנולוגיים למדידה חוזרת של לכידות (במדידה אקטיבית ואף פסיבית)⁶⁶ כדי שיאפשרו לבצע מחקר איכותי, אבחונים סדורים ופעולות התערבות אשר יגבירו את האפקטיביות הארגונית.

66 "מדידה פסיבית" ו"מדידה אקטיבית" הם מונחים שנועדו להתייחס למידת המעורבות הנדרשת מהמשתתף לצורך המדידה. מדידה אקטיבית דורשת פעולה ברורה של המשתתף (למשל מילוי שאלון), ואילו מדידה פסיבית איננה דורשת ממנו כל פעולה (למשל איסוף מידע ברשומות קיימות).

כיצד מיישמים שינויים בבניין הכוח בעידן הנוכחי ובארגונים מורכבים⁶⁷

מידד אבירד,⁶⁸ קרולין לוי־זעירא⁶⁹

האתגר: פרק זה דן באתגרים קיימים בתהליכי שינוי בבניין כוח יבשתי. הפרק מצביע על מספר אתגרים הנובעים משינויים משמעותיים בתהליכי בניין כוח, בעיקר תהליכים המתרחשים "מלמעלה למטה": פגיעה בזהויות ארגוניות (חיליות, יחידתיות וכדומה) וכחלק מכך הצורך בהתגברות על אתוסים רבי שנים, קושי בעבודה משותפת, ריבוי אינטרסים מנוגדים, התגברות על נטייה של כל יחידה לראות את צרכיה שלה ולא את התמונה הרחבה, קושי בהגדרת מטרות משותפות וביצירת שפה משותפת, חוסר יכולת לקבוע ממדי הצלחה, ועוד.

מבוא

העולם שבו אנו חיים משתנה בקצב מהיר מבעבר בתחומים רבים. בין השאר אפשר לציין שינויים טכנולוגיים תכופים, ובהם: התפתחות מואצת של תחום הבינה המלאכותית, הרובוטיקה וטכנולוגיית המידע. שינויים אלו משפיעים ומושפעים מתהליכי גלובליזציה מואצים של מידע, סחורות ובני אדם, התפתחותם של ארגונים בין־לאומיים ותת־לאומיים אשר מאיימים על אופיו הלאומי / מדינתי של העולם כפי שהתעצב בתקופה המודרנית.

לשינויים החברתיים והטכנולוגיים היטל על אופיים של העימותים הצבאיים בישראל ובעולם אשר בכמה מן המקרים נעשים טכנולוגיים יותר וכוללים יותר ויותר ארגונים

67 הפרק מבוסס על בסיס סקירת ספרות של של תהליכי בניין כוח ביבשה כמו גם של תהליכים ארגוניים מקיילים ובחינה לעומק של מקרה מבחן- התנסות צק"ח גדעון ביבשה (בין ספטמבר 2017 למאי 2018). צק"ח גדעון הוא תהליך בניין כוח מלמעלה למטה של ניסיון לייצר חטיבה אורגנית משולבת. בסופו של דבר אף חטיבה יבשתית לא הפכה לחטיבה במתכונת צק"ח גדעון על כל מרכיביה וצק"ח גדעון כתוכנית שלמה אינו ממשיך. לצד זאת, כמה מהמרכיבים שנוסו נשמרו והעותקו לחטיבות שונות.

68 רס"ן מידד אבירד, לשעבר רמ"ד מחקרי לחימה ומעטפת לחימה, מכון המחקר ממד"ה.

69 רס"ן (מיל') קרולין לוי־זעירא, לשעבר יועצת ארגונית אוגדה 36.

לא מדינתיים. במקביל, הפעלת הכוח הצה"לית נעשית יותר משולבת בין כוחות מחילות וזרועות שונים. התמורות באופיים של העימותים ובעיקר השינויים התכופים באתגרים שאיתם מתמודד צה"ל, מצביעים על כך שתהליכי בניין הכוח הקיימים אינם מותאמים ולכן לא מכינים את הכוחות הצה"ליים להתמודדות מיטבית עם האתגרים שמציבים בפניו כוחות לא מדינתיים, ואינם מאפשרים מיצוי מיטבי של היכולות הטכנולוגיות הקיימות.

הפער שבין תהליכי בניין הכוח ובין צורכי שדה הקרב נידון לאורך שנים רבות, והניסיון לגבש תהליכי בניין כוח המשלבים בין הדיסציפלינות השונות הוא ותיק, בעל שמות רבים ("שיתופי-פעולה", "רבי-זרועות", "שילוביות" וכדומה) ובעל הצלחה מוגבלת בדרך כלל. מנגד, הטמעתם של אמצעים טכנולוגיים שונים בצה"ל נעשית מאז הקמתו. ההקשר שבו נכתב פרק זה הוא אסטרטגיית הניצחון המהווה מרכיב מרכזי בתר"ש "תנופה". במסגרת התר"ש הושם דגש מרכזי על תהליכי בניין כוח שמטרתם לאפשר פעולה קטלנית, רבי-זרועית, תוך שילוב כוחות יבשה, אוויר, מודיעין וים במתאר לחימה רב-ממדי.

מטרתו של פרק זה לשפוך אור נוסף באשר לאופן שבו אפשר לקיים תהליכי בניין כוח משמעותיים הנדרשים בעת הזו ובאשר לתפקידו של קצין מד"ה בתמיכה בשינויים אלו ובהאצתם. ממצאי הפרק מבוססים על ספרות מחקרית-ארגונית המתייחסת לארגונים מורכבים, על לקחים מתהליכי בניין הכוח ביבשה לאורך השנים, ועל הניסיון שצברנו מליווי צוות קרב חטיבתי (להלן: צק"ח) גדעון בעוצבת געש.

כאנשי מדעי ההתנהגות בצבא, אנו בוחנים את הצבא ותופעות צבאיות, הכוללות את המלחמות החדשות ואת תהליכי בניין הכוח, דרך מספר נקודות מבט תיאורטיות ויישומיות. רבות נכתב על נושאים אלו דרך נקודת ההשקפה של צבא, חברה ופסיכולוגיה צבאית. בפרק זה אנו מבקשים לבחון את המפגש עם השתנות העימותים בעיקר דרך נקודת מבט ארגונית, ובאופן ממוקד יותר דרך בחינה של ארגונים מורכבים.

בתחילת הפרק נפרוש רקע תיאורטי על שינויים בארגונים מורכבים, מאפייני העימותים החדשים ואסטרטגיות של בניין הכוח. לאחר מכן נדון במקרה בוחן בו לקחנו חלק, "התנסות צק"ח גדעון", ולבסוף נציג המלצות שנגזרו מתוך הבנתנו לאור הרקע התיאורטי וההתנסות.

השינויים בעולם ומאפייני המלחמות החדשות

אנחנו חיים בזמנים מאתגרים ויוצאי דופן. במהלך העשורים האחרונים, התקדמות המדע והטכנולוגיה הביאה לעליית מאמצי הגלובליזציה והצמיחה של כלכלת העולם, אשר הובילו להמצאות ובחירות חדשות בכל תחומי החיים. הצמיחה המתמשכת של הכלכלה העולמית הביאה אותנו להאמין כי פרדיגמות וגישות אלו שלמדנו, יישמנו ופיתחנו, יספיקו לעתיד. אבל התחרות הגוברת בעולם והדרישה לשינוי במקצבים הולכים וגדלים, מעלים את השאלה האם בכוחם של הפרדיגמות והכלים של אתמול להתמודד עם האתגרים הארגוניים של המחר.

מושג ה-VUCA פותח בהקשרים צבאיים בצבא האמריקני; מדובר בראשי תיבות - **V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity, **A**mbiguity, ובעברית: תנודתיות, אייבודאות, מורכבות ועמימות. מושג זה אומץ אל השיח הניהולי לנוכח עליית מורכבות האתגרים הארגוניים בעידן הפוסט־מודרני, ולאור הניסיון לפתח כלים ניהוליים להתמודד עם מורכבות זו.

אחד השימושים במושג נעשה במסגרת הניסיון לתאר את המציאות שבה אנו חיים כמציאות המתאפיינת באיבודאות בסיסית, ולכן מצריכה היערכות וצורות ניהול אחרות מאלו שפותחו בעולם שנתפס בעבר כיציב ושיטתי יותר. טענה זו תואמת טענות אחרות בדבר האצת קצב השינוי, סדר עולמי שבו האיומים מפוזרים ואינם בטוחים, כאשר הקונפליקט טבוע וקיים, אך בלתי צפוי, ולכן יכולתנו להגן על האינטרסים הלאומיים שלנו ולקדם מוגבלת על-ידי אילוצים של משאבים ואנשי כוח אדם. בקיצור - סביבה המסומנת בתנודתיות, איבודאות, מורכבות ועמימות (Roderick, 1998; Yarger, 2006).

אימוץ המושג הצבאי לשיח הניהולי והכלכלי, קשור בראש ובראשונה בהתלכדותם של שינויים חברתיים וטכנולוגיים המחוללים בעשורים האחרונים שינוי רדיקלי בכלכלה העולמית ובזירות הכלכליות המקומיות. מהפכת המידע, ההגשמה שלה דרך המובייל והתהוותה של הכלכלה הגלובלית, מערערים ומקריסים מבנים כלכליים מסורתיים שאינם מסתגלים לשינוי. לפיתוח הטכנולוגי יש מקום מרכזי ומעצב במבצע עניינים זה, ועל כן יש המכנים את התהליכים הללו "חדשנות משבשת" (disruptive innovation), תהליכים המובילים לשבירת המבנים המוכרים והידועים. "העולם החדש" מתואר על-ידי רבים כעולם של איבודאות (VUCA world) אשר יש לפעול בו באופן שונה ממה שהיכרנו עד כה. חלק ניכר מן הגורמים אשר מתקשים להסתגל לכך, הם ארגונים או זירות שהובילו את העשייה הכלכלית

במשך שנים. לא פעם, דווקא גודלם של הגופים המבוססים, אשר באופן מסורתי נחשב ליתרון, מקשה עליהם להשתנות, בעוד גופים קטנים יותר מצליחים להשתנות, לשרוד ולבסוף גם להוביל את המגמות החדשות.

נראה שעידן ה־VUCA אינו פוסח על צה"ל. אפשר לומר כי למפגש בין "המודרני" ל"פוסט מודרני" משמעויות והשלכות בהקשרים שונים: התארגנות, תכנון והגדרת המשימה, ובתוך כך גם בהקשרי כוח אדם. מבין התופעות המושפעות ממאפייני ה־VUCA, אפשר לזהות את הצורך בהתאמה למשימת הליכה הצבאית - המלחמה.

רבות נכתב, במסגרות צבאיות ומחוץ להן, על מאפייני העימותים החדשים. חוקרים שונים אף השתמשו בשמות שונים: המלחמות החדשות, המלחמות ההיברידיות, לוחמה מהדור הרביעי, מלחמה בקרב אוכלוסייה, ועוד (גריין, 2013). ננסה להתייחס לכמה מן המאפיינים:

- לחימה נגד ארגונים לא מדינתיים אשר בדרך כלל מאמצים טקטיקות לחימה של גרילה.
- לחימה המשלבת איומים מסוגים שונים: קונבנציונליים, לא קונבנציונליים, ספקטרום, תת־קרקע, ועוד. כיום אופי איום זה על כוחות היבשתיים של צה"ל מומשג כ"איום הכדורי".
- לחימה בתווך האורבני אשר מאפשרת הסתתרות בתוך אוכלוסייה אזרחית ומגבילה את יתרונותיו של הצבא הסדיר (אש כוחות ממוכנים). פגיעה מכוונת באזרחים מחד, ושימוש בכלי נשק מדויקים אשר מאפשרים פגיעות כירורגיות מאידך.
- שימוש רב בתקשורת דיגיטלית.
- ניסיון נרחב יותר מאשר בעבר להשפיע על תודעת האזרחים והחיילים.

המשגה נוספת התייחסה לצבא הישראלי אשר נלחם במלחמות החדשות כצבא תוספתי (בן־ארי, ווינר ושר, 2012). כלומר, לאור השינויים באופיים של העימותים נכנסו לכוח הלוחם וסביבתו יותר ויותר תפקידים ומקצועות שונים: אנשי תקשורת, אנשי משפט ומפעילים של כלים טכנולוגיים שונים. כולם בנוסף לתפקידי הלחימה המסורתיים.

הסיבות לשינויים אלו קשורות בקשר הדוק להתפתחויות אמצעים טכנולוגיים רבים. שינוי באופי המלחמות מחייב היערכות שונה ומעבר ממודל של מלחמות גדולות למודל של היכוך מתמיד ומתמשך, כאשר האתגר העיקרי הוא אתגר "האבהנה

המבדלת", כלומר זיהויו והמשגתו של הקונפליקט / האיום הנצפה כזכה הראוי למענה של לחימה שונה, מובחנת וייחודית. יש גם שינויים באופי האויב ומורכבותו; המושג "אויב" משתנה מאויב פיזי וגלוי, כמו צבא מדינתי, ועד אויב בעל מאפיינים וירטואליים והתנהגות מוסווית והמקמה.

המורכבות הבסיסית של תהליכי שינוי

תהליכי שינוי מכוון טומנים בחובם שלושה אתגרים מרכזיים:

האחד – ביחס להיקף המשימה. כל התערבות חלקית מושפעת ומשפיעה על הסביבה הפנים-ארגונית והחוץ-ארגונית; האם התערבות מוגבלת מאפשרת לחולל שינוי אמיתי? מצד שני, כל הרחבה או העמקת מהלך השינוי דורשת משאבים נוספים ויוצרת הקשר חדש. כיצד אפשר להגדיר היקף משימה אשר יאפשר תהליך שינוי אפקטיבי במערכת ארגונית מורכבת?

השני – ביחס לטווח השפעת ההתערבות המתוכננת. מהם ממדי השינוי המתוכנן (פיזי, ארגוני, וערכי), ומהו טווח הזמן אליו מכוון תהליך השינוי; מהו משך תהליך ההתערבות עצמו; מהו המרחב הקרוב של לפני לעומת אחריו? או השפעות ארוכות טווח; וכיצד אפשר לחולל שינוי לטווח ארוך / היקף רחב במערכת ארגונית מורכבת?

השלישי – האיום על מי שמרוויחים מן המצב הקיים. שינוי מהווה הפרה של מאזן הכוחות הפנימי והחיצוני בארגון. המצב הקיים הוא תוצאה של שיווי משקל בין כוחות רבים. אלו הנהנים ממנו בוודאי שמחים בהתמדתו אך גם אלו הנפגעים ממנו מעדיפים לעיתים, את המוכר, גם אם הוא לא תמיד מיטיב עמם, לנוכח המחיר שהשינוי יחייב אותם לשלם. האם אפשר, בארגון מורכב, לחזות את תגובת בעלי העניין השונים או לשלוט בה, כך שיתאפשר השינוי?

כמו כן, יש לזכור כי הנהגת השינוי נעשית בהקשר מורכב: הצורך לתכנן ולפעול באופן כוללני, ריבוי בעלי העניין, ריבוי אינטרסים, שונות פנימית רבה, קצב שינוי מהיר והשפעות גומלין בלתי צפויות – כל אלה ועוד הופכים את האתגר למרתק במיוחד.

קיימים כמה תחומים שעל הארגון לפעול במסגרתם כדי להצליח להשתנות באופן הנדרש. התחום הראשון הוא להנהיג תהליכים אסטרטגיים ותהליכי בניין כוח גמישים – דרישה שעלולה להיות מנוגדת למרכיבים בארגון המהווים את עמודי התווך שלו ולתפיסות היציבות שעליהם מבוסס בניין הכוח. התחום השני הוא כוח אדם שיוכל להתמודד עם הדינמיות והשינויים הלא צפויים בסביבה הארגונית. והתחום השלישי הוא תשתית

טכנולוגית ותפיסות המותאמות אליה. הגמישות תושג באמצעות תרגום המשאבים ואבני הבניין לפעולות רלוונטיות בארגון (מינקה־ברנד, סגל וחי, 2015).

פרק זה מתמקד ביכולתו של הארגון הצבאי, המתאפיין בריבוי מערכות ושחקנים, לעצב שינוי משמעותי לאור האתגרים שהוצגו עד כה.

תהליכי בניין הכוח בשינוי

באופן גס אפשר לציין שתי צורות אידיאליות שבהן מתקיים שינוי בבניין הכוח ביבשה: שינוי דדוקטיבי (מהכלל אל הפרט) ושינוי אינדוקטיבי (מהפרט אל הכלל).

שינוי אינדוקטיבי מתייחס לניסיונות לוקאליים לבצע התאמות של בניין הכוח במטרה לגשר על פערים בין היכולות הקיימות לצורכי היחידות. התאמות אלו עשויות לבוא לידי ביטוי באופן שבו יחידות מנהלות תהליכי הכשרה, בהפעלת אמל"ח או בהקמת מסגרות ייחודיות. לאורך השנים קמו בצה"ל מספר רב של יחידות מיוחדות, והן זכו בו למקום מרכזי בהשוואה לצבאות אחרים בעולם. הפתרונות הלוקאליים מאפשרים פתרון מהיר באופן יחסי לבעיות. כך, למשל היחידות המיוחדות מאפשרות את יצירתו של דפוס פעולה מותאם ביחידה קטנה, ללא צורך בשינוי יחידות גדולות. הפתרונות המתקיימים ביחידה כזו או אחרת, מאפשרים זליגה בין יחידות בעזרת חיקוי ובכך יוצרים פתרון בעל טבע אבולוציוני. אחד השינויים המתרחשים בצורה זו בעת האחרונה הוא החטמ"ר (חטיבה מרחבית) החכם שמתקיים בחטמ"ר שומרון, שהיוזמה לפיתוחו הייתה מלמטה ונוצר באמצעות שיתופי פעולה.

עם זאת, לשיטה זו גם חסרונות גדולים. קדיש ובן־שלום (2007) מציינים בסקירה שערכו על הקמתן ופירוקן של יחידות מיוחדות, כי שינויים שמתרחשים בצורה אבולוציונית ללא תמיכה מוסדית (של זרוע היבשה או המטה הכללי), נוטים להיעלם לאחר שהצורך המבצעי אינו קיים עוד (יחידות מיוחדות נסגרות בשלב זה). יותר מכך, לעיתים קרובות בתהליכים אלו לא מתרחש שימור ידע, וכך לאחר שהצורך מתעורר שוב – נאלצים "להמציא את הגלגל מחדש". מנגד, ליחידות המוקמות בתמיכה של הזרוע יש סיכוי גדול יותר למיסוד (קניזו, 2005). קל להבין נקודה זו; בהקמת יחידה חדשה, כמו בכל שינוי משמעותי, יש קשיים רבים בדרך וצורך בהססת משאבים. המפקד היוזם דואג להססת המשאבים הרלוונטית והתגברות על כלל המכשולים, אך במידה ואין תמיכה זרועית מלמעלה, תקלות ושיבושים מקשים על ההמשך לאחר חילופי המפקדים.

מלבד השינויים אשר צומחים מלמטה, בתמיכה כזו או אחרת של זרוע היבשה, הרי שהשיטה המקובלת להובלת שינויים ביבשה היא מהכלל אל הפרט. כלומר תכנון ארוך טווח מלמעלה למטה של מבנה וארגון הכוח, כתיבת תפיסות תו"ליות כלליות לכלל הכוחות וכדומה. תהליכים אלו בדרך כלל נעשים תוך תכנון מדויק ככל האפשר במטרה לסנכרן בין הרכיבים השונים. בעזרת עבודות מטה רבות, מקווה זרוע היבשה להשתנות ולהתאים את עצמה למציאות התזזיתית. שיטה זו הקוקה ב-DNA של ארגון מודרני והיררכי, אך עם זאת, על־פי רוב עבודות מטה גדולות בזרוע היבשה לא ממומשות במלואן או לא ממומשות כלל. לעיתים מרבית השינויים אינם ממומשים, כפי שקרה בעבודת המטה שהתרחשה בשנים 2002-2006 (עטר"ת), שבו רק פרויקט הצי"ד (צבא יבשה דיגיטלי) הוטמע.

למרות הנטייה לראות בעבודות מטה שלא הושלמו כישלון, לעיתים אפשר לראות אפקט מצטבר של שינויים אשר מבחינה כרונולוגית מתרחשים זמן רב לאחר שנהגו לראשונה (דוגמה לכך היא חטיבת הקומנדו), ולעיתים אפשר להבחין בשינויים קטנים שנעשו אחרי עבודות מטה גדולות. במילים אחרות, לעבודות מטה אלו השפעה הדרגתית על בניין הכוח של היבשה.

בן־דוד (2018), עקבה אחר מספר עבודות מטה ומציינת מספר גורמים המעכבים את יישומן. מעניינת העובדה כי כמה מן הגורמים המאתגרים שהיא מציינת, מקבילים לאלו שמלווים גם ארגונים מורכבים אחרים בשינויים משמעותיים (כפי שנסקרו בחלק הקודם):

- קושי לרתום את המערכת לשינוי לאור המבנה המורכב של זרוע היבשה. המטכ"ל הוא גוף יבשתי מעיקרו, לכן לכל אחד דעה בנושא זרוע היבשה ומתחוללת התנגשות בין הכאן ועכשיו ובין תהליכים ארוכים של בניין הכוח.
- קיים מתח מובנה בין הסמכות והאחריות של זרוע היבשה, הפיקודים המרחביים והמטה הכללי, בנוגע לבניין הכוח ביבשה.
- התנגדות פנימית המבוססת על מסורת וזהות חילונית.
- נוצר דיסוננס בין אורך קדנציה קצר ובין שאיפתם של המפקדים להטביע חותם ייחודי.
- פערים במקצועיות המטה אשר מובילים לתהליכי תכנון לא שלמים.

בניין הכוח בעת הנוכחית

בעת כתיבת שורות אלו צה"ל היה בעיצומו של תהליך שינוי משמעותי בבניין הכוח, כחלק מתר"ש "תנופה" בהובלת הרמטכ"ל רא"ל אביב כוכבי. תר"ש תנופה בנויה על תפיסת הניצחון החדשה שבמרכזה ניצבת הלחימה הרב־ממדית. תהליך בניין הכוח בתר"ש תנופה הוא בעיקרו דוקטיבי ומתבסס בין השאר על הצורך לאפשר פעולה משותפת גם ברמה הטקטית של גורמי יבשה, ים, אוויר ומודיעין. חלק מרכזי בתוכנית תנופה הוא הקמת היחידה הרב־ממדית אשר מורכבת באופן אורגני מגורמי יבשה, מודיעין ואוויר. בתוך כך שתר"ש תנופה עדיין בתהליכי בנייה ויישום בעת כתיבת שורות אלו, אנו מעוניינים להדגים את האתגרים וההזדמנויות הקיימים בתהליך מסוג זה על תהליך אחר - התנסות צק"ח גדעון.

עיקרי ההבנות מההתנסות⁷⁰

צק"ח גדעון נועד להיות הטיבה עצמאית המכילה באופן אורגני כוחות חי"ר, שריון, תותחנים, מודיעין ותקשוב, אשר אמורים לפעול בצורה מסונכרנת כדי שהקצה המבצעי יביא לידי ביטוי מיטבי את יכולותיו. תפיסת ארגון והפעלה זו כללה בה שינוי גדול ביחס לאופי הפעולה הצבאי הרגיל של בניין הכוח, הנעשה על פני ציר הדידיסציפלינארי (חד־חילי), בעוד התפיסה החדשה טומנת בחובה מעבר לתפיסה אינטרדיסציפלינרית של בניין הכוח. מה היו מאפייני ההתנסות?

- שינוי זה היה, כאמור, ניסיון "מלמעלה למטה", מתוך מטרה לתכנן ולהבנות מעין הבילה אחת כוללת של שינויים תחת השם "צק"ח גדעון", אשר תאפשר קפיצת מדרגה חדה ולא שינוי לינארי. צק"ח גדעון הכיל בו מספר רב של אלמנטים טכנולוגיים ומבניים. כך, למשל דובר על תהליכים כמו: שינוי מבנה גודו הסיוור, שינוי מבנה המפקדה, שינוי תפיסת המענה הלוגיסטי, ארכיטקטורה חדשה של רשת הנתונים, סוגי אמל"ח שונים וכדומה. שינויים אלו ביטאו מספר רב של עבודות מטה שונות וכמובן הצריכו שיתוף פעולה בין מספר רב של גורמים.
- לצד גורמים אשר ראו בצק"ח גדעון הזדמנות להפוך את כוחות היבשה

70 חלק זה נכתב על בסיס תצפיות וראיונות שנערכו עליידי צוות מדעי התנהגות בתהליכי ההכנה להתנסות צק"ח גדעון (בין ספטמבר 2017 למאי 2018), בשבועות אימון המפקדות של צק"ח גדעון במאי 2018 ובתרגילים החטיבתיים של התנסות צק"ח גדעון באוגוסט 2018. נוסף על כך, ההבנות המוצגות כאן מסתמכות על סיכומי הבקרים של מעבדת הקרב וכן על השתתפות בתהליכי התכנון והסיכומים של עוצבת געש ורוע היבשה.

לרלוונטיים יותר, או שראו בכך הזדמנות למימוש מטרות אחרות (כגון משאבים), כוחות רבים אחרים התנגדו לתהליך השינוי מסיבות רבות, ביניהן: חשש מפגיעה בזהות החטיבתית והאתוס רב השנים; אלמנטים של גאווה, אגו ויוקרה פנים יחידתית; קושי בעבודה משותפת / משולבת הכוללת ריבוי אינטרסים מנוגדים; קושי להבין את השלם ואת צורכי המערכת כולה, ולא את חלקיה הנפרדים; חוסר אמון בזרוע היבשה כמי שמסוגלת לקדם תהליכי בניין כוח מורכבים; ניסיון עבר כושל בתהליכים של שינוי; וסוגיות כמו יכולתם של החיילים לפתח / לשמר מקצועיות ביחידה משולבת. ההתנגדויות בחלקן נאמרו באופן מופגן ובחלקן נעשו מתחת לפני השטח.

- מבנה זרוע היבשה, המתח בין הגופים השונים. בדומה למה שציינה בן-דוד בסקירתה, גם במקרה זה המתח שבין הסמכות ואחריות של זרוע היבשה, ובין הפיקודים המרחביים והמטה הכללי בנוגע לבניין הכוח ביבשה, הקשה לכל אורך הדרך על תהליך התכנון והביצוע. הניסיון מצד אחד להניע שינוי, המתוכנן כאמור מלמעלה למטה, ומצד אחר היעדר סמכות אחידה לעשות זאת – יצרו פערים בין הגופים השונים באשר למטרה של צק"ח גדעון, פערים אשר בסופו של דבר באו לידי ביטוי בהתנסות עצמה. כך למשל אפשר היה לזהות את המתח שבין גורמי בניין הכוח להפעלת הכוח כבר בשלב תכנון ההתנסות וגם במהלכה: בונה הכוח אשר שאף למקסם את הלמידה הארגונית, ובין מפעיל הכוח אשר שאף לייצר התנסות אשר תדמה עד כמה שאפשר לאתגרי המלחמה הבאה כדי לשמור על כשירות הכוחות.

- קושי ביצירת שפה משותפת ומטרות משותפות. לא לכל אורך התהליך הייתה הסכמה באשר למטרות צק"ח גדעון, איזה מענה הוא אמור לספק, מה ייחשב כהצלחה, כיצד מודדים את הישגיו ומי הגוף שמגדיר זאת. נוסף על כך, מאחר שהיחידות לא התאמנו יחד, אפשר היה להבחין בפערי שפה גדולים בין היחידות השונות.

- הזיקה שבין תהליכי התכנון להתנסות והטמעה. אפשר היה לזהות כבר בתהליך התכנון רידוד של התפיסה (כך למשל לא נבנו כוחות משולבים ברמה אורגנית אלא נוצר אימון חטיבתי משולב בלבד). נוסף על כך, לא נמצאה ולו חטיבה אחת בזרוע יבשה אשר נעשתה לחטיבה במתכונת של צק"ח גדעון על כל מרכיביה. עם זאת, כמה מן המרכיבים שנוסו בצק"ח גדעון אכן נשמרו והועתקו לחטיבות אחרות.

להבנתנו ומתוך נקודת המבט המקובלת במערך מדעי ההתנהגות, התנסות צק"ח גדעון הסתיימה כמו תהליכי בניין כוח רבים אחרים ביבשה – עם מידת הצלחה שאינה

מוסכמת באופן ברור. האם בניין הכוח השתנה באופן מספק כך שיגרום לכוחות היבשתיים להיות מותאמים יותר? אנחנו כמוכן איננו יכולים לתת תשובה לשאלה זו, אך אנו מציעים לבחון אותה דרך פרספקטיבה של שינויים בארגונים מורכבים. כארגון מרובה שחקנים הנמצא בסביבה מורכבת, שינוי בארגון מסוג זה מצריך, כאמור, אסטרטגיה כללית וכיוון, אך אינו מאפשר תכנון מלמעלה למטה אשר יכלול את כלל מרכיביו.

צק"ח גדעון כתוכנית שלמה כבר אינו קיים, אך להבנתנו אפשר לראות כיצד תוכניות בניין כוח עכשוויות ממשיכות את התפיסות שעליהן התבסס צק"ח גדעון ופרייקטים קודמים אחרים. כמו כן, כמה ממרכיבי הכוח שפותחו בצק"ח גדעון הועתקו לחטיבות אחרות.

דיון ומשמעויות

כפי שציינו, בעת כתיבת שורות אלו נעשים שינויים נרחבים בבניין הכוח, שינויים המתבססים על תפיסת הניצחון אשר במרכזה פעולה רבי-ממדית ורבי-זרועית. בפרק זה ביקשנו לבחון היבטים מסוימים של בניין הכוח בארגון מורכב כזה"ל כראי לעתיד לבוא, הצגנו ספרות מחקרית אשר עוסקת בשינוי בסביבה מורכבת ועסקנו בשני אבות טיפוס של בניין הכוח: בניין כוח דווקטיבי בתכנון מלמעלה למטה ובניין כוח אינדוקטיבי כתהליך אבולוציוני ומקומי. ההבדלים בין השיטות השונות הולכים ומתחדדים בעת הזו, תקופה המתאפיינת בשינויים תכופים ובמורכבותה של הסביבה החיצונית לארגון הצבאי, במורכבות הסביבה הפנימית ובחדשנות טכנולוגית (disruptive innovation). שינויים אלו מקשים על הסתגלותם של הארגונים הגדולים למציאות החדש ומקנים יתרון לארגונים קטנים או לארגונים בעלי מבנה גמיש יותר. במילים אחרות, מצטמצמת יכולתם של ארגונים לבצע עבודות מטה גדולות, הכוללות תכנון לפרטי פרטים. הצבא אינו שונה מארגונים גדולים אחרים בנושא זה. דרך עבודתה של בן-דוד (2018) אפשר לראות כיצד זרוע היבשה מתקשה להוציא אל הפועל עבודות מטה, בין השאר לאור ריבוי השחקנים והאינטרסים. מאידך, לגישה האינדוקטיבית-אבולוציונית חסרונות משלה בתוך ארגון גדול. התבססות אך ורק על התפתחויות מהיחידות איננה מאפשרת לצבא ליהנות מהיתרונות של גוף גדול, ובהם: עיצוב אסטרטגי, הקצאת משאבים גדולה, שימור יידע והעברתו. קדיש ובן-שלום (2007) מציינים חסרונות אלו ביחידות שהוקמו ללא תמיכה מוסדית. תחלופת המפקדים הגבוהה ביחידות מובילה לכך שללא חיבור השינויים המובילים ביחידות לרמה הארגונית הכוללת, היחידות החדשות נוטות להיסגר. עקב כך, היכולת ליצור העברה של דפוסי פעולה חדשים או של שימור ידע לעיתים נמנעת.

המלצות לבניין כוח בעידן המורכב

אנו רוצים להמליץ על שילוב בין שתי הגישות, שילוב שיאפשר התקדמות המתאימה לדיי-אן-איי של ארגון היררכי המתקיים בתוך סביבה מורכבת המשתנה באופן תדיר. במילים אחרות, ביסוס של אסטרטגיה כללית יחד עם עידודם של שינויים לוקאליים בהתאם לאסטרטגיה. להלן פירוט של תפיסה זו:

- תהליך תכנון ומו"פ. תהליך השינוי, כפי שאפשר לראות בסקירתה של כ"דוד, הוא ספירלי; למרות התכנון המדוקדק רק חלק מהמרכיבים מוטמעים ומועברים בין יחידות. על המטה לכל אורך הדרך לערוך תהליכים של מחקר ובחינה של שינויים ולבסס הבנה של הצרכים שדרכם יוכל לבחון אילו התפתחויות עשויות לסייע לכיוונים אלו. בהמשך לכך, המטה יוכל לסייע גם בתהליך ההדבקה בין יחידות של התפתחויות מתאימות. לצד זאת, על המטה לקחת בחשבון הן שתפקידו לסלול כיוון ומטרות והן שיש לו קושי מובנה ביכולת תכנון מדוקדקת.
- בניין כוח מבוסס הדבקה ואבולוציה. אחד המאפיינים הבולטים של כמה מתהליכי בניין הכוח הדדוקטיביים ששורטטו בתחילת הפרק, הוא ההצלחה החלקית לייצר מעין חבילה שלמה של שינויים אשר כוללת את כלל מרכיבי בניין הכוח. עם זאת, בדרך כלל כל התנסות השאירה שובל אחריה. כך למשל בצק"ח גדעון, אלמנטים שהראו אפקטיביות גבוהה יחסית – כגון יחידת סיוע מנהלתית (היחס"ם) או גדוד סיור (גדס"ר) במתכונת חדשה – מיהרו להעתיק אותם גם לחטיבות אחרות. דוגמאות נוספות לכך אפשר למצוא גם בניסיונות קודמים אחרים. אנו מציעים לראות בתהליכי ההדבקה, הן כאלה שפותחו מלמעלה למטה והן כאלה שנעשו בהתפתחויות לוקאליות, את עיקר תהליך בניין הכוח.
- תמיכה ביחידות. כדי למקסם את פוטנציאל השינוי וההתפתחות באמצעות התפתחויות לוקאליות, על היחידות להסכים על תפיסת השינוי שתבוא לידי ביטוי בסימון נקודות ארכימדיות אשר בכוחן להניע / לסכן את השינוי, ולהעניק תמיכה משאבית וכיוונית פעולה. הדבר דומה לפלטפורמות קוד פתוח הנפוצות היום אשר מאפשרות למפתחים להתחבר אליהן; אפליקציות מוצלחות נשמרות, בעוד אחרות – אובדות.
- תהליכי בניין כוח מבוססי שותפויות. תהליכי שינוי בארגונים מורכבים מצריכים פעולה הכוללת שותפויות וזיהוי אינטרסים משותפים, בדומה לתהליך שבו כוחנים יחידה משולבת כדי ליצור עבורה שפה משותפת ולהעצים אלמנטים של

לכידות משימתית (ווינר). על כן, תהליכי בניין הכוח מהווים בעצמם תהליך ארגוני משולב המחייב התייחסות מיוחדת ותכנון משותף הכוללים זיהוי של אינטרסים משותפים. כלומר, תהליכי החשיבה אינם חלק מקדים לתהליך השניוי אלא חלק ממשי בתהליך השניוי עצמו לקראת פעולה משולבת. כך לדוגמה, בתהליך ההתנסות של צק"ח גדעון חלק מרכזי היה עבודה עם מפקדים במטרה למצוא מכנה משותף מאחד, אינטרסים ומטרות משותפים, ערך מוסף מוסכם וחיבור לתמונת מצב משותפת.

- מוכנות מול כשירות. תהליכי בניין כוח משמעותיים עלולים לפגוע בכשירות הכוחות לאור השיבוש שהם יוצרים בפעילות באופן טבעי. נתייחס כאן לשתיה אסטרטגיות רלוונטיות, שמטרתן למזער את הפגיעה בכשירות הכוחות ואשר מיושמות בימים אלו במקומות שונים בצה"ל:

1. דומיננטיות למפעיל הכוח. מפעיל הכוח ייטה באופן טבעי לשינויים אשר אינם יוצרים שיבוש משמעותי בהפעלת הכוח וכמו כן לשינויים אשר ניתנים להטמעה מיידית. באופן זה אפשר להכניס שינויים רבים ללא שיבוש משמעותי בכשירות הכוחות. במידה והכנסת השינויים מצליחה, אפשר להעתיק זאת ליחידות אחרות.

2. יצירת התנסויות מחוץ לסד"כ. כלומר יצירתו של שדה התנסויות בזעיר אנפין, אשר ממנו אפשר יהיה ללמוד, ללא פגיעה במוכנות הכוחות הנדרשת לצה"ל.

- המשאב האנושי. הספרות אשר דנה בשינויים בארגונים מורכבים בעת הזו, עוסקת גם בכוח האדם הגמיש אשר נושא יכולות התנהלות ופיקוד על מסגרות הרוויות בטכנולוגיות משולבות ודינמיות. בהיבטי בניין הכוח בצה"ל, נדרשת יצירתם של הכשרות ומסלולי שירות מותאמים כבר מהדרגים הטקטיים הזוטרים:

1. הצורך בשימור ופיתוח יכולות פעולה בסביבה טכנולוגית – הכרות עם יכולות פיקודיות רשתיות ושטוחות יותר, המתאימות לאמצעי השליטה, הבקרה וניהול הידע.

2. שימוש ופיתוח של יכולות פיקוד על מסגרות משולבות – כלומר, פיתוח יכולות פיקודיות של ניהול מומחים והכרות של מפקדים בדרגים זוטרים עם מקצועות וכלים מגוונים (אלמוג ואכידר, 2021).

תהליך הפיתוח של המשרתים לכישורים ויכולות גמישים יותר, לא חייב להיות תלוי

בתהליך בניין כוח מסוים. המהירות שבה נדרשים תהליכי בניין הכוח כדי לשמור על רלוונטיות, מחייבת יכולות דינאמיות יותר כבר עכשיו.

מה התפקיד שלנו, אנשי מערך מדעי ההתנהגות, בתהליך?

אנשי מערך מדעי ההתנהגות ליוו וממשיכים ללוות את תהליכי בניין הכוח, הן בתוך היחידות והן בתהליכים רחבים במטות השונים של צה"ל, בצוותי תכנון והטמעה. בהקשר זה נציין מספר דגשים:

מתחים

תהליך של שינוי מלווה במספר מתחים משמעותיים המחייבים התייחסות עוד בתוך התהליך כדי למנוע חבלות בו. להלן מספר מתחים שאנחנו נתקלנו בהם:

1. זהות – זהות והשתייכות קבוצתית מהווים כוח משמעותי ביחידות צה"ל. חלק מתהליכי בניין הכוח מהווים איום ישיר על זהויות קודמות (למשל זהויות מקצועיות, זהויות יחידתיות ועוד). חשוב לשים לב לכך בתוך בניית תהליך השינוי ולעודד כבוד הדדי בין הזהויות.

2. התנגדויות לשינוי – פעמים רבות תהליך של שינוי מלווה בהתנגדויות. חשוב לברר את מקור ההתנגדויות ולתת להן מענה. לעיתים ההתנגדויות קשורות לאינטרסים מנוגדים.

3. מתח בין מפעיל הכוח לבונה הכוח – בעוד בונה הכוח חושב על העתיד, על מפעיל הכוח לדאוג לכשירות בכל נקודת זמן. חשוב להיות מודעים לפער הזה ולאזן בין הצרכים השונים של הגופים.

מידה

בתוך תהליך ההשתנות המורכב, לעיתים יש דגש גדול על התשומות אך לא על התפוקות. קצין מד"ה יכול לעזור לארגון עליידי סיוע ביצירתן של הגדרות ואופרציונליות לתפוקות רלוונטיות לאורך השינוי; סיוע ביצירתם של מדדי תפוקות; ואף שימוש בכלים מתוך ארגז הכלים של מדעי ההתנהגות כדי לעזור במדידה.

תהליך ההדבקה והפצת הידע

כאמור, כיום חלק מתהליך בניין הכוח מגיע דרך הדבקה ואבולוציה. לאנשי מד"ה

הפזורים ביחידות השונות עשוי להיות בכך תפקיד מרכזי:

1. יצירה של פורומים ומסגרות למידה בין הגורמים המבצעיים ביחידות.
2. הפצת ידע ותובנות בין קציני מערך מדעי ההתנהגות.
3. יצירת צוותי פעולה מתוך מערך מדעי ההתנהגות, ממספר דיסציפלינות (ייעוץ, מחקר ומיון) ומתחומים אחרים (למשל תפיסות, אמל"ח, חינוך, הדרכה), לליווי התהליך, פיתוח הידע והפצתו.

סיכום

פרק זה התמקד ביכולתו של הארגון הצבאי לעצב שינוי משמעותי לאור האתגרים המשתנים והסביבה הארגונית המתפתחת. התמודדות מיטבית עם השינויים תלויה בסקירה שיטתית ועקבית של הסביבה, במטרה לזהות רמזים מקדימים ומטרימים להזדמנויות מתהוות ולסיכונים מתפתחים. אלו עשויים להשפיע על מצבו הנוכחי של הארגון ועל תוכניותיו העתידיות.

גם בצה"ל אנו פוגשים יותר ויותר מרחבים שבהם נבחנים האתגרים החדשים והסביבה המשתנה. בהתאם לכך, מומלץ להיפרד מהציפייה לתהליכי תכנון מכניסטיים, אשר מקשים על התאמת הארגון למשימותיו היום. במקביל לכך, מומלץ לפנות לתהליכי תכנון גמישים יותר ומתאימים יותר בעת הזו, כדי לסייע בבניין הכוח. כל זאת לצד מחקר ואיגום ידע הרלוונטי לסוגיות הקשורות בתהליכי בניין הכוח הנוכחיים (כגון: פסיכולוגיה צבאית הרלוונטית לשילוביות, זיקה בין אדם ומכונה ועוד). יש להתמקד בהבנייתה של יכולת ארגונית אשר תאפשר את נטרולם של כוחות התנגדות פנימיים, ותעניק כלים חדשים להתמודדות עם עולמות של אתוס, מורשת, טריטוריה, אגו וקיבוע מחשבותי.

"כושר צבאי" ו"תחושת מסוגלות" במערך המילואים: על כשירות ומדידת כשירות

ארי סינגר,⁷¹ רוני טיארג'אן-אור⁷²

האתגר: לנושא "הכשירות" ממדים רבים (פיזיים, התנסותיים, תודעתיים-פסיכולוגיים-רוחניים ועוד), אך הוא קשה להגדרה ולמדידה. במערך המילואים הצה"ל, במיוחד לאחר מלחמת לבנון השנייה, ועדת וינוגרד וחוק המילואים – לנושא זה חשיבות גדולה במיוחד. מסקרים והערכות בנוגע למערך עולה תמונה ולפיה אין אחידות בתחושת המסוגלות במילואים, וקשה להעריך עד כמה היא מבטאת נכוחה את מה שצפוי לקרות מבחינת המוכנות לביצוע המשימה בעת קריאה.

מבוא

נושא "הכשירות" של מסגרת צבאית ושל פרט לביצוע משימתה, הוא נושא ליבה בניהול ארגון לוחם. ל"כשירות" יש ממדים רבים, חלקם פיזיים (כוח אדם, ציוד ואמצעים), חלקם התנסותיים (אימון, מיומנויות, ניסיון וכדומה), וחלקם תודעתיים-פסיכולוגיים-רוחניים (כמו: לכידות, אמון ביכולת, אמון במסגרת, אמונה).

על כן, להכנתנו, עיסוק בפסיכולוגיה צבאית חייב לכלול בו הבנה מעמיקה של מונח הכשירות, רכיביו השונים ותרומתם לאפקטיביות המבצעית.

למרות העיסוק הנרחב בנושא, דומה כי בדין הצבאי היום-יומי לא תמיד ברור למה מתכוונים כאשר אומרים "כשירות"; מה היא כוללת, כיצד מודדים אותה, ומה נדרש כדי להגדיר יחידה צבאית, מפקד או חייל כ"כשירים". כמו כן לא ברורים ההבדלים, אם יש כאלה, בין "כשירות" ובין מונחים דומים אחרים כמו "מוכנות ללחימה".

נושא הכשירות חשוב במיוחד בנוגע למערך המילואים, נושא אשר לאחר מלחמת

71 תא"ל (מיל') ארי סינגר לשעבר קצין מילואים ראשי, 2017-2021.

72 א"צ ד"ר רוני טיארג'אן-אור הוא ראש תחום מו"פ תשתיתי בממד"ח וחוקר יישומי עצמאי.

לבנון השנייה קיבל משנה תוקף ובא לידי ביטוי במסגרת ממצאי ועדת וינוגרד (2006) ובחקיקת חוק המילואים (2008), כאשר האחריות הפורמלית לשימור כשירותם של חיילי המילואים הוטלה באופן בלבדי על צה"ל (חוק המילואים, 2008, פרק ב' סעיף 3):

"(ג) על צבא הגנה לישראל מוטלת החובה והאחריות להבטיח את רמת כשירות מערך המילואים והמשרתים בו באמצעות מתן הכשרות, אימונים וציוד הולמים על-פי משימות יחידותיו; הרמטכ"ל יקבע בפקודות הצבא את הכשירות הנדרשת ממערך המילואים לצורך היערכות לשעת חירום וכן מדדים לבחינת רמת הכשירות הנדרשת כאמור, לרבות התקופות המוערות של שירות מילואים הנדרשות לשם שמירה על כשירות זו.

(ד) רמת הכשירות הנדרשת, כפי שקבע הרמטכ"ל כאמור בסעיף קטן (ג), טעונה אישור השר; אחת לשנה יציג השר את רמת הכשירות, כפי שאושרה על ידו, לפני הממשלה ויביאה לידיעת הוועדה; רמת הכשירות האמורה אינה טעונה פרסום ברשומות או פרסום פומבי אחר".

עם זאת, אופיים המיוחד של משרתי המילואים⁷³ ויחידות המילואים וההבדלים במשימות האופרטיביות וברמת המוכנות בין היחידות השונות, הופך את משימת שימור הכשירות בקרב יחידות אלה למורכבת במיוחד: משרתי המילואים נמצאים רק חלק קטן מהשנה בשירות, וככל שעובר הזמן כך קטן השימוש במערך המילואים.

לפיכך, לפרק זה הוגדרו שתי מטרות, אשר נבקש למלא בשני תתיפרקיו:

- הצעה להבהרה מושגית של מונח הכשירות, מרכיביו ואופני מדידתו.
- תיאור תמונת המצב של תפיסות משרתי המילואים כלפי מידת כשירותם וכשירות יחידתם, לצד נושאים המשפיעים על תפיסה זו, כפי שעלו הן מתוך ממצאי סקרי המילואים ביחידות לוחמות אשר נערכו בין השנים 2000-2020, והן מתוך מגוון מחקרים שנערכו בנושא בשנים האחרונות במחלקת מדעי ההתנהגות של צה"ל (להלן: ממד"ה).

כשירות ומרכיביה

ברצוננו לטעון כי המונח "כשירות" הוא מונח צבאי פופולרי המתאר את יכולת

73 ראו לדוגמה: אלרן, פדן, טיארג'אן וכן שלום, 2018; סינגר וטיארג'אן, 2021; תמרי, 2012.

היחידה להתמודד עם משימותיה ובפועל לא תמיד ברור מה הוא כולל בו. להבנתנו, כדי "ליישר קו", יש טעם בניסיון לעמוד על משמעות המונח.

לפיכך, בתת־פרק זה ננסה לעמוד על המונחים "כשירות" ו"כושר צבאי", כפי שעולים ממילון מונחי צה"ל, ולאחר מכן נכתוב על מדרגות לבניית כושר צבאי, ועל מדדי כשירות.

"כשירות" ו"כושר צבאי": הגדרות

על־פי מילון מונחי צה"ל⁷⁴, "כשירות" (competence) מוגדרת כ"כושר (יכולת ביצוע בתחום מסוים) הדרוש למלא משימה כלשהי או להגשים דבר מה". אומנם "כשירות" היא המונח השגור בשפה הצבאית היום־יומית, אך למעשה כאשר משתמשים במונח "כשירות" בהקשר של יחידות צבאיות, מתכוונים למונח המדויק יותר "כושר צבאי" ובפועל בוחנים את הכשירות על־פי המרכיבים של "כושר צבאי" המוגדר כך:

כושר צבאי (Military capability): היכולת להשיג באמצעים צבאיים יעד מלחמתי, כגון: לנצח במלחמה או בקרב; להשמיד קבוצת מטרות. ליכולת זו ארבעה רכיבים ראשיים: מבנה הכוח, המודרניזציה של הכוח, מוכנותו ויכולת קיומו".

אנו נדרשים, אם כן, לעמוד גם על הגדרותיהם של ארבעת רכיבי הכשירות הראשיים הגלומים בהגדרת הכושר הצבאי:

- "מבנה הכוח (Force Structure): 1. הרכב הכוח הצבאי במושגי הרכיבים היוצרים אותו ויחס כל אחד מהם לאחרים; או הכמויות, הגודל וההרכב של הגופים או של היחידות שהכוח נבנה מהם. 2. כינוי לרעיון המרכזי, שלפיו מתכננים ומייצרים את רכיביו העיקריים של מערך צבאי (כיבשה, באוויר ובים) בתהליך של בניין הכוח על־פי צורת הלחימה, תוך יישום עקרונות מבנה הכוח וארגונו".
- "מוכנות (Readiness): היכולת של כוחות ושל יחידות לעמוד בהשיגים נדרשים כדי למלא משימות שלשמן אומנו, או להיערך לפעולה בלא עיכובים. יכולת זו כוללת גם הפעלת מערכות נשק וציוד, כדי להפיק מהם ביצועים ותפוקות שלצורכיהם נועדו ויוצרו [...]".

74 מילון פנים-צבאי פורמלי המאגד ומגדיר מונחים צבאיים מרכזיים הקשורים לצה"ל.

- "מודרניזציה (Modernization): פעולה או מצב הכרוכים בהסתכלות הצבא לצורכי שדה הקרב העתידי ובשינויים הנעשים בו בתחומים כגון: ארגון הצבא, מבנה היחידות, תורת הלחימה, אימונים, טכנולוגיה, מערכות נשק וציוד [...]".
- "קיום הכוח (Sustainment): 1. מתן סיוע לכוח כדי ליצור עוצמה נדרשת, להפעילה ולשמור עליה לשם מילוי משימותיו בשלמות. עוצמה זו נדרשת נוכח פעילות האויב או נוכח קשיים קיימים או צפויים בזמן הלחימה [...] 2. כינוי למאמץ מנהלתי (לוגיסטי), הכולל את התחומים האלה: איוש, ציוד הכוח באמצעי לחימה, תדלוק, תיקון והחזקה, הובלה, סיוע הנדסי, אבטחה קרקעית ואבטחת נו"ן-מ"ם".⁷⁵

נקדים ונאמר כי לאור הממצאים שנציג בהמשך, אנו סבורים שבהגדרה זו חסרים מרכיבים תפיסתיים-תודעתיים, לפחות במשמע, ועל כן יש להוסיף לה רכיב המישי: "תחושת המסוגלות", אשר מתאר את מכלול התהליכים הפסיכולוגיים שבעזרתם האדם נעשה מודע למשימתו, מאמין בנחיצותה, בחשיבותה ובצורך להתגייס אליה, מאמין ביכולת לבצע אותה, וסומך על סביבת הפעולה (לדוגמה: מפקד, חברים, ציוד ואמצעים) המאפשרת את ביצוע המשימה.

בהמשך פרק זה, נשתמש במונח "כושר צבאי" על-פי ההגדרה לעיל, ומתוך הכרת הדיונים הפנים צבאיים נניח שכאשר משתמשים בזה ל מונח השגור "כשירות", מתכוונים כמעט תמיד לרכיבים המוגדרים ב"כושר צבאי". מתוך ההגדרה לעיל אפשר להבין מיד כי המונחים "כשירות" או "כושר צבאי" ליחידה צבאית אינם מוחלטים, אלא תלויי הקשר: קרי, המשימה האופרטיבית, מאפייני שיטת ביצוע המשימה ועוד.

בתת-פרק זה נציע סידור אחר למרכיבי הכושר הצבאי. אנו סבורים שההגדרה החדשה, החלה גם על המרכיב הנוסף שהגדרנו, מכסה באופן מלא יותר את יחסי הגומלין שבין המרכיבים, ומהווה כלי טוב יותר ליצירתו של שיה בנושא כושר צבאי (או "כשירות") ביחידות הצבא.

מדרגות של כושר צבאי

בהמשך להגדרת הכושר הצבאי, בתת-פרק זה ננסה להציע שלוש מדרגות לכניין הכושר צבאי: תשומות, תפוקות ותחושת מסוגלות:

75 "נגד מטוסים", כיום: הגנה אווירית.

מדרגה 1 – תשומות, ולה שני סוגים:

א. קיום תשתיות, חומריות ושאינן חומריות: כוח אדם, ציוד, תורות לחימה, תוכניות אופרטיביות וכדומה. הגדרה זו במידה רבה מחברת לרכיבי "מבנה הכוח" ו"קיום הכוח", והיא הבסיסית ביותר בבניין הכושר הצבאי.

ב. מיומנויות / אימונים: הכוונה היא לפעולות הנדרשות למיצוי התשתיות בצורה הטובה ביותר ולחיבורן אל השלם.

מדרגה 2 – תפוקות, שהיא איכות התוצר

מדרגה זו מהווה את חיבורן של התשתיות למיומנויות, והיא דומה במידה רבה לרכיב "מוכנות".

מדרגה 3 – תחושת מסוגלות

כאן הכוונה לתחושה הסובייקטיבית - פסיכולוגית⁷⁶ של החיילים והמפקדים באשר ליכולתם לעמוד במשימות הצפויות להם תחת עקת הקרב או תחת כל משבר אחר, ולאפשר הצלחה או "ניצחון" בגזרתם. מדרגה זו כוללת גם פרמטרים כמו: מוטיבציה לשירות, אמון במפקד, ביחידה ובצבא, והיבטים ערכיים. יודגש כי לכאורה "תחושת המסוגלות" יכולה הייתה להיכלל גם בתוך רכיב המוכנות, אך לדעתנו נושא זה מספיק חשוב להצדקתו של דיון מפורש בו, ולא רק משתמע. בהמשך הפרק נעסוק במונח זה באופן נרחב יחסית.

להלן דוגמה להמחשת בניין הכושר הצבאי:

לפלוגת הטנקים "אבן" טנקי מרכבה סימן 4, והיא מצוידת במיטב המשאבים - הזיווד, התחמושת והאמצעים המשלימים, ומאוישת בסד"כ מלא. תורת ההפעלה של פלוגה זו מוגדרת היטב, ונכתבו לה תכניות אופרטיביות בנות-ביצוע (לפחות לפי שולחן השרטוטים). עם זאת, כרי שבלא מיומנות בהפעלת הציוד ואמצעי הלחימה, תשתיות הפלוגה המפוארות, תהיינה חסרות תוחלת. על כן, נבנו תוכניות הכשרות ואימונים מתאימות כדי לרכוש את המיומנויות המתאימות להפיכת התיאוריה למעשה.

לאחר חיבור התשתיות ותוכניות האימונים, אם הפלוגה לא הגיעה להישג הנדרש

76 או "תודעתית" במינוח הפופולרי בצה"ל בעת כתיבת מסמך זה.

באימונים – ספק אם היא רכשה את הכושר הצבאי הנדרש "להשיג יעד מלחמתי". לפיכך, התפוקה הנדרשת היא עמידה בתוכנית האימונים, בהישגים הנדרשים ובחפזת הלקחים הרלוונטיים. ובדוגמה שלנו: בעקבות אי עמידה בהישגים הנדרשים הפלוגה תבצע תרגול נוסף, ותגיע לרמה הנדרשת. ממרום "גבעת הגנרלים" נראה היה שהפלוגה עמדה היטב במשימה וביצעה תרגיל מצוין. עם זאת, אם הפלוגה אינה מלוכדת; אם קיים מתח בין החיילים ובין המפקדים ולחיילים ו / או התחושה בתוך הפלוגה היא שהאימון לא היה מוצלח; אם קיימת התמרמרות על התנאים הלוגיסטיים באימון; או אם יש חוסר אמון במפקד, במשימה האופרטיבית ו / או בנחיצותה – הרי שתחושת המסוגלות של הפלוגה לביצוע משימתה לקויה – וכך גם כושרה הצבאי.

מדידת כושר צבאי בצה"ל

מדידה היא אחד הכלים החשובים ביותר בניהול – היא כלי מרכזי לניתוב וניווט המאמצים, ולכן צה"ל משקיע מאמצים ניכרים למדוד "כושר צבאי", לא תמיד בהצלחה מלאה, שהרי לאור מורכבות המונח, התלות שלו בקונטקסט ורכיביו השונים, אפשר להניח כי מדידתו אינה מלאכה פשוטה. להלן קווים לדמותה של מדידת הכושר הצבאי בצה"ל.

רמת המדידה

ראשית יש לדבר על רמת המדידה. כשירות נמדדת ברמות מדידה שונות: הפרט או המסגרת (היחידה, המפקדה, או הצבא בכללו). כל רכיבי הכשירות יכולים להימדד באופן מותאם בכל אחת מרמות המדידה.

מדידת רכיבי הכושר הצבאי

שאותה אפשר לבצע לפי רכיבי הכשירות, כפי שתוארו לעיל:

1. מדידת קיום התשתיות והמשאבים על פניו מדובר בנושא קל למדידה – ספירה פשוטה של תשומות, "מה יש" (כמות, איכות, התאמה למשימה), לאור הבנת הקריטריונים הנדרשים והגדרת הצורך. עם זאת, נטען כי גם נושא זה עלול להיות מתעתע: לפי מה מודדים, לפי "תקן" שנקבע מראש? וכיצד נדע האם התקן "קולע" או מספק?

2. תחושת המסוגלות גם רכיב זה נוח למדידה, באופן יחסי, שהרי סקרי עמדות מהווים מדד טוב לתפיסות של כושר צבאי, בהנחה שמסכמים על הנושאים הנמדדים. תפיסת כשירות תסייע לנו לבחון את תחושת המסוגלות, כמו גם לשפוך אור על התפיסות בנוגע למידת העמידה במשימה של מדרגות המדידה האחרות.

תפיסת כושר צבאי יכולה להיבחן על-ידי מדידת תפיסות מפקדי היחידות (והחיילים) הרלוונטיות והמפקדים המלווים אותם.

נוסף על כך, נציין כי בכל הקשור למדידת תחושת המסוגלות בכלל משרתי המילואים בצה"ל, סקר עמדות משרתי מילואים של ממד"ה הוא המדד היעיל ביותר, למרות שנוכל להעיד כי גם הוא אינו מספק, בעיקר לנוכח קשייו לשקף כשירות ברזולוציות גבוהות. עם זאת, כמה מיחידות הצבא מבצעות מדידות עצמאיות משלהן בנושא זה.

הטענה המסכמת היא, כי מדידתם של היבטים תפיסתיים תאפשר את הערכת "תחושת המסוגלות" של המשרתים, מדידה אשר, כאמור, ניתנת לבחינה יעילה באמצעות סקרי עמדות. "תחושת מסוגלות" היא מדד חלקי אך משמעותי להבנת כושרם הצבאי של משרתי המילואים, היות שמצד אחד היא משמשת כלי יחיד להבנת היבטים שברוח הכשירות, ומצד אחר היא עשויה לשפוך אור על יתר רכיבי הכשירות.

3. מיומנויות בקונטקסט הצבאי, מדובר ברכיב הקשה ביותר למדידה ברוב חלקיו, עקב מורכבות הפעולה של היחידות, השונות התפקודית, העלות המשאבית הגבוהה וחוסר היכולת בפועל להעמיד מודדים "אובייקטיביים" וסטנדרטיים. אומנם, קיים בצה"ל מדד המכונה "כש"ם"⁷⁷ אך הוא סופג ביקורת רבה לעיתים קרובות, בעיקר בנוגע לאופן יישומו וכוונתו להיותו מדד הבוחן בעיקר תשומות ("אימון בוצע", לדוגמה) ולא תפוקות ("האם האימון הצליח להכשיר את היחידה למשימתה").

מניסיוננו נשער כי ככל שעולה רמת המדידה, נוטים לקחת כמוכח מאליו את הכושר הצבאי של הרמות הכפופות. הנחה זו היא מסוכנת, במיוחד לנוכח שהיא גוזרת רידוד של אימונים לרמות כפופות, שהרי לדוגמה אין דומה לתרגיל חטיבה מלא "בשטח" המביא לידי ביטוי את כל רמות המדידה לתרגיל סימולטיבי.

77 "מערכת כשירות ומדדים" (כש"ם), מתעדת ביצוע כמותי של אימון, כמו גם את איכותו. בעת כתיבת שורות אלה, מערכת זו נמצאת בתהליכי סיום שימוש, עקב תפיסתה כלא מותאמת, מסורבלת, ושטחית ביכולתה לבחון את איכות פעילותה של יחידה צבאית.

כושר צבאי ותחושת כושר צבאי של משרתי המילואים

תת־פרק זה יעסוק בתוכנות מרכזיות בנוגע לכושרם הצבאי של משרתי מילואים, כפי שעולה ממדדים הבוחנים בעיקר את הרכיב "תחושת כושר צבאי", דרך סקרי המילואים של מחלקת ממד"ה במהלך שני העשורים האחרונים, המשמשים כ"מראָה" של היבטי כשירות.

תחילה נציג מגמות כלליות בתפיסת הכושר הצבאי, ולאחר מכן נפרט את הממצאים לפי רכיבי הכשירות שהוגדרו.

מגמות כלליות

ממד"ה עורכת סקרים שוטפים בקרב משרתי המילואים, בעיקר לוחמים, ובקרב מפקדים במילואים (בדרגות מ"פ-מג"ד). הנתונים שיובאו בתת־פרק זה מבוססים על סקירת ממצאי סקרים אלה (ממד"ה, 1999-2021).

עיון בסקרי המילואים בשני העשורים האחרונים, יראה כי תודעתם של משרתי המילואים ביחס לכושר הצבאי האופרטיבי ברמת הפרט וביחס לכושר הצבאי של יחידתם ברמת הכלל – אינה אחידה, לאור השוואה בין המדדים התפיסתיים השונים.

בהשוואה לסקרים שנערכים בקרב אוכלוסיית צבאיות מרכזיות אחרות (אוכלוסיית החובה, 1999-2021; ומשרתי הקבע, 1999-2021), דפוס ההערכה של משרתי המילואים ביחס לכשירותם הצבאית, כמו גם כלפי נושאים אחרים, ביקורתי יותר יחסית לשאר האוכלוסיות – משרתי המילואים נמצאו כאוכלוסייה הצבאית הביקורתית ביותר.

נוסף על כך, בעשור וחצי האחרונים תפיסת הכושר הצבאי תנודתית מאוד, ומושפעת הן מנושאים "מהותיים" (מדיניות הפעלת המשרתים בעת אירועי לחימה, חוק המילואים וכדומה) והן מהיבטים תדמיתיים (בדגש על הדיון התקשורתי), כאשר בהסתכלות ארוכת טווח:

- ככלל, העמדות השתפרו מאוד בכל הפרמטרים הנבחנים לאחר מבצע "חומת מגן" (2002), שבו לראשונה לאחר שנים ארוכות הופעלו משרתי המילואים באירוע לחימה. כמו כן, נמצא שתחושת הנחיצות התעצמה.
- ירידות ניכרות נרשמו בעמדות לאחר מלחמת לבנון השנייה (2006), בכל הפרמטרים הקשורים לכשירות, לצד עלייה בתפיסת הנחיצות השירות.

• הנתונים חזרו לרמתם ה"רגילה" לאחר מבצע עופרת יצוקה וחקיקת חוק המילואים (2008), ומאז הם תנודתיים מאוד.

הסברים אפשריים לתמונה זו:

1. להערכה יש בסיס "המעוגן במציאות", גם לאור נוכחותם החלקיים בצבא מתוך מאפייני השירות, ולאור הציוד שהם מקבלים בפועל.

2. קונטקסט מתחלף – השינויים בעמדות מושפעים מאוד מקונטקסט נקודתי (אירועי לחימה, דיון תקשורת, חקיקה, הצלחות וכישלונות נקודתיים, שינויים במדיניות הפעלת המילואים, שינוי בהיקף המפגשים היחידתיים, חקיקה ועוד).

3. רצייה חברתית ורצייה אישית – אמונה / רצון לשמור על דימוי חיובי של עצמם ושל יחידתם.

4. תחושת שליחות ומחויבות – עמדה פנימית המפגינה ביטחון עצמי ותחושת מוכנות המשמשת רכיב במימוש תחושת השליחות.

לאור הממצאים וההסברים האפשריים, קשה להעריך עד כמה ההערכות מבטאות "מציאות" ומהוות הערכה למה שעתיד להתרחש ביחס למוכנות לביצוע המשימה בעת קריאה.

מוטיבציות בסיס

בתת־פרק זה נרצה לעמוד על מספר נושאים הקשורים לתפיסת השירות במילואים באופן כללי. לאורך שנים, הנתונים מראים כי משרתי המילואים מחזיקים בהבנה עקבית באשר לערך שירות המילואים, ומראים מוטיבציה גבוהה לשירות, עם קשר ובלי קשר לאירועים נקודתיים:

מוטיבציה / נכונות גבוהה לשירות במילואים – בהסתכלות ארוכת טווח ב־20 השנים האחרונות, נראה כי (בשונה מהתמונה הכללית בנוגע לכושר צבאי) קיימת יציבות גבוהה, ואף אותרה עד 2019 מגמה איטית של עלייה בנכונות לשירות מילואים, בחירום או בשגרה (80%-75% יתייצבו לשירות "ללא תנאי"), כאשר עלייה זו מושפעת בראש ובראשונה מתפיסת נחיצות השירות, שהתחדדה מאוד בשנים האחרונות אחריה שימוש במערך המילואים בעת אירועי לחימה, כמו גם עקב חוק המילואים החדש.

בין השנים 2019-2020 חלה ירידה קלה בהערכות, ככל הנראה בשל התרחקות מאירועי לחימה (הנתונים נאספו ברובם לפני מבצע "שומר החומות") ומאירועים נקודתיים (ההתמודדות עם נגיף הקורונה).

שביעות רצון בינונית מהשירות – הערכת שביעות הרצון הכללית מהשירות, שאפשר להתייחס אליה כמדד מסכם של כלל ההערכות הקשורות לשירות, היא בינונית (כמחצית ממשרתי המילואים מרוצים), כאשר בשנתיים האחרונות (2020-2021) יש ירידה מסוימת בשביעות הרצון.

המפקדים – ככלל, תפיסות המפקדים ביחידות (בדרג המ"פ-מג"ד) כאשר לשירות המילואים על רוב מרכיביו, הן חיוביות במיוחד ובאופן עקבי, יותר מתפיסותיהם של החיילים. כמו כן, על כך נמצא כי המפקדים הישירים עצמם מוערכים באופן חיובי ויציב על-ידי חיילי המילואים. שילוב ממצאים זה מבחיר מדוע צה"ל רואה את המפקדים בדרג הטקטי כעוגן של יחידות המילואים.

ברם, כאשר בוחנים את הממצאים מעבר ליחידה, רואים תמונה שונה. קיימת הערכה תנודתית ביחס למפקדים הבכירים בצה"ל, המושפעת כנראה גם מיחסי סדיר ומילואים, ומאירועים נקודתיים. כלומר, הערכת המפקדים הבכירים רגישה לאירועים נקודתיים והיא יותר "תדמיתית" ביחס להערכת מפקדים ישירים ומפקדים ביחידה.

קיים אמון גבוה בצה"ל וביכולותיו המקצועיות – בדרך כלל האמון ביכולות צה"ל גבוה למדי ויציב, למעט בתקופה קצרה, בין מלחמת לבנון השנייה למבצע "עופרת יצוקה" (2006-2008), אז התרחש משבר אמון של מערך המילואים, אשר הושפע בעיקר מתפיסת תוצאות מלחמת לבנון השנייה.

שליחות – ככלל, תפיסת השליחות בקרב המפקדים גבוהה מאוד, ובקרב החיילים היא גבוהה למדי. בקרב שתי הקבוצות ההערכות הן יציבות לאורך השנים.

ציוד ומשאבים

נושא זה חשוב לא רק ברמה המהותית והמוכנת מאליה, אלא גם מבחינה תדמיתית: ביקורת על ציוד ואמצעים הייתה מהגורמים שהציתו את מחאת משרתי המילואים ב-2006, ועלולה לעורר מחאה כזו גם בעתיד.

לאורך כל הסקרים שנערכו, ניכר כי אחת החולשות הנתפסות הבולטות בכל הקשור למערך המילואים ולשירות המילואים, הם הציוד והאמצעים של היחידות במשימות

שגרה. רמת האמון של המשרתים בכך שבעת חירום תקבל יחידתם את הציוד המתאים לשם ביצוע המשימות – נמצאה גבוהה קצת יותר, אך עדיין לא באופן מספק.

יודגש כי גם שינויים ושיפורים שנערכו לאחר מלחמת לבנון השנייה (בדגש על "אשד הנחלים") לא שינו באופן ניכר את העמדות בנושא זה. ייתכן כי החיילים מבססים את הערכתם על הציוד והאמצעים אותם הם מקבלים בעת שגרה, כאשר רובם לא חשופים למתרחש בימ"ח.

הסברים אפשריים לתמונה זו:

- ציוד ואמצעים פחות טובים מהמצופה.
 - הציוד והאמצעים שפוגשים באימון אינם זהים לציוד והאמצעים הנמצאים בימ"ח, שאותם חלק מן המשרתים לא ראו מעולם.
 - דימוי של ציוד ואמצעים שעוצב באירועי עבר.
 - לא אפשר להשוות את ציוד המילואים לסדיר, שהרי באופן "טבעי" יחידות הסדיר הן בעדיפות גבוהה יותר וקשה לגשר על הפער הטכנולוגי, אשר צפוי להתרחב עם השנים לאור השינויים המהירים במערך הסדיר.
- חשוב לציין שחיילי המילואים מקבלים בהבנה מסוימת את ההבדלים באיכות הציוד שבין מערך הסדיר ובין מערך מילואים, אך פער גדול מדי עלול להביא לכמה תוצאות עקיפות לא רצויות, בהן:
- התעוררותו של ספק עצמי ביכולתם לבצע משימה "כמו הסדיר".
 - השתרשות תפיסה לפיה לא סומכים על חיילי המילואים, או לא מתכוונים באמת להפעיל אותם.
 - תחושת חוסר הוקרה מקצועית.

מימוניות ואימונים

תפיסות ביחס למימוניות נבחנות בסקרים ברמת הפרט וברמת היחידה. להלן סקירה קצרה של הממצאים מסקרי המילואים בנושא.

בכל הנוגע למימוניות ברמת הפרט, ההערכה של משרתי המילואים ושל המפקדים היא גבוהה ויציבה. בשונה מפרמטרים אחרים בנושא הנידון, לא אוכחחו שינויים

ניכרים בפרמטר זה בעשור שקדם לכתובת עבודה זו.

בנוגע למיומנויות ברמת היחידה - ההערכה נמוכה במעט מזו של מיומנויות הפרט והיא תנודתית, כאשר הערכת כשירות היחידה תנודתית מאוד ונמוכה מעט בהשוואה להערכת כשירות הפרט בקרב החיילים. בקרב מפקדים (בדרג מפקדי פלוגות וגדודים), נמצא פער גדול מאוד בין האופן שבו הם תופסים את מוכנות הפרט ובין האופן שבו הם תופסים את מוכנות היחידה - הערכת מיומנויות הפרט גבוהה בהרבה. נוסף על כך, בשונה מהמגמה התנודתית בקרב החיילים בנושא זה, בקרב המפקדים ניכרת מגמת ירידה מתמשכת בהערכות. להבנתנו, תמונת הערכה זו בקרב המפקדים כבדת משקל, שהיא אמון חלקי של מפקדים בכשירות היחידות שלהם, או מגמת ירידה באמון בנושאים אלה, משמעותית מאוד ואמורה להדליק "אור אדום", שכן מפקדים מכירים את משימות היחידות שלהם ומתבטאים מתוך ידע.

לכידות היחידה נתפסת כאחד הגורמים המרכזיים המגדירים כשירות של יחידה בעיני מפקדים. השיח הארגוני הנפוץ בשנים האחרונות העריך כי הלכידות פגיעה, לאור חוק המילואים ולאור צמצום הפעלת המשרתים לצורכי תעסוקה מבצעית ואימונים בעשור האחרון.

הערכת כשירות היחידה ולכידותה תנודתית מאוד בעשור האחרון, כאשר אפשר לציין מספר גורמים לכך: אירועי לחימה שונים, חוק המילואים, שינויים בהיקפים בזימון משרתי מילואים, ושיח על צמצום או הגברה של השימוש במערך.

מי ש מיומן יותר? נמצא כי, בהשוואה ליתר משרתי המילואים, בקרב הקבוצות הבאות יש שיעור גבוה יחסית של חיילים החשים מיומנים, ככל הפרמטרים:

- יחידות וחיילים המבצעים שירות מילואים בהיקף גבוה יחסית לאחרים.
- מפקדים בדרג מפקדי פלוגות ומעלה.
- משרתים השייכים ליחידות בעלות ייעוד קדמי ראשון או שני.
- משרתים ביחידות חיל רגלים בהשוואה ליחידות לוחמות אחרות.

תעסוקה מבצעית היא משמעותית ללכידות היחידה - ביצוע תעסוקה מבצעית נתפס עליידי מפקדים וחיילים כמשמעותי מאוד ביחס לכשירות היחידות ולכידותן. לאור זאת, נקל להבין את החשש שמא השינויים במודל השירות וההפחתה בהיקף התעסוקה המבצעית יפגעו ביחידות.

האימונים הם משחק של מפקדים – בדרך כלל, בקונטקסט של שירות המילואים, אימונים נתפסים כ"משחק של מפקדים", כלומר רלוונטיים יותר להם מאשר לחיילים. לאורך השנים נרשמה הערכה בינונית של האימונים ברוב הפרמטרים הנבחים, כאשר בסקרים האחרונים נמצאה ירידה בהערכות.

סיכום ומשמעויות

יצאנו לדרך עם המונח השגור "כשירות", אותו אנו מציעים להמיר במונח המדויק יותר "כושר צבאי", אשר מתאר את ארבעת המרכיבים שמשפיעים על היכולת לבצע משימה צבאית: מבנה הכוח, שבו כלולים המשאבים ותורות הלחימה; המוכנות הכוללת, הכוללת את היכולות והמיומנויות של הכוחות; המודרניזציה, העוסקת בטכנולוגיה ובמוכנות להתעדכנות שדה הקרב; וקיום הכוח, הקשור ביכולות תוספתיות, חלקן חיצוניות למסגרת, המסייעות לה לצורכי ביצוע המשימה.

הצענו להוסיף להגדרה זו רכיב המישי – "תחושת המסוגלות", רכיב אשר מתאר את מכלול התהליכים הפסיכולוגיים שבעזרתם האדם נעשה מודע למשימתו, מאמין בנחיצותה, בחשיבותה ובצורך להתגייס אליה, מאמין ביכולת לבצע אותה, וסומך על סביבת הפעולה (לדוגמה: מפקד, חברים, ציוד ואמצעים) המאפשרת את ביצוע המשימה.

עמדנו על מורכבות מדידתו של הכושר הצבאי, על רמות המדידה של הכושר הצבאי ועל האופן שבו אפשר למדוד את רכיביו.

לאור האמור לעיל, ניסינו לתאר בעיקר את רכיב "תחושת המסוגלות" של משרתי המילואים במהלך עשרים השנה האחרונות, מתוך הבנה שהוא גם מדד העומד בפני עצמו וגם מדד משלים לבחינת הרכיבים האחרים (בעיקר מוכנות ומבנה הכוח). כך הראנו כי תחושתם של משרתי המילואים כלפי רכיבים שונים של הכושר הצבאי, הן ברמת הפרט והן ברמת היחידה – אינה אחידה, והיא גם תנודתית ומושפעת לא רק ממצב "אובייקטיבי" אלא גם מאירועי לחימה, חקיקה ופעולות הצבא, כמו גם מנשאים נקודתיים. לאור כל אלה, קשה להעריך עד כמה ההערכות מבטאות "מציאות" ומהוות הערכה למה שעתידי להתרחש ביחס למוכנות לביצוע המשימה בעת קריאה.

אנו סבורים כי עקרונית אפשר להכליל את מאפייני התמונה של תחושת הכשירות בקרב מערך המילואים גם ביחס למערך הסדיר.

מתוך למידת ממצאי עבודה זו, ברצוננו להעלות מספר טענות מעשיות ללמידתו

והכנתו היישומית של מונח הכושר הצבאי:

כושר צבאי הוא תלוי הקשר – בכל סוג יחידה הוא יימדד קצת אחרת, בהתאם למשימת היחידה והמשאבים העומדים בפניה. משמעות אפשרית לכך היא שלא אפשר לדבר על "כשירות מערך המילואים" בהכללה גורפת, אלא על כשירותן של יחידות מילואים בעלות מאפיינים דומים.

כושר צבאי הוא מונח גמיש – יחידה עשויה להיות חלשה מאוד, לדוגמה, מבחינת מבנה הכוח, אך חזקה מבחינת מיומנות ותחושת מסוגלות. יחידה אחרת עשויה להיות חזקה מבחינת מבנה הכוח, אך חלשה מבחינת מוכנות. לכן קשה להעריך את הכושר הצבאי של יחידה בפרמטרים אחידים, או להשוות ביניהם. עם זאת, הדבר אינו סותר את ההכרח שכל יחידה תשאף לכושר צבאי מרבי בקונטקסט שלה (משימות מוגדרות ומשאבים שהוקצו עליידי המערכת), ועליה להימדד בהשוואה ליחידות הדומות לה במאפייניהן.

חלק מאומנות הפיקוד הבכיר טמון ביכולת לשלב יחידות בעלות רמות משתנות של רכיבי הכושר הצבאי השונים, לצורך ניצול מיטבי של הכוח הלוחם (לפיכך, יש לנהל בעילות את "קיום הכוח", מתוך הסתכלות רחבה). הדבר בולט במיוחד בשילוב יחידות סדר ומילואים. על הפיקוד הבכיר להגדיר באופן מדויק את רמת הכושר הצבאי הנדרשת בכל מרכיבי הכשירות, לצורך כונון המפקדים.

אם כך, אנו מציעים לראות את הכושר הצבאי כפירמידה בעלת שלוש קומות: תשומות, תפוקות ותחושת מסוגלות. אנו מעריכים כי הקומה הראשונה, תשומות, היא קלה יחסית להערכה ומדידה, וכי הקומה השלישית – תחושת מסוגלות, הנמדדת על-ידי סקרים (על חסרונותיהם ויתרונותיהם), היא המדד הטוב ביותר שיש, נכון להיום, בידי צה"ל לבחינה הוליסטית של הכושר הקרבי היות שהיא עוסקת גם בקומות האחרות, גם אם באופן חלקי. אנו ממליצים למצוא דרכים להשתמש במדד זה כדי לייצר שיח פנים-צבאי יעיל בנושא.

עם זאת, אנו סבורים כי מדד תחושת המסוגלות אינו מספק; יש צורך לפתח מדדים יעילים אחרים אשר יחליפו ו / או ישכללו את הכש"ם ויעריכו באופן יעיל את קומת התפוקות, שהיא איכות התוצר – אשר בעינינו מהווה את הרכיב הקשה ביותר להערכה בתפיסת הכושר הצבאי.

בניין כוח רב־ממדי באוגדת הגנה מרחבית: הזדמנות להשתנות

אייל שוימר, 78 לירז ספיר⁷⁹

האתגר: התפיסה ארוכת השנים בצה"ל מפרידה בין בניין הכוח להפעלתו. מול זאת, האיום הרב־ממדי, קצב השינויים במאפייני האיום ותחרות הלמידה הטכנולוגית – מחייבים את אוגדות ההגנה המרחביות ליצור במקביל תהליכי בניין כוח ארוכי טווח (הדורש התפתחות ליניארית) וקצרי טווח (המותאם לשינויים התכופים באופי האיומים והמענה). אלא שתהליכי בניין הכוח ארוכי הטווח הם לעיתים מסורבלים ומתישים, ובזמן שעובר עד יישומם האיום בשטח משתנה, והאויב עשוי ללמוד כיצד להתמודד עם השינויים בפרק זמן קצר יחסית (מול הזמן הרב שלקח לפתחם). מול זאת, הניסיון לתת מענה מקומי מיידי לצרכים בשטח, עשוי להיות רק פלסטר ופתרון זמני שאינו מתאים לתהליכים מערכתיים ארוכי טווח של בניין הכוח.

"הסיבות שגורמות לשינויים, משתנות אף הן".

-ג'ון דיואי

מבוא

מזה שנים רבות, ובשנים האחרונות ביתר שאת – גזרת עזה נמצאת בחיכוך עם מגוון איומים בממדי הלחימה השונים: קרקע, תת־קרקע, הרום הקרוב לקרקע, אוויר וים (האיום הרב־ממדי). במקביל לכך, אופי העימותים המשתנה, ההתפתחות הטכנולוגית ותחרות הלמידה עם האויב־מחייבים את צה"ל בכלל ואת אוגדת עזה כפרט לגיבוש תפיסה מבצעית שלמה כמתן המענה להגנה מרחבית רב־ממדית. התפיסה מתורגמת לכדי פרקטיקות, טכניקות ויכולות קצה בבניין הכוח והפעלתו.

78 אל"ם אייל שוימר הוא סגן מפקד אוגדת איו"ש, בעת כתיבת הפרק שימש כרמ"ט אוגדת עזה.

79 סא"ל לירז ספיר היא רע"ן אסטרטגיה באגף התקשוב וההגנה בסייבר, בעת כתיבת המאמר שימשה כיועצת ארגונית אוגדת עזה.

כאופן מסורתי לאורך שנים, האויב מנהל את הפעלת הכוח ובניין הכוח במקביל, ואילו אוגדה מרחבית עוסקת בעיקר בהפעלת הכוח. בשנים האחרונות, אוגדת עזה מקיימת תהליכי בניין כוח לבט"ש במספר צירים. לתהליכי בניין הכוח שותפים גורמים מהזרועות והחילות השונים, שאינם שייכים באופן אורגני לאוגדה. לכל אבן בבניין הכוח יש השפעה גם על האבנים האחרות: לדוגמה, שינוי באמל"ח מייצר השפעה גם על התו"ל והתפיסות, המבנה והתשתיות, הכשרת כוח האדם והתאמת התרגילים וכדומה.

בפרק זה נטען כי האיום הרב-ממדי, קצב השינויים במאפייני האיום ותחרות הלמידה הטכנולוגית - מחייבים את אוגדות ההגנה המרחביות ליצירת והובלת תהליכי בניין כוח קצרי וארוכי טווח, בניגוד לתפיסה ארוכת שנים המפרידה בין בניין הכוח להפעלתו. האוגדה המרחבית מייצרת "בניין כוח מתפרץ" אשר משלים את הפעלת הכוח, במרחב שבו יש חיכוך ולמידה של האויב כל העת. מכורך המציאות, האוגדה מנהלת שתי תפיסות בניין כוח במקביל: תהליכים ארוכי טווח ("מרתון", הדורשים התפתחות ליניארית) ותהליכים קצרים ומהירים ("ספרינט" המותאם לשינויים התכופים באופי האיומים והמענה). השילוב בין שתי התפיסות מייצר מענה ל"כאן ועכשיו" המאפשר ניצחון מהיר בתחרות הלמידה; ובמקביל מאפשר בניין כוח רב-שנתי אשר מהווה תשתית ליצירת עליונות וחופש פעולה.⁸⁰

בניין הכוח ותחרות הלמידה

בעשורים האחרונים קצב העימותים הגדולים השתנה, והם התחלפו בעימותים אשר עצימותם ואופיים שונים. סביבת העימותים הפכה יותר ויותר מושפעת מטכנולוגיה, ונשענת על תחרות בין מערכות משני הצדדים (חמו, 2016). הטכנולוגיה מתווה את המסגרת ויוצרת את הפוטנציאל: הדבר שמחולל חדשנות הוא המידה שבה ארגונים צבאיים מכירים ומנצלים את ההזדמנויות באמצעי הלחימה החדשים ומנצלים אותן, זאת באמצעות הקמת מבנים ארגוניים וגיבוש תפיסות חדשות של הפעלת כוח (אדמסקי, 2012).

הספרות העוסקת בבניין הכוח כצה"ל מסמנת שני סוגים של מנגנונים אשר מייצרים שינוי בתהליכי בניין כוח. השיטה המקובלת להובלת שינויים בזרוע היבשה היא השיטה הדדוקטיבית, מהכלל אל הפרט: תכנון ארוך טווח אשר מגיע מלמעלה למטה ועוסק

במבנה וארגון הכוח, תו"ל ותפיסות, הכשרה ותכנון כוח האדם המותאם למשימה. התכנון ארוך הטווח מטרתו לייצר סנכרון והתאמה בין מרכיבי בניין הכוח השונים, ולתת מענה רלוונטי למציאות המשתנה (אבידר וזעירא, 2020).

במקביל, יש השינוי האינדוקטיבי אשר מתייחס לניסיונות מקומיים לבצע שינויים והתאמות בבניין הכוח במטרה לגשר על פערים בין היכולות הקיימות לצרכים המשתנים. ההתאמות הללו עשויות להיות באופן שבו יחידות מנהלות את תפיסת ההכשרה, השימוש באמל"ח או בהקמת מסגרות ייחודיות. דוגמה משמעותית לכך היא בהקמת יחידות ייחודיות וייעודיות החורגות מסדרי המבנה והארגון המקובלים, במטרה להתמודד עם אתגר מבצעי חדש- אתגר מתפתח או כזה שטרם קיבל מענה ראוי: יחידות הפורצות את הגבולות המחשבתיים המקובלים, אשר באים לידי ביטוי בפיתוח גישות חדשות ללחימה וטכניקות חדשות (לדוגמה יחידות "רימון", "אגוז" וכדומה). בתחום בניין הכוח, הקמת "מנהלות" היא הדרך של הארגון להתמודד עם אתגר חדש או בלתי פתור: מסגרת העוסקת באופן ממוקד באתגר מסוים. הפתרונות המקומיים מאפשרים מענה מהיר באופן יחסי לאתגרים; כך למשל באופן שבו היחידות המיוחדות מאפשרות לייצר דפוס פעולה מותאם בלי לייצר שינוי ביחידה הגדולה (טילן ומיכלסון, 2016, אבידר וזעירא, 2020).

המציאות בגזרת עזה בשנים האחרונות יצרה תהליך מעגלי אשר במסגרתו עולה צורך מבצעי או אתגר חדש הדורש פיתוח מענה מותאם, למידה מחיכוך, גיבוש תפיסה ותרגום לטכניקות פעולה רלוונטיות, וחוזר חלילה מול התפתחות האיום. תחרות הלמידה על בניין הכוח מתרחשת דרך העימות.

שלושה סיפורים קצרים

שנת 2018. שבוע אחרי שבוע, בכל יום שישי, מגיעים אלפי (ואף עשרות אלפי) מפגינים המתקרבים לגדר המערכת סביב רצועת עזה כחלק מ"צעדות השיבה". מפוזרים במוקדים שונים, חלקם מיידים אבנים ומשליכים בקבוקי תבערה ומטענים, חלקם מנסים לחבל בגדר ולעבור אל הצד הישראלי. הכוחות מתמודדים עם הפרות סדר שלא הכירו לפני כן, המון המגיע להפגנות מדי שבוע. כדי להתמודד עם האירועים-צה"ל מדי שבוע הצטייד באמצעים לפיזור הפגנות, רימוני גז ורחפנים אשר נועדו לסייע בהתמודדות עם הפרות הסדר. יחידות אמל"ח פיתחו תוך זמן קצר מענה על מרכיבי השונים, מענה אשר השתנה והותאם בכל שבוע מחדש מול ההתפתחויות והשינויים בהפרות הסדר על הגדר: למידה מהירה אשר הפכה לשלם מבצעי.

<<<<

בשנתיים האחרונות האיום במרחב הרום הקרוב לקרקע הפך להיות מוחשי מתמיד. רחפני נפץ, בלונים ועפיפונים הנושאים עימם אמצעי תבערה ועוד- איום במרחב חדש ולא מוכר, המייצר אתגר מבצעי ומצריך מענה והתארגנות מותאמת. ההתארגנות כללה שילוב כוחות רב זרועי, בשיתוף עם חיל האוויר, יחידות אמל"ח שונות, מערך הגנת הגבולות וגורמים נוספים אשר התגייסו להתמודדות עם המרחב החדש והמאתגר; כמו גם יצירת מבנים אוגדתיים עצמאיים וחדשים. המענה לאיום דרש תהליכי בניין כוח שלמים, קצרים וארוכים במקביל: פיתוח אמל"ח, מבנה וארגון, הכשרות חדשות לכוחות בקצה המבצעי, אחזקת האמצעים, יצירת תפיסות חדשות והגדרת כוח האדם הרלוונטי למשימה. ומעבר לכך- שילוב כוחות רב זרועי ועבודה משותפת אשר לא התקיימה בעבר.

<<<<

"גבול חכם וקטלני"

"המסקנה המתבקשת היא שהגבולות נעשו אזורי חיכוך שבהם נדרשים צה"ל והאזרחים תושבי האזור להתמודד עם איומים ייחודיים ככל הממדים: חדירות והתקפות פתע מעל ומתחת לקרקע, חדירות דרך הים, אש מדויקת ככנון ישיר, אש תלולת מסלול ולראשונה - איום אווירי מגובה נמוך (רום הקרוב לקרקע) באמצעות מל"טים ורחפנים זולים המופעלים במספרים גדולים ואשר קשה באמצעים הקיימים לגלותם וליירטם. ההתפתחות המהירה של הטכנולוגיות הצבאיות (למשל רחפנים) זמינות הרבה לכל דכפין בשוק האזרחי, הפכו את הגנת הגבולות ואזורי התפר שסביב מדינת ישראל לעניין מסובך ומורכב במיוחד. האיומים המורכבים מחייבים כבר כעת מענים מקצועיים ייחודיים וכוח אדם שיתמחה בהפעלתם במינימום נפגעים ובלי לבזבז כוח אדם לוחם ותקציבים הדרושים לדרג המסתער. על כל הדרישות הללו נועדו לענות תפיסת ה"גבול החכם והקטלני" ו"חיל הגנת הגבולות" שאת פיתוחם הוביל הרמטכ"ל אביב כוכבי במסגרת "תנופה", תוכנית החומש של צה"ל... הרעיון הוא שבמרחב בין הגדרות יהיו כלים רובוטיים נשלטים מרחוק, שגם נועדו לאיסוף מודיעין ושיש להם גם יכולות תקיפה. על-פי צורך הם ידעו גם להפגיע ולתקוף, וגם לעשות פעולות בט"ש. יישב גשש בחמ"ל של הגדוד ויראה את מה שרואה הרובוט, ויתרשם. הבט"ש ייראה אחרת, זה יהיה רובוטי לגמרי, ועדיין הגששים ישבו עם כוחות העתודה ויפעלו לפי צורך. הכול בסוף מרוכז בידיים של המג"ד שיכול להפעיל את

כל הכוחות והאמצעים שנותנים לו עכשיו במסגרת הפרויקט הזה".⁸¹

תהליך בניין הכוח באוגדה מרחבית: מתן מענה לבעיה מבצעית

שלושת התהליכים שנסקרו לעיל מייצגים את האופן שבו אוגדת עזה מהווה קטר לאמל"ח, טכנולוגיה ודיגיטל - לאור החיכוך המבצעי הגבוה והתפתחות האויב לשימוש ביכולות טכנולוגיות מתקדמות. ההתפתחות "המסורתית", לצד ההתפתחות הטכנולוגית, הובילה את האוגדה להנעת תהליכי בניין כוח חדשים אשר מהווים תגובה לשינויים במאפייני האיום ויכולות האויב - מנהרות, רחפנים, ירי מנגד, הפס"דים המוניים, בלוני נפץ וכדומה. במקביל, האוגדה מובילה תהליכים טכנולוגיים גדולים וארוכי טווח באמצעות מיצוי מידע, רובוטיקה ואמצעי חישה שונים. השותפים לתהליך האפיון, הפיתוח, ההטמעה והאחזקה הם רבים ומגוונים בתוך צה"ל ומחוצה לו.

במקביל, האוגדה מייצרת מענה לאירועים מתפרצים. מאמץ המענה לאיומים במרחב הרום הקרוב לקרקע והתת-קרקע, החל בתגובה ליכולות האויב וחייב את האוגדה ביצירת מענה "מתפרץ" ומותאם. כמעלה הדרך, הפכו לתהליך בניין כוח גדול, משמעותי ומתמשך הכולל תפיסה, ארגון ומבנה, הכשרות ואמל"ח ייחודי ומותאם המתעצב כל העת מול האיומים המשתנים.

למעשה, התהליך השלם מתחיל בהעלאת הצורך המבצעי, אשר בא ליד ביטוי במספר אופנים - קבוצות חשיבה שמאפיינות ומפרקות את הבעיה ומגדירות מספר דרכי פעולה אפשריות כמענה מבצעי, רתימת בעלי העניין וגורמים רלוונטיים כשותפים לתהליך (נקודה משמעותית כאשר מדובר בתהליך בניין כוח קצר טווח - לרוב מחוץ לתוכנית העבודה השנתית או התר"ש); הצגת חלופות ובחירת האופציה המתאימה, וסיום התהליך בהטמעת האמל"ח או המערכת - קליטת המערכת, למידה ושיפור לאחר התנסות מבצעית בשטח ויצירת כשירות להפעלה ואחזקה.

לדוגמה, מול צורך מבצעי שעלה בשנה האחרונה התקיים תהליך חשיבה משותף עם גורמים שונים בזרוע היבשה, חט"ל, רמד"א ועוד. עלו מספר אפשרויות כמענה מבצעי, אשר בתחילה לא היו טכנולוגיות אלא באו לידי ביטוי כטכניקות בשטח. הפעולות הללו לא נתפסו כאפקטיביות דיו. לאחר סיעור מוחות, הפתרון הנבחר היה פתרון טכנולוגי - בתוך כחודשיים נכנסו אמצעים לניסוי וכחודשיים לאחר מכן

היה מעבר לשלב ייצור האמל"ח. התהליך כולו נמשך פחות מחצי שנה. הפרויקט היה מחוץ למסגרת התוכנית הרבי-שנתית מול צורך מבצעי נקודתי ומתפרץ, ומהווה פתרון לבעיה מבצעית אשר אפשר להשליך גם על יתר הגבולות.

מורכבות ואתגרים במימוש תהליכי בניין כוח באוגדה מרחבית

כפי שהוצג לעיל, על אף שהאוגדה עוסקת רבות בהפעלת הכוח, בשנים האחרונות היא מחזיקה במקביל שתי תצורות של בניין כוח בהקשרי אמל"ח וטכנולוגיה, תצורות המייצרות אתגרים שונים. ראשית, בניין כוח קצר טווח: תחרות הלמידה והחיכוך בבט"ש מייצרים מצד אחד האצה טכנולוגית ורצון לייצר ולהתחדש מול האיומים, מתן מענה מהיר ומותאם ליכולות- אך מצד שני מאלצת את האוגדה המרחבית ליצירת פתרונות מהירים שאינם בהכרח נותנים מענה הולם לבעיה המבצעית: תצורה של "התנפלות" מול מענה מקומי ומותאם לצורך ספציפי, מענה אשר לעיתים מהווה "פלסטר" או פתרון זמני. בתצורה זו קיים קושי בהטמעה ומיצוי המענה. גם אם המערכות נשארות קבועות, הן לא תמיד מלוות בתהליכי בניין כוח משלימים כגון אחזקה, הכשרה ותשתיות.

התצורה השנייה היא בניין כוח ארוך טווח: הפתרונות הטכנולוגיים אינם "מוצרי מדף" אלא מערכות טכנולוגיות אשר צריכות לעבור איפיון, פיתוח והתאמה מול צרכי האוגדה. לעיתים קרובות התהליכים הללו אינם עולים בקנה אחד עם המציאות המבצעית וקצב ההשתנות- נדרש לאפיין ולהתאים מחדש את המערכת מול האיום המתפתח, כך שלעיתים התהליכים ארוכי טווח נחווים כמסורבלים, מתישים ואינם מותאמים לצורך המבצעי.

וכך, התפיסה הרווחת לבניין הכוח בצה"ל מוכוונת לתהליכים ארוכי טווח בהם יש תהליך של גיבוש תפיסה, תקצוב, הצטיידות, מבצוע והטמעה: כתיבת הוראות מקצועיות, הכשרות, רכש אמצעים, חלפים והכשרת אנשי אחזקה. לעיתים, משקיעים משאבים רבים על מערכות שעשויות להתיישן תוך זמן קצר- האויב לומד ומתחדש והמערכות צריכות להדביק את הפער. כמו כן, קצב ההשתנות האיטי של האמל"ח מייצר קושי בניצול הזדמנויות טכנולוגיות ואימוץ גישות חדשות- עד שנכשיר את הלוחם או עד שהאמל"ח יגיע, הוא כבר לא יהיה רלוונטי.

מורכבות בקליטת המערכות

קליטת המערכות מייצרת מורכבות במספר היבטים.

א. מורכבות טכנולוגית: ארכיטקטורה מבוזרת וריכוזי רשתות, מאגרי מידע ממקורות מרובים וצורך בפיתוח מותאם לתנאי השטח והמגבלות הקיימות. כמו כן, צרכי הגנת סייבר וביטחון מידע, מהווים מורכבות אינהרנטית בתהליך ומשפיעים על האופן שבו המערכות יפעלו.

ב. מורכבות "רב־ממדית": ריכוזי שותפים ושחקנים, מזרועות וגופים שונים, להם תרבות, שפה וצרכים שונים אשר לעיתים מתנגשים (לדוגמה, חיל האויר וזרוע היבשה, גורמים טכנולוגיים מול גורמים מבצעיים ועוד).

ג. מורכבות תהליכית: פרויקטים הדורשים שיתוף פעולה של כלל הגורמים ומענה בזמן קצר יחסית, לעיתים מתווספים לתוכנית העבודה השוטפת ודורשים מחויבות ללוח זמנים קצר, תקציבים ומשאבים, ויתורים על צרכים מסוימים, תרבויות ארגוניות שונות לצד צורך בגמישות מירבית.

ובמקביל לכך, קיים קושי לחזות את אתגרי המחר, ואת ההתפתחות הטכנולוגית לאור קצב שינויים מהיר מאוד. האוגדה המרחבית נדרשת לעדכן את הדרשה המבצעית מספר פעמים עד למימוש וזאת לנוכח הטכנולוגיה המבשילה ולאור התקדמות האויב. אילוץ התקציב מקשים גם הם לעיתים, והציפיה להחלפת סד"כ האמצעים אינה עולה בקנה אחד עם ציר הזמן ועם הרלוונטיות לאור תחרות הלמידה.

קושי במיצוי הטכנולוגיה והעדר המשכיות

בשנים האחרונות נקלטו באוגדה מערכות ואמצעים שונים אשר מסייעים בהתמודדות מול האיומים והיכולות המתפתחות. חלק מן המערכות אשר נקלטות אינן מצב בשלות מלא, כמו גם המעטפת התומכת אותן (הכשרות, תשתיות ואחזקה) - מרכיבים המקשים על מיצוי אפקטיבי של הטכנולוגיה. קליטת המערכות דורשת קשב ויכולת לספוג טכנולוגיה כחלק ממאמץ ההגנה: "קולטים מהר ועוברים לדור הבא"⁸², ללא מיצוי מספק של הטכנולוגיה או האפשרויות הגלומות בה. כמו כן, לעיתים קרובות, בבניין כוח קצר הטווח הנטייה היא לייצר מענה אמל"חי לבעיה ספציפית בלי לתמוך אותה בשאר מרכיבי בניין הכוח: קיים קושי ביצירת המשכיות לפתרון הטכנולוגי והתבוננות על התמונה השלמה: כאשר למערכת אין מענה אחזקתי הולם, במידה ומרכיב ינוק - הוא יושבת ולא תהיה המשכיות.

82 מתוך מחקר העוסק באיפיון המערכת המבצעית להתמודדות מול איום הרחפנים, מסמך פנימי, צה"ל.

בנוסף, בכמה מן המקרים, מושקע זמן רב ומשאבים במענה ביניים מקומי אשר ידוע מראש שיוחלף כאשר יגיע פתרון ארוך טווח. מענה הביניים לא תמיד מביא את התפוקות הראויות, מול המשאבים הרבים שהושקעו בו. לדוגמה, הושקע מאמץ רב באמל"ח ייעודי לזירת הלחימה, אך עד שמכשירים צוות להפעלת האמל"ח הוא כבר משתחרר, אין מספיק יחידות אמל"ח כדי להתאמן, קושי למצות את היכולות וכדומה.

התווך הבין-זרועי

האויב מחפש את "האזור האפור" הבין זרועי - תת־קרקע והרום הקרוב לקרקע, כדוגמא; אזורים להם אין שיוך זרועי ברור. בתחום המענה לאיום ברום הקרוב לקרקע, המנהלת הבונה את המענה האמל"ח היא חיל האויר, אך שאר אבני בניין הכוח מגיעות מזרוע היבשה ועל כן יש מרכיבים הנופלים בתפר ואינם בהירים עד הסוף. על אף שיש מנהלות העוסקות בפיתוח אמל"ח, הן אינן רב זרועיות ועל כן מתקשות להסתכל על התהליך השלם.

דיון ומשמעויות

המצב הרצוי בבניין הכוח בתחום האמל"ח והטכנולוגיות נמצא ככל הנראה בשילוב שבין הקצר לארוך: אוגדת הגנה מרחבית נדרשת לעסוק בבניין הכוח ולאמץ את השילוב המתאים בין השניים. מערכות נשק מסורתיות, טנקים, נמ"רים וכלים בתפוצה שהצטיידותם ארוכה והשתנותם מועטה, יתפתחו בציר ארוך הטווח. מנגד, טכנולוגיות כגון רחפנים, אמצעי גילוי מיוחדים, מערכות אופטיות וכלים הנדרשים לזמינות מהירה ויכולת השתנות, יבואו לידי ביטוי בציר קצר הטווח. בהקשר זה, יש צורך בתהליך מהיר משלב התפיסה ועד המבצוע כדי לממש את ההזדמנות הטכנולוגית ולהוביל להכרעה- חכם, מהיר וקטלני.

עם זאת, ניכר כי עבודת המטה המורכבת וארוכת השנים בבניין הכוח האמל"ח י נדרשת לעבור שינויים תכופים, להגיב לחיכוך ולאיומים המשתנים ולמעשה "לומדת" מהמאמצים המתפרצים של בניין הכוח קצר הטווח. במקרה של איומים משתנים ותחרות למידה מתמדת, כמו בגורת עזה, הפרויקטים קצרי הטווח עתידיים להיות במרכז העשייה של האוגדה המרחבית; מענה מתפרץ לאיום ממשי.

לאור כך, יש צורך בהסתכלות הוליסטית על המענה הטכנולוגי כחלק מתהליך בניין הכוח. ראשית, יש צורך בהגדרה ברורה של מוביל מבצעי אשר יכול לחבר את המענה לשטח. באוגדה מבצעית עם שגרת בט"ש מורכבת, נכון להגדיר בעל תפקיד מרכזי

אשר יהווה אינטגרטור לתהליכי האמל"ח והטכנולוגיה באוגדה ויתכלל את כלל המאמצים בהקשר זה. כפי שטענו, אוגדה מרחבית אינה רגילה למאמץ בניין כוח מסוג זה ונדרשת הגדרה והתאמה לצורך העולה בשנים האחרונות.

שנית, המענה נדרש להיות מענה רב זרועי ורב ממדי- ולייצר רתימת שותפים בהתבוננות רב-ממדית אשר תייצר ערך ומשקל סגולי מתאים לכל אחת מהזרועות. ללא התבוננות רב זרועית, נתקשה להתפתח בתחרות הלמידה ולייצר מענה רחב. שלישית, הגדרת המענה השלם: התפיסה המבצעית, ארגון, הכשרות, כוח אדם ותפיסת אחזקה המותאמים למענה הטכנולוגי.

אחד הגורמים המשמעותיים המעכבים את האפקטיביות המבצעית היא מיצוי מיטבי של המערכות. לשם כך, נציע כי יש ללוות את כניסת המערכות בתו"ל וגאנט סדור, לאורך כל שלבי ההטמעה בליווי מפתחי המערכת והמהנדסים, הגדרת תקן וממדי ניסוי לכל אמצעי ותחקור טכנו-מבצעי למערכות לפני המבצוע. כמו כן, נציע לייצר מנגנוני עזירה ובקרה מובנים, במיוחד כאשר מדובר בפרויקטים רבי-זרועיים, ומקסום תהליך הלמידה: הפקת לקחים טרם הגדרת המערכת כמערכת מבצעית (לא ממבצעים קודם שהמערכת הוכחה כיעילה ועובדת, ונותנת מענה, גם אם חלקי). בנוסף, יש לקיים תהליכי למידה מתהליכים דומים או גזרות אחרות, כמו גם מיצוי המענה המבצעי קודם שמעתיקים אותו לגזרה אחרת. יש להציף בעיות ופערים כחלק מתהליך הלמידה האוגדתי של המערכות השונות, ולתעד את התקלות והחיבור שלהן לתהליכים המבצעיים.

יצירת עצמאות אוגדתית להטמעה וקליטת אמל"ח ויצירת מנגנונים המאפשרים יציבות הם מרכיבים קריטיים למיצוי האפקטיביות המבצעית. יש לייצר מוקדי ידע בתחום ונוכחות מטמיעים ומכשירים על בסיס הכוחות הקבועים בגזרה, ליצירת התמחות במערכות ושמירה על הכשירות המבצעית. לדוגמה, הכשרות לאמצעים השונים בשלבים המוקדמים (בסיסי אימונים, כחלק מסט תרגולות הכרחיות ללוחם); הסמכה מהירה של כוח אדם תוך יצירת מנגנונים המאפשרים גמישות והשתנות; העמקת השימוש בסימולטורים המדמים את סביבת הפעולה ואת השימוש במענה הטכנולוגי ועוד.

כמו כן, נציע לקיים הכשרות טכנולוגיות ללוחמים ומפקדים כתפיסה: יצירת היכרות בסיסית עם מושגים, שפה משותפת והפגת החשש מהמפגש עם טכנולוגיה מתקדמת; זאת על בסיס חיבור לערך המבצעי: כיצד המערכת הטכנולוגית משפרת את האפקטיביות המבצעית בקצה הטקטי. התאמה ובנייה של תרגילים המשותפים

ללוחמים וטכנולוגים בגזרות השונות כדי להרחיב את האמון במערכות, לשפר את ממשקי העבודה בין הטכנולוגים ללוחמים ולייצר סינרגיה עתידית.

חשוב לזכור כי הטכנולוגיה היא האמצעי ולא המטרה - יתכן ויש פתרונות אחרים אשר אינם טכנולוגיים לבעיה המבצעית, כמו גם מכלול שלם אשר תומך כמענה לבעיה. הפתרון אינו בהכרח טכנולוגי: שילוב טכנולוגיות עם פתרונות קינטיים והשקעה במרכיבים נוספים הקשורים להכנת הכוחות למשימה, והגדרת צוותים ייעודיים הומוגניים למתן מענה לאיומים השונים. עם זאת, הפתרון דורש הובלה מבצעית וטכנולוגית המציעה גישה רב-שכבתית המחברת בין הגורמים השונים: תמ"א במרחבים השונים ותמונת מצב רציפה, חיבור בין המערכות השונות, הערכת מצב המבוססת על מאגרי מידע והיסטוריה גזרתית, עיבוד ומיצוי מידע וכדומה.

בנוסף, יש לייצר הגדרה ברורה של אופן מדידת התהליך השלם: הערכת הפרויקט שלא דרך התקציב הכלכלי שלו אלא מדידת הערך המבצעי, הטכנולוגי, התהליכי וכדומה. היכולת למדוד את הצלחתם של פרויקטים היא מורכבת ומסועפת, במיוחד כאשר מדובר בפרויקטים רב-זרועיים ורב-ממדיים. היכולת למדוד את התהליך עשויה להשפיע על אופן ההתבוננות על התהליך השלם ולייצר נקודות עצירה הבוחנות את התאמת המענה להשתנות הנדרשת בתחרות הלמידה.

מערכות בעלות "ארכיטקטורה פתוחה" לשינויים העתידיים להיכנס לאור התפתחות האיומים עשויות להוות מפתח לפתרון ארוך טווח, כמו גם מוצרים היכולים לתת מענה מודולרי ורב תכליתי לבעיות מבצעיות.

סיכום

אוגדה מרחבית נדרשת לתהליכי בניין כוח המתאפשרים באמצעות הובלה מבצעית, שיתוף פעולה רב-ממדי בין גופים זרועות ומתן מענה מהיר ומותאם למציאות המבצעית המשתנה. הפתרון המקומי, כגורם להשתנות בניין הכוח - למעשה מחייב את האוגדה להתארגנות מקבילה ומותאמת גם בהפעלת הכוח, ובא לידי ביטוי גם בתהליכים ארוכי הטווח. אנו מזהים כי בניין הכוח ארוך הטווח נדרש להתאמה והשתנות "תוך כדי תנועה", ויש צורך בגמישות מירבית והתבוננות על השלם המבצעי והמבני כדי לייצר עליונות. אוגדת ההגנה המרחבית נדרשת ליצירת מנגנונים אשר יאפשרו לה עצמאות בבניין הכוח, השתנות מהירה ויכולת לתת מענה לאיומים המגוונים בגזרתה.

אין הופכים חטמ"ר לחכם? טרנספורמציה דיגיטלית ביחידה הצבאית

לירו ספיר,⁸³ קרן מזוזון⁸⁴

האתגר: החטמ"ר החכם בשומרון נולד בשל השינוי במאפייני העימותים לצד יכולות דיגיטליות חדשות אשר מאפשרות להתמודד איתם. המיזם הדיגיטלי נועד לייצר עליונות מבצעית המבוססת על תשתית מודיעינית שבבסיסה הצורך במעבר מהיר מהתראה רלוונטית להפעלת כוח מול איום. כדי לעשות זאת, היה צורך בפעולה משותפת המבוססת על יצירת שינויים מיידיים, אך גם ביצירת תהליכים ארוכי טווח, לצד התמודדות עם מורכבות טכנולוגית, ארגונית ותרבותית.

מבוא

לאורך שנים קיים עיסוק רב באופן שבו מערכות טכנולוגיות מעצבות ומשנות את שדה הקרב, וניכר כי צבאות משקיעים משאבים רבים במחקר ופיתוח טכנולוגיות חדשות במטרה לייצר יתרון ועליונות צבאית בהקשרים שונים. המעבר לטכנולוגיה דיגיטלית הוצה את הארגון הצבאי ומשפיע עליו במגוון היבטים. באופן כללי, המושג "טרנספורמציה" כתפיסה צבאית נקשר עם שינויים שונים במערכת במטרה להפוך לכוח חדש ואפקטיבי יותר (פרייליך, 2003, מקרגור, 2001). הטרנספורמציה הצבאית מוגדרת כתהליך מתמשך, אשר אין לו נקודת סיום: הוא מתעצב כל העת מול האיומים הקיימים.

הספרות העוסקת במרחב הלוחמה הדיגיטלי מדגישה באופן משמעותי היבטים שאינם טכנולוגיים: היכולת להשגת עליונות במערכה תלויה במערכות טכנולוגיות מאפשרות, אך חשובה מכך היכולת האנושית, ועל כן השגת העליונות מושפעת מתהליכים כגון קבלת החלטות של מפקדים, תרבות מאפשרת, תפיסות רלוונטיות

83 סא"ל לירו ספיר היא רע"ן אסטרטגיה באגף התקשוב וההגנה בסייבר, בעת כתיבת המאמר שימשה כרמ"ד מחקר טכנולוגיה מבצעית.

84 סא"ל קרן מזוזון היא רע"ן מרכז למידה ופיתוח ארגוני במכללות הצבאיות, בעת כתיבת המאמר שימשה כיועצת ארגונית אוגדת יהודה ושומרון.

והכשרה מתאימה;⁸⁵ יצירת תרבות של חדשנות ושינוי תמידי במטרה להתור ליתרון צבאי ב"עידן המידע" (Davis, 2010).

בהקשר התרבותי, ניכר כי התאמת שדה הקרב לעידן הנוכחי היא תהליך מעגלי: בציר אחד, נדרשת התאמה טכנולוגית לאופי העימותים המשתנה תדיר; ובמקביל - התאמת התרבות הארגונית והגורם האנושי ליכולת הטכנולוגית. לטכנולוגיה ולגורם האנושי יש השפעה הדדית על האופן שבו מתעצבים ומשתנים תהליכים, כלים ושיטות. כך, הארגון הצבאי נדרש כיום להתמודד עם מאפייני עימותים אשר כרוכים גם ביצירת קשרי גומלין מורכבים: היחסים בין הזרועות בעידן השילוביות מבטאים מערכת מורכבת, אשר יצירת הידע בה נעשית באמצעות רשתות ובאופן דינאמי. המפקדים נדרשים ליכולת הסתגלות וגמישות כדי להתמודד עם הדינאמיות וההשתנות המהירה של מצבי העימות (פדן, 2015).

בהמשך לכך, שינויים במאפייני העימותים והתפתחויות טכנולוגיות שונות בשנים האחרונות הובילו לעיסוק בתפיסה מבצעית חדשה באזורים שונים בצה"ל, אשר מבוססת על יכולות חכמות כגון חישה וזיהוי, אחיזה רב-סנסוריאלי, יכולות וכלים רובוטיים וארכיטקטורה תקשורתית מתאימה למען חיבור ועיבוד בין הסנסורים השונים, ליצירת תמונה מודיעינית שלמה ומתן התרעה רלוונטית בזמן אמת. המעבר למרחבים חכמים בצה"ל מהווה אבן דרך בגיבוש מענה דיגיטלי לצרכים המבצעיים הנדרשים במרחבים השונים.

בפרק זה נטען כי השינוי הדיגיטלי בצה"ל איננו רק טכנולוגי, אלא מלווה בצורך בשינוי תרבותי ותפיסתי - אשר לעיתים אף משמעותי יותר מהשינוי הטכנולוגי; ונבחן זאת דרך תהליך ההתהוות של החטמ"ר החכם בחטיבת שומרון, בשנת 2019. מקרה מבחן זה מהווה בסיס ללמידה של תהליך השינוי בהקשרים ארגוניים והתנהגותיים: המשמעות העולות מתהליך זה כסמן לכניסתה של דרך פעולה חדשה אשר מתפתחת ומוטמעת בצה"ל בהקשרים מבצעיים שונים. הכתיבה מבוססת על ליווי משותף של הכותבות את תהליך הטרנספורמציה.⁸⁶

85 UK Ministry of Defence, Joint Doctrine note 2/13, Information Superiority, 2013; להרחבה - "מרחב הלחימה הדיגיטלי והגורם האנושי בצה"ל", ספיר. ל ואל"מ ע', "בין הקטבים", דצמבר 2018.

86 הכותבות מבקשות להודות לתא"ל שגיב דהן על הלמידה בתהליך והערות המועילות בכתיבת הפרק. הציטוטים בגוף הפרק לקוחים מהמשוב המסכם בהשתלמות המטכ"לית שנערכה בשומרון בינוי 2019, בה השתתפו מפקדים מכלל הפיקודים והזרועות.

מקרה החטמ"ר החכם בשומרון - "סיפור הבריאה"

"בהערכות המצב האוגדתיות והחטיבתיות ביהודה ושומרון עולה רבות המילה "הפתעה". במציאות בה האירועים המבצעיים עלולים לפגוש את הכוחות בכל מקום ובכל זמן, אי אפשר להימנע ממנה. ועם זאת, ברור שאסור להפוך אותה למשתנה מכריע שישפיע על האופן בו יתמודדו לוחמי ומפקדי הגזרה עם פעולות הטרור. לאחרונה, שמה לעצמה אוגדת איו"ש למטרה לצמצם את כמות ואיכות ההפתעות, ולהעמיד מולן גורם חשוב יותר - "הכרעה". בין שמדובר בלוחם שימנע מהאויב להפתיע אותו בפעילות פח"עית - וכך יכריע אותו, ובין שיצליח להכריע אותו לאחר שהפתיעו - כך תימדד עמידתו במשימה".⁸⁷

כדי להתמודד עם הגידול באוכלוסייה וקיצור טווח ההתראה, כפי שנוכח זה"ל לגלות באירועי "גודל השעה" שהתאפיינו בשרשרת פיגועי דקירה - אוגדת יהודה ושומרון נדרשה ליצירת מענה מותאם למצב הגורתי הנוכחי. המענה לאיומים דרש התאמה למנעד רחב של תרחישים ובהם נטרול פיגוע בזמן הקצר ביותר וסגירת מעגל מהירה מול מחבל נמלט, כאשר השאלות המבצעיות העיקריות היו - כיצד נוכל למנוע את הפיגוע הבא? היה ובוצע פיגוע, כיצד נוכל לאתר את המחבל בזמן הקצר ביותר?

כך למעשה, החטמ"ר החכם בשומרון נולד משינוי במאפייני העימותים לצד יכולות דיגיטליות מאפשרות, והובלה מבצעית של מפקדים אשר זיהו את הפוטנציאל ביצירת החיבור בין השניים כדי לייצר תהליך מבצעי מבוסס דיגיטל. תכלית המיזם הדיגיטלי היא יצירת עליונות מבצעית המבוססת על תשתית מודיעינית ייחודית, אשר בבסיסה עומד הצורך לאפשר מעבר מהיר מהתראה רלוונטית בזמן ובמרחב; להפעלת כוח בקצה הטקטי אשר ימנע, ישבש ויסכל את האיומים במרחב. תשתית "החטמ"ר הדיגיטלי" משלבת את כלל היכולות הטכנולוגיות - הן בשלבי המודיעין והאיסוף, ההתראה ללוחם ואימונו לקראת המשימה בלמידה ובחניכה.

מגיבוש למימוש תוכנית המרחב החכם: זיהוי המורכבות והאתגרים

הפיכת החטמ"ר למרחב חכם, כמו תהליכי שינוי דיגיטליים דומים אחרים - מגלמת בה מורכבות אשר באה לידי ביטוי במספר היבטים. ראשית, אתגרים מערכתיים אשר

87 מתוך אתר זה"ל, "הכירו את החטמ"ר הדיגיטלי החדש שילחם בטרור", תומי שטוקמן, 2.6.19.

קשורים בעיקר לתפיסה ארוכת שנים של אחריות מבוזרת על הטכנולוגיה: רשתות שונות, קושי בשיתוף מידע עקב מגבלות שונות והפרדה בין ארגונית, אחריות על הובלות המערכות וכדומה. שנית, אתגרים "טקטיים" הנובעים מעצם תפיסת השינוי והצורך בשינוי ותרגום של הצורך לפעולה. בחלק זה נציג את האתגרים המרכזיים שזיהינו בתהליך, בדגש על הממשק שבין האדם, הטכנולוגיה הדיגיטלית והארגון.

מליווי תהליך החטמ"ר החכם בשומרון ותהליכים דומים נוספים, ניכר כי התהליך השלם של גיבוש ומימוש המרחב החכם מייצר שני מאמצים מרכזיים: האחד, מאמץ מהיר לקראת מימוש יכולות מיידיות מול תהליך יעד קצר טווח (לדוגמה, בתהליך החטמ"ר החכם בשומרון, המאמץ המהיר היה לקראת השתלמות מטכ"לית כחצי שנה לאחר התנעת הפרויקט, אך המאמץ יכול לבוא לידי ביטוי במודלים למיניהם, הצגת יכולות לכירים וכדומה). מיקוד העשייה לקראת מועד קרוב הדורש הצגת יכולות בשלות מהווה הזדמנות להתארגנות מהירה ורתימה של כלל המשתתפים לקראת היעד; לאור החלטה פיקודית ברורה והצבת מטרה בהירה אשר פועלים מולה. המאמץ השני הוא מאמץ ארוך טווח אשר מייצר תהליכי בניין כוח רחבים הכוללים המשך פיתוח טכנולוגי, התאמה לצורך המבצעי ותהליכי ההכשרה וההטמעה. שני המאמצים מלווים באתגרים ומורכבויות שונות.

המורכבות הטכנולוגית בתהליך משמעותית ומהווה אתגר מרכזי עבור הגורמים השונים: ארכיטקטורה מבוזרת וריבוי רשתות, מאגרי מידע ממקורות מרובים וצורך בפיתוח מותאם לתנאי השטח והמגבלות הקיימות. כמו כן, צרכי הגנת סייבר וביטחון מידע המייצרים מורכבות אינהרנטית בתהליך ומשפיעים על האופן בו המערכות הדיגיטליות יפעלו.

במקביל, המורכבות הטכנולוגית מייצרת גם מורכבות ארגונית: ריבוי גופים ושחקנים בתהליך - גורמים שונים אשר שותפים כגון גופי הט"ל, תקשוב, אמ"ן, מפא"ת והגופים המבצעיים בפיקוד, באוגדה ובחטמ"ר. הפרויקט דורש שיתוף פעולה של כלל הגורמים ומענה בזמן קצר יחסית. מרכיבים אלו מייצרים מורכבות נוספת - מורכבות תהליכית: התארגנות "אד-הוק" אשר מחייבת ניהול בניין כוח קצר-טווח במסגרת פרויקטים המתווספים לתוכנית העבודה השוטפת, מחויבות ללוחות זמנים קצרים, ויתור על צרכים מסוימים ולמידה תוך חיכוך, כמו גם אינטרסים ותרבויות ארגוניות שונות לצד צורך בגמישות מרבית.

המורכבות התהליכית באה לידי ביטוי גם מול תרבות צבאית של תהליכים איטיים וארוכי טווח: הצורך בגמישות וביכולת השתנות פוגשת את החסמים הבירוקרטיים

ותהליכים ארוכים של פיתוח אמל"ח ומערכות. כך, "הבשורה הדיגיטלית" נתקלת בתרבות הצבאית ומעוררת ציניות ארגונית בנוגע להיתכנות המענה הדיגיטלי. לדוגמה, במהלך התהליך נתקלנו בקולות אשר טענו כי יש בעיות מהותיות בתשתיות ובתנאים, לא רק הטכנולוגיים; ועל כן החזון הדיגיטלי מעלה סימני שאלה בנוגע ליכולת להוביל למימוש.

ברמה "הטקטית", אתגר מרכזי נוסף בתהליך הוא בויחוי הצורך המבצעי והתרגום שלו למענה דיגיטלי. ראשית, קיים אתגר בתיאום הציפיות וביצירת השפה המשותפת בין המפקדים המבצעיים לגורמים הטכנולוגיים בתהליך. מהמפקדים נדרש ללמוד מונחים טכנולוגיים ופרויקטאליים ולקבל לאורם החלטות, ואילו הטכנולוגים נדרשים להכיר לעומק את התהליכים המבצעיים, מקורות המידע וזרימת המידע, תהליכי קבלת ההחלטות והשאלות המבצעיות הרלוונטיות בהקשרים השונים – זאת במטרה לייצר מענה דיגיטלי מותאם לצורך.

שנית, קיים קושי בהגדרת הטכנולוגיה כאמצעי ולא כמטרה בתהליך – משמע, המערכות הדיגיטליות אינן המטרה; איננו הופכים את המרחב לחכם כדי להפוך אותו לדיגיטלי ומתקדם כערך, אלא הדיגיטל משמש כאמצעי ליצירת אפקטיביות מבצעית. סוגיה זו מעלה לעיתים קושי בהגדרת הפער המבצעי: מה הוא הצורך אליו נדרש לתת מענה? האם המענה המבצעי הוא בהכרח מענה טכנולוגי, או שמא קיימות חלופות מתאימות יותר כגון פתרונות קינטיים, הונאה וכדומה?

בנוסף לכך, נסמן שתי סוגיות משמעותיות בנוגע להשפעת הטכנולוגיה על הקצה המבצעי. הראשונה, מפקדים רבים בתהליך הביעו חשש כי הטכנולוגיה תייצר פעולה הפוכה: היא לא תשפר את האפקטיביות המבצעית, אלא אף עלולה לפגוע בכשירות המבצעית של הלוחם. המפקדים חוששים כי הלוחמים יטו לסמוך על הטכנולוגיה ו"יזנחו" כשירותים נדרשות בסיסיות. סוגיה זו עלתה באופן משמעותי במשוב המסכם של ההשתלמות המטכ"לית, שנערכה ביוני 2019:

"צריך להיזהר שהטכנולוגיה לא תגרום לקצה המבצעי לא להגיע לאיום ולסכל אותו מתוך 'עצלנות'... הקצה המבצעי חייב לחשוב וליצר תחבולה..."

(סא"ל, פד"ם)

"חשוב לראות שאין הסתמכות יתר על סנסור ללוחם, שכן הוא עלול להוריד מתח מבצע..."

(אל"מ, פקע"ר)

"יש לבצע הטמעה באל"ת בטווחי זמן קצרים, טכנולוגיה לא מחליפה כשירות מבצעית".

(אל"מ, פד"ם).

הסוגיה השנייה עוסקת בהבנה כי הטכנולוגיה הדיגיטלית עשויה להשפיע על הרכב הכוחות ועל אופן הפעלתם. המפקדים חוששים מכך שהטכנולוגיה "תחליף" את הכוחות הקיימים, ותייתר פלוגות ותפקידים מסוימים. לדוגמה, כפי שעלה במשוב:

"..השאלה החשובה היא על כמה פלוגות מח"ט מוכן לוותר כדי לקבל את המערכת. אם התשובה היא אפס או אין בה תרומה אמיתית".

(אל"מ, פקמ"1).

אז איך הופכים מרחב לחכם?

היבטים ארגוניים

מימוש הטרנספורמציה תלוי באופן מוחלט במנהיגות מבצעית מקדמת ומאפשרת, אשר מזקקת ומגדירה את הצורך המבצעי, מזהה את הפוטנציאל הדיגיטלי, רותמת ומחברת את כלל השותפים הרלוונטיים לקידום התהליך.

מתהליך בניית והובלת השינוי עלה כי המרחב החכם מהווה אבן דרך משמעותית במתן פתרון לבעיות מבצעיות שונות, ושיפור האפקטיביות המבצעית. כדי לקדם את התהליך, יש לרכז מאמץ סביב עיקרון מארגן וערך ברור: פער מבצעי הפוגש פוטנציאל דיגיטלי ממשי. המפקדים הבינו כי ההשפעה של התוכנית עתידה להיות בהישגים המבצעיים:

"הקצה המבצעי יהיה פחות מופתע, ויותר מוכן להגיב נכון באירוע".

(סא"ל, פד"ם)

"בשורה התחתונה זה יחסוך חיי אדם ויביא להישגים מבצעיים מדויקים ומהירים".

(סא"ל, פקמ"1).

למעשה, המערכות הדיגיטליות ייצרו "שקט" בתהליך המבצעי:

"קצה מבצעי שידוע שיש לו גב חזק של יידע יוכל להיות חד יותר
ובטוח במשימותיו".

(סא"ל, פקמ"1)

שני המאמצים המקבילים שהצגנו לעיל - קצר וארוך הטווח במסגרת מימוש התוכנית, נדרשים להיות בהלימה. כדי שלא לפגוע ביכולת לממש את התוכנית כולה בהיבטים השונים: משאבית, ארגונית, טכנולוגית ומבצעית; יש להסתכל על התהליך כשלם ועל התפיסה המבצעית לאורה נבנה המרכיב הדיגיטלי. לאור כך, יש לבצע תיאום ציפיות ברור מול כלל הגופים השותפים: במהלך המודל המבצעי ("מאמץ קצר טווח") נדרש לקיים תצוגת יכולת ריאלית כדי שלא לעורר תחושת ציניות או מפל ציפיות לפני המבצע המלא. כחלק מהתבוננות על התהליך השלם נציע לקיים עצירת למידה למימוש תוכנית המרחב החכם, שאלת "היום שאחרי" - כיצד התוכנית תבוא לידי ביטוי בפעולה היום-יומית של הכוחות במרחב? מה הם המהלכים הנוספים אשר מתקיימים מעבר למודל או ההשתלמות? במה כל אחד מהגופים צריך לעסוק או לקדם?

בנוסף, אפשר להשתמש במודל כהזדמנות ללמידה: קבלת משוב מהמשתתפים אשר ישמש להפקת לקחים לקראת המעבר לשלב הבא בהתארגנות המרחב. שאלון מסוג זה מבקש לענות על שתי מטרות מרכזיות: מתן משוב לאופן ביצוע המודל, והמשך תהליך הלמידה אודות התאמת היכולות הטכנולוגיות לצורך המבצעי ושיפור האפקטיביות של המרחב החכם. המשוב יבחן את הווית השימוש ברכיבים שונים של החטמ"ר החכם והתאמתם לצורך המבצעי: האם נותן מענה לפער המבצעי? האם נוח לשימוש? האם יש תהליכים מבצעיים נוספים שלא מקבלים מענה? וכדומה. כמו כן, נציע לקיים פורום למידה וחשיבה עיתי אשר יהווה נקודת עצירה - מה מעכב את הפרויקט? מה מקדם? מה פספסנו בדרך?

כפי שטענו, תהליך ההטמעה של פרויקט מסוג זה הוא מורכב ועשוי להמשך זמן רב. בשלבים השונים של התהליך תתכן "נפילת מתח", ועל כן יש צורך בשימור ההובלה והרתימה של כלל הגורמים המעורבים בתהליך, לצד הגדרת מטרות ויעדים ברורים להמשך התוכנית: תשתיות ובניין כוח, היבטים מבצעיים, תקשוביים ומודיעיניים. תשומת לב נדרשת לחשיבות המסר הפיקודי הבכיר - המשך רתימת השותפים והיבור כמרכיב משמעותי להצלחת המשימה. מסרים ברורים מהדרג הפיקודי כדי להפחית את אי-הוודאות, ולהניע לפעולה כאשר מוצבת מטרה ברורה למימוש.

בנוסף, התהליך הדיגיטלי משפיע על התהליכים המבצעיים בהקשרים שונים: זרימת המידע, קבלת ההחלטות, פו"ש, מבנה החמ"לים, פריסת הכוחות ועוד. לאור זאת, קיימת חשיבות במיפוי ותרגום האזורים שבהם התהליך המבצעי משתנה או מתעצב מחדש. לדוגמה, הגדרה מחודשת של הכשירות ואפקטיביות החמ"לים, התפקידים השונים הנדרשים, אופן זרימת המידע והגדרת הפו"ש הרלוונטי לאור המשימה. המוביל המבצעי יתרום מניסונו והיכרותו העמוקה עם הגזרה כדי לעצב מחדש את התהליך המבצעי.

ובהקשר הרחב יותר, הטרנספורמציה הדיגיטלית בתהליך היא גם טרנספורמציה תרבותית וארגונית. יש צורך בחיזוק הממשק בין הטכנולוגיה לאזורים המבצעיים: ממשק משתמש מבצעי ומפתח, באמצעות יצירת תרגילים משותפים כדי להרחיב את האמון בכלים, לשפר את ממשקי העבודה בין הטכנולוגים ללוחמים ולייצר סינרגיה עתידית. המפקדים המבצעיים נדרשים לגלות בקיאות ב"שפה הדיגיטלית" וללמוד להוביל תהליכים מבצעיים דיגיטליים.

האדם בקצה

הדרך למימוש התהליך הדיגיטלי תלויה רבות ביכולות האנושיות המאפשרות. האפקטיביות המבצעית מתאפשרת באמצעות החיבור בין ההובלה הטכנולוגית, ההובלה המבצעית והמשתמש בקצה. נסמן מספר סוגיות אשר משפיעות על אופן המעבר למרחב חכם בהקשר הצבאי.

אחת מתכונות המרחב הדיגיטלי היא אינטראקטיביות: אקטיביות של המשתמש המעצב את המרחב הדיגיטלי ומשפיע עליה במהלך השימוש. המרחב מתעצב כל העת מול המידע שמיוצר, נאסף ומתוורך בו - עליידי המשתמשים (Dunlap Jr, 2015; Pötzsch 2014). לאור כך, לצד הגורמים המבצעיים והטכנולוגיים אשר השתתפו בעיצוב ומימוש התהליך עד כה, יצטרף גם שחקן משמעותי נוסף - המשתמש המבצעי / המשתמש התומך: הלוחמים בקצה, המפקדים, קציני המודיעין, התקשוב והאיסוף, והמשתמשים המאיישים את החמ"לים השונים. לכל אלו חשיבות מכרעת בעיצוב ושיפור התהליך והמערכות השונות, כמפורט להלן:

1. מעורבות המשתמשים

נדרש לבצע תיאום ציפיות ברור מול משתמשי הקצה ביחס לתקופת המעבר ואופן ביצוע המעבר. הגדרת מסרים ברורים ביחס לתהליך: הקשיים הצפויים, הציפייה מהמשתמשים

להציף סוגיות רלוונטיות, "מה נדרש ממני" בתקופה זו. כמו כן, נציע לשתף את המשתמשים בתהליכי למידה ותחקור במטרה לייצר אמון במערכות ובתהליך ההטמעה.

2. הכשרה וכשירות נדרשת

הכשרת הלוחמים מול היכולות הטכנולוגיות הנדרשות, ובכך גם אוריינות טכנולוגית בסיסית של מפקדים ולוחמים (כחלק מיצירת תרבות דיגיטלית מאפשרת).

3. היבטים מנטליים

מיפוי האופן שבו היכולות הדיגיטליות משפיעות על היבטים מנטליים שונים כגון תחושת המסוגלות, הדריכות והמודעות לאיום, היכולת לקבל החלטה באופן מהיר, אמון ותלות במערכות וכדומה.

4. קבלת החלטות מבוססת מידע

המפקדים ידרשו להתבסס בהערכות המצב על תהליכים דיגיטליים המאפשרים את עיבוד המידע, מיצוי והפיכתו לידע רלוונטי, ככלי המסייע להם בקבלת ההחלטות. תפקידו של המפקד המבצעי בתהליך זה הוא להגדיר את מקורות המידע הרלוונטיים, לזהות סימנים מעידים ו"ללמד" את האלגוריתם ואת התהליך המבצעי. למפקד תפקיד חשוב בהגדרת יכולות המערכת - מול התהליך המבצעי בגזרה.

5. הגדרת תפקידים חדשים

השימוש במערכות דיגיטליות מצריך תיקוף לצד יצירה של תפקידים חדשים, המהווים חלק בלתי נפרד מתהליך הטרנספורמציה; כגון: אנליסט מידע המסייע למפקד בשאלת השאלות וניתוח הנתונים כחלק בלתי נפרד מהיחידה המבצעית, כמו גם צורך באפיון מחודש של תפקידי הגנת הגבולות בדגש על אמצעי איסוף חדשים.

טרנספורמציה דיגיטלית = שינוי ארגוני

למעשה, כפי שתארנו בפרק זה - תהליך השינוי הדיגיטלי מלווה במורכבות תהליכית וארגונית, ולמעשה נחוה כשינוי ארגוני משמעותי. נציע מספר דגשים להתבוננות וסיוע בתהליך השינוי הארגוני.

- מרעיון- לתפיסה- ועד למימוש: השינוי הארגוני מתחיל ברעיון אשר מתרגם לתפיסה, ולתוכנית אשר יש לממשה. בתהליך זה יש לחבר את האסטרטגיה

לפרקטיקות הארגוניות, לאתגר את הנחות היסוד של הארגון ולבחון את הסביבה אשר בה פועלים: האם היא בשלה לתהליך השינוי? האם קיימות תשתיות מאפשרות?

- הובלה מבצעית במקביל להובלה טכנולוגית, ומעורבות מפקדים בכירים בכל שלבי התהליך באמצעות פורומי היגוי וניהול. חשוב להגדיר את תחומי האחריות לכל אחד מהמובילים ולקבוע דיוני סטטוס, לעיתים בהובלה משותפת, במטרה לסנכרן את המאמצים ולעקוב אחר ההתקדמות. המפקדים המובילים ציינו כי היכולת "להניח את האגו בצד" ולייצר מאמץ משותף ומסוכנן - היא מרכיב מפתח בהצלחת תהליך מסוג זה.

- יצירת קבוצות חשיבה ולמידה בשלב גיבוש התוכנית- "פנימיות" המתמקדות בצורך המבצעי והמענה הטכנולוגי. הקבוצות הללו מחברות בין הגופים השונים, הטכנולוגיים והמבצעיים כאחד ובמסגרתן מאפיינים את הפערים המבצעיים, התהליך הנדרש למענה והתאמת הפתרון הדיגיטלי הרלוונטי. במסגרת הפנימיה נשאל מהו הצורך המבצעי, מה משמש כיום לקבלת ההחלטות, מה תהליך זרימת המידע - וכיצד אפשר לייצר תהליך אחר אשר ייתן מענה לבעיה וייצר "שינוי ממעלה שנייה".

- עבודה במסגרת "פרויקטאלית" על כל אחד ממרכיבי התוכנית: ההסתכלות על התוכנית כמכלול עשויה לעיתים להיות מבלבלת ועמוסה, ועל כן בחינת המרכיבים השונים של המימוש עשויה לסייע ביכולת המעקב, חלוקת תחומי האחריות וביצוע תכולות הפרויקט. במסגרת תוכנית המרחב החכם בשומרון נקבעו למעלה מעשרים פרויקטים שונים לבניין כוח, אותם מימשו בשיתוף פעולה בין הגופים השונים ובהובלה משותפת, טכנולוגית ומבצעית. חשיבותו של הגורם המבצעי במימוש הפרויקטלי- ביכולת לתת היזון חוזר ולהתאים את המענה לצורך המשתנה בשטח.

- "מפת חום" - שותפויות והתנגדויות. במסגרת גיבוש ומימוש תהליך השינוי יש למפות את כלל השותפים ולזהות את האזורים בהם אפשר לייצר שיתופי פעולה משמעותיים, ואז המקומות עליהם נדרש לעבוד כדי לקדם יכולות משותפות.

- סוכני השינוי של התהליך עשויים להיות שונים ומגוונים. יש לזהות את שחקני המפתח אשר יכולים לסייע בתהליך השינוי, לקדם ולאפשר את התפתחות הפתרון הדיגיטלי לצורך המבצעי. לטענתנו, קצין מדעי ההתנהגות מהווה סוכן שינוי משמעותי אשר נדרש "לחבר את הקצוות", לסייע ביצירת השפה המשותפת

ולצמצם התנגדויות בשלבים השונים של התהליך.

- "הטמעה עד הקצה": הטמעת מערכת חדשה הוא תהליך המורכב משלבים רבים, ובהתאם למורכבות המערכת ולהיקף השפעתה על הארגון - הוא עשוי להימשך זמן רב. כלומר תהליך קליטת טכנולוגיה חדישה שמשפיעה על כלל הארגון ותהליכי העבודה, עשוי להימשך אף כשנה עד שנתיים. מדובר בתהליך מעגלי מורכב ומאתגר וכרוך בקשיים רבים לאורכו, ולשם כך נדרשת סבלנות ארגונית (ספיר ונבט, 2019). במסגרת תהליך ההטמעה יש למפות את ההכשרה הנדרשת למשתמשים השונים והכשירות הרלוונטית, כמו גם להכין את המשמעות המנטליות והארגונית בשל השינוי בתהליכים המבצעיים.
- פיתוח יכולות למידה ותחקור: כחלק מהסבלנות הארגונית הנדרשת לתהליך, יש צורך בהבניית מנגנונים אשר מאפשרים לסמן סימני שאלה סביב הנחות היסוד, ולתמוך את תהליך השינוי במחקר וסיקור מלווה אשר יאפשר לסמן הצלחות, אתגרים ונקודות רלוונטיות להתערבות. כלי התחקור מאפשרים את מעורבות המפקדים והמשתמשים; ומסייעים ביצירת האמון בתהליך ובמערכות השונות.

סיכום

בפרק זה סקרנו את תהליך גיבושה ומימושה של טרנספורמציה דיגיטלית. הדיגיטל לכשלעצמו הוא רק מרכיב אחד בתוך המורכבות הארגונית והצבאית, ונדרש לעסוק בנושאים השונים שסקרנו כדי להוביל למיצוי מיטבי של הטרנספורמציה. חשוב לזכור כי הטרנספורמציה הדיגיטלית בארגון הצבאי משפיעה על היבטים רבים; כגון התהליכים המבצעיים והכשירות המבצעית, כשירות מנטלית והתמודדות עם איומים, סדר הכוחות, תפיסות וסוגי תפקידים, פיקוד ושליטה, הכשרות ואימונים ועוד. הובלה משותפת של מפקדים מבצעיים וגורמים טכנולוגיים - כמו גם גיבוש שפה משותפת, העמקה ומיפוי של כלל המרכיבים של תהליך השינוי- הם נקודות המפתח להצלחה.

מה בין טכנולוגיה לפסיכולוגיה צבאית

אושרי ברגיל⁸⁸

האתגר: הופעתן של טכנולוגיות חדשות (דוגמת ה־big data, שיפורים אלגוריתמיים, מחשוב בענן, שיפורים בתקשורת וחומרות קצה חזקות יותר מבעבר) מאפשרת סוגים חדשים של לחימה וקוראת תיגר על תפיסות היסטוריות של שדה הקרב. הטכנולוגיות החדשות משנות גם את עולם הפסיכולוגיה הצבאית ואת שלל הממשקים שבין פסיכולוגיה ובין צבא ולחימה. לפסיכולוגיה הצבאית המשתנה תפקיד חשוב עוד יותר בעידן הנוכחי, כאשר ההצלחה בשדה הקרב החדש מושפעת מהתפיסה והחשיבה האנושית בנוסף להישגים צבאיים מסורתיים.

מבוא

הופעתן של טכנולוגיות חדשות, מאפשרת סוגים חדשים של לחימה וקוראת תיגר על התפיסות ההיסטוריות של שדה הקרב. בדומה להשפעתה של המצאת אבק השריפה על שדה הלחימה, כך משפיעות הטכנולוגיות של ימינו על שדה הלחימה המתעצב מחדש. תקופה זו מכונה לעיתים "עידן המהפכה הדיגיטלית", או "המהפכה התעשייתית הרביעית", תקופה שבמהלכה המחשוב הפך לבלתי נפרד מהחיים המודרניים ומחיי הארגון הצבאי (Schwab, 2017). אך מהי אותה התקדמות טכנולוגית הנמצאת בבסיסה של מהפיכה זו וכיצד היא מציעה, ויש שאף יאמרו מחייבת, פעולה בשיטות חדשות כדי לקדם את מטרותיה של הפסיכולוגיה הצבאית?

פרק זה בוחן את הקשר שבין פסיכולוגיה צבאית לטכנולוגיה, ואת האופן שבו אפשר לגייס את הטכנולוגיה לשירות הפסיכולוגיה הצבאית. נפתח בתיאור ההשתנות הטכנולוגית בעשורים האחרונים, הן בסביבה הטכנולוגית והן בשדה הקרב החדש. לאחר מכן נבחן מהם הממשקים המשותפים לפסיכולוגיה הצבאית ולטכנולוגיה, ונסביר מדוע בחרנו להתמקד דווקא בשאלה כיצד הטכנולוגיה יכולה לסייע

88 רס"ן ד"ר אושרי בר גיל הוא רמ"ד טכנולוגיה ודיגיטל במכון המחקר של ממד"ה. הכותב מעוניין להודות לסא"ל לירז ספיר, רע"ן אסטרטגיה באגף התקשוב וההגנה בסייבר, על תרומתה לכתיבת פרק זה.

לפסיכולוגיה הצבאית לבצע טוב יותר את תפקידיה.

עם סיום המבוא, נעבור לסקור את משימותיה המסורתיות של הפסיכולוגיה הצבאית ונראה כיצד הן משתנות בעקבות הטכנולוגיה הדיגיטלית לתחום. בסיום, נעסוק בסיכונים ובאתגרים הנובעים מחדירה זו של הטכנולוגיה, בראש ובראשונה בכל הקשור לכישורים, למיומנויות, לערכים ולאתיקה המקצועית של קציני מדעי ההתנהגות.

השינויים הטכנולוגיים של מהפיכת המידע וה"התאפשרויות" החדשות שהם מציעים לנו

הפסיכולוג ג'יימס גיבסון טבע את המונח "התאפשרויות" (affordances) כדי לציין את ה"אפשרויות החדשות לפעולה" הנובעות משינויים בסביבה (Gibson, 1979). התאפשרויות יכולות להגיע מהתפתחות הטכנולוגיה עצמה, או אחרי שינוי חברתי אשר מגביר את השימוש בטכנולוגיות מסוימות או נותן להן לגיטימציה.

חוקרים שונים מצביעים על מגוון התפתחויות טכנולוגיות, אשר פועלות זו עם זו ונמצאות בבסיס ההתאפשרויות הטכנולוגיות של ימינו. קווין קלי, בספרו ה"הבלתי נמנע" (2016), מצביע למשל על 12 התפתחויות כאלו אשר יוצרות התאפשרויות חדשות. חוקרים אשר ממוקדים יותר במאפשרים של מהפיכת המידע, כמו בריינאולפסון ומקאפיי (2016) מציעים רשימה מעט יותר ממוקדת. לטענתם ההתאפשרויות החדשות נובעות מחמש התפתחויות טכנולוגיות אשר שזורות זו בזו:

1. נתוני עתק (big data) – היכולת לאסוף ולשמור כמות נרחבת של מידע (Mayer-Schönberger & Cukier, 2013).

2. שיפורים אלגוריתמיים – התקדמות ביכולת העיבוד והניתוח של נתוני העתק עליידי אלגוריתמים של למידת מכונה, סט ספציפי של כלים ממשפחת הבינה מלאכותית (AI).

3. שיפורים בתקשורת – התקדמות במהירות רשתות התקשורת המאפשרת העברה מהירה של מידע.

4. עליית מחשוב הענן – יצירת מרכזי מחשוב מרכזיים המנתקים את התלות במיקום הפיזי של המשתמש ומאפשרים לו לגשת למידע ולשירותי עיבוד שלו מכל חומרת קצה.

5. חומרות קצה חזקות יותר – כך, למשל מעבדי המכשירים הסלולריים הנמצאים כיום בידי רוב אזרחי ישראל, חזקים יותר מהמחשבים החזקים ביותר שהיו במדינה

לפני כ־15 שנים.

התאפשרויות אלו, כוללות גם את הנכונות החברתית לאחסן מידע בענן, להשתמש בלא תלות במיקום פיזי, להפעיל חיישנים האוספים מידע (למשל מיקום גיאוגרפי או מצב גופני) ולהעביר אותו לגופים שונים, חלקם מסחריים. התאפשרויות טכנולוגיות-חברתיות אלו, יוצרות עבור תחום הפסיכולוגיה הצבאית הזדמנויות לממש בדרכים חדשות את תפקודיו המסורתיים, ומצד אחר מחייבות את העוסקים בתחום לסייע לצה"ל בהובלת ההשתנות וההתאמה לעידן טכנולוגי זה. מהי ההשתנות כשדה הקרב ומדוע אנו סבורים שדווקא הפסיכולוגיה הצבאית נדרשת להובלתה?

על תפקידה של הפסיכולוגיה הצבאית בשדה הקרב הטכנולוגי

הגנרל האמריקני רוברט סקיילס (2009), ניתח את התפתחות שדה הקרב במטרה לחזות את דמותו העתידית. את תוצאות הניתוח הוא הציג במאמרו "קלואזביץ ומלחמת העולם ה־4", בו טען שכל מלחמה משמעותית מאופיינת בדיסציפלינה מדעית אשר השפיעה עליה באופן דרמטי. בשלב הראשון, מחוללת השינוי המרכזית במלחמה "ע ה־I הייתה הכימיה - התקדמות בייצור חומרי לחימה כימיים וחומרי נפץ השפיעו באופן דרמטי על קטלניות הלחימה. בשלב השני, במלחמה "ע ה־II, הדיסציפלינה מחוללת השינוי הייתה כמובן הפיזיקה - מספיק לציין את פיתוח מכשיר הרדאר ופצצת האטום כדי להיווכח בהשפעתה הרחבה על הלחימה. השלב השלישי, אשר התפתח עם המלחמה הקרה, אופיין בדומיננטיות של טכנולוגיית המידע (Information technology) - פיתוח של מחשבים עוצמתיים ומערכות פיקוד ושליטה מתקדמות שהגיעו לשיאם במלחמות המפרץ.

נוכיר שגם רשת האינטרנט הומצאה בתקופה זו ולמטרות אלו. עידן "המלחמה העולמית בטרור", אותו סקיילס רואה כשלב הרביעי של ההתפתחות, מאופיין בדומיננטיות יתרה של הפסיכולוגיה ומדעי ההתנהגות על פני דיסציפלינות אחרות, משום שלא ניתן יותר להכריע את האידיאולוגיות הפוליטיות, הדתיות והחברתיות באמצעים קינטיים, ונדרשת צורת חשיבה שונה כדי ליצור הכרעה ב"שדה הקרב" שבו אנו נלחמים כיום, שהוא, בין היתר, גם "שדה הקרב של הרשתות החברתיות".

כדי להמחיש זאת, מספיק להביט על ה"אביב הערבי" שבו מערכות המידע האינטרנטיות הן שחוללו את השפעותיו, או על עלייתו של ארגון המדינה האיסלמית (ISIS) כדי להבחין בכך שמשחו דרמטי השתנה. הצעתו של סקיילס היא למצות את יכולות הפסיכולוגיה להבנת מרכיב האדם והארגון במערכה כדי

לתרום לניצחון בעידן חדש זה שבו מתחוללים הישגים או הפסדים כהרף עין (Laurence & Matthews, 2012; Laurence & Matthews, 2014 & Singer & Brooking, 2018).

על הממשקים שבין הטכנולוגיה לפסיכולוגיה הצבאית

ההתקדמות הטכנולוגית מרכזית להבנת האופן שבו בני אדם בארגונים חושבים, מרגישים ומתנהגים (Landers & Marin, 2021), אך עם זאת, הפסיכולוגיה הצבאית ממעטת להתייחס אליה. במהלך המחקר המקדים לפרק זה, זיהינו שלוש נקודות מבט על הממשקים שבין הטכנולוגיה לפסיכולוגיה הצבאית המובילות לשלוש שאלות מרכזיות.

תהליכי החשיבה וקבלת ההחלטות של הארגון הצבאי עצמו נעשים יותר יותר מבוססי טכנולוגיה, ועל כן נקודת המבט הראשונה להתבונן דרכה בנוגע לשאלה מה בין טכנולוגיה לפסיכולוגיה צבאית, כרוכה בניסיון לפענח את תהליכי החשיבה של הארגון הצבאי המערכים אנשים, טכנולוגיות ואלגוריתמים שמשפיעים הדדית זה על זה בתהליכי קבלת ההחלטות. הלא, כפי שטוען לאטור הפילוסוף הצרפתי של הטכנולוגיה וממשיכיו לאסכולה הסוציו-טכנית: "טכנולוגיה היא דרך למסד את הארגון" (Latour, 1991).

נקודת המבט השנייה עוסקת בשאלה כיצד הפסיכולוגיה הצבאית יכולה לסייע להתאמת האדם והארגון לשדה הקרב המודרני, שהולך ונעשה יותר ויותר טכנולוגי. למשל על-ידי מיון ואבחון מדויקים יותר, אפיון של הטכנולוגיה בצורה שתתאים למגבלות האדם בשדה הקרב, תסייע בבניית אמון בטכנולוגיה ובשימוש בה במצבי קיצון, ותתאים את התובנות מתחום הפסיכולוגיה לתכנון ולבנייה של מערכות טכנולוגיות. נקודת המבט האחרונה מתמקדת בשאלה כיצד הטכנולוגיה יכולה לשרת את הפסיכולוגיה הצבאית כדי לבצע את משימותיה טוב יותר, למשל על-ידי מיון, הכשרה, בניית חוסן ופיתוח מנהיגות משוכללים יותר.

נדמה כי נקודת המבט השלישית דומיננטית מן השניים האחרות. כך, למשל חיפוש מילת המפתח "טכנולוגיה" בכתב העת לפסיכולוגיה צבאית מקשר ל-277 מאמרים אשר כ-82% מהם עוסקים באופן שבו טכנולוגיות שונות משרתות את המשימות המסורתיות של הפסיכולוגיה הצבאית. הדבר איננו מפתיע אותנו, שכן מאז ומעולם היה צימוד הדוק בין הפסיכולוגיה הצבאית ובין הטכנולוגיה שאפשר לה לממש את שיטות המדידה, ההערכה והסיווג אשר שימשו אותה למילוי תפקידה. עוד בשנת 1953

כתב פרנק גלדרד (1953) את המאמר "פסיכולוגיה צבאית - מדע או טכנולוגיה", וטען שכדיסציפלינה יישומית הפסיכולוגיה הצבאית מושפעת עמוקות מהדיסציפלינה המדעית של הפסיכולוגיה ולא פחות מכך מהטכנולוגיה שבה היא משתמשת.

אם כך, תפקידה של הפסיכולוגיה הצבאית משתנה ומתאים את עצמו לעידן ההיפר-טכנולוגי של ימינו. בעקבות ההשתנות המובילה לכך שההישגים הנדרשים בשדה הקרב החדש פחות ופחות קינטיים, אלא מכוונת יותר לפעולה והקוגניציה האנושית. בעקבות ההשתנות המובילה נדרש למיין, להכשיר, לפתח ולגדל דור חדש של חיילים אשר נדרשים להתאים עצמם לשדה הקרב החדש. הפסיכולוגיה הצבאית שומרת על תפקידה ה"מסורתיים" כדי להתאים את הלוחמים לשדה הקרב המשתנה ומשתמשת בטכנולוגיה כדי לממש טוב יותר תפקודים.

החלק הבא יעסוק בשאלה - כיצד הטכנולוגיה מסייעת לפסיכולוגיה הצבאית לממש את תפקידיה בצורה טובה יותר - מתוך מודעות לכך שחלק מתפקידיה של הפסיכולוגיה הצבאית להוביל את תהליך ההשתנות הצבאי בהיבטים הכרוכים באדם ובתהליכים החברתיים, לרבות תהליכי קבלת ההחלטות אשר הולכים ומשתלבים בטכנולוגיות דיגיטליות.

תפקודים מסורתיים בשיטות חדשות?

לאחר שבחלק הקודם סקרנו את ההתאפשרויות הגלומות בהתפתחות הטכנולוגיות והצענו מספר עדשות לבחינת אופני ההשתנות ההדדיים שבין הפסיכולוגיה הצבאית והטכנולוגיה, בחלק זה נסקור כיצד הטכנולוגיה משפיעה על אופני מימוש משימותיה של הפסיכולוגיה הצבאית ונבחן את השאלה, האם מה שאנו עדים לו הוא ביצוע התפקודים המסורתיים בשיטות חדשות, או שמא השינוי שעובר על הפסיכולוגיה הצבאית גדול, רחב ומהותי יותר ודורש חשיבה אחרת על ה"שיבוש" הטכנולוגי המתרחש בו.

מיון - לבחור את החייל המתאים למשימה?

תחום המיון היווה אחד הזרזים המשמעותיים ביותר להתפתחות הפסיכולוגיה הצבאית. קפיצות המדרגה הטכנולוגיות אשר איתן נאלצו להתמודד החיילים בשדה הקרב, האיצו את התפתחות התחום עוד מימי מלחה"ע ה-I, כאשר הצבא האמריקני נתקל באילוצי כוח אדם כשנדרש לעבור בזריזות מפתיעה משימוש בקלשונים למטוסים.

כזה"ל, השימוש במידע ובכינה מלאכותית צפוי להשפיע בצורה משמעותית על האופן שבו מתבצע המיון. רוב המיונים עברו מנייר ועיפרון למחשב כבר לפני למעלה

מעשור וכיום אנו רואים את פוטנציאל ההשפעות הנוסף. לדוגמה פתיחתם של המבחנים הממוחשבים לשימוש המוני ופיתוח מדדים מורכבים שימדדו למשל זמן תגובה או משתנים נוספים, וינתחו אותם באמצעות בינה מלאכותית למטרות שיפור יכולת המיון ומתן תמונה שלמה יותר של המועמד. מגמה זו באה לידי ביטוי נוסף במבחנים אדפטיביים, המתאימים את עצמם למועמד, כדי לדייק ולשפר את תוקף ומהימנות מבחני הדפ"ר בצה"ל.

אלמנט שני הקשור בכך הוא שינוי אפיסטמולוגי ביחס למדדי המיון: בשעה שכמה מן הממדים הקוגניטיביים אפשר להעריך באמצעים משוכללים יותר, הרי שבמקביל נעשה ניסיון להעריך גם ביצועים שונים, לרבות ממדים שאינם קוגניטיביים, דרך נתוני עתק אשר מעובדים באמצעות בינה מלאכותית – ובכך להשפיע על המיון הצבאי.

רובד נוסף של שינוי אחרי הטכנולוגיה, מתבסס על ייעול תהליכי מיון בעזרת שימוש באפשרות של מיון מרחוק. כך מתאפשרת יצירת שוויון בתנאי המיון, גם למועמדים אשר מתקשים להגיע למרכזי המיון, ומקודמת הוגנות גדולה יותר בתהליך.

שילוב של כלל מרכיבים אלו, מאפשר לצה"ל לחולל מהפכה באופני המיון והשיבוץ. חשוב לציין כי ההסתמכות הגוברת על טכנולוגיה טומנת בחובה סיכונים לא מעטים לעקרונות השוויון וההוגנות, עקרונות מהותיים לתחום המיון. בנושאים אלו נעסוק בחלק השני.

הערכת ביצועים

תחום ההערכה, אשר נועד להעריך את ביצועי האדם ולתת לו עליהם משוב, הן כדי שיוכל לשפר אותם והן כדי לבחון את התאמתו לתפקידים נוספים, מציג המשך למגמות שראינו בתחום המיון. ככל שאפשר למדוד יותר, כך אפשר לתת משוב מדויק ומותאם יותר המתבסס על ניתוח מגמות ונתונים ולטייב את תהליך ההערכה בהיזון חוזר. בתחום זה משתמשים בטכנולוגיות אשר מאפשרות מדידה והערכה של יכולות רחבות יותר, למשל על-ידי ניתוח רשתות חברתיות או היתוך מידע ממקורות נוספים, לצד ניתוח מקיף יותר של המידע על-ידי טכנולוגיות של בינה מלאכותית. דוגמה לאופן שבו הטכנולוגיה עשויה לסייע למשימת ההערכה, אפשר לראות בניסיונות ליישם ניתוח שפה (NLP) על חוות דעת של מעריכים, למשל במרכזי ההערכה, כדי להפיק משוב מדויק יותר. שימוש בכינה מלאכותית מאפשר לנו לחזות ביצועים או חוזקות של בעלי תפקידים, ובזכות כך לבחור את המתאימים יותר ולספק להם משוב טוב יותר לשיפור ביצועיהם.

הכשרה ואימון – אין להפוך נערים ללוחמים? מהפלייסיטיישן לסימולטור

האופן שבו מאמנים לוחמים להתמודד עם שדה הקרב החדש מושפע רבות מהטכנולוגיה, שכן יש להכשיר ולאמן אותם להשתמש באמצעים טכנולוגיים משוכללים יותר, ולקבל החלטות באמצעות מערכות מידע שמעמיסות על הקשב שלהם (Collyer & Malecki, 1998; Salas et al., 1998). כל זאת לצד התמודדות מסורתית יותר, רגשית ומנטלית, עם סיכון חיים ואי-וודאות שמשפיעים על נפשם של הלוחמים. נוסף על כך, קיימת גם התפתחות באופן שבו הטכנולוגיה משרתת צרכים אלו. כך, למשל חלה התקדמות משמעותית ביכולות האימון באמצעות סימולטורים. התפתחות טכנולוגיית הדימוי מאפשרת למידה מניסיון שלא "נכתב בדם", אלא בזמן אימון, מאפשרת לרכוש כשירויות קוגניטיביות מורכבות ולדמות את שדה הקרב בצורה חסרת תקדים ביחס לעבר. אימון זה נחקר ונמצא שהוא מוביל לביצועים משופרים בלחימה (Jones et al., 2010; Pleban et al., 2001).

בהמשך לדבריו של גנרל סקייילס שהבאנו בפתחה, ככל ששדה הקרב נעשה מודרני יותר, כך הלוחם והמפקד מפעילים טכנולוגיות רבות יותר, ונדרש מהם לפתח מודעות מצבית המתווכת באמצעות הטכנולוגיה ולקבל החלטות מורכבות בתנאי לחץ ואי-וודאות (Klein, 2008). שיפור היכולת הקוגניטיבית שלהם לקבלת החלטות טובה ואיכותית, היא זו אשר תקבע את גורלו של שדה הקרב החדש. אם זהו אכן המרכיב המרכזי להצלחה בשדה הקרב, יש לנתח היטב את המורכבות הפסיכולוגית שלו כדי לאמן אותו בצורה ייעודית. כמו כן, יש לאמן ולהכין את לוחמי העתיד לקחת חלק בשדה קרב הכולל שותפות ברשת של שחקנים שבו אנשים ומכונות פועלים יחדיו (Human-Machine Teaming, 2018; Plant & Stanton, 2017).

אך הכשרתו ואימונו של דור העתיד אינם אך ורק אימון משימתי או אימון קוגניטיבי, נדרש גם "אימון הלבבות" – כלומר, יש להשתמש במגוון הטכנולוגיות ואמצעי ההדרכה כדי לתרום לפיתוח חוסן אישי המוביל לחיילים "עמידים" יותר (resilient) בפני דחק (stress) ותופעות לוואי פסיכולוגיות אחרות הנלוות ללחימה, כמו PTSD. אפשר לראות בתחום זה שילוב של טכנולוגיות אימון, כמו למשל מערכות כיו-פידיבק המורכבות משילוב חיישנים נישאים אשר מספקים מידע על הפעילות הפסיכו-פיזיולוגית של הלוחם. דוגמה נוספת לשילוב טכנולוגיות בתחום, אפשר לראות בתוכנית האמריקנית ל"כשירות הלוחם" (CSF), אשר לוקחת את שלל הכשירויות הנדרשות ללוחם לשיפור ביצועיו בשדה הקרב (כשירויות חברתיות,

רגשיות, משפחתיות, רוחניות ופיזיולוגיות), ושוורת אותן במנגנון אשר מדבר בשפה מובהקת של "כשיריות" ולא מתייחס אליהם כאל "נושאים רכים" בלבד. כך הטכנולוגיה ויכולות האימון הסימולטיביות מאפשרות לא רק אימון משימתי אלא גם אימון קוגניטיבי ורגשי טוב יותר.

מנהיגות ופיתוח עבודת צוות

הגנרל האגדי פאטון אמר: "נלחמים באמצעות כלי נשק אבל מנצחים באמצעות אנשים" (Matthews, 2014). ככל ששדה הקרב נהיה מורכב יותר כך תפקידם של המפקדים נהיה מאתגר יותר. מפקד המוביל את חייליו לקרב נדרש לזכות באמונם, וככל שההסתמכות על טכנולוגיה הולכת וגוברת כך גם משימה הולכת ונעשית מאתגרת יותר. עקרונות המנהיגות אולי לא משתנים, אבל כן משתנה אופן יישומם בשדה הקרב החדש.

היכולת לתקשר במהירות ובצורה רחבה באמצעות טכנולוגיה, יוצרת שינויים באופני ההנעה המסורתיים. יש הוגים צבאיים שאף סבורים כי סגנון המנהיגות וצורת שרשרת הפיקוד הנוכחית הם מורשת המבוססת על "טכנולוגיות" פיקוד ובקרה שהיו נהוגות בצבא הפרוסי לפני למעלה ממאה שנים (Matthews, 2014). כיצד אפשר לשנות את הטכנולוגיה כדי לשפר ולזרז את התקשורת בין הגופים השונים בצבא; כיצד להשתמש נכון בתקשורת שליטה ובקרה (שו"ב); ואיך מתמודדים עם העובדה שברשותו של כל חייל מחשב, שבו הוא יכול לצפות בשדה המערכה עם כמות מידע שעד קודם שנים מעטות הייתה נחלתו של מפקד האוגדה בלבד (כ"ץ ושות', 2013). האופן שבו הארגון יתמודד עם שינויים אלו ואחרים, יושפע מן האופן שבו הפסיכולוגים הצבאיים יסייעו לצה"ל ללמוד ולהטמיע בצורה נכונה ומיטיבה את הטכנולוגיות הללו בקרב החיילים.

יותר מכך, הפסיכולוגים הצבאיים ילמדו את המפקדים כיצד להוביל את השינויים הללו ביחידותיהם, בקצב הולך וגובר. לשם כך, הפסיכולוגיה הצבאית יכולה להיעזר בכלים טכנולוגיים אשר עשויים להאיץ את קצב השינוי: לבצע אבחון באמצעים מהירים יותר, לתמוך בניהול השינוי ומיסודו, ולהיעזר בכלים לניהול שיח ישיר עם פקודים ברמות שונות, כלים אשר מצד אחד מאפשרים להאזין טוב יותר ובצורה מוכוונת יותר לעמדות הפקודים, ומצד אחר מאפשרים להעביר להם מסרים בצורה ברורה וישירה.

לפסיכולוגיה הצבאית תפקיד קריטי ביכולת ההשתנות של הצבא, הנדרש לעמוד בקצב ההתפתחות הטכנולוגי, שכן לטכנולוגיות מתפתחות השפעות משמעותיות על המבנה הארגוני-צבאי, על חויית המשרתים ועל תצורות הפיקוד והשליטה.

היכולת להקדים את השינויים הללו ולהכין אותו לשינוי ולהתפתח באופנים שבהם משתמשים בטכנולוגיה לשפר ביצועים, יכולות ותהליכים יכולה להוות מפתח משמעותי להצלחה.

ניתוח גורמי אנוש

בעוד בסעיף הקודם עסקנו בנושא השליטה והבקרה מצד המפקדים ככלי פיקודי, שליטה ובקרה באמצעות טכנולוגיה תמיד דרשה הבנה טובה של טבע האדם ופענוח גורמי ההנעה שלו. תקשורת, ישירה או מתווכת, באמצעים טכנולוגיים היא מעצם טבעה תופעה הכרוכה בפסיכולוגיה החברתית של הבנת האחר.

התחום המתפתח של ניתוח גורמי אנוש ומערכות חברתיות, או בשמו הטרנדי יותר "חווית המשתמש" (UX), מתבסס על ידע רב בתחום הפסיכולוגיה הקוגניטיבית ומשתמש בו כדי להכווין את פעולת המערכות והארגון לאדם. פסיכולוגים צבאיים העוסקים בניתוח ואפיון תפקידו ויכולותיו של הגורם האנושי, ממלאים תפקיד חשוב בקידום הארגון הצבאי בצורה בת קיימא אשר לוקחת בחשבון את הגורם האנושי ומאפשרת אחר-כך ביצועים טובים יותר. תפקידם של פסיכולוגים צבאיים בשדה זה, מתבטא למשל בניתוח ותכנון ממשקים הן כדי לארגן ולהציג מערכי מידע מסובכים בדרכים התואמות את האופן שבו בני האדם תופסים ומעבדים מידע, והן כדי למנוע עומס יתר על הקשב, התפיסה והזיכרון של לוחמים ומפקדים וכך לעזור להם בקבלת החלטות מיטבית.

גיוון

שינויים דמוגרפיים וחברתיים משפיעים על אוכלוסיית המתגייסים והמשרתים בצה"ל. דוגמה אחת לכך היא שינוי תפיסת תפקידן של נשים בצבא. שינויים אלו חלו הן אחרי שינויים בצורכי צה"ל והן מכיוון שתפקידו המרכזי של צה"ל בחברה הישראלית מאפשר לו להיות גשר לשינוי חברתי משמעותי (Ben-Ari, 2018).

כדי לשמור על אתוס צבא העם גם בקרב בני ה-18 העתידיים, הנולדים היום ויתגייסו בשנת 2040, נדרש צה"ל לפעול לאיזון בין המינים ולשלב בהצלחה אוכלוסיות של בני מיעוטים, בעלי מוגבלויות ועוד. לשם כך נדרש ידע מתחום הפסיכולוגיה אשר ישמש לתהליכים חיוניים, כמו הפחתת סטריאוטיפים, בניית לכידות בין אוכלוסיות הטרוגניות, שילוב בעלי מוגבלויות ועוד.

כמובן שהנושא אינו תלוי רק בתחום הפסיכולוגיה הצבאית, אלא בהחלטות ארגוניות

רחבות יותר הנוגעות לשילוב אוכלוסיות. עם זאת, חש להדגיש כי בכוחה של הטכנולוגיה לסייע לתחום הפסיכולוגיה הצבאית במקרים הללו. בניית הכשרות מתאימות, ליווי האוכלוסיות ושמירה על איונים עדינים באמצעות שימוש בכלי מחקר מבוססי בינה מלאכותית, עשויים לסייע בבחירת האנשים המתאימים תוך צמצום הטיות ואפליות, ולהצביע על מקומות מתאימים יותר לשילוב אוכלוסיות נוספות, תוך מתן מענה לאחוזי השרידות בתפקיד, מניעת פציעות ועוד.

התבוננות בתרבות ארגונית דרך טכנולוגיה

ייעוץ למען שיפור התרבות והתהליכים הארגוניים בעת שגרה ובזמן לחימה, הוא לחם חוקה של הפסיכולוגיה הצבאית. כניסתה של הטכנולוגיה לתחום, מאפשרת ביצוע מהיר יותר של אבחונים וניתוחים שונים כדי לספק תובנות משמעותיות למגוון רחב של תחומים בארגון: החל באפיון התרבות הארגונית, דרך עבודת הצוות וכלה בעמדות המשרתים ועוד. שילובם של יכולות איסוף מידע חדשות, יכולות עיבוד חזקות יותר וכלי ניתוח מתקדמים, מאפשר לקחת חלק בתהליך ולהגיע לתובנות חדשות. ארגונים רבים מקימים צוותים אשר עוסקים בניתוח סוגיות דומות כדי להגיע לאפקטיביות ארגונית רחבה יותר, ומקימים צוותים העוסקים בניתוח נתוני אנשים (Bock, 2015).

כך, לדוגמה, אפשר לאסוף מגוון של מדדים, לרבות סקרים, אשר מתעדכנים בתדירות גבוהה, לעבד אותם בצורה אוטומטית למדדים השוואתיים, ולהציג אותם למפקדים בזמן אמת על-ידי "דשבורד" ייעודי המותאם אישית לכל מפקד ומפקדת. "דשבורד" כזה יעזור למפקדים לקבל החלטות טובות יותר הנוגעות ליחידותיהם.

אתגרים ומורכבויות – מה עשוי לחסום את מימוש ההתאפשרויות הטכנולוגיות בתחום הפסיכולוגיה הצבאית?

אם תהליך הטמעת הטכנולוגיה בתחום הפסיכולוגיה הצבאית כה פשוט וכה חשוב וההתפתחות כה מהירה – מדוע בכלל צריך לכתוב על כך? אז זהו, שזה לא כל כך פשוט.

ישנן מספר מורכבויות ואתגרים אשר מקשים על מימוש ייעודיה של הפסיכולוגיה הצבאית באמצעות הטכנולוגיות המתפתחות. הראשון שבהם הוא פערים בכישורים ומיומנויות (skill gap). העוסקים בתחום הפסיכולוגיה הצבאית לרוב לא בחרו מקצוע טכנולוגי ולא למדו או רכשו יכולות וכשירותיות הנדרשות לפיתוח כלים טכנולוגיים בתחום זה. נוסף על כך, לעיתים זהות המקצועית של העוסקים בתחום בנויה לעיתים כלעומתית כלפי התחום הטכנולוגי, כפי שבא הדבר לידי ביטוי באמירה

ששמעו הכותבים לא פעם: "אני מבינה באנשים, לא בטכנולוגיה".

בעוד אנו סבורים שפער הכישורים צפוי להיסגר בעתיד בזכות תוכניות לימודים חדשות והכשרות בתחום, הרי שהפיצול הזהותי בתחום מטריד אותנו יותר, שכן הוא מבטא את כיווני ההתפתחות של העמדות האישיות בקרב העוסקים בתחום, כיוונים שעלולים לעכב את התפתחותם האישית בתחום ומתוך כך תעוכב גם היכולת לפתח ולהשתמש בכלים טכנולוגיים חדשים בעולם הפסיכולוגיה הצבאית.

מורכבות נוספת נוגעת לסוגיית האתיקה המקצועית. האתיקה המקצועית במגוון תחומים, למשל בקרב עורכי דין או רופאים, מבוססת על הקשר שבין איש המקצוע לנועץ (Boddington, 2017) - וכך בנויה גם האתיקה הפסיכולוגית. כניסה של מערכת טכנולוגית, למשל מערכת המבוססת על בינה מלאכותית, מכניסה גורם מתווך חדש לתחום, שעשוי לערער חלק מהנחות היסוד האתיות עליו הוא נשען, והיא מצריכה חשיבה מחודשת על הקווים המנחים את הפעולה הנכונה בארגון.

מתוך חיבורם של כלל הגורמים הללו יחדיו, אנו סבורים ששינוי יסודי בפרופסיה צריך לכלול גם שינוי משמעותי בערכיה, באופן הפעולה הנכון (האתי) שלה ובהות של הפועלים תחת כנפיה. שינוי זה מהווה אתגר משמעותי ביכולת להשתמש בצורה הטובה ביותר בטכנולוגיות המוצעות לנו למען הפעולה הארגונית.

סיכום

פרק זה בחן את הממשקים שבין הטכנולוגיה לפסיכולוגיה הצבאית. הוצעו מספר נקודות מבט על הנושא, אשר מתוכן בחרנו להתמקד בשאלה כיצד בכוחה של הפסיכולוגיה הצבאית לסייע לצה"ל להסתגל למציאות הטכנולוגית של ימינו בצורה טובה יותר. ההתמקדות בשאלה הזו חודדה דרך בחינתה של שאלה נוספת: כיצד הטכנולוגיה יכולה לשרת את המשימות שבהן עוסקת הפסיכולוגיה הצבאית ולתרום לביצוע יעיל ואפקטיבי יותר.

השאלה כיצד אפשר להשתמש בטכנולוגיה כאמצעי טוב יותר למימוש ייעודה של הפסיכולוגיה הצבאית, רואה את הטכנולוגיה ככלי, כאמצעי למימוש, כפי שראינו בחלק העוסק באתגרים ומורכבויות. אנו סבורים כי יש להרחיב את נקודת המבט הזו ולראות את הטכנולוגיה כתהליך אשר משנה תחומים שונים ומשפיע עליהם. במילים אחרות, עלינו לדון לא רק בשאלת ה"איך" אלא גם בשאלת ה"מה". על-פי הסתכלות זו, הטכנולוגיה לא רק משנה את אופן ביצוע המשימות של עולם הפסיכולוגיה

הצבאית, אלא גם משפיעה על תחום העיסוק עצמו ואף משנה את העוסקים בו.

יצירת הטכנולוגיה והשימוש בה, מהווים את פסגת ההתפתחות האנושית (Heidegger, 1953 / 2008). השימוש בכלים הטכנולוגיים שנוצרו בדורות הקודמים השפיעה על חיינו לאין שיעור כבני אדם, כצבא וכפסיכולוגיים צבאיים (Stiegler, 1998). הטכנולוגיה כרוכה באופן כה הדוק בפעילות האנושית, כך שלהתעלם ממנה או לא להשתמש בה פירושו לחטוא למטרותינו בארגון. בהתחשב בשינוי הגדול שזה"ל עובר בנושא הטכנולוגיה, ובהתחשב בצרכים המתפתחים בתחום זה, אנו סבורים כי עלינו להשתמש בכלל הכלים העומדים לרשותנו, לרבות הכלים הטכנולוגיים, כדי לסייע לצה"ל ולמשרתים בו להסתגל ולהשתנות בצורה מותאמת לעולם של ימינו.

שער ג'

**מנהיגות ותרבות:
בין המשכיות לשינוי**

מנהיגות צבאית מהלכה למעשה: המפגש בין התיאוריה, התפיסות הצה"ליות והפרקטיקות בשטח

שני אלמוג,⁹⁰ שרית טובי,⁹¹ שרית אלפיה־דימנט⁹²

האתגר: דיון עומק בנוגע למנהיגות הצבאית בצה"ל – מהם מרכיביה, מהם האתוסים עליהם היא מבוססת ואיך היא משתנה ומתפתחת במשך השנים.

תפיסות המנהיגות המוסדיות נשענות על מודלים מסורתיים של מנהיגות – הן מתייחסות למנהיגות כפעולה של היחיד, הן מדגישות תכונות ויכולות מסורתיות של מנהיגות ונשענות על מסורות, מבנים ואתוסים עמוקים בצה"ל. זאת בשונה מגישות חדשות של מנהיגות המתייחסות למנהיגות כתהליך משותף ומדגישות יכולות ומיומנויות חדשות הנדרשות לנוכח אתגרי המנהיגות בעת הנוכחית.

במקביל, השינויים שחלו במאפייני העימותים, שינויים בחברה הישראלית בדגש על התגברות ערכים אינדיווידואליסטים וליברליים, שינויים במאפיינים הארגוניים־תעסוקתיים של הצבא, שינויים טכנולוגיים והגברת הרשתיות, מציבים בפני המפקד אתגרים מנהיגותיים חדשים, לצד אלו המסורתיים, ודורשים את השתנותה של המנהיגות הצבאית.

90 ע"צ ד"ר שני אלמוג היא רמ"ד מחקר ותורה בביסל"ם.

91 ע"צ שרית טובי היא ראש צוות אנפים ומטה בביסל"ם.

92 ע"צ שרית אלפיה־דימנט היא מפקדת ביסל"ם.

מבוא

בפרק זה אנו מבקשות לצייר את תמונת המנהיגות הצבאית בצה"ל, כפי שהיא מתעצבת ומשתקפת מתוך שלושה מקורות מרכזיים – תפיסות המנהיגות המוסדיות שנכתבו בצה"ל בשנים האחרונות, תפיסות וגישות תיאורטיות מהשדה המחקרי ותפיסות של מפקדים ביחס למנהיגות שלהם בפרט ולמנהיגות הצבאית בכלל בעת הנוכחית. בנוסף לכך, נדון בזיקות ובהיבורים שבין שלושת המקורות הללו – מה בין התפיסות הצבאיות המוסדיות ובין תיאוריות ומודלים עדכניים, מה בין התפיסות המוסדיות לתפיסות האישיות של מפקדים וכיצד "מתורגם" המוסדי לפרקטיקה של העשייה המנהיגותית.

לתפיסתנו, שלוש הפרזימות הללו יחד (וההיבורים ביניהן) הן שיאפשרו להבין מהי המנהיגות הצבאית בצה"ל כיום – מהם מרכיביה, מהם האתוסים עליהם היא מבוססת ואיך היא משתנה ומתפתחת לאורך השנים. ראשית, יפורטו ההגדרות המוסדיות העדכניות והרלוונטיות ביותר של המנהיגות הצבאית מהשנים האחרונות. דרך הגדרות אלה נוכל ללמוד על "הראוי והמצופה" מהמנהיג הצבאי. לאחר מכן, דרך הערכות מצב מנהיגות שנעשו בשנים האחרונות, נדון במקומות שבהם המנהיגות הצבאית "פוגשת" (או לעיתים לא פוגשת) את ההגדרות המוסדיות הללו. ההשוואה או המפגש שבין הרשמי למעשי, יסייעו בהעמקת ההבנה בנוגע למנהיגות הצבאית והאתגרים המונחים לפתחם של מפקדי צה"ל בעת הזו.

המנהיגות הצבאית: הגדרות הארגון

ההגדרות המוסדיות הפורמליות של צה"ל מתארות בפירוט את מאפייניהם של המנהיגות הצבאית והמנהיג הצבאי. בתוך רצף העבודות שעסקו בהגדרות המנהיגות הצבאית במהלך השנים, יש לציין שתי עבודות עיקריות ועדכניות. הראשונה היא "תפיסת המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל", שפורסמה על-ידי אמ"ץ / תוה"ד בשנת 2013 (כמעמד ארעי), והשנייה היא עבודה בנושא דמות הקצין, שהייתה אחד מתוצריה של סדנת הניצחון בראשות הרמטכ"ל ופורסמה בשנת 2020. שתי העבודות הן תוצריה של עבודת מטה מקיפה שכללה את שיתופם של גורמים רלוונטיים מהמטה ומהשטח, ומיפוי הגדרות ותפיסות קיימות של מנהיגות צבאית. הרף העובדה שהתפיסה העדכנית החליפה את הקודמת, אנחנו מוצאות לנכון להביא בהקשר זה את שתי התפיסות משום ששתיהן יחד מספרות את סיפור המנהיגות הצבאית כפי שהיא מוגדרת באופן מוסדי-פורמלי בארגון. בפתח הדברים יצוין כי העבודות הללו ופרק זה

עוסקים במרכיבים הגנריים של המנהיגות הצבאית ולא במנהיגות קרבית או מנהיגות בעת לחימה. ייעוד הצבא לחימה ותפקיד המפקד הובלת הכוח בקצה, אך יש לשים לב שעניינו של פרק זה בשגרת הפיקוד הרחבה והמשותפת.⁹³

תפיסת המנהיגות הצבאית מונה חמישה גורמים הנמצאים בכסיס יכולת המנהיגות הצבאית. להלן המרכיבים כפי שהם מופיעים ומנוסחים בתפיסת המנהיגות הצבאית (תוה"ד, 2013):

1. מכלול תכונות אישיות ואופי. המרכזיות שבהן: אחריות, אומץ, כריזמה, יוזמה, יושרה אישית, הוגנות, דייקנות, נחישות, כוח רצון, יכולת החלטה וכוח התמדה.

2. ידע צבאי הבא לידי ביטוי ביכולת המקצועית (תכנון, החלטה וביצוע). המנהיג הצבאי חייב לבסס את שיטות התכנון והפעולה שלו על ידע תורתי-מקצועי.

3. כישורים קוגניטיביים, שכליים ורגשיים, הכוללים: יכולות הבנה, ניתוח, תחקור, למידה, פרשנות, יצירה וחשיבה ביקורתית; היכולת להבין שינוי בתנאים במהלך תנועה וגיבוש שינויי תפיסה תואמים; מודעות וביקורת עצמית.

סעיף זה כולל גם התייחסות ליחסי הגומלין שבין המפקד לפקודיו אשר נמצאים בליבת המנהיגות. כדי להוביל את פקודיו לעשייה צבאית אשר עלולה אף לדרוש סיכון חיים, נתבעים מן המפקד כישורים נוספים, כמו אינטליגנציה חברתית ורגישות בין-אישית גבוהה, ויכולת הכלה רגשית להתמודדות עם פחד, כאב, תסכול וקושי.

4. איתנות פיזית ונפשית. כושר פיזי מהווה תנאי לתפקוד מיטבי בתנאים קשים, ומשדר חוסן ודוגמה אישית המאצילים ביטחון בקרב הפקודים. כמו כן, הכושר גופני ושימורו לאורך זמן משקפים נחישות ומשמעת ומהווים דוגמה לאורח החיים הצבאי הרצוי ולחתימה למצוינות.

5. התנהגות מקצועית-אתית שמקורותיה בערכי היסוד האוניברסליים של צבאות ומהווה חלק אינהרנטי ועמוק מתרבות הארגון הצבאי. הערכים העיקריים הנכללים תחת גורם זה הם: דבקות במשימה, כבוד, נאמנות, מחויבות, חתימה למצוינות ומקצוענות (המבוססות במידה רבה על אחריות אישית ללמידה ונקיטת יוזמה), דוגמה אישית ומשמעת.

93 המודל המרכזי שמתאר את תופעת המנהיגות עוסק ביחסי הגומלין שבין מנהיג, מונהגים והקשר, נוכח המשימה. כך, מנהיגות משתנה בהתאמה להיבטים הייחודיים: סביבה הפעולה, הדרג, מצב ההפעלה, המשימה ואתגרי השעה.

לפי תפיסת המנהיגות הצבאית המפקדים הם ש"הולכים לפני המחנה", ולכן הם מחויבים לנהוג ברמה מוסרית גבוהה ולשמור על זיקת היסוד שבין הצבא ובין המדינה והחברה בישראל.

כאמור, מספר שנים לאחר ניסוחה ופרסומה של תפיסה זו, יצאה לדרך עבודת מטה נוספת בהנחיית הרמטכ"ל רביאלוף כוכבי, שעסקה בהגדרת דמות הקצין בצה"ל והיא כיום ההגדרה העדכנית ביותר לדמותו של הקצין הצה"ל. תוצרי עבודת המטה מסייעים בהגדרתם של מספר מאפיינים - הגדרת הקצין, כלומר הגדרה פורמלית בסיסית המתארת את תפקיד המפקד בצה"ל; הציוויים לקצין, העוסקים במאפייני ההתנהגות והפעולה שהקצין נדרש לפעול לפיהם; וחובות הקצין, שהן המשימות אשר אותן חותר המפקד למלא בעת מילוי תפקידו.

להלן הגדרת הקצין העדכנית:

"מפקד - משימתי, מקצועי ואנושי, בעל כושר מנהיגות, משמש דוגמה אישית ואחראי לכשירות מסגרתו ולפיתוח יכולותיו. איתן, בעל יכולות ניתוח גבוהות, יכולת קבלת החלטות וכושר ביצוע, גם בתנאי לחץ ולנוכח כל קושי - ביוזמה, בנחישות, במקוריות, באומץ לב ובחתיירה למצוינות. פועל באחריות ובממלכתיות, בתחושת שליחות להגנת המדינה ועל-פי רוח צה"ל. משמש דמות לחיקוי בצה"ל ומופת בחברה הישראלית".

הוגדרו עשרה ציוויים למפקד, המתחלקים לארבעה אשכולות: חזון, משימה, אנשים ויכולת קוגניטיבית. לא יפורטו כאן במלואם עשרת הציוויים, רק נשכף אותם בקצרה בחלוקה לאשכולות:

1. אשכול החזון מתייחס לכך שהמפקד מוביל, משפיע ונמצא במרכז מתוקף האחריות הכלכלית הכוללת המסורה לו בלבד. המפקד מנהיג ומפקד מלפנים, קובע את החזון ומסמן את הדרך.

2. אשכול המשימה כולל בו את החתיירה לניצחון ולמימוש המשימה כציוויים עליונים. המפקד מפנים את כובד האחריות המונחת על כתפיו - הניצחון, המשימה הצבאית וגורל המערכה מונחים בנגד עיניו בכל עת. המפקד מפגין יוזמה, תושייה, אומץ לב ונכונות לכל משימה.

3. אשכול האנשים מתייחס לחובת הדאגה של המפקד לפקודיו ולאחריותו המלאה עליהם, כולל פיתוחם. כמו כן, משמש המפקד דוגמה ומופת לכול.

4. אשכול היכולת הקוגניטיבית מתייחס לכך שעל המפקד להתפתח באופן בלתי פוסק כדי לרכוש ידע מקצועי-צבאי נרחב, תוך שהוא פתוח ונכון לשינויים מחשבתיים המאפשרים לו לקבל החלטות בצורה אפקטיבית ולפעול בסביבה מורכבת. על המפקד להיות בעל הבנה וידע מקצועיים, יכולת קבלת החלטות, יכולת פעולה בסביבה מורכבת, לצד גמישות ופתיחות מחשבתית.

לבסוף, חובות הקצין, שבהן הוא מתחייב לדבוק, הן כדלהלן:

1. אזום, אלמד, אכין, אחליט, אוכיל, אבצע.
2. אחתור למילוי המשימה לנוכח המטרה ולהשגת הניצחון בכל דרך, תוך חתירה למצוינות.
3. אוכיל ואפקד מלפנים.
4. אהיה חדור מטרה בעל פעולותיי - בתעוזה, במקוריות ובתושייה.
5. אחליט, לאחר ניתוח מעמיק והפעלת שיקול דעת, גם תחת לחץ ובתנאי אי-ודאות.
6. אחנך ואחונך את פקודיי, אהיה להם למקור השראה ואשמש דוגמה ומופת לסובכים אותי.
7. אכשיר ואאמן את פקודיי, אתבע מאנשיי רמת ביצוע גבוהה, לצד טיפוחם, דאגה לשלומם ופיתוחם האישי והמקצועי.
8. אפעל לשפר את יכולותיי וכשירות יחידתי, בייחוד בפעולה בסביבה המורכבת והרבי-ממדית.
9. אתבע נורמות התנהגות ואנהיג סדר ומשמעת בקרב פקודיי.
10. אסגל פתיחות מחשבתית, גמישות וכושר השתנות באמצעות הטלת ספק וביקורת עצמית.

מתוך תפיסה זו מודגש מקומו של אתוס הקצונה בצה"ל, שכן התפיסה מתייחסת להגדרת הקצין ולא להגדרת המפקד בארגון הצבאי. כל זאת, כאשר בפועל קיימת בצה"ל אוכלוסייה רחבה של מפקדים נגדים שאינם קצינים, לצד מיעוט בקרב האע"צים אשר מפקדים על חיילים ואנשי קבע ואף נתפסים כמנהיגים על-ידי פקודיהם. יותר מכך - צה"ל אף פתח הכשרה מטכ"לית אחודה והקים את בית הספר לנגדים במכללות בנובמבר 2018, הכולל תהליכים לימודיים של פיתוח מנהיגות לאוכלוסיית הנגדים.

במבט כולל על תוצריהן של שתי התפיסות ועל המרכיבים של כל אחת מהן, אפשר לראות כי יש אלמנטים דומים בין הגדרת הקצין העדכנית משנת 2020 ובין המרכיבים שפורטו בתפיסת המנהיגות הצבאית משנת 2013. למשל שתי התפיסות מתייחסות ליכולת הקוגניטיבית כמרכיב מרכזי בפיקוד שמתוכו נגזרות יכולות ניתוח, פרשנות וקבלת החלטות. בשתייהן יש התייחסות לחתירה למצוינות, איתנות ונחישות כמאפיינים של המפקד ולמרכזיות הידע המקצועי-צבאי בדמותו של המפקד. כמו כן, בשתי התפיסות קיימת התייחסות לקשר שבין המפקד לפקודיו וליכולתו להוביל אותם לעבר המטרה.

אפשר לסמן התפתחות מסוימת בלבד מפרסומה של התפיסה משנת 2013 ועד לתפיסה העדכנית. בתפיסה הקודמת יש מעט יותר דגש על תכונות אישיות ואופי (כמאפיינים שאפשר לפתחם, אך במידה מסוימת בלבד) ויש אזכור של "כריזמה" שהיא אמנם מאפיין בולט במודלי מנהיגות קלאסיים, אך בולטת פחות בחדשים. כמו כן, בתפיסה העדכנית יש התייחסות נרחבת יותר למורכבותה של המציאות בכלל ושל שדה הקרב בפרט ולכך שהמפקד נדרש לפעול בסביבה מורכבת ורב-ממדית.

מה בין התפיסות הצבאיות לתיאוריות של מנהיגות?

בחלק זה של הפרק נבחן מה בין התיאוריות על מנהיגות ובין התפיסות הצבאיות. השדה המחקרי והארגוני בתחום המנהיגות הוא שדה מתפתח, ולאורך השנים מתגבשות תיאוריות חדשות ביחס למנהיגות שנועדו לתת מענה לאתגרי המנהיגות בעולם מורכב עם ריבוי מידע, שינויים ערכיים, שינויים טכנולוגיים מהירים, תחרות גוברת ועוד. כל אלו משפיעים על אתגרי המנהיגות (בחברה בכלל ובצבאות בפרט) ולכן גם על עקרונותיה של מנהיגות אפקטיבית היוצרת השפעה בעידן הנוכחי, על שלל הפרקטיקות והמרכיבים הקיימים בה.

מנהיגות – תכונה מולדת, או תכונה הניתנת לפיתוח?

כפי שאפשר להסיק מהחלק הקודם, תפיסת המנהיגות הצבאית של צה"ל במידה רבה מבוססת על תכונות – עובדה הניכרת מפירוט מרכיביה. כך, למשל המרכיב הראשון של המנהיגות הצבאית הוא מכלול של תכונות אישיות ואופי. כל זאת בשונה מהגישות החדשות לתפיסת המנהיגות אשר כלל אינן מדברות במונחים של תכונות.

גישת התכונות אכן הייתה מקובלת בחקר המנהיגות וגם בשדה הארגוני בשנות החמישים של המאה הקודמת, כאשר התפיסה גרסה כי אפשר לזהות מערכת / סדרה

של תכונות המאפיינות מנהיגים שאפשר יהיה להשתמש בהן בתהליכי מיון ושיבוץ, כאשר רוצים לבחור או לקדם אדם לעמדת מנהיגות. החיפוש אחר סדרת תכונות אלה הושפעה מתיאורית "האדם הגדול" של תומאס קרלייל, היסטוריון ופילוסוף בריטי בן המאה ה-19, שהתמקדה בשאלה כיצד דמויות היסטוריות שונות (בעיקר גברים) הגיעו לעמדות השפעה ושמרו על כוחן. ההנחה הייתה שאנשים אלה נולדו להיות מנהיגים והצטיינו בתכונות אישיות המתאימות לכך. גישה זו, אם כך, היא גישה מיונית וכן מהותנית - מכיוון שהנחת היסוד שלה היא שיש אנשים שנולדו עם תכונות מנהיגות, בעוד אחרים לא ניהנו בתכונות אלו, בשונה מהגישה ההתפתחותית שבבסיסה ההנחה כי מנהיגות ניתנת לפיתוח.

בסדרת מחקרים שבחנה יכולות מנהיגותיות בקרב אינדיבידואלים (Stodgill, 1974, in: Bolden, 2004), נמצא כי מספר תכונות היו שכיחות יותר מאחרות, ביניהן: אחריות, מיקוד במשימה, ביטחון עצמי, עמידה בלחצים. עם זאת, סדרת תכונות אלה לא נמצאה במחקרים אחרים (Bird, 1940; Stewart, 1963, in: Bolden, 2004) ולא הושגה הסכמה בקרב חוקרים כי אפשר לזהות ולגבש סדרת תכונות שהופכת אינדיבידואל מסוים ולא אחר למנהיג. בכל זאת אפשר לבצע הכללות מסוימות. כך לדוגמה, נמצא כי מנהיגים משיגים ציונים גבוהים יותר מן הממוצע בכל הקשור ליכולות הבאות: מנת משכל, ידע רלוונטי, יכולת מילולית, מוטיבציה והכרותיות.

מהן התכונות והיכולות הנדרשות למנהיגות צבאית?

בנוסף לשאלה העוסקת בעצם האפשרות להגדיר מנהיגות בעזרת תכונות, יש להוסיף ולשאול באשר לבחירתן של תכונות מסוימות כתכונות של מנהיגות, לצד השמטתן של אחרות. בתפיסת המנהיגות הצבאית מכלול תכונות האישיות והאופי כולל: אחריות, אומץ, כריזמה, יוזמה, יושר אישי, הוגנות, דייקנות, נחישות, כוח רצון ויכולת החלטה והתמדה. אמנם קשה להתווכח על השיבותן של רבות מתכונות אלו למנהיגות, אבל האם כריזמה, לדוגמה, היא אכן תכונה שבלעדיה "לא יתאפשר פיקוד מועיל בשדה הקרב ומחוצה לו; בלחימה וברגיעה; ביחידת השדה ובעורף"? ולחלופין אפשר לשאול - מדוע צניעות אינה תכונה חשובה למנהיגות?

כך, למשל במחקר שערך קולינס (2001) על ארגונים מצטיינים נמצא כי מנהיגים המובילים ארגונים להישגים יוצאי־דופן ניחנים בשתי תכונות יסוד: צניעות ונחישות. מנהיגים אלו אינם ניחנים באגו חזק ואמביציה אישית חסרת מעצורים, כי אם להפך; פעמים רבות הם צנועים ונחבאים אל הכלים, מתרחקים מאור הזרקורים, ואינם

נשענים על כריזמה או על קסם אישי אלא על אמות מידה מאתגרות המעניקות השראה ומציתות מוטיבציה. מנהיגים אלו מייחסים את הצלחתם לעובדים ולנסיבות ולא רק לעצמם, הם מעצימים את עובדיהם ומעל הכול – יוצרים ביחד עם איתם הזון ראוי ומאתגר המופנם עליידי העובדים ומתורגם להתנהגות יום-יומית.

בהקשר הצבאי, צניעות עשויה להיתפס כתכונה סותרת מנהיגות, או כזו שעלולה למנוע אותו ממנהיגים לבצע את תפקידם כמובילים היוצרים שינוי והשפעה ומתווים כיוון עבור אנשיהם. עם זאת, בתפיסות המנהיגות של צבאות שונים, צניעות וענווה מוגדרות כאיכויות התורמות למנהיגות צבאית יעילה. בצבא בריטניה למשל על הגאווה (במקצוע, בשירות, בהישגי הצוות) לצעוד יד ביד עם ענווה. תפיסת המנהיגות של הצבא הבריטי מדגישה כי על מנהיגים להיות צנועים אך לא כנועים. עליהם להיות אמפתיים, נדיבים ובעלי יכולת להתחבר לאנשיהם. עוד היא מדגישה כי סגנונות יהירים וזוחחים של מנהיגות בצבא מדכאים יצירתיות ויוצרים ניכור (Commandant of the Royal Military Academy Sandhurst, 2014).

נוסף לכך, השתנות המציאות המהירה וכמות הנתונים העצומה והנגישה לכולם, יוצרות שינויים תכופים הגדולים מכל ידע או ניסיון שאדם אחד יכול להחזיק או לצבור (בן חורין ורוזנמן, 2018). בסביבות מורכבות, ההנחה היא שהידע והיכולות לא מצויים ברשותו של אדם אחד (כולל המנהיג), ולכן מנהיגים נדרשים לשתף אנשים נוספים בתהליכי קבלת החלטות, בקידום תהליכים ובמציאת פתרונות (כפי שאפשר לראות גם במודלים אחרים המובאים בהמשך). לשם כך נדרשת צניעות.

חיזוק לכך אפשר למצוא במחקרים שערכנו על מנהיגות במרחבים משותפים – הן בזירה רב-ממדית והן במערכת של שילוביות בין-זרועית (פדן וטובי, 2012; אלמוג, שהף ואסנין, 2021). בהקשר זה, במסגרת מחקר שנערך על שילוביות ומנהיגות, טענו כמה מפקדים כי נדרשו מהם יכולות אחרות, שונות מהמנהיגות המסורתית, וביניהן יכולת לפעול "מאחור" ולא בהכרח להוביל מלפנים. עמדה זו, כאמור, גם היא מחייבת צניעות, ענווה.

"העבירו אותנו (נציגי חיל הים) לשבת בחטיבה. או התחלקנו. שני נציגים בקדמית, מפקד הרבור – אני, וקצין נשק ושניים נוספים במפקדת החטיבה [...] ואנחנו הבנו שתפקידנו לתאם, כאילו לא להיות איזה מפקד גדול, לא איזה תפקיד ראשי בהצגה[...]".

(רס"ן מיל', חה"י)

"אין לי סמכות על אף אחד מהם. העסק מתהווה מתוך משימה משותפת, הבנה והסכמה על המשימה ועל המטרה, ומתוך הסכמה שלהם לקבל את הסמכות שלי של ההובלה".

(רס"ן, אגף התקשוב)

מודלים אחרים מתייחסים לתכונות (או אף הוויות) נוספות שנדרשות היום ממפקדים בצה"ל היוצרות יציבות ותחושת מסוגלות במציאות מורכבת ודינמית. למשל המודל למנהיגות רשתית (שריפט ואייזנברג, 2015) שפותח באמ"ן מתייחס לאומץ (תכונה המודגשת גם בתפיסת המנהיגות הצבאית) כמו גם לאידיעה, אמון, ערך ואחריות מורחבת (הנעדרים מהתפיסה הצבאית).

האם "מנהיגות היא מנהיגות היא מנהיגות" או שמא היא משתנה לנוכח ההקשר שבו היא מתקיימת?

תפיסת התכונות די נזנחה מבחינה מחקרית, בין השאר לאור התפיסה האחרת לפיה מנהיגות היא עניין הקשרי. לפי תפיסה זו, לא ניתן לדבר על מערכת תכונות קבועות אשר יוצרות מנהיגות או מנהיגים מכיוון שבהקשרים שונים של הובלה נדרשות יכולות שונות של מנהיגות. בזירה הצה"לית, ההבדלים המרכזיים בהקשרי המנהיגות באים לידי ביטוי בהשוואת המנהיגות הנדרשת בסביבת הלחימה למנהיגות הנדרשת במטה. מכאן נובעת המסקנה שלא אפשר לזהות מערכת של תכונות קבועות אשר הן הנדרשות למנהיגות ומנהיגים.

כך למשל במחקר שנערך על מנהיגות בסביבת המטה, מתוך ראיונות עם קצינים וקצינות עלה במפורש שהם אמנם מייחסים חשיבות רבה לשימוש בפרקטיקות מנהיגות, הנעה והשפעה במטה, אך עם זאת טוענים כי לא מדובר באותה מנהיגות המאפיינת את שדות הלחימה. בין השאר ציינו המרואיינים את היחלשות ההיררכיה במטה (בהשוואה לשדה), את האתגר בהובלת מומחים (כאשר המפקד אינו זה שבהכרח מחזיק בידע רב יותר על פני פקודיו ואינו מומחה יותר מהם), את הניהול המאפיין את המנהיגות במטה ועוד. כל זאת, על אף שכמעט כל מהמראיינים נמצאו מושפעים מתפיסות והגדרות התפקיד של מפקדים קרביים ואף התייחסו אליהם כאל המודל האידיאלי של מנהיגות צבאית וכאכן בוחן בהגדרות התפקיד שלהם כמפקדים במטה (קרזי-פרסלר, 2012).

כשונה מהגישה ההקשרית, אפשר לראות כי תפיסות המנהיגות הצבאית עדיין נכתבות בשפה "קרבתית". אם נצטט מתוך הציוויים למפקד שגובשו בהגדרת הקצין

בצה"ל, נוכל לדגום, למשל את המשפטים הבאים:

"הניצחון והמשימה הצבאית צריכים להיות כל העת לנגד עיניך [...]
 עליך להיות מודע לכובד האחריות שיש לגורל המערכה ולחיי פקודיך [...]
 רוח הלחימה, העשייה, ההתנדבות והיצירה שבך ישפיעו על פקודיך [...]
 מצופה ממך להיות יוזם, חדור מטרה, בעל תושייה, חותר קדימה ומסתער".

בדומה לכך, גם בתפיסת המנהיגות הצבאית קיימת "מנגינה" קרבית. כך נכתב, למשל על כישורים הכרניים (קוגניטיביים), שכליים ורגשיים:

"במרכז הארגון הצבאי נמצא האדם. קשרי הגומלין בין החייל הלוחם למפקד נתונים בליבת פעילות הצבא. ההשפעה על הפקודים, ובמיוחד יצירת אמון, מורל, רוח לחימה, גאווה, הזדהות, הניעה ונכונות הקרבה - היא תנאי הכרחי לתפקוד תקין של כל יחידה צבאית".

יתרה מכך, גם בתפיסות מנהיגות פנימיות של אנפים וזרועות בצה"ל, דמות הייחוס סביבה נבנה מודל המנהיגות היא דמות הלוחם הקרבי, זה אשר נמצא בליבת העיסוק (חזני ואלמוג, 2020).

כאמור, אין להתפלא על כך שהתפיסות הצבאיות כתובות ברוח המנהיגות הקרבית שבליבה, שהרי הלחימה היא משימת הליבה של צה"ל, כמו של כל צבא, וכזאת היא מעצבת את כל מאפייני הארגון, ובהם מנהיגותו. עם זאת, יש לשאול - האם מפקדים שאינם לוחמים יכולים להתחבר לתפיסה כזאת? ממפגשים רבים עם מפקדים אפשר לומר כי חלקם מצליחים למצוא בתוך הטקסטים את רכיבי המנהיגות שהם מחפשים גם בתומכ"ל ובסביבת המטה, בעוד אחרים חשים כי תפיסת המנהיגות הצבאית-קרבית רחוקה מהם ולמעשה היא לא יותר מתפיסה "מדומיינת" שאיננה משקפת את המציאות הפיקודית שלהם.

מנהיגות כשייכת (רק) לפרט או מנהיגות (גם) כתהליך ארגוני?

גישות חדשות למנהיגות גורסות כי מנהיגות אינה רק תכונה, יכולת או סגנון השייכים לפרט, אלא גם תהליך המתהווה מתוך יחסי הגומלין והאינטראקציה בין אנשים שונים בתוך הארגון. מתוך יחסי הגומלין הללו נוצרים ידע, דפוסי פעולה, יוזמות, יצירתיות, חדשנות, שינוי והשפעה. הטענה המרכזית היא שהאינדבידואלים בכל הרמות ובכל התפקידים בארגון יכולים להפעיל השפעה מנהיגותית על עמיתיהם ועלידי כך להשפיע על הכיוון הכללי שאליו מועדות פני הארגון.

במילים אחרות, מנהיגות קיימת בכל חלקי הארגון ולכן מנהיגים נדרשים לייצר רשתות של קשרים כדי לחבר בין הידע, היכולות והמומחיות המפוזרים בארגון (Uhl-Beit et al., 2007). לפי גישה זו, על המנהיגות לייצר הזדמנויות פעולה המאפשרות לחדש ולתעל את עיקרון המנהיגות המתהווה מלמטה (bottom up). ראו: (Marion & Uhl-Bein, 2001; Uhl-Bein et al., 2007).

כאמור לעיל, גישה זו ביחס למנהיגות מבוססת על ההנחה שהמורכבות של הסביבה בה פועלים ארגונים מחייבת אותם לשלב בתהליך המנהיגות את הידע והכישורן המפוזרים והנרחבים של כל כוח העבודה שעומד לרשותם (Nelson et al., 2007). מכאן אפשר לומר כי פיתוח פרדיגמה חדשה למנהיגות הוא חלק מתהליך התמודדותם של ארגונים עם מורכבות הסביבה בעת הנוכחית.

גם כהיבט זה קיים הבדל מהותי בין הגישות החדשות של מנהיגות ובין התפיסה הצבאית המדגישה את הפרט – יכולותיו, סגולותיו, פעולתו. כך, בעבודת המטה על דמות המפקד בצה"ל ובאמנת הקצין, הציוויים וההתחייבויות משקפים את מרכזיותו של הפרט בתהליך המנהיגות:

"אזום, אלמד, אכין, אחליט, אוביל, אבצע,

אחתור למילוי המשימה,

אוביל ואפקד מלפנים,

אהיה חדורת מטרה [...]."

יותר מכך, ניסוח דמות המפקד בצה"ל מתייחס לקצינים בלבד בעוד הגישות החדשות למנהיגות כאמור מניחות כי המנהיגות "מפוזרת" בכל הארגון ורכיביו השונים לוקחים בה חלק. לפיכך, בהקשר הצבאי גם נגדים ואע"פ צים הם חלק מתהליכי המנהיגות בארגון, מכיוון שהם מביאים ידע, ניסיון ויכולות המקדמות את תוצרי הארגון ואת משימותיו.

עם זאת, חשוב להדגיש כי למרות שתפיסת צה"ל בתחום המנהיגות עדיין מתמקדת במנהיגותו של היחיד (לרוב מדובר במי שעומד בראש ההיררכיה הארגונית), הרי שלאורך השנים חל שינוי מסוים המתבטא במעבר מהמְשַׁגָּה של תכונות (כפי שנכתב בתפיסת המנהיגות הצבאית) להמשגה של ציוויים (בזרקור דמות המפקד בצה"ל). במילים אחרות, נדמה כי גם בתפיסה הצבאית גישת התכונות נעשית לפחות דומיננטית. דברים ברוח זו נכתבו במפורש בזרקור דמות המפקד:

"לא עוד הדגשת סגולות אינהרנטיות של המפקד, אלא התמקדות בציוויים המחייבים בפעולה אקטיבית. המושג 'סגולות המפקד' מדבר במידות ותכונות חיוביות שנדרש שיהיו למפקד, משל היו מתת שמיים. קרי, יש מי שהתברכו בהן ומי שלא".

(חוני ואלמוג, 2020. עמ' 8).

תפיסות המנהיגות המבוססות על תכונות ומדגישות את פעולת היחיד, נשענות על מסורות, מכנים ואתוסים עמוקים כזה"ל, שהתהוו והובנו עוד לפני ניסוחן של תפיסות פיקוד ומנהיגות פורמליות ומחייבות.

אנו מוצאים כי מבנה המנהיגות הדומיננטי בצבא מבוסס על דרגה ועל שרשרת פיקוד; המודל הצבאי של מנהיגות מבוסס על הפויציה (העמדה הרשמית) והדרגה המתלווה לאותה פויציה ועל הניסיון האישי שתרם לקבלת הדרגה; בצוותים המנהיג הרשמי ממונה על בסיס דרגתו ולרוב הוא בעל הדרגה הגבוהה ביותר בצוות; אפילו בסיטואציה שבה יש מספר מפקדים בעלי אותה דרגה, ניתנת הגדרה ברורה מיהו הבכיר ביותר בצוות. בזיקה לכך, יש כללי פעולה ברורים כאשר להתנהלות מול בעלי דרגות גבוהות יותר ונמוכות יותר. למשל עיקרון שרשרת הפיקוד. במסגרת הפעולה הצבאית חייבת להיות דקות נוקשה בשרשרת הפיקוד בקבוצה או בארגון, כך שחבר בצוות לא יעלה על דעתו "לדלג" בשרשרת הפיקוד ולפנות ישירות למפקד של המפקד הישיר שלו.

עקרונות הדרגה ושרשרת הפיקוד, שהם עקרונות עומק בארגון הצבאי (בכל ארגון צבאי), יוצרים חסמים מובנים לתפיסת המנהיגות המשותפת בצבא. הם מהווים ביטוי מזוקק למבנה הכוח בארגון הצבאי שמייצר מענה קל וברור לשאלה מי המנהיג של הקבוצה או הצוות. כלומר, זהות המנהיגות ברורה וחברים מסוימים בארגון מחזיקים בכוח רב יותר בזכות דרגתם, עמדתם או תפקידם, הגם שעשויים להיות מנהיגים בלתי-פורמליים המשפיעים על תפקוד הצוות ועל ביצועיו.

שני העקרונות הללו נובעים באופן ישיר ממשמת הקצה של הארגון הצבאי - משימת הלחימה. בעת לחימה, יש מעט מאוד זמן לדיון מורכב בכלל האלטרנטיבות האפשריות בסיטואציה נתונה. כאשר נורים כדורים ונופלים טילים, המנהיג הוא שאחראי לקבל החלטות עבור הצוות, ואם הוא אינו כשיר מסיבה כלשהי (למשל אם נפצע), האדם הבא בשרשרת הפיקוד מקבל את ההובלה. כך הצוות כולו ממשיך באופן רציף במשימתו, בלי לקיים דיון בשאלה מיהו בעל הידע הרב ביותר והמיומנות הגבוהה ביותר. במילים אחרות, הדיון מתמצה מהר מאוד בתשובה לשאלות מי נמצא

בפוזיציה הגבוהה ביותר ומי בעל הדרגה הבכירה ביותר. על אף שההקשר המוקצן של משימה תחת אש אינו מאפיין את כלל המקצועות והיחידות בצבא, הרי שהשלכותיו הסמליות והמבניות חלות על כל הצבא. מודל המנהיגות הקרבית הוא שמעצב את תפיסת המנהיגות ואת דפוסי המנהיגות של המפקדים בצבא.

בזיקה למאפיינים המבניים של הארגון הצבאי, אפשר לזהות גם ערכים ואתוסים ארגוניים-צבאיים שעשויים לעכב את היווצרותה של מנהיגות משותפת, מנהיגות צוותית, או מנהיגות מבוזרת. בתוך כך אפשר לציין שני ערכים הקשורים זה בזה ומעצבים במידה רבה את המנהיגות הצבאית המבוססת על היחיד, והם - "דוגמה אישית" ו"אחרי". מרכזיותם של שני ערכים אלו בעיצוב המנהיגות בצבא, באה לידי ביטוי בכך שהם נעשו לעקרונותיה המארגנים של המנהיגות הצבאית.

נגמות עדכניות בתחום המנהיגות ויישומן בצה"ל

סקירה שנערכה לאחרונה בנוגע למגמות מחקר עדכניות בתחום המנהיגות בעולם, העלתה שהתיאוריות השימושיות ביותר כיום בתחום שמות דגש על המונחים ובעיקר על היבטים רגשיים הקשורים במונהגים (שולטי ואלמוג, 2021). הגם שרוב התיאוריות הללו אינן חדשות, ניכר כי בעת הזו עולה קרנן פעם נוספת. במסגרת תיאוריות אלה, תחום המנהיגות מרבה לעסוק במספר נושאים מרכזיים, בהם:

גישת "המנהיגות המשרתת" (servant leadership) אשר ממקדת את נקודת המבט בצרכי ההתפתחות והצמיחה של המונהג; "מנהיגות עצמית" (self-leadership) אשר קשורה רעיונית לעקרונות הפסיכולוגיה החיובית ושמה דגש על המוטיבציות הפנימיות של האדם ובהתאם לכך על נקודות החזק, היכולות, הכישרונות, תחומי העניין והשאיפות שלו; "מנהיגות מוסרית" אשר משלבת בה עקביות מוסרית ופעולה ערכית, דאגה למונהגים ופיתוחם האישי (חשוב לציין שעקרונות אלה באים לידי ביטוי באופן משמעותי גם בגישות המנהיגות הצבאית); גישת "המנהיגות האוטנטית" אשר מושתתת על תקשורת דו-כיוונית בין המנהיג למונהג, מתן חיזוקים ושיתוף בקבלת החלטות, ואף חשיפה אישית של חולשות המנהיג; ולבסוף, ניכר גם כי יש דגש על תפקידו של המנהיג ביצירת גיוון בקרב המונהגים, הכולל יצירת מרחב המאפשר למגוון דעות ומחשבות לבוא לידי ביטוי בתהליכי העבודה.

במקביל לכך, חשוב לציין שתמונת המצב של מאפייני המנהיגות הצבאית, מורכבת יותר מכפי שנראה כמבט ראשון. אפשר לזהות תנועה, אשר ראשית הצירים שלה אמנם איננה בתחום המנהיגות, אבל נגזרות ממנה משמעויות גם בתחום המנהיגות.

כך למשל בין יעדיה של תר"ש תנופה (התוכנית הרב־שנתית לשנים 2020-2024) הוא הקמתו של מרחב רשת, משותף ורב־זרועי. בהתאם לכך, מוקמות יותר ויותר התארגנויות רב־זרועיות ובתוכן, באופן מובנה, מתקיימת מנהיגות במרחבים משותפים, כלומר שאינם בהכרח מאורגנים לפי בעלות או השתייכות אחת ויחידה. חלק מההתארגנויות הללו מתקיימות בהכשרות (למשל הצוותים המשולבים בפו"מ) וחלקם באזורי הפעלת הכוח. כמה מהתארגנויות אלה אף פעלו מבצעית, והביאו הישגים משמעותיים, במבצע "שומר החומות". מבנים ארגוניים אלה אשר נוצרו מתוך צורך מבצעי של המציאות המורכבת, יוצרים הלכה למעשה תנועה גם בתחום המנהיגות הצבאית, ומאתגרים במידת מה את המודלים הקלאסיים של המנהיגות הצבאית ואף את העקרונות המארגנים שלה.

חשוב להדגיש כי גם לפי הגישות החדשות של תפיסת המנהיגות, ובוודאי ביישומן בצה"ל, מנהיגות משותפת יכולה להשלים – אך לא להחליף – את המנהיגות המסורתית, מנהיגותו של היחיד. למנהיגים תפקיד קריטי ומשמעותי ביצירת המנהיגות המשותפת – עליהם לייצר תנאים המאפשרים אינטראקציה ושיתופי פעולה, לטעת "זרעים של התהוות" בארגון כדי לעורר תהליכי bottom-up, לייצר תנאים מאפשרים שבאמצעותם אפשר יהיה לרתום ידע של יחידים למטרות הארגון, ולהעשיר קשרים בארגון – כלומר לעצב קשרים חדשים במקום שבו לא היו קיימים, או לשפר קשרים קיימים. על כן, זו אינה סופה של המנהיגות הקיימת, כי אם דרך חדשה למנהיגות.

דיון: המפגש בין התפיסות לפרקטיקה

לאחר שסקרנו את עיקרי תפיסות המנהיגות כפי שהן מנוסחות ומוגדרות על־ידי הארגון, כמו גם תפיסות עדכניות בתחום המנהיגות, נבקש להעמיק בנקודות המפגש שבין התפיסות והתורות הצבאיות ובין הפרקטיקה של המנהיגות הצבאית. נקודות המפגש מעוצבות על־ידי ההקשר שבו פועלים צה"ל ומפקדיו בשנים האחרונות, כלומר על־ידי השינויים שחלו בסביבה החיצונית והפנימית של צה"ל בשנים האחרונות, אשר משפיעים על דמותה של המנהיגות בעת נוכחית. בין השאר, אפשר לציין את השינויים שחלו במאפייני העימותים, שינויים בחברה הישראלית (בדגש על התגברות ערכים אינדיבידואליסטים וליברליים), שינויים במאפיינים הארגוניים־תעסוקתיים של הצבא, שינויים טכנולוגיים והגברת הרשתיות.

עד כה סימנו הבדלים מרכזיים בין התפיסות הארגוניות הרשמיות בנוגע למנהיגות, ובין תיאוריות מנהיגות המתפתחות מחוץ להקשר הצבאי. כעת, נבקש לסמן את האופן

שבו התפיסות המוסדיות הנוכחיות מתחברות למנהיגות המפקדים ביומיום. כמו גם את האזורים שבהם הפרקטיקות הפיקודיות משקפות מנהיגות שונה מזו המנוסחת בתפיסות המוסדיות.

מנהיגות כמערכת יחסים – השתנות היחסים בין המפקדים לפקודיהם

מרכיב מרכזי במנהיגות הצבאית, אשר קיים הן בתפיסות המוסדיות והן בתפיסותיהם ובפעולותיהם של מפקדים, הוא היחסים שבין המפקד לפקודיו. יחסים אלו מקבלים ביטויים שונים בתפיסות הצבאיות המפורטות בחלקו הראשון של הפרק – רגישות בין-אישית, יכולת הכלה והתמודדות עם כוחות "מפרקים" (פחד, כאב, תסכול וקושי); דאגה לפרט ופיתוחו; חינוך וחניכה. מנהיגות כמערכת יחסים מתוארת גם על-ידי תיאורטיקנים רבים מתחום המנהיגות (פופר, 2010).

גם בראיונות עם מפקדים אנו מזהות כי היחסים הם מרכיב מרכזי במנהיגות הצבאית. כך למשל מתארת מפקדת את תפיסתה הפיקודית ביחס למפקדי המשנה והחיילים שתחתיה, כאשר ראשית הצירים של תפיסתה היא צה"ל כצבא העם:

"יש לי קשר מאוד קרוב לאנשים. אני מבינה שהם צריכים את זה. זה קורה בצורה פורמלית בדר"כ, עם המ"מים ברמה האישית, גם שיחות צד. עם הס' מ"פ זה בחדר ולפעמים במשרד עם תיק חניכה. עם המ"כים זה קורה בפורום מ"כים. אני משתדלת להיות מחוברת, זאת אומרת לא לדלג על ישיבת פורום מ"כים, ולדאוג שבאמת יש שם גם משהו יותר אישי, שירגישו את המ"פ ולא תוכן מקצועי בלבד, כי חושבת שהיחסים בצבא שלנו – צבא העם – (צריכים) ⁹⁴ לבוא ממקום של יחסים אישיים ויחסי אנוש".

(מ"פ בהכשרה קרבית)

מרכיב היחסים, אם כן, משמעותי הן בכתביה הארגונית והן בשיח הפיקודי ואפשר לזהותו מעבר לשנים, לדרג ולסביבה. עם זאת, לאורך השנים אנו מזהות שינויים באופן שבו מפקדים תופסים ומגדירים את היחסים עם פקודיהם, כל זאת בזיקה לתהליכים והתפתחויות אותם הם מזהים בעיקר במאפייני המתגייסים.

על-פי אחד הממצאים המרכזיים בהקשר זה, נמצא שבשנים האחרונות מפקדים מגדירים את היחסים בינם ובין פקודיהם (בין שבאופן מרומו ובין שבאופן ישיר) כיחסים

"חוזיים". כלומר, יחסים המבוססים על "חליפין", מיקוח, משא ומתן והתניות, ועל רצונם של מפקדים ליצור שביעות רצון ("הרגשה טובה") בקרב פקודיהם. חלקם אף מתארים את פקודיהם כ"לקוחות".

תהליך זה מושפע ממגמות חברתיות שחלו בחברה בישראל, המחלחלות ומשפיעות באופן דרמטי על צה"ל בכלל ועל היחסים בין מפקדים ובין פקודיהם בפרט. בתוך כך בולטת התגברותם של ערכים אינדיווידואליסטים וליברליים לצד הערכים הקולקטיביסטיים המסורתיים יותר. הערכים הליברליים מדגישים את חשיבות השמירה על זכויות הפרט, חופש הבחירה שלו והמימוש העצמי. לכך מתווספת הדרישה למנהל תקין והפיקוח והבקרה על צה"ל, המחזקים את קולו של סקטור משרתי החובה כסקטור הראוי ונדרש להגנה. כל אלו משפיעים על מאפייני המתגייסים לצה"ל, אשר מצפים לשירות משמעותי ומימוש עצמי במסגרת שירות החובה. זהו דור מתגייסים אשר מגיע עם מוטיבציות בהירות, יודע לשאול שאלות "קשות", לדרוש תשובות מכבדות ולמתוח ביקורת.

תהליכים אלו לא פוסחים גם על משרתי הקבע. בהקשר זה, היחסים החוזיים מקבלים משמעות נוספת לאור השינויים במאפיינים הארגוניים-תעסוקתיים של הארגון. כך למשל ההעסקה היא ארעית יותר והביטחון התעסוקתי שצה"ל מעניק למשרתיו אינו גבוה כבעבר. משום כך, נוצר עיסוק רב יותר בהון התעסוקתי שהמשרתים צוברים במהלך השירות, תחת ההנחה שתקופת השירות היא זמנית.

נוסף על כך, רבים מהמפקדים מציינים דפוס של פעולה פרטנית, המותאמת אישית לפקודיהם (חיילים וקצינים) – מתוך ראיית צרכיהם הייחודיים ומתוך הבנת המוטיבציות, החוזקות והחולשות של כל אחד ואחת מהם. מתוך כך הם מגבשים, לדבריהם, מענים המותאמים אישית לכל חייל או מפקד.⁹⁵ בזיקה לכך, כמה מן המפקדים מדגישים גם את חשיבות הבנת הצרכים הפסיכולוגיים (הנפשיים והרגשיים) של פקודיהם.

95 דוגמאות מייצגות: "יצרנו את תוכנית 'הלומים' שזו תוכנית שבונה חליפה אישית לכל חייל עם ההורים שלו, איך אנחנו מתמודדים איתו, דוחפים אותו קדימה ומבליטים את החוזקות שלו. אלו חיילים שלא רוצים להיות פה... חיילים בעייתיים." (מ"פ בהכשרה קרבית); "[...] מבין כי לאנשים יש אישיות ייחודית וצריך לדעת מה חשוב לכל אחד, מה מפעיל אותו. כמפקד הכלתי בין 10 ל-12 נפשות, וכל אחת היכרתי באמת." (מ"פ בייחוד מבעצתי); "ארבעים אחוזים מהקשב הולכים עבור טיפול באנשים - ביקורי בית, סיכומי ריאיון, לתפור חליפה אישית." (סא"ל במטה).

ואמנם רבים מהם מציינים את חשיבותה של ההקשבה כפרקטיקה של מנהיגות:⁹⁶

"אני חושב שבוה המנהיגות מתבטאת הכי הרבה. בכך שאני דוחף אותם
כל הזמן להתפתחות. הם נהנים מכך שהם מתפתחים, מה שגורם להם
לבצע את המשימות יותר טוב. מרגישים את זה".

(רמ"ד באגף התקשוב, 2020)

יש מספר הסברים להתפתחות דפוס זה של יחסים. ראשית, דפוס זה מתפתח בזיקה לתפיסת מפקדים, לפיה השירות נצה"ל והמוטיבציה לשירות אינם כרוכים מאליהם עבור המתגייסים כיום.⁹⁷ מכיוון שהשירות, השליחות, והמוטיבציה אינם כרוכים מאליהם (בעיני המפקדים ובתפיסתם את פקודיהם), חשים המפקדים כי הם נדרשים להגביר את התמורה שביכולתם לתת עבור השירות הצבאי.⁹⁸

שנית, תפיסות אלו מתפתחות ומתקיימות בהקשר חברתי רחב יותר – כאמור, התחזקותם של הערכים הליברליים בשיח החברתי, אשר נראה כי מחלחלים לתוך הצבא ביתר-שאת בעת הנוכחית. התחזקותם של הערכים הליברליים מציבים את הפרט במרכז, והם כוללים – אינדיבידואליזם, רגישות לזכויות הפרט, חיפוש משמעות ומימוש עצמי.⁹⁹

96 דוגמאות נוספות: "היו יוזמות באיו"ש – פטרולים, מארבים. בוקר אחד באה אליי חיילת – "לא ישנתי טוב, קשה לי". עברתי כוח-כוח... שמעתי מה התחושות שלהם, ואת רוב השבת ניצלתי בתדרוך גם כדי להקשיב להם... המון פסיכולוגיה, מתנהג כמו פסיכולוג." (מפק"צ בהכשרה קרבית); "אתה מוצא את עצמך כהורה, מחנך ופסיכולוג. גם בלי ליווי והכשרה מתאימה לדבר הזה. זה נורא קשה."; "בעיות של חבר'ה שצריכים טיפול. טיפול פסיכולוגי... לא חושב שצה"ל יודע להעביר כלים להתמודדות עם הדברים הרגשיים והבידן אישיים." (מ"פ"ם ביחידה מבצעית); "יצא לי לחשוב על אמפתיה בפקוד, שהיא חסרה... שאני יכול להיכנס לנעליים של מישוה אחר ולהבין את מה שהוא מרגיש וחווה." (מפק"צים בהכשרה קרבית); "היילים טובים ושמהים עם גאוות יחידה שיש להבין שצריך גם לדבר איתם [...] נכנס אליי חייל בדלת פתוחה ובסוף אמר לי: "תודה רבה שהקשבת לי". מי בכלל היה שומע אותו בעבר?" (מג"ד ביחידה קרבית).

97 לדוגמה: "השליחות בשירות – נושא שמצד אחד הוא תמיד מובן מאליו, אבל מצד אחר חייב להיות רלוונטי ומתעדכן [...] השיח הציבורי על זה הוא זול – מה יצא לי מזה? [...] צריך לדבר על זה. לא צריך להסיק שמה שברור לנו ברור גם לדור שלהם." (סא"ל במטה).

98 למשל "יש בעיה במוטיבציה, אבל היא ניתנת לפתרון בעיקר עליידינו, המפקדים. בעיקר בטיפול האישי" (מ"פ בהכשרה קרבית).

99 למשל "החיילים שלי אומרים לי שהם מחפשים את המקום האישי שלהם, את הזהות האישית." (סא"ל במטה).

דוגמה אישית בעידן של שינויים ערכיים ורשתות חברתיות

דוגמה אישית היא מרכיב נוסף בתפיסות המנהיגות של צה"ל, כמו גם של צבאות אחרים. יותר מכך, דוגמה אישית היא אתוס מרכזי במנהיגות צבאית בכלל ובקרב צה"ל כצבא העם בפרט. גם מרכיב זה "עמיד" ומרכזיותו נשמרה מעבר לזמן או תקופה. עם זאת, גם הוא סופג משמעויות נוספות הקשורות לשינויי הסביבה שבה פועל צה"ל.

שינויים דיגיטליים והגברת הרשתיות משפיעים באופן ניכר על הארגון הצבאי, גם באופן רוחבי אשר מעצב את המנהיגות בכלל הסביבות והמצבים. כך למשל: משפיעה הדיגיטציה על שיטות הלחימה והפיקוד בקרב; על היחסים שבין המפקדים לפקודיהם בקרב ובשגרה - ובתוך כך, על פרקטיקות הרתימה וההנעה של מפקדים, על יחסי הכוחות בינם ובין פקודיהם, על תחושת החשיפה שהמפקדים חווים מן העובדה שכל פרט בסביבה הפנימית והחיצונית מצויד במצלמה וקישור לרשת ועוד.

הרשתות החברתיות למעשה יוצרות פלטפורמה נוספת להצגת דמותו של המפקד, לכן קיימת ציפייה לכך שתתקיים הלימה בין הדמות המוצגת בספירה הצבאית (כמפקד) ובין זו המוצגת בספירה הציבורית (כאדם בעל מרחבי חיים שונים) ולשמירה על ממלכתיות גם בזירות חיים שאינן זירת הפעולה הצה"לית. ואמנם, יש מפקדים המשכילים לעשות שימוש ברשתות החברתיות ולבטא דרכן את הערכים המובילים אותם ואת אלו שהם רוצים להעביר לפקודיהם. כלומר, המנהיגות הסימבולית שלהם מתרחבת גם להיבטים ותחומים נוספים בחייהם - הן הצבאיים והן האישיים (משפחה, תחביבים ועוד). כך למשל

"אין לך מסיכה שאתה יכול לשים או משהו שאפשר לעשות, חוץ מלהיות אתה עצמך ולקוות שזה מספיק טוב".

(סרן, חיל הים, 2020)

הרשתות החברתיות מאתגרות את הדוגמה האישית מכיוון נוסף והוא החשיפה הגדולה של חיילים ומפקדים למידע, למסרים, לתפיסות ולאג'נדות של דמויות שונות, ובאופן כללי אפשר לומר כי הם חשופים למודלים רבים שלחלקם הם נושאים את עיניהם לא פחות מאשר למפקדיהם (ולעיתים אף במקום המפקדים). מנקודת מבטם של המפקדים, עולה התחושה שהם עצמם "חשופים", לעיתים מעבר למה שהיו רוצים, או באופן שאינו בשליטתם. כך למשל עולה התחושה כי היחסים הבין-אישיים עם הפקודים נעשים ציבוריים יותר, משותפים ברשות הציבור. אירועים שהיו

בעבר פנים-צה"ל ליישם נחשפים בקצב שקשה לעמוד בו בערוצי התקשורת הפורמלית והבלתי-פורמלית. מצב עניינים זה מעצב באופן אחר את היחסים שבין המפקד לפקוד ומשפיע על יחסי הכוח בניהם. כעוד בעבר היה המפקד הסמכות הכליידועת שדרכה מתקבל המידע, הרי שהיום המידע זמין לכול, והפקודים פעמים רבות אף מקדימים את מפקדיהם. מצב זה מאתגר את מנהיגות הפרט הכווד ואת חוכות הקצין, שהן בין היתר: "אזום, אלמד, אכין, אחליט, אוביל, אבצע". למשל:

"לחיללים יש עוד מקורות מידע, יש להם קבוצות ווטסאפ, הם מחוברים לתקשורת ולכל מה שקשור לרשתות החברתיות".

(מ"פ בהכשרה קרבית, 2020)

מעבר לכך, מתוך ראיונות שקיימנו עם מפקדים עלה כי חלקם השיש שמתפתח פער בין הערכים שבהם הם מחזיקים ובין הערכים של פקודיהם. לכן ההזדהות עם המפקדים אינה עוד ברורה מאליה, ומכאן שגם הדוגמה האישית מאותגרת. כך למשל טען מ"פ בריאיון:

"בכל שיחה עם בן אדם עולה משהו ציני וקשה להיכנס לעומק הדברים [...] להשתמש במילה 'שליחות' שחלקנו אוהבים – זה מעורר צחוקים".

(מ"פ ביחידה מבצעית, 2018)

אמירה דומה עולה בקרב מפקדים בכל הקשור לשיח השליחות כשיח מרכזי, המתקיים בינם ובין פקודיהם, משרתי הקבע.

במקביל לאתגור ערך הדוגמה האישית, השיח הערכי ממשיך להיות מרכיב מרכזי בתפיסת התפקיד של המפקדים, כחלק מהיות צה"ל "צבא העם". המרכיבים הערכיים עודם חלק משמעותי מתפיסת התפקיד של המפקדים באשר לזהותם כמפקדים ובאשר לאחריות שלהם כלפי פקודיהם. כך למשל:

"יש לך מבחינתי שתי הזדמנויות שהן מאוד-אוד מיוחדות – ההזדמנות הראשונה היא להגן על החיים של אנשים אחרים, וההזדמנות השנייה היא בעצם לחנך אנשים. ומתוך כך שאתה מדבר על זה, אתה גורם לאנשים לחשוב ונותן להם הזדמנות להבין את המשמעות של המקום שבו הם נמצאים. כי זה רק המפקדים – רק המפקדים".

(מ"פ בהכשרה קרבית)

גם כאשר לאיזון שבין השירות הצבאי ובין תחומי חיים אחרים, מצאנו כי יש מפקדים

החשים שמתפתח פער בינם ובין פקודיהם בנכונות להסכים עם מאפיין הטוטליות של השירות הצבאי. בין השאר הדבר מתבטא בכך שפקודיהם כבר אינם נושאים את עיניהם אליהם. יותר מכך, המפקדים חשים כי פקודיהם אינם רוצים להיות כמותם בכל הקשור להיבטים של איוון בין השירות הצבאי ובין תחומי חיים אחרים, ולכן במובן הזה למעשה אינם מהווים עבורם דוגמה אישית. הם אף חשים כי הדוגמה האישית ה"מתאימה" יותר לעת הנוכחית שונה מזו שנדרשה מהם בעבר, כאשר בדוגמה האישית "המעודכנת" עליהם להוות דוגמה ליכולת לאזן בין תחומי החיים השונים, להוות דוגמה לאכהות חדשה ולמעורבות גדולה יותר בחיי המשפחה וכדומה.¹⁰⁰ כך לדוגמה:

"(איוון בית-עבודה)¹⁰¹ זה הנושא. לפני 20 שנה מי שהתגייס לצבא ונמצא בדרג שלי זה אפילו לא היה נושא. היום זה הנושא. למה? כי הבינו עוד פעם, שאנחנו חיים ב־2020, ופתאום כמו שמותר לצאת מהארון אז גם מותר לצאת מהארון הישראלי הצבאי, להגיד: חבר'ה בואנ'ה אני מת על הצבא, אני אוהב את הצבא כמו שאני אוהב כמעט את אשתי, אבל אני גם אוהב את אשתי ואני רוצה לראות אותה ואני רוצה להיות בבית, וזה בסדר גמור. אם פעם, לפני 20 שנה, מישו היה אומר את זה, היו אומרים לו – תשמע אתה, תסלח לי על הביטוי אתה... לא יודע... אני לא רוצה להתנסח בצורה לא הולמת".

(מ"פ בהכשרה קרבית, 2020)

מקצועיות כמקור כוח פיקודי-מנהיגותי

לבסוף, משמעות המושג "איש מקצוע" גם כן מתעצבת באופן קצת אחר בעת הזו,

100 דוגמאות לכך: "אני פשוט חושב שמה שהרבה פעמים גורם למפקדים קרביים לעזוב את הצבא זה הסיפור שמצופה ממך. התחושה היא שמצופה ממך לתת את כלי-כולך וזה המינימום של המינימום שאתה יכול לתת. תחומי עניין זה לא רלוונטי. משהו שהוא לא קשור לתכנון מקדים של הפלוגה הוא לא באמת מעניין [...] זה קצת קיצוני אבל זה מרגיש כמו חמור שקושרים לו את שתי העיניים ואומרים לו 'רוץ', ואתה לא יכול להסתכל ימינה שמאלה. זה משהו שמאוד-מאוד חסר לי בצבא. הצבא זה לא קייטנה, כן? אני לא מצפה עכשיו שיבואו ויעשו לי פעילויות העשרה. אבל ברמה האישית פשוט זה משהו שאני מרגיש שהוא מאוד קשה לי, והייתי שמח להתפתח לתחומי עניין שהם אחרים. גם אם לא אומרים לנו את זה, הצפייה היא – שומע, יש לך עוד 5 דקות פנויות? או למה אתה לא עם החיילים? מה ישנת 4 שעות? או תישן 3 ותקדיש עוד שעה לחיילים שלך. איך זה הגיוני שאתה לא עושה דבר כזה?" (מ"פ בהכשרה קרבית).

לנוכח מגמות השינוי שמתרחשות בסביבה. המלחמות "החדשות" מאופיינות במגוון רחב של שיטות לחימה המופעלות על-ידי יריב בודד, במספר ממדים. העצימות היא לרוב נמוכה, הפעולה הצבאית מתקיימת בתווך אזרחי, והגבול שבין החזית לעורף מטשטש. בתוך ההקשר המבצעי, משתלבים אלמנטים שהם לכאורה לא מבצעיים כמו דוברות ומשפט. הפעולה הנדרשת מצה"ל ומפקדיו היא שילוביות או תמרון רב-זרועי, כפי שהדבר מקבל ביטוי בתר"ש תנופה. בפועל אנו מוצאות שהמפקד מחזיק מספר רב של כשירויות והוא נדרש לדבר "שפות" מרובות, לייצר קשר מהיר ושתופי פעולה בין גורמים שונים, תחת ההנחה שהוא עצמו אינו מחזיק בכל הידע. זהו מעין "עדכון" להגדרות הצה"ליות של המפקד כאיש מקצוע. הוא בהחלט איש מקצוע, אלא שהמקצוע השתנה, והמומחיות הנדרשת מהמפקד היא לאו דווקא בתוכן מקצועי מסוים, אלא בכינון, העצמה ומינוף של יכולות של מומחי תוכן שמקיפים אותו. הוא עצמו נדרש לא פעם לקחת "צעד אחורה" ולאפשר עצמאות ואוטונומיה רבה יותר לגורמים שנמצאים תחתיו. כמו כן, הוא מפעיל גורמים רבים יותר שאינם נמצאים תחת פיקודו הישיר, וגם כאן הוא נדרש לאימוץ סט יכולות מקצועיות "שונות" - כאלה שרותמות אחרים מכוח החיבור למשימה ולחשיבותה, ולא דווקא מכוח הסמכות הפורמלית שלו.

סיכום

בפרק זה ביקשנו לבחון את נקודות המפגש שבין תיאוריית המנהיגות הצבאית ובין הפרקטיקה של המפקדים-המנהיגים בעתות שגרה וחירום. בחינת הזיקות שבין התיאוריה והתורה הצבאית ובין פעולתם של המפקדים בשטח, מאפשרת לבחון את השינויים הנדרשים במנהיגות הצבאית בעת הנוכחית, כמו גם את עקרונות ומרכיבי המנהיגות שנשארים "עמידים" מעבר לזמן ולמקום. ההשתנות הנדרשת במנהיגות הצבאית היא בזיקה לדירקטיבה שמוביל הרמטכ"ל, רב-אלוף אביב כוכבי, והיא כוללת השתנות בכל תחומי העשייה הצבאית - העשייה המבצעית, השימוש בטכנולוגיה, הטיפול באנשים ועוד. כל אלו מצטרפים לשינויים ארגוניים וחברתיים נוספים שמתרחשים ומתהווים בשנים האחרונות - שינויים במודל הקבע, שינויים במאפייני המתגייסים ושינויים תרבותיים וערכיים בחברה הישראלית. שינויים אלו דורשים גם את השתנותה של המנהיגות הצבאית, כפי שהצענו לאורך פרק זה, שכן המנהיגות משוקעת בתוך הארגון ומושפעת מהשינויים בו - שינויים בדפוסי הפעולה, בתפיסות הארגוניות, באתגרי הפיקוד והמנהיגות.

הדיון שהובא לעיל מצייר תמונה מורכבת בעלת רבדים ופרטים רבים. ניכר כי יש פערים בין התפיסות הפורמליות ובין האופן שבו מתארגנת המנהיגות בשטח, גם כאזורי הליכה הארגונית. כך למשל התפיסות הרשמיות מתבססות באופן כמעט בלעדי, על מנהיגות המפקד ההרואי הכודד והשפעתו על הפקודים מלמעלה למטה. לעומת זאת, בפועל, היחסים בין המפקד לסביבתו מתעצבים באופן דינאמי יותר – המפקד מייצר השפעה לרוחב ולמעלה, ומושפע מלמטה. מנהיגות במרחבים משותפים הופכת להיות מודל מנהיגותי שנדרש יותר ויותר בארגון – לא רק באזורים הטכנולוגיים אשר נוטים לאמץ ביתר קלות מודלי מנהיגות מהעולם האזרחי, אלא גם באזורי המנהיגות הצבאית "הקלאסית" של היבשה.

במקביל, יש נקודות השקה רבות, כלומר הגדרות זה"ליות אשר באות לידי ביטוי הלכה למעשה במנהיגות מפקדי זה"ל בשטח. אמנם אפשר לראות את השינויים בפרקטיקות הפיקוד לאורך השנים, אך אלה למעשה דרכים שונות למימוש עקרונות מוסדיים, תוך עדכונם לרוח התקופה. כך למשל הדוגמה האיטית ממשיכה להיות עיקרון מארגן במנהיגות המפקדים, אלא שהיא מתרחבת בשנים האחרונות גם למרחב הרשתות החברתיות. חשיבותו של הדיון בפרק זה, נובעת מן ההתמקדות באזורי הדמיון והשוני שבין ההגדרות הרשמיות ובין יישומן בשטח. התמקדות זו חשובה לכל איש שטח העוסק בייעוץ לתחום המנהיגות הצבאית, והוא חשוב גם למפקדים עצמם, כחלק מן העיסוק הרחב בעיצובה וגיבושה של המנהיגות שלהם.

מקומו של המפקד בצה"ל מרכזי – הוא המושך, המדרכן והרותם לפעולה בעת שגרה ובעת חירום. לכן חשובה ביותר ההבנה של המתחים עימם מתמודדים המפקדים באזורי הפער המובנה שקיים בין ההגדרה ובין יישומה. ובוודאי חשובה ההבנה על השתנות מרחב המורכבות עמוס הפרדוכסים, בו נדרשים להנהיג המפקדים, בדרגים הזוטרים והבכירים כאחד.

"אחריי" בשגרה – הנעת פקודים לביצוע משימות¹⁰²

הדס מינקו־ברנד¹⁰³

האתגר: מערכת היחסים בין מפקד לפקוד מאופיינת לכאורה בהגדרות רשמיות של תפקידים וגבולות: המפקד אחראי על חיי חייליו, על הנעתם לביצוע משימותיהם ועל כשירותם המקצועית, הפיזית והנפשית. הפקוד נדרש לבצע את הוראות מפקדו ובכך להתמסר לסמכות המופקדת עליו. אך למרות בהירותן של הגדרות אלה, מפקדים עסוקים כל העת בשאלת אופן הנעת פקודיהם למשימה.

מבוא

לכאורה הכול ברור. מערכת היחסים בין מפקד לפקוד בצבא מאופיינת בהגדרות רשמיות של תפקידים וגבולות. המפקד אחראי לחיי חייליו, להנעתם לביצוע משימותיהם ולכשירותם המקצועית, הפיזית והנפשית לכך. הפקוד נדרש לבצע את הוראות מפקדו ובכך להתמסר לסמכות המופקדת עליו. אך למרות בהירותן של הגדרות אלו, קשה למצוא מפקד שאינו עוסק בסוגיה הפיקודית הנוגעת לאופן הנעת פקודיו. סוגיה זו מתקיימת בכל מצב מבצעי, בשגרה ובחירום, ביחידות לוחמות, ביחידות עורפיות וביחידות טכנולוגיות או מודיעיניות. כמו כן, היא מאפיינת את כל שרשרת הפיקוד, החל בדרגי הפיקוד הזוטרים ביותר ועד לדרגי הפיקוד הבכיר. אז מה הם, אם כן, החומרים הרכים שמהם עשויה הנעת הפקודים על־ידי מפקדיהם?

פרק זה מנסה לאפיין שימושים חלופיים של הנעת פקודים תוך התמקדות בשגרה. המטרה היא לסייע למפקדים לזהות את האתגרים הטמונים בהנעה הפיקודית ולהציע להם כלים להתמודדות מועילה.

את המושג "הנעת פקודים" אחלק לחמישה רכיבים אשר ביניהם מתקיימת השפעה הדדית: מרכיב הדוגמה האישית, מרכיב המשמעת, מרכיב ניהול המתח שבין רגישות

102 פורסם במקור בשנת 2015 בחוברת נקח"ל.

103 תא"ל ד"ר הדס מינקו־ברנד היא ראש ממד"ה.

ובין התוויית הגבולות, מרכיב התעסוקה המתמדת ומרכיב האתגור וההשראה. ההיררכיה בין המרכיבים חשובה, כיוון שטענת הפרק היא שהם שלובים האחד בשני. כך, למשל ללא דוגמה אישית לא אפשר להניע פקודים לאורך זמן, ואז המשמעת הצבאית תהווה רכיב קריטי בהנעתם. מרכיב התעסוקה המתמדת חשוב למניעת שעמום ובטלה, כיוון שפקודים משועממים או כאלה שאינם מייצרים פעולות בעלות משמעות עשויים להשפיע באופן הרסני על עצמם ועל סביבתם. מרכיב ניהול המתח שבין רגישות לחייל ובין הצבת גבולות יידון בהרחבה ויהווה את לב הפרק, מרכיב האתגור וההשראה יסכם אותו.

מרכיב ראשון – דוגמה אישית

מרכיב הדוגמה האישית מנוסח במסמך "רוח צה"ל" כך:

"דוגמה אישית – החייל ינהג על-פי הנדרש ממנו ויקיים את שהוא דורש מזולתו, מתוך הכרה ביכולתו ובאחריותו בצבא ומחוצה לו במטרה להוות דוגמה ראויה".

בשלוש דרכים אנסה להסביר מה הוא מרכיב הדוגמה האישית:

- **שותפות** – העיקרון המוביל בהפגנת דוגמה אישית הוא שהייה ביחד עם החייל במשימות. אין הכוונה לביצוע משותף של כל משימה, אלא לבחירה ממוקדת של משימות באופן שיאפשר למפקד "להיכנס לנעלי החייל במשימתו", ולחייל – לחוש כי המפקד מחובר לעשייה ומבין את משמעויותיה. מפקדים המלווים ומבקרים את החיילים במהלך משימות, מעמיקים את הבנתם בנוגע למצב חייליהם. במשימות קשות במיוחד קיים הכרח בנטילת חלק ובשותפות.
- **היעדר דוגמה אישית וסכנת המסר הכפול** – היעדר דוגמה אישית על-ידי המפקד הוא מצב בעייתי המדגים אי-הלימה בין ההנחיות הפורמליות של המפקד ובין האופן שבו הוא פועל. כמצב של אכיפת משמעת וכתנאים של מגבלות מתבוננים החיילים במפקדם ומפרשים כל התנהגות שלו. מפקד המרשה לעצמו להתנהל אחרת מהאופן שבו הוא דורש מחייליו, יוצר אווירה מתירנית וחוסר מרות ביחידה. מאחד והחיילים מבינים שיש "מוצהר" ויש "מצויאות בפועל", נוצרת לגיטימציה להתנהגות חורגת ואין לדעת כיצד ינהגו החיילים. הדוגמה האישית מופיעה כמרכיב הבסיס, בשל הסכנה הטמונה בהיעדרה. כאמור, סכנה זו מערערת את הרכיבים האחרים, סודקת משמעת ולא מאפשרת ניהול יחסי מפקד-פקוד, וכמובן אינה מאפשרת לראות את דמות המפקד כביטוי של מנהיגות מעוררת השראה.

- דוגמה אישית של כלל המפקדים – דוגמה אישית רלוונטית לא רק למפקד האחד אלא לכלל שרשרת הפיקוד. חולייה בשרשרת הפיקוד או בצוות הפיקוד, המתנהגת באופן שאינו עולה בקנה אחד עם התרבות או האווירה הרצויה, גורמת נזק לכלל החיילים העמיתים וגם בין מחזורי הגיוס. גם דמויות סמכות שאינן מפקד, דוגמת נגדים או חיילים ותיקים, משפיעות על הבניית המציאות ביחידה ויש להסב תשומת לב פיקודית להתנהגותן.

מרכיב שני – חשיבות המשמעת

המשמעת מזוהה כמאפיין הקלסי של צבא ומהווה כלי בסיסי בפיקוד. לעיתים שוגים המפקדים בחושבם כי מפקד בכיר וכריזמטי יותר מגשים את הדרך הנכונה להנעת פקודים וכי כריזמה משמשת כתחליף למשמעת. חשוב לציין כי במקום שבו נסדקת המשמעת מתחילה הפרשנות האישית ויחד עימה אי-הסדר. אי-סדר לא יכול להתקיים לאורך זמן, מכיוון שהתהוותו במערכת צבאית מאיימת על עקרון הפיקוד והשליטה. עם זאת, הטלת משמעת מופרות עלולה להיתפש על-ידי הפקודים כפתרון של מפקד הנעדר כישורי הנעה אחרים.

מרכיב שלישי – תעסוקה מתמדת

חשיבות התעסוקה המתמדת היא למעשה הרגשת החשיבות של היעדר בטלה או שעמום. לא תמיד יכול המפקד לרגש את פקודיו במשימות מאתגרות, אולם מתן תשומת לב לנקודה זו מאפשר כמה דרכי פעולה:

- הקפדה על תעסוקה רציפה של החיילים לאורך השבוע – תעסוקה של החייל לא חייבת להיות רק במקצועו. תוכנית שבועית משמשת ככלי תומך ואפשר למלא את עולמו של החייל בתעסוקות נוספות כמו ספורט, חינוך, הפסקה מאורגנת, הטלת משימות נוספות שאינן כלולות בהגדרת תפקידו, עידוד קריאה וכדומה.
- הבניית ההפסקות – כמו שעל המפקד לדעת במה מועסק פקודו, כך עליו להכיר את זמני ההפסקות שהוא לוקח וממה הן מורכבות.
- מתן משמעות לעשייה – המפקד מתווך בין החייל ובין התפקידים אותם עליו לבצע. הוא מציג ומפרש את המשימה לחייליו, כלומר נותן לה משמעות ובכך משפיע על תפישת המציאות שלהם ועל מידת המוטיבציה לביצועה. ציון הישגים של עבודת החייל במהלך השבוע בפורום רחב עם עמיתיו מעניק משמעות לעשייתו.

מרכיב רביעי – ניהול המתח בין התחשבות ובין גבולות

"חופש הדעה, עד למשמעת הפעולה"

רצוי לעודד חופש דעה ומחשבה בשלב תכנון המשימה, אולם מהשלב שבו המפקד מחליט וקובע את דרך הפעולה הנבחרת, על-פי שיקול דעתו, יש להתמקד בביצוע מדויק ואחיד של המשימה. מרכיב זה טומן בחובו פוטנציאל לחדשנות, ולכן הוא יטופל בהרחבה. המרכיב "ההורי" בתפקידו של המפקד נע במתח שבין שימת גבולות ברורים, שהפגיעה בהם גוררת תגמול שלילי, ובין העצמת הפרט. כמנעד שבין שני תפקידים אלה מתקיימות התנהגויות שונות. אומנות הפיקוד היא התנועה בין התחשבות ובין הצבת גבולות.

להלן הצעדים המסייעים בחוכמת הפיקוד:

- סימון המתקשים והמיועדים ליפול מבחינה מקצועית וערכית (השליש התחתון של הקבוצה) וחניכתם ביתר קשב. הגדרתם כ"מתקשים" ולא כ"בעייתיים" חשובה לחיילים כדי לאתגרם להתגבר על הקושי. הגדרה זו חשובה גם למפקדים, כדי שיתאזרו בסבלנות ובנכונות לחנוך וללוות קבוצה זו ביתר קשב פיקודי. ככל מסגרת צבאית קיימת התפלגות נורמלית של מקבץ החיילים. יש המובילים מקצועית וחברתית, יש הרוב ויש המתקשים. אם המפקד יידרש לדרג את הקטגוריות, הוא יוכל בסבירות גבוהה לסמן את המתקשים. מדובר בחלשים מבחינה מקצועית העלולים לעשות טעויות והמועדים להתנהגות שאינה נורמטיבית, לא ערכית או אף אלימה. על-פי שיטה זו, כאשר ממופה למשל השליש התחתון מהמסגרת היחידתית, אפשר לקיים בקרה אישית ממוקדת על כל חייל בקבוצה תוך מתן תשומת לב פיקודית מוגברת.
- תגמול פומבי למצטיינים – עיקרון זה פועל במקרה ההפוך למקרה הקודם: ציון החיילים המצטיינים יוצר מודלים ללמידה וחקיו. דמויות מופת מקרב הפקודים מסמנות את המודל הנשאף, ולמידה דרך חיקוי היא תוצרת הלמידה הפחות נחקרת מכל אופני הלמידה, אך עם זאת היא ככל הנראה מהדומיננטיות ביותר.
- יצירת הזדמנויות לשיח ולאווורור תסכולים – שיחות מפקד מהוות הזדמנויות לפורוק רגשי ולאווורור לחצים. אין הכוונה לתדריך, אלא לשיחה שבה נותן המפקד הזדמנות להביע דעה או רגש. לא תמיד נכון לקיים שיחה כזאת, לעיתים

נדרשות פקודות הדיכוינוניות, אולם חשוב לאזן ולאפשר לחיילים מעת לעת להביע דעות ו/או תחושות בנוכחות המפקד ובהובלתו. בשיחה כזאת מתרחשים שני דברים חשובים: ראשית, עולות על פני השטח סוגיות המדוברות בין החיילים בחדרי חדרים, ומקבלות עתה מקום גלוי ורשמי; שנית, עצם הקדשת תשומת הלב משרתת את המטרה: בתהליך לא מודע הנובע מהשיחה חשים הפקודים כי דעתם נשמעת ויש לה חשיבות וכי משום כך המפקד מקדיש לה זמן.

- יצירת קו אדום ברור, תוך מתן הסבר ונקיטת צעדי ענישה נראים ומורגשים למי שחצה אותו. חשיבותו של הקו האדום נובעת מהצורך של שני הצדדים – המפקד והפקוד – בהתוויית גבולות ברורים. הכוונה כאן היא לקו אדום שחצייתו לא מאפשרת השתייכות למסגרת היחידתית. הקו האדום נוצר, בדרך כלל, בהקשר של סוגיות ערכיות, אך יכול לכוא לידי ביטוי גם בהיבטים מקצועיים. חשיבותו היא ביצירת המרחב ההתנהגותי הברור שעד אליו אפשר לחנוך מתקשים ומעבר לו יופעלו צעדי ענישה וצעדים פיקודיים. ההצהרה על הקו האדום תוחמת את ההתנהגויות האפשריות למגוון מוגבל. לדוגמה, סרבנות מוצהרת של חיילים לכיצוע משימה. במקרה זה ברור, כי כל עוד מתנהלת שיחה בין מפקד לפקוד על עצם הקושי, אין חצייה של הקו האדום. אולם, כאשר הפקוד מצהיר בריש גלי כי הוא מסרב בתוקף לבצע את המשימה, הרי שמדובר באירוע המצריך תגובה פיקודית. בהקשר זה יש חשיבות רבה ל"מס הרצינות": חצייתו של הקו האדום מחייבת נקיטת צעדי ענישה ברורים הממחישים את מחיר ההחלטה לחצות אותו.

מרכיב חמישי – אתגור לשיפור עצמי והשראה

הנעת פקודים באמצעות השראה נתפשת כמדרגה הרמה ביותר של המנהיגות המעצבת. באמצעותה נוצרת אצל הפקוד התכוננות עצמית בכיצועים והצבת יעדים לשיפור – דבר המהווה אתגור והשראה. קיימות פרקטיקות יום-יומיות פשוטות לצורך כך. להלן מספר דוגמאות:

- משוב מפקד-פקוד והצבת יעדים בני מימוש להשתפרות – כל משוב הניתן עליידי מפקד לפקודו מכיל פוטנציאל אתגור עבור הפקוד. משוב המתקיים על-פי כללים המעצימים את הפקוד, מחייב אותו להתכונן על עצמו ועל תפקודו ולהצהיר כמה היה רוצה להשתפר. תחקיר ומשוב צריכים להיעשות על-פי הכללים הבאים: לכלול פירוט של עובדות מהותיות ומשוב חיובי על מרכיבי ההצלחה של העשייה, שהם לפחות שתי נקודות חוזק לשימור ולפחות שתי נקודות לשיפור.

- **יצירת השראה על-ידי המפקד** – הגדרות שונות מתייחסות למושג השראה. תיאור מטפורי של השראה הוא של מעין לקיחת חמצן, ויש בה תחושת גילוי ומלאות. מפקד עשוי לעורר השראה ויטיב לעשות אם ישתף את פקודיו בדילמות חשובות או יפתח בפניהם סוגיות שמעוררות את השראתו. כל אינטראקציה שיש בה שיתוף כזה היא מתנה לפקודים והזדמנות להתעלות מעומס היומיום לגבהים חדשים.

סוף דבר

- חמשת המרכיבים שנמנו לעיל הם מעין ברומטר – כלים בידיו של המפקד המאפשרים לו התבוננות עצמית בעשייה. יתרה מכך שהם מסייעים לאבחון, הם גם כלי עבודה הניתנים לשילוב. דוגמאות של פעולות אפשריות לביצוע בשגרה, המהוות שילוב של חמשת המרכיבים, הן:
- מתן משמעות למשימות החיילים, הגדרה ברורה של מה שייחשב כהצלחה וציון העמידה במשימה.
 - סימון מפקדים וחיילים מתקשים (שליש תחתון) המחייבים מעקב פרטני ושיחות קבועות.
 - הצבת קווים אדומים ברורים להתנהגות ערכית או מקצועית ותגובה פיקודית ברורה וחד-משמעית לאירועים חריגים.
 - דוגמה אישית של מפקדים למצבים קשים במשימות המייגעות או המורכבות יותר.
 - שיחות מפקדים במינונים סבירים.
 - הפקת לקחים המגיעה מהפקוד, שעשויה להעצים אותו בשל יכולתו לייעץ למפקדיו על שיפור התנאים בעתיד.
 - שמיעת דעת הפקוד. עצם קיומה של התייעצות עימו, במסגרת שיקול דעתו החופשי של המפקד, מקנה לפקוד תחושת חשיבות.

כניסת מפקד לתפקיד

מיכאל סנג¹⁰⁴

האתגר: חילופי מפקדים מהווים הזדמנות להחדיר תפיסות חדשות ורעננות לארגון. הם גם מספקים הזדמנות לקידום עבור הפרטים ביחידה. אולם הם עלולים לכלול איבוד של ידע ארגוני ופגיעה זמנית בהישגי היחידה וכלכידותה. המפקד הנכנס מתמודד עם אתגרים רבים כמו התנגדויות פנימיות, רצון ליצור שינוי ושיפור, מול "טביעה" בשוטף, צורך בלמידה רבה ועוד.

מבוא

"המלך מת, יחי המלך!"

(קריאה עממית אירופית הנהוגה בהמלכת מלך חדש)

תהליך חילופי מפקדים הוא אירוע שכיח ובעל השפעה על הצבא בשגרה ובחירום. מחד, לחילופי מפקדים פוטנציאל להשפעה חיובית ברמת היחידה בהחדרת תפיסות חדשות ורעננות, וכן במתן הזדמנות לבעלי תפקידים לשדרוג מעמדם ביחידה. מאידך, בתהליך החילופים כרוך גם פוטנציאל השפעה שלילי, לנוכח שידע ארגוני סמוי (tacit knowledge) עלול ללכת לאיבוד,¹⁰⁵ וכן עלולה להיווצר – לפחות זמנית – פגיעה בהישגי היחידה וכלכידותה.

אפשר להסביר בשלוש דרכים בסיסיות את החשיבות הרבה המיוחסת לכניסתו של מפקד חדש לתפקיד:¹⁰⁶

1. הסבר פסיכולוגי – מקור יחסי התלות שבין מנהיג למונהגיו, הוא הצורך בדמות אב זוקה. דמות זו מעניקה למונהגים ביטחון והגנה ומהווה מוקד להשלכות של מאוויים ותסכולים. חילופי מפקדים משולים לאובדן אב (המפקד המסיים תפקידו) וכניסת אב חורג למשפחה (המפקד המתחיל את תפקידו). מצב זה מעורר תחושות רגשיות חיוביות,

104 סא"ל (מיל') ד"ר מיכאל סנג בתפקידו האחרון בממד"ה שימש כרע"ן פיתוח ארגוני חיל הים.

105 ראו: (Nonaka 1991).

106 בהסתמך על חוות (2003), עמ' 5.

או לחלופין עשוי לעורר תחושות שליליות כמו כעס, התנגדות, עצב וקושי הסתגלותי.

2. הסבר מערכתית – תהליך חילופי תפקידים מהווה שינוי משמעותי המתקיים רק בתת-מערכת של "הפיקוד" ביחידה. אולם מתוך הבנת יחסי הגומלין שיש בין רכיבי המערכת, אפשר להסיק שנוצר חוסר איזון גם ברכיביה האחרים של המערכת: "מכנה ותפקידים", "תקשורת", "משאבים", "תהליכי עבודה" ואפילו "מטרות".

3. "מזיזים את הגבינה" – התנגדות לשינוי: תחלופת מפקדים מחייבת את כל הכפופים ביחידה להסתגל לסגנון מנהיגותי חדש, לאמץ תהליכי עבודה, נורמות וערכים חדשים, ואף להירתם למימוש מטרות חדשות. תהליך זה מחייב את כל הכפופים לשנות את הרגליהם, אשר אליהם הם מייחסים את הצלחתם ואשר להם הם חכים במידה מסוימת את הערכתם העצמית. שינוי הרגלים זה צפוי להיתקל בהתנגדות.

אפשר ללמוד על החשיבות המיוחסת לחילופי מפקדים, מתוך כמה דוגמאות, אשר בחלקן בוצעה החלפת מפקד ובחלקן האחר נמנעה החלפה.

דוגמה להימנעות מהחלפה, היא למשל החלטתו של אל"ם דני מט, מח"ט 247, להימנע במהלך מלחמת יום הכיפורים מהחלפת אחד המג"דים במהלך הלחימה, אף שכשל במשימה קרבית ועל אף שקצינים בגדוד הביעו בפניו חוסר אמון ביחס לאותו מג"ד.¹⁰⁷ החלטתו נבעה מן החשש שהחלפה תיצור דמורליזציה בקרב החיילים.

במהלך מלחמת לבנון השנייה, נשלח סגן הרמטכ"ל, אלוף משה קפלינסקי, לשמש כנציג הרמטכ"ל בפצ"ן. מהלך זה נתפס על-ידי רבים כהחלפה בפועל של מפקד הפיקוד המכהן (אלוף אודי אדם), לאחר שהרמטכ"ל לא היה מרוצה מהישגי הפיקוד בתחילת המלחמה.¹⁰⁸ גם כאן נמנע הרמטכ"ל מהחלפה רשמית משום שחשש מהשפעת מהלך כזה על מורל הכוחות, וכן על דימויו של צה"ל בעיני האויב בזמן הלחימה. אף שבתוך הצבא נתפס המהלך כהחלפה בפועל, הרי שלמעשה החזיק מפקד הפיקוד בתפקידו, תוך שהוא ממשיך לפקד על הכוחות שבגזרתו, בהתערבות מינימאלית של נציג הרמטכ"ל.

לצד דוגמאות אלה, הממחישות הימנעות מחילופי תפקיד, אפשר למצוא החלטות הפוכות, למשל במקרים של החלפת מפקדים לאחר כישלונות מבצעיים או ערכיים,

107 ראו: שמשי (2006), עמ' 197.

108 ראו: שלח ולימור, 2007.

בקרב או באימון. אומנם הדחה היא אקט פיקודי הכולל הטלת אחריות של כישלון על מפקד, אולם אפשר גם ללמוד ממנה על ייחוס ההשפעה הרבה של המפקד בהתרחשות הכישלון או באי־מניעתו. דוגמאות מסוג זה ורבות אחרות, ממחישות את עוצמת השפעתו הנתפסת של המפקד על ביצועי יחידתו (לטוב ולרע), על רוח לוחמיו ועל עמידותה של היחידה בפני מוראות הקרב, וממחישות את פוטנציאל השיפור (או הדרדור) הטמון בחילופי מפקד שכשל.

לשמחתנו, רוב רובם של חילופי התפקידים כצבא אינם מתבצעים עקב תפקוד לקוי, וגם לא בזמן לחימה, אלא בזמנים הקבועים מראש - קרי, בעת סיום קדנציה. בארגון הצבאי, סיום קדנציה, במיוחד בדרג השדה, מתרחש בכל שנתיים, עובדה שמחדדת את חשיבותה של החלפת המפקדים כתופעה ארגונית-צבאית-מערכתית.

מטרת פרק זה, אם כן, היא לנתח את המשמעויות הפסיכולוגיות, ברמת הפרט וברמת היחידה, הטמונות בתהליך חילופי מפקדים, ולסייע להצלחתו בעזרת גיבוש עקרונות להחלפה אפקטיבית.

כדי להבין את המשמעויות הפסיכולוגיות של התהליך, יש להקדים ולהבין את משמעות תפקידו של המנהיג בארגון הצבאי.

תפקיד המנהיג בארגון הצבאי

"ניצחון והפסד נקבעים במוחו של המפקד".

(נפוליאון בונפרטה)

פריד¹⁰⁹ ראה במנהיג הקבוצה דמות של אב קדמון, אשר חברי הקבוצה יוצרים עימו קשרי תלות והערצה. קשר זה מאפשר את היווצרות התשתיות הקבוצתיות הבסיסיות ביותר: נורמות של התנהגות, ערכים משותפים, כללי מותר ואסור, סטנדרטים לתגמול וענישה וכיוצא בזה. היות שקבוצות נבדלות אלו מאלו, הרי שגם מידת התלות של חברי הקבוצה במנהיגם נבדלת בין קבוצה לקבוצה. מידת התלות מושפעת הן ממאפייני המנהיג - מידת הריכוזיות שלו, הכריזמה וכדומה - והן ממאפייני הקבוצה. המאפיין הקבוצתי הבולט ביותר שעשוי להשפיע על מידת התלות, הוא מידת הראשוניות של הקבוצה. קבוצה ראשונית היא קבוצה שאין לה מטרה זולת עצם קיומה. הדוגמה המובהקת לכך היא המשפחה. לקבוצה ראשונית יש השפעה

משמעותית על כלל מישורי החיים של החברים בה, הן הגשמיים והן הרוחניים: דימוי עצמי ותחושת ערך, תחושת שייכות, מצב הרוח, חלוקת משאבים ועוד.

שאר הקבוצות נמנות על קטגוריית הקבוצה השניונית, אשר עבורן יש מטרות מוגדרות שונות. הדוגמה המובהקת לכך היא קבוצת העבודה, אשר מטרת קיומה היא עמידה במשימות שהוטלו עליה על-ידי גורמי סמכות חיצוניים לה. כאשר תסיים קבוצת העבודה את כל מטלותיה, היא עשויה לקבל משימות חדשות, או להתפזר. השפעתה של הקבוצה השניונית על חברה, באה לידי ביטוי בעיקר בהיבטים הגשמיים של חייהם, ופחות בהיבטיהם הרוחניים.

מתוך תיאור שני סוגי הקבוצות, אפשר להניח כי מידת התלות של חברי הקבוצה במנהיגם תהיה ניכרת בעיקר בקבוצה ראשונית, בגלל הטוטליות של השפעתה על חיי החברים בה.

קבוצת לוחמים בצבא (מחלקה, לדוגמה) היא קבוצה שניונית לכאורה, משום שיש לה משימות המוגדרות על-ידי סמכות חיצונית (להתקדם, לתקוף, להגן וכדומה). אלא שמאפייני המשימות הצבאיות ותהליך הסוציאליזציה לצבא, הופכים את קבוצות הלוחמים לקבוצות בעלות מאפיינים של קבוצה ראשונית.

לפי קולדיץ,¹¹⁰ לוחמים תחת אש תלויים מאוד במפקדם. בשעת לחימה הם מצפים ממפקדם שינתח בקור רוח את האיומים המבצעיים ואת הפתרונות הקיימים, ושיידע לכוון אותם בעילות לביצוע נכון ומיטבי שלהם. תלות זו בין הלוחמים ובין מפקדם במצבי קיצון, אשר נובעת מן הצורך לשרוד ולנצח, מחייבת רמות אמון והערכה גבוהות ביותר.

כדי להביא את הלוחמים למצב של ביצוע קרבי יעיל, מבצעים הלוחמים אימונים, שגם בהם נשמר עיקרון התלות במפקד.¹¹¹ למעשה, עיקרון זה מוטמע כבר בשלבי הסוציאליזציה המוקדמים, שבהם נדרשים הטירוניים לציית למפקדם בכל דבר ועניין. הסדר והמשמעת מתורגלים בצורות שונות (תס"ח, מסדרים שונים ועוד), כשעיקר העניין הוא בדיקת הציות המושלם לדרישות המפקד. דמות המפקד בטירונות דומיננטית, והיא יוצרת תלותיות מכוח העובדה שהמפקד הוא היחיד שקובע את הדרישות ומכיר אותן, והוא היחיד שמחזיק בזכות לתגמל ולהעניש את הטירון על התנהגותו.

Kolditz, 2007 110

111 כל זאת באמצעות העצמת חשיבותן של הפקודות הניתנות בלעדיית על-ידי המפקד, והציות להן, במיוחד לנוכח פני אייב.

בהמשך הדרך המפקד עודנו נותר דומיננטי, אם כי באופן פחות שרירותי ביחס לטירונות. ההתכוונות של קבוצות הלוחמים למצב האמת, כלומר הלחימה, ממשיכה למקם את המפקד כדמות היוצרת תלות, גם במצבי השגרה. דפוס התלות במפקד מוכלל, אם כן, גם במצבים שאינם לחימה גרידא.

לסיכום, תלותם הרבה של הלוחמים במנהיגם- מפקדם נובעת הן מתוך המאפיינים הגורליים של המשימות המונחות לפתחם, והן מתוך מאפייניה של קבוצת הלוחמים כקבוצה ראשונית. מתוך כך, מובן מדוע תהליך חילופי מפקדים בקבוצת לוחמים, וגם בקבוצות צבאיות אחרות שאינן קבוצות לוחמים, עשוי להיתפס כזעזוע הן ברמה הארגונית והן ברמה האישית של חברי הקבוצה.

חשיבותו של המפקד ביחידה הצבאית – המשכיות ושינוי

"בדיוק כשידעתי את כל התשובות לחיים, הם שינו את השאלות..."

(אימרה אמריקנית עממית)

המפקד נתפס כמי שמחזיק בידע, בתגמול ובעונש, וכמי שקובע את הנורמות, הערכים והסטנדרטים המצופים מכל הקצינים והחיילים החברים ביחידה. לכן החלפתו של המפקד טומנת בחובה גם את פוטנציאל החלפתם של כל הפרמטרים אשר לפיהם נהגו חברי היחידה להתנהל לאורך תקופת כהונתו. כמו כן, המפקד, במעין חוזה פסיכולוגי בלתי-כתוב, מחויב לסייע לפקודיו בכל הנוגע להמשך התפתחותם הצבאית, במידה והם מבצעים את תפקידם כהלכה – מצב עניינים היוצר תלות של הפקודים במפקדם גם בכל הקשור לקריירה הצבאית שלהם. נוסף על כך, לתהליך חילופי התפקידים משמעות גם בכל הקשור למעמד החברתי ולמוניטין שצברו חברי היחידה – כעת, משצפוי מפקד חדש להיכנס לתפקידו, יהיה עליהם להוכיח את עצמם מחדש ולכנות מחדש את מעמדם.

הסלע היציב בחילופי המפקדים, עשוי להיות ההוראות והפק"לים המחייבים את היחידה ואשר אינם כפופים להחלטות המפקד. בהוראות אלה אפשר למצוא את תורת הלחימה, ההוראות המקצועיות ופקודות הקבע החלות במקום. כל אלה מאזנים את הזעזוע הארגוני והאישי הצפוי אחרי החלפת המפקד.

במשוואת האיזון שבין השינויים הנובעים מהחלפת המפקד ובין היציבות השוררת בשל ההוראות הקבועות, צה"ל נוטה להעדיף את השינויים הנובעים מהמפקדים.

דמות המפקד־הקצין הצה"לי חושלה מתוך מסורת הפלמ"ח.¹¹² יחידות הפלמ"ח, שהיו יציר כלאיים שבין צבא סדיר ובין מיליציה, חיו בתוך הקיבוצים של מדינת ישראל שבדרך, ושילבו בין אימונים צבאיים ובין מטלות חיי הקיבוץ. בראש כל יחידה עמד קצין (מפקדת מחלקה), שדאג לכל צורכי יחידתו:

"המפקדים [בפלמ"ח] חייבים היו לאמן את יחידותיהם ולפקד עליהן. הם היו האחראים לחייהן, לעבודתן ורמתן המוסרית של היחידות. הם־הם שדאגו לכלכלת אנשיהם, לתנאי השיכון, הלבשה וצרכים היגייניים [...] המפקד גם נקבע כאחראי לנשקה, ציודה ורכושה של היחידה".¹¹³

דאגה זו, והווי זה, הפכו במהלך השנים למיתוס הקצין הישראלי אשר דואג לכל צרכי אנשיו – הן הרוחניים והן הגשמיים, הן הצבאיים והן האישיים.

לא מפתיע, אפוא, למצוא שגם כיום מסורת זו חיה וקיימת בצה"ל, ובמיוחד ביחידות השדה. במסמך אבחוני־מקצועי שנכתב ב־1997, מציינים הכותבים כך:

"ארגון המבוסס על המפקד הוא ארגון שכמעט כל היבטיו הארגוניים המשמעותיים – הגדרה והשגת מטרות, תהליכים, מנגנונים מרכזיים ותרבות וערכים – תלויים ביכולות, בכישורים ובתפיסת העולם האישיים של המפקד במקום ובזמן נתון [...] 'ארגון המבוסס על המפקד' מאפיין בעיקר חילות שאינם טכנולוגיסטיים [=חילות לחימה, מ"ס]."¹¹⁴

בתוך כך, יש לשוב ולציין כי אורך הקדנציה המקובל למפקדים בצה"ל הוא כשנתיים עד שלוש שנים, כאשר ביחידות השדה מקובלת הקדנציה הקצרה יותר (כשנתיים). קצבי זמן אלה הופכים את חילופי המפקדים למחזה שכיח, עד כדי כך שיכולתם של המפקדים ללמוד לעומק את יחידתם, לפתח אותה באמת ולהטמיע בה שינויים נדרשים, נתפסת מראש כיכולת מוגבלת. כל זאת, בין השאר, גם בשל האובדן המתמיד של זיכרון ארגוני.¹¹⁵

תופעה זו אף יוצרת לעיתים תחושה של ציניות, כאשר המפקדים עשויים להיתפס כמי

112 רונן, 1989.

113 אלון, 1960, עמ' 54.

114 בן ישי ואמיר, 1997, עמ' 11-12.

115 בדגש על ה־tacit knowledge. ראו: סנג, 2002.

שמשמשים ביחידותיהם כשליבים על סולם בדרכם במעלה ההיררכיה הפיקודית.¹¹⁶

כיצד אפשר לסייע למפקד להיכנס לתפקידו בצורה אפקטיבית – היבטים יישומיים

ראשית, אטען כי בהחלט אפשר להשפיע על תהליך הכניסה של מפקד לתפקידו כך שיהיה אפקטיבי יותר. לשם כך, יש להתבונן על התהליך כולו בשתי רמות: רמה אישית ורמה ארגונית-מערכתית. ברמה האישית, אפשר להשפיע מכוח יצירתו של תהליך אישי בכניסה לתפקיד, המיושם על-ידי המפקד הנכנס. ברמה הארגונית, אפשר להשפיע על האופן שבו קולט הארגון את מפקדיו הנכנסים. נתבונן כעת על שני תיאורי מקרה שונים משתי הרמות, ומהם נגזור עקרונות מסייעים.

התכונות מפקד ברמה האישית – תיאור ועקרונות

נפתח בסיפור המתאר את כניסתו של מפקד בדרגת סא"ל לתפקידו כמפקד בסיס אימונים חטיבתי:

בא"ח הוא בסיס אימונים של חטיבת חי"ר, אשר ייעודו להכשיר את כלל לוחמי החטיבה בשלבי ההכשרה הראשונים (טירונות ואימון מתקדם), ולהעבירם אל גדודי החטיבה כשהם מאומנים כמסגרות פלוגתיות. בפועל, לא רק החיילים שזה עתה התגייסו מוכשרים בבא"ח, גם אנשי הסגל (המפקדים) מתנסים בו לראשונה בתפקידיהם, ולכן גם הם עוברים תהליך למידה של ממש.

מפקד בא"ח הוא קצין בדרגת סא"ל, אשר מפקד על תהליך ההכשרה, ונמדד הן על כשירותן של הפלוגות בוגרות ההכשרה והן על מידת נשר הלוחמים במהלך הכשרה. מפקד הבא"ח צריך לאזן בין הצורך להקנות רמה מקצועית-מבצעית גבוהה לפלוגות באמצעות אימונים, ובין הצורך לטפל בבעיות העולות מתוך קשיי ההסתגלות של החיילים, הצועדים את צעדיהם הראשונים במסגרת הצבאית המלחיצה ביותר – פלוגה לוחמת. מפקד הבא"ח כפוף למפקד החטיבה. על-פי רוב, מפקד החטיבה מפנה קשב מועט לבא"ח, משום שעיקר עיסוקו בגדודים הלוחמים של החטיבה על האתגרים המבצעיים העולים מהם. אי לכך, מצופה ממפקד הבא"ח לפעול בעצמאות רבה, וליטול עליו אחריות להיקף אדיר של כוח אדם חדש וחסר ניסיון בצבא (חיילים שזה עתה התגייסו) ובהדרכה (סגל מפקדים שזה עתה סיים את הכשרתו בקורסי הפיקוד

השונים). בסיום כל מחזור, הפלוגות לוקחות עימן אל הגדודים את כל הניסיון שרכשו במהלך ההכשרה, בעוד המפקדים והחיילים החדשים, שמגיעים לפתוח את פלוגות המחזור הבא, מגיעים שוב חסרי ניסיון אל נקודת ההתחלה.

לרשותו של מפקד הבא"ח עומדים בשלותו, בהיותו קצין ותיק ומנוסה, והניסיון שצבר כמפקד גדוד מבצעי. כמו כן, עומדים לרשותו מוסדות הבא"ח, המאוגדים למטה ולמפקדה לא קטנה שמוקצבים לה האמצעים והמשאבים לביצוע מטלותיה.

במקרה המדובר, נכנס מפקד חדש לבא"ח, אשר הגיע מחטיבה אחרת. היכרותו הראשונית עם החטיבה, יכולותיה, תורפותיה ואנשיה, הייתה מועטה. יתר על כן, הוא היה חסר מידע אודות רמת הפלוגות היוצאות את שערי הבא"ח ואשר מזינות את גדודי החטיבה.

תהליך כניסתו לתפקיד, אם כן, חייב אותו ללמוד לעומק את צורכי החטיבה באותה עת ואת הפערים הקיימים - אם יש - בין צורכי החטיבה ובין תוצרי ההכשרה. נוסף כל כך, היה עליו ללמוד את מוסדות הבא"ח ותהליכי עבודתו. מחד, גישתו לכניסה לתפקיד הייתה מוכוונת למידה ונכונות לבחון הן את הנחות היסוד שהנחו את עבודת הבא"ח, והן את עמדותיו שלו. מאידך, אפיינו את כניסתו לתפקיד נטייתו הטבעית להיות במוקד תשומת הלב, לצד צורך עז לחדש, לעיתים אפילו רק לשם החידוש.

הפגישות בינו ובין היועץ הארגוני בבא"ח נסכו בעיקר סביב שני נושאים: העבודה בתוך הבא"ח, והקשר שבין הבא"ח ובין החטיבה. מתוך הפגישות עלה כי מוסדות הבא"ח מתנהלים כך שהם סופגים כל טעות או תקלה שמבצעות הפלוגות, בלי לתעד וליצור עקומת למידה לאורך מחזור ההכשרה. הרציונל להתנהלות זו היה, ככל הנראה, עמדתו הבסיסית של מפקד הבא"ח הקודם שהאמין כי הלמידה מתרחשת אך ורק בתוך סגלי המפקדים ורק מתוך ההתנסות הפיקודית-הדרכתית שלהם בתוך הפלוגות. כמו כן, אופיין המפקד הקודם כאדם שנמנע מעימותים עם הפלוגות, מתוך רצון שאלו יצאו מן הבא"ח בתחושה טובה, שאולי, כך האמין, תקרין על תחושת המסוגלות שלהן. על-פי רוב, לצד התחושה הטובה של סגלי המפקדים בבא"ח, בעלי התפקידים במפקדת הבא"ח בדרך כלל חשו תסכול וחוסר אונים. כל זאת לנוכח התנהלות לא מסודרת של הפלוגות, ולאור חוסר היכולת של בעלי התפקידים להשליט סדר וארגון, שנבע לדבריהם מהיעדר גיבוי מצד המפקד הקודם.

משיחות שערך המפקד החדש עם מפקדים בכירים בחטיבה, עלה כי רמת הפלוגות שהוכשרו בבא"ח השתנתה מאוד מאחת לרעותה, ובעיקר הייתה תלויה ברמת הסגל

בכלל וברמת המ"פ בפרט. ממצא זה לא הפתיע, לנוכח שמדיניות הבא"ח באותה העת הייתה התערבות מינימאלית במהלך התפתחותן של הפלוגות, כפי שתואר לעיל.

מתוך האבחון הנ"ל שביצע המפקד, הובן כי האתגר המרכזי עבורו יהיה יצירתה של אג'נדה מקצועית-הכשרתית ברורה בבא"ח, שתגבש כיוון ברור להתפתחות הפלוגות, כיוון ברור לחניכה ויכולת בקרה עבור מפקדת הבא"ח.

השינוי החל כתהליך חשיבה משותף של המפקד עם היועץ הארגוני, ובהמשכו צורפו אליו קציני המטה וההדרכה של הבא"ח. בסופו הוגדרו מספר יעדים אשר מאוחר יותר תורגמו לתהליכי העבודה המרכזיים בבא"ח. תהליכי העבודה החדשים הבהירו לסגלי המפקדים שנקלטו בכל מחזור ומחזור כיצד מצופה מהם להתנהל כפרטים וכסגלים. כמו כן, היוו תהליכים אלה את התשתית למלאכת החניכה של מפקדת הבא"ח כלפי הפלוגות.

נכונותו של המפקד החדש לשים את עצמו במרכז, ולעיתים אף לספוג תלונות מצד מג"דים בחטיבה על כך ש"המ"פים ששלחנו אינם מקבלים 'חניכה' אלא 'חניקה'", אפשרה לתהליך השינוי להתרחש. התנגדויות לתהליך נמצאו לא רק בקרב המג"דים בחטיבה והמ"פים בבא"ח, אלא אף בקרב קציני המטה בבא"ח עצמו. התנגדויות אלו באו על רקע האחריות שהוטלה עליהם לחנוך את הפלוגות ולהשפיע על הצלחתן. לאחר תקופה של חוסר אונים מצד קציני המטה בבא"ח, המלאכה של יצירת תחושת אחריות ורצון לפעולה במטה הייתה לא פשוטה.

על אף ההתנגדויות, כעבור שנה של מאמצים עקביים, דיונים, סדנאות מטה וסדנאות מג"ד-מ"פים, אפשר היה לומר בוודאות שתהליך השינוי הושלם. לאורך זמן, הישגי הפלוגות התייצבו, ומוסדותיהן וארגונן הוסדרו בצורה טובה יותר לאורך הכשרתן בבא"ח.

תכנון וביצוע תהליך כניסה מיטבי

תהליך נכון של כניסת מפקד לתפקידו החדש, צריך לכלול התייחסות לשלושה פרמטרים בסיסיים:

1. מאפייני היחידה וסביבתה – מאפיינים אלה מגלמים את רצף האירועים שחווה היחידה עד כה, באופן שמסביר את הכשירות הקיימת בה ואת התרבות הרווחת בה כעת. כמו כן יש לכלול את אתגרי היחידה העומדים בפניה מסביבתה החיצונית, שאליהם היא אמורה להתכונן.

2. מאפייני התפקיד העתידי – מאפיינים אלה כוללים את הגדרת התפקיד ואת הדרישות והכישורים הנדרשים מהאדם שממלא אותו. כמו כן, למאפיינים אלה המהווים את הדגם הנשאף של ממלא התפקיד, יש למפות גם את אופן מילוי התפקיד של המפקד המסיים את תפקידו; אלו תחומים קידם וראה אותם כחשובים, אלו תחומים התנהלו תוך ביזורם לרמות כפופות, וכיוצא בזה.

3. מאפיינים אישיים של המפקד – מאפיינים אלה כוללים את היכולות הייחודיות שמביא איתו המפקד. מתוך מודעות למאפיינים האישיים ולאור מאפייני היחידה וסביבתה הנ"ל, יוכל המפקד הנכנס להבין מה הערך המוסף שיביא ליחידתו, מעבר לניהולה השוטף. נוסף על כך, יוכל להבין אלו כישורים נדרשים ממנו כדי לפקד עליה כראוי, והאם כישורים אלו מצויים ברשותו או שמא עליו להשליםם באמצעות

שלב	עיתוי	משימות מרכזיות	שאלות מנחות	שגיאות שכוחות
גישוש	מרגע ההודעה על המינוי ועד חודש בתפקיד	אבחון היחידה תצפית ומיפוי איסוף מידע הערכת מצב	מהם ייעוד ויעדי היחידה? מהן ציפיות שותפי התפקיד? מהם תהליכי העבודה ביחידה מהן הנורמות ביחידה?	אכזבה מהירה מדי "תרגילי נהיגות" התעלמות מיחסים בלתי פורמליים ביצוע מוקדם מדי של שינויים מתן הבטחות בשלב מוקדם מדי
התמודדות	במהלך החודש השני מכניסה לתפקיד	עיצוב יעדים הערכת חלופות המצב הצבת דרישות התמקמות	מה אשאר אחרי? לאן אביא את היחידה? מה למסד? מה לשנות?	פחד משינוי שינוי מואץ מדי והתעלמות מהקיים היעדר עבודת צוות היעדר עיבוד מושכל של חלופות
הסתגלות	לקראת החודש השלישי	כניסה ל"שגרת עבודה" תחילת יישום תוכנית פעולה	כיצד לרתום את היחידה ושותפי התפקיד ליעדים החדשים?	אסטרטגיות הסתגלות לא אפקטיביות: סגנון ריכוזי נסיגה בתפקוד

הצוות האיכותי שיבנה סביבו.

אפשר לתאר את תהליך התכנונות המפקד ברמה האישית על-ידי מודל שלושת השלבים לכניסה לתפקיד (אלבו, 1991):

אבחון יחידה

נדבך מרכזי בתהליך כניסה לתפקיד, הוא האבחון הארגוני המתבצע בשלב הגישוש. מומלץ להרכיב מודל אבחון מותאם למפקד ולהקשר שאליו הוא נכנס. להלן שאלון אבחון לדוגמה בכניסה לתפקיד.¹¹⁷ במקרה זה מותאם השאלון לתפקיד מג"ד / מפקד יחידה:

מטרות

1. האם המטרות ביחידה מוגדרות? מי מגדיר אותן? כיצד מוצבות מטרות ביחידה? לאיזה טווח מוגדרות המטרות (קצר, ארוך)? האם המטרות מוצבות במונחים של תשומות (לדוגמה: "ביצוע ישיבת מ"פים כל שבוע"), או במונחים של תפוקות (לדוגמה: "צמצום מספר תאונות האימונים ביחידה")?
2. האם המטרות מתורגמות ליעדים מדידים? האם יש תוכנית עבודה הנגזרת מתוך המטרות?
3. האם המטרות מוכרות על-ידי כולם? האם המטרות מובנות? האם יש הסכמה בנוגע להן ביחידה?
4. האם יש יעדים עבור יחידות משנה, או שהיעדים הם כלליים לכל היחידה?
5. האם יש סדר עדיפויות בין היעדים? מהו? כיצד הוא נקבע?
6. האם מוגדרות כשירויות היחידה הנדרשות? האם היחידה עומדת בכשירויות הנדרשות ממנה? מה נעשה כדי לצמצם פער (אם קיים) בין הנדרש למצוי?
7. מהי המשימה הנוכחית של היחידה? האם המשימה קשורה למטרות היחידה?

מבנה ותפקידים

117 מודל אבחון יחידתי בכניסה לתפקיד פותח בביה"ס הצבאי לפיקוד ומטה, מגמת ברק, מחזור ט"ו.

1. מהו עץ המכנה של היחידה? מהו עץ המכנה של יחידת האם?
2. האם עץ המכנה של היחידה תואם לתפקודה בפועל? (מכנה פורמלי מול מכנה א־פורמלי)
3. האם מכנה היחידה תואם לייעודה ולצורכי תפקודה?
4. האם המכנה תואם למשימה הנוכחית של היחידה?
5. האם קיימים פקודות ונהלים המגדירים את מכנה היחידה ואופן פעולתה?
6. האם התפקידים מוגדרים? האם האחריות והסמכות מוגדרים בתפקידים? האם הממשקים בין התפקידים מוגדרים? האם יש פער בין הגדרות התפקידים והסמכויות הנגזרות מהן ובין התנהלות היחידה בפועל? האם הגדרות התפקידים ידועות לבעלי התפקידים עצמם ולבעלי תפקידים אחרים?
7. האם יש קריטריונים להצלחת בעלי תפקידים? מהי מערכת התגמולים והענישה על הצלחה / אי־הצלחה בתפקיד?
8. מהי הגדרת התפקיד שלך? האם היא ברורה לך? האם היא ברורה לשותפי התפקיד שלך (מפקדים, כפיפים, עמיתים, נותני שירות)?
9. האם אפשר משוב בונה לבעלי תפקידים על תפקודם? באיזו תדירות אפשר משוב זה? האם הוא מובנה ושיטתי, או ספונטני ומקומי?

משאבים

1. ממי מתקבלים המשאבים ליחידה וכיצד הם מתקבלים (מיחידת האם, מיחידה מרחבית, מיחידה נותנת שירות)?
2. האם יש תכנון של הקצאת משאבים ביחידה?
3. כיצד מחולקים המשאבים ביחידה? מי קובע את החלוקה? באיזו תדירות מחולקים משאבים (כל יום, כל שבוע, כל חודש)? מהם הקריטריונים לחלוקה?
4. האם קיימת הלימה בין המשימות ובין האמצעים המוקצים להן ביחידה?
5. מהם תנאי העבודה לקיום פעילויות בשגרה ובחירום (מקום, תאורה, טמפרטורה, כלי עבודה ועזרים וכדומה)?

תהליכי עבודה

1. כיצד מתקבלות החלטות ביחידה (עליידי המג"ד לבד; לאחר התייעצות עם פורום כלשהו; ההחלטות מתקבלות באופן מבוזר)? באיזו תדירות החלטות שמתקבלות אינן מיושמות בפועל?
2. האם קיימת מערכת משוב ובקרה ביחידה? מי אחראי ליישום החלטות ביחידה?
3. האם קיימים מנגנוני למידה ביחידה (תחקיר, הפקת לקחים, זיכרון ארגוני, תיקי תיעוד של פעילויות שונות של היחידה ולקחיהן)?
4. באיזו מידה הגבולות ההיררכיים קיימים? (לדוגמה, היחסים בין הלוחמים הוותיקים ובין המפקדים החדשים)
5. האם קיימות קבוצות לחץ לא-פורמליות ביחידה? מהם אופן והיקף השפעתן?

תקשורת

1. כיצד מתקיימת התקשורת ביחידה (מכתבים, מייל, ישיבות, עדכונים בע"פ, פגישות עבודה)? מהו דפוס התקשורת השכיח ביותר (מלמעלה למטה, מלמטה למעלה, לרוחב)?
2. מהם מנגנוני התקשורת הקבועים הקיימים ביחידה (פורומים שונים: פורום מ"פים, פורום מטה וכדומה)?
3. מהם היחסים בין המפקדים למטה ביחידה?
4. מהם היחסים בין המטה למפקדה הממונה?
5. מהם הקונפליקטים המרכזיים העולים ביחידה? האם הם מטופלים וכיצד?

משאבי אנוש

1. האם המפקדים והחיילים מוכשרים ומוסמכים לעבודתם?
2. כיצד מטופל המשאב האנושי ביחידה? מהם המנגנונים המופעלים לשם כך (ראיונות, פורום פרט, דוחות כ"א ספציפיים וכדומה)?
3. האם יש תהליכי הניכח מוסדרים ביחידה? האם נושא הניכח והפיתוח של החיילים והמפקדים נתפס כחשוב ביחידה?

4. האם קיים מסלול קידום ביחידה לחיילים?
5. האם מתקיים פיתוח עתודה פיקודית ליחידה (מ"כים המסומנים לקצונה, מ"מים המסומנים למ"פ וכדומה)?
6. האם קיים מיפוי של העוצמות ושל נקודות התורפה האנושיות ביחידה (המפקד המצטיין / החלש, הנגד המצטיין / החלש וכדומה)?

ערכים מובילים ואווירת יחידה

1. מהי האווירה ביחידה (תומכת, מעודדת, גאה, תחרותית, קנונייטית, מדוכאת, צינית)?
2. מהו המורל ביחידה?
3. מהו המראה החיצוני של היחידה (האם יש הקפדה על טיפוח היחידה)?
4. מהן נורמות העבודה ביחידה? על מה מתוגמלים ביחידה ועל מה נענשים?
5. מהם הערכים המובילים ביחידה? האם ערכים אלה רשומים? האם יש פער בין הערכים הרשומים ובין אלה המתקיימים בפועל? האם הערכים הרשומים מופנמים ביחידה, או שקיימת ציניות כלפיהם? האם הערכים מקדמים את מטרות הארגון?
6. כיצד נפתרים קונפליקטים בארגון ("כסאח", בריחה, מיקוח, טיוח)? מהו הנפח שתופסים הקונפליקטים באווירת היחידה?
7. האם יש תיעוד ואזכור של מורשת היחידה? האם מטופחים מיתוסים ביחידה?
8. האם המפקדים ביחידה משקיעים בתפקידם? האם החיילים ביחידה משקיעים בתפקידם?
9. מה חושבים ביחידה על היחידה?
10. מהי התחושה ביחידה כלפי יחידת האם (הערכה, הזדהות, ביטול, מאבק)?

סביבה

1. מהם הגורמים הסביבתיים הרלוונטיים ליחידה? (חטיבה, אוגדה, מז"י, חילות, משפחות המשרתים והמשפחות השכולות, טכנולוגיות חדשות, סביבת הלחימה)
2. כיצד הם משפיעים על היחידה? (הטמעת טכנולוגיות, יוקרת היחידה בצה"ל,

התפתחויות בשדה הקרב, האופן שבו תופס המח"ט את היחידה, רכילויות או סכסוכים בין היחידה ובין גורמים חיצוניים)

3. כיצד היחידה משפיעה עליהם?

4. מה חושבים מחוץ ליחידה על היחידה (כיצד נתפסת עליידי החטיבה, החיל, הזרוע וכדומה).

חפיפה

חפיפה בין מפקדים היא תהליך מורכב. הקשב של המפקד היוצא והלחצים הפסיכולוגיים המופעלים עליו בסיכום תפקידו, אינם בהכרח בהלימה עם המוטיבציות והמצב הרגשי של המפקד הנכנס. המפקד היוצא חפץ בהמשכותם של כל אותם תהליכים ארגוניים שהוא מזוהה עימם, בשעה שהנכנס עסוק בפערים הארגוניים ובאיתור לקונות להשפעה.

גם את תהליך החפיפה, שלפעמים נתפס כ"אירוע פרטי" המתרחש בין בעל התפקיד היוצא ובין זה הנכנס, אפשר להבין ולנתח כאירוע שדורש קשב מערכת. בעבודתו, מציע חזות (2003) מודל לחפיפה והעברת ידע, שאפשר לראותו כמודל שאליו נדרשים גם המפקד היוצא, גם המפקד הנכנס וגם הרמה הממונה על שניהם:

החלפה		החלטת רמה ממונה על מינוי חדש
שלב שלישי לאחר הכניסה לתפקיד	שלב שני חפיפה	שלב ראשון טרום חפיפה – חקירה עצמית
<p>המפקד היוצא כמייעץ</p> <p>התנתקות המפקד היוצא מן התפקיד, אך מתן אוזן קשבת לצורך שאלות או התייעצות.</p> <p>יש מקומות שבהם נכון מבחינתו של המפקד היוצא ליזום ולהציע את עזרתו ועצתו כאשר אלו נחוצות, גם כאשר המפקד החדש לא פנה בבקשה לעזרה.</p>	<p>לוח זמנים</p> <p>אורך החפיפה בין שבוע לחודש, בהתאם למורכבות התפקיד, לצרכים ולאילוצים.</p>	<p>תכנון החלפה</p> <p>מעורבות רמה ממונה, מפקד יוצא ומפקד נכנס.</p>

<p>סדנת מפקדים/מטה גיבוש מטרות, יעדים, חזון – לאחר שלושה חודשים בתפקיד.</p>	<p>תכנון החפיפה המפקד היוצא יבין תוכנית חפיפה מפורטת בהתאם לנושאים שלא באו לידי ביטוי בטרם חפיפה, בהתאם לנושאים שלדעתו יש להדגיש, ובהתאם לסדר העדיפויות של המפקד הנכנס. רמה ממונה תאשר את התוכנית.</p>	<p>"בעבוע כלפי מעלה" ¹¹⁸ העיקרון המכריע הוא שאחרי שהוחלט מיהו המחליף, יחל מייד תהליך הכשרתו והכנתו של המפקד החדש לקראת הכניסה לתפקיד. אסור שהארגון יסתפק בתכנון מועדי התחלופה ברמה הארגונית בלבד (כמו גרף תכנון כוח אדם), אלא עליו לאמץ את האסטרטגיה של "בעבוע כלפי מעלה", דהיינו שיתופו של המפקד היוצא באחריות על הכנת מחליפו. כך תכנון ההחלפה נעשה עניין של אחריות משותפת, ולא פקודה.</p>
<p>ביקורת רמה ממונה חודש לאחר הכניסה לתפקיד, תאשר הרמה הממונה את יעדי היחידה ותוכנית העבודה שלה, על בסיס התוכנית שהשאר אחריו המפקד היוצא.</p>	<p>פתיחות המפקד היוצא צריך לעמוד גם על קשיים ודילמות שהתמודד איתם במהלך התפקיד, לצד טעויות שנעשו. כל המפקדים נוטים לגלוריפיקציה של עצמם, אבל אם הם יצטיירו כ"בעלים של התפקיד", ייתכן שהמחליף יימנע מלבקש את עצתם. אחרי ככלות הכול, לכל אחד מאיתנו אינטרס שהעבודה הטובה שעשה לא תרד לטמיון.</p>	<p>לימוד עצמאי + אבחון ארגוני המפקד הנכנס מקבל לידי את "תיק החפיפה וההיסטוריה הארגונית" ואת "תיק המבנה הארגוני" ולומד אותם. המפקד היוצא מנחה אותו במידת הצורך. מן הראוי שהנכנס, במסגרת הלימוד העצמי, יפגש גם עם מפקדי עבר של היחידה כדי שיקבל זווית הסתכלות ותפיסות תפקיד שונות. כמו כן, יקיים המפקד הנכנס אבחון ארגוני תוך שימוש בכל הכלים שפורטו בחלק הקודם.</p>
	<p>הכנת היחידה יש לטענת בקרב מפקדי היחידה וחייליה את הביטחון ביכולתו של המפקד החדש, ולעמוד עם הפקודים על אופן ביצוע ההחלפה ומשמעויותיה.</p>	<p>תכנון כוח אדם צריך לאפשר למפקד הנכנס להיות מעורה בתכנון מינוי ושיבוץ בעלי תפקידים בתוך היחידה, במיוחד אלה שישרתו ישירות תחת פיקודו.</p>

הרמה הארגונית – תהליך ארגוני להכנסת מפקדים חדשים לתפקיד

כפי שהוזכר, החלפת מפקדים היא פעולה ארגונית שכיחה. קבוצת מפקדים המתחלפת באותה תקופה, מהווה הזדמנות ארגונית משום שאפשר לבצע תהליך משותף של כניסה לתפקיד, המנוהל ברמת היחידה. שימוש בטכניקת "קבוצת עמיתים" עשויה להעצים את תהליך הלמידה בקרב הקצינים הנכנסים לתפקיד.

נביא כעת דוגמה לתהליך כניסה לתפקיד של מג"דים שבוצע ברמת אוגדה:

התהליך החל כ"התארגנות מלמטה", שהובלה על-ידי מספר קצינים שסוכם כי ייכנסו לתפקיד מג"ד בשנה שלאחר מכן, ושלמדו יחד במכללה הבין-זרועית לפיקוד ולמטה כללי (פ"ם). הקצינים הללו פנו למפקד האוגדה שלהם, שבתגובה הטיל על היועץ הארגוני שלו להעניק מעטפת אוגדתית למפגשי הקצינים.

נושאי המפגשים, שנערכו בנוכחות הקצינים והיועץ הארגוני, כללו, בין השאר, פעילות מבצעית, אימונים, ניהול כוח אדם, חזון ומימוש, אתגרים אישיים ועוד. המתכונת הבסיסית של כל מפגש כללה הרצאת פתיחה של אחד הקצינים, שלקח עליו לתכנן את המפגש, הרצאת מפקד בכיר בנושא, הרצאת מג"ד מכהן בנושא ודיון.

המפגשים התקיימו פעם בחודש, כמשך כחצי שנה, בשעות ובמיקומים נוחים עבור מרבית המשתתפים. במהלך המפגשים ניתנה למג"דים לעתיד את האפשרות ללמוד ממיטב המפקדים, וגם מעמיתיהם, על תפיסות העולם ושיטות העבודה הרלוונטיות ביותר לתפקיד מג"ד. גם אם חלק מן השיטות והתפיסות לא אומצו על-ידי המשתתפים, הרי שעצם הרחבת הרפרטואר, הדיון וההתחבטות המשותפים היו פוריים ביותר.

כמו כן, מעבר לתהליך הלמידה וההתכוננות האישית של הקצינים, שימשו המפגשים כבמה עבור המח"טים באוגדה להעברת מסרים ולחינוך "הדור הבא" של המפקדים הבכירים באוגדה.

בשורה תחתונה, התהליך אפשר, כך לדברי המג"דים, כניסה חלקה יותר לתפקיד, הודות לכך שהם הצליחו לחדד את ההבנות שלהם אודות תפקיד המג"ד ואודות דרכים מוצלחות לבצעו. לאור הצלחתה של מתכונת זו, אומצה השיטה, ואף שוכללה בשנים שלאחר מכן.

למידת מבוגרים – רציונל המפגשים ומתכונתם נבנו בהתאם לתפיסת "למידת מבוגרים". תפיסה לימודית זו טוענת כי מבוגרים לומדים בדרך אחרת מילדים: מבוגרים לומדים אינסטרומנטלית, כלומר מתוך השאלה "עד כמה הלמידה תועיל לי

בהמשך?"; מבוגרים רוצים ללמוד בעיתוי המתאים להם; מבוגרים מגיעים עם ניסיון חיים שעל בסיסו הם מחברים את הלמידה ועוד.

המפגשים נבנו באופן שיתאים לעקרונות אלו. עיתוי התהליך היה לאחר סיכום הקצינים לתפקיד מג"ד ובזמן הלימודים כפ"ם (עבור מרביתם), טרם תחילת תפקידם. עיתוי זה הפך את נושאי המפגשים לרלוונטי מאוד עבורם משום שכולם ידעו שהם עתידים לקבל פיקוד על גדוד בקרוב, ולכן הצורך שלהם במפגשים היה גדול והפתיחות שלהם במפגשים הייתה עצומה. רובם ממילא היו בתקופת לימודים, ולכן מידת הפניות שלהם ללמידה הייתה גבוהה. כמו כן, נושאי המפגשים תואמו עימם וגם מועדי המפגשים נקבעו כמשותף, מתוך מטרה לאפשר להם שליטה כמה שיותר גבוהה בתהליך הלמידה. הדיונים שהתקיימו בסוף כל מפגש אפשרו חיבור בין הניסיון האישי שצבר כל קצין, ובין החומר החדש שעלה במהלך המפגש. ויכוחים שהתנהלו במהלך אותם דיונים, העמיקו את התוכנות וחיידו את תפיסות העולם של כל המשתתפים אודות הנושאים שהוצגו.

אחריות ארגונית ואחריות אישית – אחד מגורמי ההצלחה של מתכונת המפגשים הוא השילוב שבין האחריות הארגונית ובין האחריות האישית של המשתתפים. האחריות הארגונית כוללת בראש ובראשונה את פיתוח המפגשים ושכלולם משנה לשנה, באמצעות תיעודם והפקת לקחים על בסיסם; היא כוללת מתן תוקף מוצהר לחשיבותם של המפגשים; והיא כוללת אף את נוכחותו של המארג בכמה מן המפגשים. שותפות אקטיבית זו של הארגון (במקרה זה האוגדה) נושאת משמעות ארגונית גדולה, שכן פירוש הדבר הוא שהארגון לוקח אחריות על תהליך כניסתם של מנהלים בכירים לשורותיו, שאותם הוא מזהה, ובצדק, כאנשי מפתח להצלחתו.

האחריות האישית של המשתתפים התבטאה במידת השקעתם בלמידה, בנכונותם לחשוף לביקורת את השקפותיהם, ואף בנכונותם להודות באידיעה. כמו כן, עצם השתתפותם במתכונת מפגשים זו, שהייתה במידה מסוימת וולונטרית, מעידה על התרומה שחשו שקיבלו במפגשים אלה, ועל האחריות שחשו גם הם למידת הצלחתם.

יצירת תמהיל נכון של אחריות אישית ואחריות ארגונית היא מלאכת מחשבת. קשה לקיים "למידה בפקודה מלמעלה". למידה היא תהליך ספונטני שמקורו במוכנות של הפרט לקיים אותה. עם זאת, הארגון (במקרה זה האוגדה) נושא באחריות על תהליך כניסתם לתפקיד של מנהלים חיוניים. אי לכך, התהליך איננו יכול להיות וולונטרי בצורה מוחלטת. היכולת לקיים תכנון משותף ומתכונת מוסכמת הן על נציגי הארגון (מפקד האוגדה והיועץ הארגוני) והן על הפרטים, חשובה ביותר להצלחת התהליך.

מספר עקרונות לתכנון תהליך ברמה הארגונית

1. התהליך מהווה "ברכת שלום" בסוציאליזציה של המפקד החדש אל תוך המסגרת. שם נוצרת התשתית לבניית הזהות והשייכות העתידית של המפקד ליחידה שמעליו.
 2. מעורבות מפקדם של המפקדים הנכנסים נחוצה, הן כדי לשדר את חשיבות העניין והן כדי למצות את ההזדמנות להעברת מסרים עתידית.
 3. ריבוי מפקדים מכהנים המשתתפים כמרצים בהשתלמות, מעצבת את ההבנה אודות האופן שבו הארגון רואה את דמויות המופת והמנהיגות שלו, ומשפיע על עיצוב הזהות התפקידית של הנכנסים לתפקיד.
 4. חשוב לתכנן שילוב מיטבי בין תוכן לתהליך: בין תכנים ייחודיים לתפקיד המועברים בצורת הרצאות או חומר כתוב, ובין שימוש בקבוצה להיוועצות הכוללת מתן מקום לפרט בתהליך הקבוצתי להתלבט ולגלות.
 5. שיתוף בידע רלוונטי, כמו למשל מסמכים קיימים ושיתוף פעולות שנקטו על-ידי מפקדים בעבר במצב דומה, נתפס כרכיב המסייע מאוד למפקדים הנכנסים.
 6. תכנון התהליך כ"למידת מכוגרים".
 7. אחריות אישית לתהליך.
- להלן דוגמה לתכנון תהליך כניסה לתפקיד, שנערך עבור מפקדי חטיבות באיו"ש (אוגדת יהודה ושומרון):
- המטרה: תמיכת למידת מפקדי החטיבות החדשים בכניסתם לתפקיד.
- הישגים נדרשים:**
- היכרות עם שורשי ומרכיבי התפיסה המבצעית באיו"ש בשגרה ובמצבי הסלמה.
 - היכרות עם מאפייני הפעילות המודיעינית.
 - היכרות עם מאפיינים משפטיים - ממדי חוק וסדר ואכיפה במרחב.
 - היכרות עם מאפייני ניהול הפרויקטים והתשתיות במרחב.
 - דפוסי התמודדות עם האוכלוסייה הישראלית בשגרה ובמצבי הסלמה.
 - הבנת מאפיינים ואתגרים בתפקיד מח"ט באיו"ש והקניית כיוונים יישומיים ארגוניים וניהוליים.

השיטה: שישה ימי למידה הנפרשים לאורך חודשיים במקומות שונים במרחב היהודי ושומרון

מפגש א, 2/3 – מבוא לאיו"ש	מפגש ב, 13/3 – המודיעין באיו"ש	מפגש ג, 30/3 – יום בין־ארגוני	מפגש ד, 10/4 – להיות מח"ט חטמ"ר שומרון מאפייני הפיקוד פנימה	מפגש ה, 18/5 – היכרות עם היחידות והיבטים משלימים
בית אל	בסיס מודיעין	יהודה ועציון	מנשה ואפרים	מישור אדומים ושומרון
שיחת פתיחה עם מפקד האוגדה, אתגרי אוגדת איו"ש, התפיסה המבצעית, ציפיות לקראת הכניסה	8:00-13:00 – יום היכרות עם מאפייני ומרכיבי הפעילות המודיעינית באיו"ש	חברון כמיקרו־ קוסמוס ואתגרי המפקד – מפקד יהודה	הרצאת מפקד חטיבת מנשה	הצגת יכולות יחידת דובדבן
מפת האג"ם – מורה נבוכים, הרצאת קאג"ם	היכרות ועבודה מול משטרת ישראל – מפקד מחוז ש"י מאפייני מג"ב איו"ש	הפעלת הסגן – שיחה עם סמח"ט מנשה	פאנל קציני מטה שומרון ואפרים – מאפייני התמודדות המטה	הצגת יכולות והיכרות עם יחידת "ניצן", הפעלת תצפיות בגזרה. פאנל בעלי תפקידים
מבוא למודיעין באיו"ש – קמ"ן	היכרות עם מערך ההגנה המרחבית ועבודה מול גורמי הביטחון האזרחיים	סידור בתפר אפרים ותפיסת ההפעלה בגדר	סיור בתפר אפרים ותפיסת ההפעלה בגדר	היכרות עם הפעלת יחידת תעוז (משטרה צבאית)
מאפייני הפעילות המיוחדת	מערך התיאום והקישור – ממשקים ושיתופי פעולה	שיחה עם מפקד שומרון	מפגש עם מג"דים מיל. הפיקוד על יחידות המילואים	היכרות עם מאפייני ימ"ס מג"ב ויכולותיה
אתגרי המח"ט באיו"ש – סיור והרצאת מפקד בנימין	מפגש עם מפקד עציון – מאפייני עבודה הבין־ארגונית	שיחה מסכמת עם מפקד האוגדה	ממשקי עבודה ונוהלי דרישות מבצעיות – הרצאת סגן מפקד האוגדה	

סוגיות כלליות נוספות ומתחים

היבטים רציונליים ואי-רציונליים ככניסה לתפקיד – תהליך הכניסה לתפקיד מלווה בתחושת חרדה שמקורה במתח המתקיים בין שתי אפשרויות קיצוניות על פני רצף: האחת – "התפקיד החדש שונה לחלוטין מכל תפקיד שעשיתי בעבר, אין לי הכלים להתמודד איתו"; והשנייה – "התפקיד החדש זהה לחלוטין לתפקיד הקודם, הוא איננו מציב לי כל אתגר". המשותף לשתי אפשרויות הקיצון הללו הוא שהן משתקות את בעל התפקיד הנכנס¹¹⁹ ולא מאפשרות לו לזהות את המקומות שבהם הארגון זקוק לתרומתו הייחודית.

אם ניקח לדוגמה את מפקד הבא"ח אשר עסקנו בו בסעיף התכוננות האישית, הוא נע במהלך כניסתו לתפקיד בין שתי הקצוות: בתחילה חש שבדומה לגדוד המבצעי עליו פיקד קודם לכן, הבא"ח איננו מעין "גדוד הכשרה". משהבין שהבא"ח מתנהל בעצמאות כמעט מוחלטת (בניגוד לגדודים המבוקרים מקרוב על-ידי החטיבה-האם ועל-ידי החטיבה המרחבית), שתחום ההכשרה מצריך ידע ומיומנויות שונות מאלה המבצעות, ושארגון הבא"ח שונה במהותו מארגון הגדוד – עבר לקיצוניות השנייה ונבהל משום שנוכח לראות כי "הבא"ח הוא יצור אחר לגמרי". בהמשך, משהצליח לזכך את כיוונוי ההתפתחות אליהם רצה להוביל את הבא"ח, חש כי הדבר דומה מאוד לתהליך שהוביל בעבר כמג"ד – ושוב נשאב אל הקצה ה"לא מאותגר" על הרצף. לבסוף הביין כי הובלת תהליך כמג"ד – שהוא בדרך כלל בעל התפקיד המבוגר היחיד בגדוד – שונה במהותה מהובלת תהליך כמפקד בא"ח – הממונה על בעלי תפקידים בוגרים ומנוסים נוספים. כך, עם הזמן, מצא את המקום המיטבי עבורו להשפעה והובלה של הבא"ח לאתגרים שהוצבו בתחילת הדרך.

למידה ויצירת שינוי מול ה"טביעה" בשוטף – זמן הכניסה לתפקיד הוא תקופה שמטילה על המפקד עומס והצפה קוגניטיביים ורגשיים עצומים. מול הרצון לקיים תהליך מוסדר והדרגתי של כניסה לתפקיד, הממפה אתגרי התפתחות ארגוניים ואישיים, כפי שתואר לעיל, יש צורך בסיסי "להשתלט על השוטף". ארגונים ככלל, וארגונים צבאיים בפרט, מציבים בפני כל בעל תפקיד סט נרחב של פעילויות שחובתו לנהל על בסיס קבוע. אי לכך, לא ייפלא כי קיומו של כל תהליך מעבר לעבודה השוטפת, מצריך תעצמות נפש. אחת הדרכים הטובות לגייס אותן, הוא מציאת שותף לדרך (מפקד לשעבר או יועץ), שיישא בנטל השקעת האנרגיה במידת העניין,

119 בין בשל הפחד.... ובין בשל החוסר באתגר שמשבש את ההנעה לפעולה (האפשרות השנייה).

בחשיבה המשותפת ובהוצאת התהליך אל הפועל. דרך נוספת היא לקבוע מראש אבני דרך שיתחמו את התהליך בלוח זמנים ברור.

התנגדויות – בכל תהליך כניסה לתפקיד צפויות התנגדויות, שמקורן בהסתגלות הארגון לבעל התפקיד הנכנס, ולהיפך. התנגדויות של הנכנס לתפקיד כלפי הארגון, פעמים רבות נובעות מכוח האינרציה של הרגלים שאותם לוקח המפקד החדש מתפקידו הקודם ושאינם מתאימים לתפקידו החדש. התנגדויות של הארגון כלפי הנכנס לתפקיד, מקורן בשינויים שהמפקד החדש, בהתאם לסגנונו ותפיסותיו, רוצה להחיל על תהליכים שהארגון רגיל בהם, בחששות מפני החדש ועוד. על התנגדויות קצרה היריעה מלפרט,¹²⁰ אולם חשוב לציין כאן, שכמו בכל תהליך של שינוי, יש לטפל בהתנגדויות ולא להתעלם מהן. התנגדויות מטופלות באמצעות הסבר, משא ומתן, יצירת שותפויות, ולעיתים בהתאמת תהליך השינוי להתנגדויות עצמן.

למידה טרם כניסה לתפקיד – פעמים רבות, כניסה לתפקיד נתפסת כתהליך שמתחיל במועד ההחלפה. אלא שידוע כי תהליך הלמידה במקרה זה מתחיל מרגע שאדם מתוודע לכך שהוא עתיד להתחיל בתפקיד המסוים, כאשר הצלחתו בתפקיד חשובה לו. הדילמה שבין למידה בטרם כניסה לתפקיד ובין למידה במהלך תפקיד (OJT – On the Job Training), עולה מתוך שאלת הרלוונטיות של המידע הנלמד. תומכי הלמידה בטרם התפקיד יטענו כי היא מאפשרת למידה והפנמה של מידע רב. החשיבה וההתחבטות דווקא בעיתוי זה, כשהקצין עוד לא נושא עליו את האחריות לגדוד ועוד לא מחויב לעבודה הרבה והשוטפת הנגזרת מתפקידו, עשויות להפוך את המידע לבעל ערך ולהשפיע על התנהלותו וביצועיו העתידיים בתפקידו הצפוי. לעומתם, מצדדי הלמידה במהלך תפקיד, יטענו כי יש דילמות העולות רק במהלך תפקיד, ולכן המידע הרלוונטי אליהן יילמד כראוי רק משעה שיש להן קיום במוחו של המפקד. לדידם, למידה בטרם כניסה לתפקיד עלולה להיות מיותרת. המציאות, כמובן, נמצאת אי-שם באמצע, ויש חשיבות הן לתהליכי למידה בטרם הכניסה לתפקיד, והן לתהליכי למידה במהלך ביצועו.

120 למעוניינים להרחיב את ידיעותיהם בנוגע להתנגדויות לשינוי, מומלץ לעיין בספר "הפסיכולוגיה של ההתנגדות לשינוי", מאת פרופ' שאול פוקס.

סיכום

טיבו של שלב הכניסה לתפקיד וטיב תהליך הלמידה בו, משפיעים על הצלחתו של בעל התפקיד ושל הארגון כולו. ככל שהתפקיד שבו מדובר חיוני יותר להצלחת הארגון כולו – כך גם ראוי יותר להשקיע בו תשומות, הן מצד הפרט ברמה האישית, ולא פחות מכך מצד המערכת, ברמה הארגונית.

המאמץ המרכזי המערכתי בתהליך הכנסה נכון של בעלי תפקידים חשובים, כמו מפקדים, מתקיים כיום באמצעות הקורסים הצבאיים. קורסים אלה מנסים בזמן קצר להעביר את כלל הידע הארגוני הממוסד אל בעלי התפקידים, במטרה שהם ידעו ליישמו בצורה הטובה ביותר.¹²¹ לקורסים יתרונות רבים, אולם חסרונם המרכזי הוא בטבע המוכלל של הנלמד בהם. קיים, לדוגמה, פער תמידי בין כלליות הגדרת תפקידו התורתית של המג"ד, ובין מאפייני התפקיד הספציפיים של מפקד גדוד מסוים בעיתוי מסוים. על הפער הזה מגשרים תהליכי הכניסה לתפקיד.

תיאורי המקרה שבהם עסקנו מצביעים על כך שיש מקום לתהליכים מקומיים, המנוהלים על-ידי הנכנס לתפקיד, וגם לתהליכים רחבים יותר, המנוהלים על-ידי המערכת.

חשוב להדגיש כי האחריות לתהליך זה משותפת. אף על-פי כן, הנטייה בצה"ל היא להפקיד את האחריות לכניסה טובה לתפקיד על כתפיו של הפרט בלבד. לדבר משמעות על המשך המסורת של העדפת שינויים הבאים עם חילופי המפקדים על פני היציבות של המסורת היחידתית והצבאית.

עם זאת, אנו נתקלים גם בדוגמאות טובות של תהליכים המוכוונים מלמעלה.¹²² יש לקוות כי עם הזמן, תיקח המערכת הצבאית אחריות הולכת וגוברת על תהליכים אלה.

121 קורסים כגון: קורס מ"כים, קורס קצינים (עבור מ"מים), קורס מ"פים, קורס מג"דים, וקורסים אחרים עבור תומכי לחימה (קורס קשל"חיים, לדוגמה).

122 מעבר לתיאור המקרה האוגדתי שהובא כאן, אפשר לציין את הדוגמה המוצלחת של תהליכים אלה המנוהלים באט"ל לדרג האל"ם.

מנהיגות בדרג הזוטר בצה"ל

שני אלמוג,¹²³ צליל כהן¹²⁴

האתגר: המפקד הזוטר הוא גורם הסמכות הראשון והעיקרי שהחייל פוגש ועל-ידידיו הוא מנוהל בעת שירותו הצבאי, בעוד המפקד עצמו נמצא בתחילת דרכו. סביבת הפעולה של מפקדים בדרג הזוטר תהיה לרוב "רועשת" ומאופיינת בסדר נמוך. היא בלתי צפויה ומלאה באתגרים. אם יבחר המפקד הזוטר להמשיך בקריירה הצבאית, לתפקידו הראשון יהיה חלק מהותי בעיצוב סגנונו המנהיגותי.

בין האתגרים המרכזיים: פיקוד בסביבה של גבולות חדירים, יישום סמכות פיקודית וגיבוש זהות פיקודית. אחת המשימות המרכזיות של המפקד בדרג הזוטר היא התחייבות לזהותו כמפקד, כלומר כבעל סמכות ואחריות לפקודיו, למפקדיו ולמערכת.

מבוא

המנהיג (הטוב) נתפס כאדם דגול שעשה מעשים "גדולים", השפיע ונתן השראה לרבים דרך הזון נהיר ומתוקף אישיותו הסוחפת. תפיסה זו מציבה אתגר מהמעלה הראשונה לדרג הפיקוד הזוטר, שנאלץ להיכנס לנעליים גדולות ומדומיינות. המילה "מנהיג" לעיתים מאיימת על המפקד הצעיר שרק מתחיל לבסס את זהותו, ועוד לא תופס את עצמו כמנהיג. לדעתנו, המ"כ, המ"מ, הרש"צ והקמ"ד, הם מנהיגים במלוא מובן המילה. מנהיגותם משפיעה דרמטית על תוצאות המשימה, בשגרה ובקרב. המנהיגות היום-יומית משפיעה ישירות על המוטיבציה של פקודיהם לשירות, ועל מידת מחוברותם לצה"ל ולתפקיד.

כפרק זה נדון במנהיגות הדרג הזוטר, ונציג את עיקרי ההכנות שנאספו במהלך השנים בנוגע לדרג הזוטר במחקרים ובעבודות שונות, שחלקם נערכו זה מכבר וחלקם מהעת האחרונה. נעסוק בהגדרה של הדרג הזוטר ומקומו בצה"ל, נסקור את האתגרים

123 ע"צ ד"ר שני אלמוג היא רמ"ד מחקר ותורה בכיסל"ם.

124 רס"ן צליל כהן היא רמ"ד מחקר לחימה ומעטפת לחימה במכון המחקר בממד"ה.

העיקריים של הדרג ובמענים, דרך הצגת התפקידים והכישורים הנדרשים של מפקדים בדרג זה, וכחלק מכך את המשמעות של גיבוש זהות כנדבך בתהליך פיתוח מנהיגותם.

משימות ואתגרי הפיקוד הזוטר

מקומו של הפיקוד הזוטר בצה"ל

ההגדרה מי נכלל תחת דרג זוטר יכולה להשתנות בהתאם להקשר, אך באופן כללי הכוונה היא לדרג שנמצא באינטראקציה ישירה עם כפיפים שאינם בעלי סמכות ניהולית.¹²⁵ בצה"ל, הדרג הזוטר מתייחס בעיקר לסמלים, למ"כים ולמ"מים בזרוע היבשה, ולמקביליהם בזרועות האחרות.¹²⁶ כלומר אלה מפקדים שחלקם משתייכים לאוכלוסיית החוגרים וחלקם לשדרת הקצונה. ביחס לצבאות זרים, המפקדים הזוטרים בצה"ל צעירים במיוחד, והדבר מעיד לרוב על ניסיון החיים המוגבל ומידת הבשלות שהם מגיעים עימה לתפקיד. בארגונים אזרחיים למנהלים זוטרים יש חשיבות רבה בגיבוש כוח עבודה שמחויב לארגון, והם משחקים תפקיד קריטי ביום-יום ובתוצרים הארגוניים, כאשר תפקידם לא פעם לגשר על פערים בשטח (Hyde et al., 2013). בהקשר צבאי, דרג הפיקוד הזוטר מורכב ממפקדים הבאים בחיכוך הישיר והאינטנסיבי ביותר עם החיילים – החל בכפתור שנקרע בחולצה, וכלה בפרידה מבת הזוג או גירושי ההורים. תפקידו של המפקד כולל לשמור על שגרת הפעילות של הצוות, תוך ניהול הדוק של המנהלות השוטפות.

סביבת העבודה של מפקדים בדרג הזוטר תהיה לרוב "רועשת", בלתי צפויה ומלאה באתגרים שמגיעים מכיוונים שונים כמו הכפיפים והרמה הממונה. לעיתים הדרג הזוטר הוא בגדר "מפקח", ותפקידו ליישם אופרטיבית את החלטות המפקדים שמעליו. לעיתים זהו דרג העוסק ב"ארגון", וכולל סידור עבודה, איוש נקודתי למשימות, בקרה על ביצוע המשימות, פתרון בעיות ברמת הצידוד, שמירה על המשמעת, פתרון מחלוקות וכדומה (Harvey et al., 2014). כמפקדים צעירים, המפקדים בדרג הזוטר נדרשים להתמודד עם סוגיות הנוגעות לדרישות העבודה המצופות מהם, מיצוי כישורונם האישי במסגרת התפקיד, פעולה במכנים ארגוניים דינמיים, קידום אישי

125 בספרות נעשה שימוש במושגים הבאים לצורך התיאור של דרג זוטר: junior manager, front-line manager, shop-floor manager, team leader, supervisor.

126 עלי-פי רוב גם מ"פ ורמ"ד נכללים תחת הגדרת דרג זוטר, אף על פי שזהו אינו תפקיד פיקודי ראשון, והוא כולל פיקוד על מפקדי משנה.

והזדמנויות קריירה ועוד. אתגר ייחודי עבורם הוא העיסוק בפיתוח יכולות מגוונות, כחלק מהיכולת לפתח חליפות תעסוקתית ולהתקדם לעבר הצעד הבא שלהם בפיתוח הקריירה (Mogale, 2020).

ציטוטו של נפוליאון "כל חייל נושא בתרמילו את שרביט הגנרל" (אצל: כשר, 2000), או בהשאלה "כל מפקד זוטר נושא בתרמילו את שרביט הגנרל", מתייחס לפוטנציאל ולמוטיבציה של כל חייל לטפס במעלה הדרגות הארגוניות. מנגנוני כוח האדם של צה"ל מבוססים על הניידות הזו, שכן הפיקוד בצה"ל צומח "מן השורות". על כן תפקיד המפקד הזוטר הוא למעשה תפקיד שער לעולמות הפיקוד והמנהיגות הצבאית, ומאויש על-ידי מפקדי העתיד בארגון.

הישיגים נדרשים של הפיקוד הזוטר

בשנת 2022 עדכנו אמ"ץ/תוה"ד בהוראה את מדרג הכשירויות וההישגים הנדרשים לפי דרג, מסמל ועד תא"ל. בהוראה הגדירו כי המפקד בדרג הזוטר הוא בעל זהות פיקודית, יכולת קבלת החלטות תחת עומס, המעורר מוטיבציה בפקודיו ובעל אומץ לפקד; מוביל ומניע פקודיו, כפרטים וכמסגרת, למשימות, מתוך זהות של קצין צה"ל ומתוך אחריות למשימות.

ספציפית לדרג הסמל, עיקרי ההישגים הנדרשים הם כדלהלן: יצירת תחושת מחויבות למערכת הפיקודית; הבנת האחריות למשימה, לאנשים ולעצמו כמפקד; הנעה לביצוע המשימה תוך דוגמה אישית ופיקוד מלפנים; יצירת תחושת אמון בקרב פקודים והתייחסות אליהם באופן ראוי; עמידה על עקרונות גם אל מול התנגדות מצד הפקודים; יצירת נורמות התנהגותיות בקרב הפקודים; בניית הלכידות החברתית והמשימתית במסגרת; הבנה של אחריותו לקבלת החלטות כתפקיד וניתוח מצבים בטרם קבלת החלטות.

ההישגים הנדרשים בדרג הסג"ם והסגן כוללים: פיתוח מודעות לחוזקות וחולשות בהיבטים מקצועיים, מנהיגותיים וערכיים; גיבוש תפיסה פיקודית שמהווה מצפן לפעולותיו של המפקד; למידה מתמדת של מאפייני המשימה, המונחים וההקשר; יצירת מוטיבציה בקרב הפקודים לביצוע משימות נוכח קשיים ואף מצבי משבר וכישלון; קבלת החלטות במציאות משתנה; יצירת יציבות ובהירות במסגרת גם תחת

תנאי אי־ודאות ולחצים; ופיתוח פקודים בהיבטים מקצועיים, מנהיגותיים וערכיים.¹²⁷ כמו כן, בעקבות עבודת מטה שנערכה בצה"ל ב־2020 הוגדרו חובות הקציין¹²⁸ כדלהלן: ליוזם, ללמוד, להכין, להחליט, להוביל ולבצע. זהו תיאור מחזורי של תהליך עבודה שהמפקד מניע שוב ושוב לאור המשימה. ההבדל במנהיגות המדרגית אינו בחובות הבסיסיות של המפקד, אלא ברזולוציה שהוא נדרש לפעול בה. כלומר הכדלים כמוטת השליטה שלו, במידת המורכבות של הבעיות עימן הוא מתמודד וכדומה. בעוד המפקד הבכיר נדרש לראות מערכת - הזוטר נדרש לראות בעיקר פרטים.

אתגרי הפיקוד הזוטר

במהלך השנים עסקו עבודות ומחקרים רבים באתגרי הפיקוד הזוטר.¹²⁹ גיבוש זהות פיקודית ויישום סמכות פיקודית לראשונה, הם שני אתגרי יסוד שמהם נגזרים אתגרים רבים נוספים.

גיבוש זהות פיקודית. התהליך מקפל בחובו אתגרים רבים כמו חיבור של המפקד הצעיר לסמכותו הפנימית, מציאת מרחק פיקודי אפקטיבי, יכולת לפתח מערכות יחסים משמעותיות עם פקודים ועוד. לנוכח מאפייני הדור והשלכות מגפת הקורונה, כמה מהאתגרים התעצמו.

יישום סמכות פיקודית לראשונה. במהלך השנים חל שינוי ביחס של החברה בישראל כלפי סמכות בכלל (למשל סמכות הורים או סמכות מורים) וסמכות פיקודית בפרט. יתרה מכך, מעמדו של צה"ל בחברה התערער במידת מה. הורים לחיילים כבר אינם תומכים באופן בלתי מסויג בצבא ובמפקדיו (ברשטלינג וסטריאר, 2018), ומתקיים דיאלוג ולעיתים אף משא ומתן סביב סוגיות שונות הקשורות בפיקוד על הילד־החייל. כמו כן, הרשתות החברתיות והתפיסה הרשתית והשטוחה שהביאו עימן מאתגרות את הבלעדיות של המפקד כמחזיק בידע וכבעל הסמכות. במקביל, היחס של המפקדים ופקודיהם כלכלי ענישה השתנה עם הזמן. בשנים האחרונות אנו עדים למגמה ולפיה ענישה כבר אינה נתפסת בהכרח ככלי פיקודי לגיטימי, ובמקומה המפקד נדרש

127 להרחבה נוספת בנושא ההישגים הנדרשים בדרגי סמל עד סגן ניתן לפנות להוראה 3.16.

128 כאמור, הפיקוד הזוטר כולל גם חוגרים.

129 מבוסס על השלם הפיקודי - צוות עבודה שפעל ב־2021 בראשות רחכ"א ובהובלת מפקד בהל"ג, אל"ם רועי שטרית.

להסביר, לחבר ולרתום את פקודיו.¹³⁰ בה בעת, מתגבשת תפיסה כי הפעלת סמכות ושימוש בענישה פירושה פיקוד לא טוב.¹³¹

הקרבה בין המפקד לפקודיו מאתגרת היבטים של אומץ פיקודי, בעיקר במקרים שבהם המפקד היה לפני כן חלק מאותה קבוצה אורגנית שהוא מפקד עליה. הקושי בא לידי ביטוי בעיקר בסיטואציות שבהן הוא נדרש להציב גבולות כרויים, לקבוע נורמות התנהגות וכדומה. כלל הגורמים מייצרים קושי בקרב המפקדים הזוטרים לפעול מתוך סמכות, בעיקר בשל העובדה שמדובר בתפקיד הראשון שדורש זאת מהם כחלק מקפיצת המדרגה לתפקיד פיקודי.

הפיקוד בגבולות חדירים. בעבר היה זה "ל מרחב סגור ביחס לסביבתו. אמצעי התקשורת היו דלים ופעלו בקצב איטי; ההפרדה בין הצבא והבית היתה חדה יחסית ולא היה נהוג שאזרחים יתערבו בהחלטות פנימיות של הצבא. כיום מעורבות ההורים גבוהה, האמצעים הדיגיטליים תופסים מקום נרחב יותר והגברת הגיוון של אמצעי התקשורת השטיחה את התקשורת, ומאפשרת לכל אחד להגיע לאמצעי תקשורת, למפקדים בכירים ולגורמים נוספים בלחיצת כפתור. טשטוש הגבולות הוא דו-כיווני, ונוסף על הזליגה של הסביבה החיצונית למרחב הצבאי, יש מעבריות בין המרחב הצבאי לסביבה האזרחית. ביטוי לכך אפשר לראות למשל במערכות היחסים בין מפקדים לפקודים ברשתות החברתיות בהקשרים פרטיים של בית, פנאי והמשפחה (אלמוג, כהן וקישון, 2022). כל אלה מייצרים למפקד הזוטר מרחב סטרילי פחות לפיקוד, עם מספר רב של משתנים שמשפיעים עליו ועל האינטראקציה שלו עם פקודיו.

פיקוד בעידן הרשתות החברתיות. מדובר במרחב חדש שאינו מוסדר דיו בהיבטי תרבות ונהלים ארגוניים,¹³² למשל בהקשר של משמעת ואכיפה פיקודית. מקרים שבעבר נשאו בגבולות הבסיס, מגיעים במהירות לרשת; מידע רב (ולעיתים מוטעה) נגיש יותר לפקודים עוד לפני הגיוס ובמהלך השירות, והמפקדים עשויים למצוא עצמם חשופים במרחב הרשת יותר ממה שהיו רוצים.

130 מבוסס על הערכות מצב מנהיגות צבאית שנערכו בשנים האחרונות.

131 יש סביבות/שליבים בשירות הצבאי בהן ענישה מקובלת יותר, אך באופן כללי השימוש בענישה הולך ופוחת. כמו כן יש מקרים שבהם המערכת אינה מספקת כלים לענישה פיקודית.

132 נערכות עבודות ארגוניות בנושא.

מאפייני המתגייסים ושוק העבודה. מאפייני הפקודים בני דור ה-Z כוללים צורך בקצב פעולה מהיר וחלוקת קשב, קליטה של כמויות גדולות של מידע ויכולת לדלג מדבר לדבר. חיילים שואלים שאלות, ומצפים לקבל תשובות בגובה העיניים. הם דורשים שירות משמעותי, מאופיינים בחשיבה ביקורתית ונוטים לערער על דברים שהיו נראים מובנים מאליהם. כמו כן, המתגייסים בעת הזו מאופיינים בחוסן נמוך יותר ביחס לשנים קודמות, ולעיתים בקשיים חברתיים וקשיי הסתגלות רבים יותר, שייתכן שנובעים בין היתר מהריחוק החברתי שאפיין את תקופת הקורונה. נוסף על כך, עולם העבודה בשנים האחרונות עובר שינוי, והקורונה הייתה זרז משמעותי בתהליך. המחוכרות (engagement) של עובדים הפכה לאתגר מתמיד לארגונים – אזרחיים וצבאיים כאחד. בתוך כך, הרצון להאריך שירות ולהתחייב לשירות קבע אינו מובן מאליו. גם המפקדים הזוטרים משתייכים כחלקם לדור הזה, וחולקים מאפיינים התנהגותיים אלה בעוצמה כזו או אחרת. כלומר אינם מזדהים ככרירת מחדל עם המערכת, שואלים שאלות נוקבות ולא מהססים להביע ביקורת.

מענים והתמודדות עם האתגרים של המפקד הזוטר

איך מפקד זוטר מניע את פקודיו?

הספרות מכנה את דרג הפיקוד הזוטר כמנהיגות טכנית או יום-יומית. זו מנהיגות ישירה מאוד, שמתקיימת פנים מול פנים, בפס הייצור או בקו החזית (Front Line). מנהיגות זו דורשת יכולת יישומית שהיא למעשה מכלול הכלים והטכניקות המשמשים לביצוע משימות (Sang-jung & Yoo-shin, 2020). כלומר המפקד הזוטר צריך להיות בעל יכולת מקצועית מספקת כדי לבצע משימה עליפי טכניקה קבועה, או לפי סדר פעולות בהתאם לנוהל. בדרג הזוטר עולה מידת הנחיצות של יכולת יישומית-טכנית בהשוואה למשל למנהיגות הדרג הבכיר, הנדרש למיומנויות המשגה והכללה בכדי לבצע את תכלול סוגי הידע השונים בארגון, או להבין את האינטראקציה בין גורמים (Katz, 1974).

במקביל, קיימות מיומנויות אחדות כדוגמת יחסי אנוש טובים, יכולת הבנה והנעה של חברים בארגון, קולגות או כפיפים, הנדרשות לכל הדרגים. בראי המנהיגות הצבאית, מפקדים זוטרים נדרשים בעיקר לידע טכני מקצועי יום-יומי לצד יכולות בין-אישיות, כדי לבצע את תפקידם בכלל ובעת לחימה בפרט – או אז הסיטואציה מאלצת אותם לפעול במרוחק או במנותק ממפקדיהם, ומצריכה גילויי עצמאות, אחריות, יוזמה ותושייה בשטח (Sang-jung & Yoo-shin, 2020).

סביבת הפעולה של המפקד הזוטר מתאפיינת בקרבה פיקודית. בהתאם, אחד המרכיבים המרכזיים ביותר הוא יחסים בין־אישיים, בדגש על קרבה לחיילים. פרקטיקות מנהיגותיות שנמצאות בשנים האחרונות בקדמת הבמה, כמו מנהיגות משרתת, משותפת ואוטנטית, מעודדות רמה גבוהה של קרבה רבה בין מפקדים לפקודים. המפקדים חוו את המודלים הללו כמונהגים, ואצל כמה מהם באים לידי ביטוי באופן אינטואיטיבי בשל השתייכותם לדור שדוגל בייחודיות הפרט ובמרכזיותו. בה בעת, המפקד עודנו אוהז בסמכות הפיקודית ובמקצועיות הצבאית, ובמיומנויות ספציפיות הנדרשות במסגרת תפקידו.

פרופ' אסא כשר הגדיר את "פרדוקס המנהיגות הצבאית הצעירה" (כשר, 2000) כמצב של חוסר סימטריה בין הדרישות המנהיגותיות והמאפיינים ההתפתחותיים פסיכולוגיים של המפקד הצעיר (לבני, 2012). מנהיגות פירושה יכולת ונכונות להוביל אחרים, מרצונם, בדרך מסוימת. היא דורשת יתרון מקצועי, ותכונות אישיות שחלקן אולי טבעיות ומולדות, אך רובן נרכשות ומתפתחות. על כן לכאורה לא תיתכן מנהיגות צעירה. פרופ' כשר מיישב את הפרדוקס בהתייחסות למאפיינים הספציפיים של צה"ל. הוא גורס שיש להתחשב באחריות שהמפקדים הזוטרים מבקשים לקחת על עצמם בהתנדבות, לצורך ביצוע משימות צבאיות שהן חיוניות, סבירות ומוכרות. זאת, בשילוב המשמעות של שליחות ערכית לטובת הכלל, שהם מייחסים לשירותם הצבאי.

מצאנו שאותה "צעירות"¹³³ שמיוחסת לרוב כחיסרון של המפקדים בדרג הזוטר, היא גם יתרון משום יכולתה להבין את החייל, את חווייתו ואת מקורות המוטיבציה שלו (אלמוג, כהן וקישון, 2022). חוסר הניסיון, הבשלות והבגרות של המפקדים הזוטרים אכן נוכח במנהיגותם, אך במקביל יש להם את היכולת לדבר בשפה שהפקודים נענים לה.¹³⁴

על כן הפרקטיקות המנהיגותיות המובילות של המפקד הזוטר הן הדוגמה האישית וההשתתפות במשימות. המפקדים הזוטרים הם המובילים, "ההולכים לפני המחנה", והם חלק מהותי בקבוצה. בעיקר בעת הזו, בה גובר הצורך להסביר לפקודים את המשמעות של כל משימה ומשימה. ההשתתפות של המפקד במשימות יחד עם פקודיו מניעה לפעולה, מייצרת אמון והזדהות של הפקודים עם מפקדם ומגבירה את תחושת המשמעות

133 המושג "צעירות" אינו תקין מבחינה דקדוקית, אך רווח בו רגון הצבאי.

134 למשל: "החיילים שוברים את הכלים, והמ"כ היה אומר לו - 'סתום ת'פה, אני אוהב אותך, אתה לא באמת מתכ' וון למה שאמרת, תרים את הנשק'. לתת לחייל אפשרות לחזור בלי לקבל שבת" (מ"פ, הכשרה קרבית, 2022).

של המשימה. כמו כן, המנהיגות של הדרג הזוטר דורשת מהמפקדים ומאפשרת להם התייחסות אישית וקשר אישי עם הפקודים (זכאי ולנדאו, 1993). המפקד הזוטר, מתוקף קרבתו, יכול להתייחס באופן בלתי פורמלי לפקודים, להכיר אותם היכרות מעמיקה ולעשות שימוש בהיכרות הזו כדי להניעם.¹³⁵ אין בכך לומר שהמפקד לא צריך להציב גבולות או להטיל עונשים במידת הצורך, אך היחס האישי והיכרותו האישית עם פקודיו היא אחת הפרקטיקות המרכזיות שלו ליצירת אמון ולהנעה.

הפרקטיקות הללו הן ביטוי מעשי למקורות הכוח שלו. על-פי מודל מקורות הכוח (French & Raven, 1959), יש חמישה מקורות מרכזיים שמפקדים יכולים להניע פקודים דרכם: סמכות פורמלית, סמכות מקצועית, יחסי אנוש, דוגמה אישית וערכים. בפועל, נראה שיחסי אנוש שכוללים את ההיכרות האינטימית של המפקד עם פקודיו, האכפתיות והדאגה לחיילים, והדוגמה האישית שמייצרת תחושת הזדהות ושותפות בקשיים, הן פרקטיקות מרכזיות במנהיגות המפקדים הזוטרים. עם זאת, יש שימוש בפרקטיקות שמביאות לידי ביטוי מקורות כוח נוספים (למשל הדגשה של ערכים משותפים, או יתרון מקצועי שיש למפקד על פקודיו).

המודל של רדין, למשל יכול לסייע בהמשגה של מנהיגות אפקטיבית בדרג הזוטר (Reddin, 1967). המודל מתייחס לציר המשימה וציר האנשים, ומייצר מטריצה של ארבעה תאים. על-פי רדין, אין סגנון מנהיגות אחד אפקטיבי בכל זמן ומצב, וכל סגנון יכול להתאים בסיטואציה מסוימת. עם זאת, סגנון המפקד המשלב שהוא בעל מוכוונות גבוהה למשימה ולאנשים, לרוב יימצא מועיל. סגנונות נוספים הם של מפקד בעל מוכוונות גבוהה לאנשים אך לא למשימה (related), בעל מוכוונות גבוהה למשימה אך לא לאנשים (dedicated), ובעל מוכוונות נמוכה לאנשים ולמשימה (separated).

המודל תקף למרבית דרגי הפיקוד ולמגוון רחב של סביבות פעולה, אך רלוונטי במיוחד לדרג הפיקוד הזוטר שעדיין מגבש את זהותו ומחפש את האזיון המתאים בין ביצוע המשימה להתייחסות לכפופים. המפקד הזוטר אינו נדרש לחשיבה מערכתית משוכללת, להובלת שינויים אסטרטגיים או ליצירת קישורים וחיבורים חדשים בארגון, אלא לפעול בשני צירים מרכזיים – משימה ואנשים. מפקד אפקטיבי בדרג

135 למשל: "צריך להבין את האופי של החייל. יש חייל שחשוב לו חברה שלו מאוד. כולה סגר שבת אחת, ואו הלך להפניה. הוא ביקש ממני אז אמרתי לו: 'לך קודם אליה לשעתיים ואו להפניה. במקום לחזור ב-12:00 תחזור ב-16:00'. יש נטייה להגיד תחזור כמה שיותר מהר לבסיס ואין למה. המערכת מאוד מקובעת ולפעמים צריך לעגל אותה. אני חושב שזה מאוד התפקיד שלנו" (מ"כ, יחידה קרבית, 2022).

הזה יצליח לפעול בגמישות בשני הצירים, בהתאם לסיטואציה.

מנהיגות זוטרה כתהליך גיבוש זהות

המפקד הזוטר בצה"ל נדרש בתקופה קצרה יחסית לעבור תהליכי שינוי זהות וגיבוש זהות מואצים. תחילה הוא הופך מאזרח לחייל, לאחר מכן מחייל למפקד, ובסוף ממפקד לקצין. התהליכים אינם מנותקים מתהליכי גיבוש הזהות האופייניים לגילו הביולוגי (חזן, 2010), והם המשך של תהליכי גיבוש זהות שהתרחשו בשלבים מוקדמים יותר בחייו. במושג זהות הכוונה לתחושה של אדם בנוגע למי הוא. מה מאפייניו, ערכיו ואמונותיו, המטרות ששם לעצמו, מה מייחד אותו ובמה הוא דומה לאחרים (אסנין, פייסנהוד ורינגל, 2010; בן עמי ופרדו, 2012). בהקשר זהות של מנהיג צבאי עולות שאלות ביחס לבחירה המקצועית שלו, לסמכות הפנימית שהוא מרגיש שיש לו כמפקד במקביל לסמכות הפורמלית, לייחוסים ולהשלכות שהוא מטיל על המושג מנהיג וכדומה (חזן, 2010).

המפקד הזוטר הוא במידה רבה לא רק מפקד, אלא גם הניך שנכנס למערכת הסוציאליזציה הצה"לית, המסייעת בהבניית זהותו הפיקודית (שם). אופי המנהיגות הזוטרה מאפשר לדרג זה להתנסות, ללמוד ולהתפתח במסגרת התפקיד כמעט על בסיס יום-יומי. אמנם בהכשרות המקצועיות והפיקודיות יש מרחב טבעי יותר לעסוק בגיבוש זהות, אך תהליכי שינוי זהות וגיבושה מתמשכים ולא תחומים בטווח זמן מסוים. גם האינטראקציות שהמפקד מקיים עם "אחרים משמעותיים" בתפקיד, התנסויותיו הפיקודיות בשטח והלמידה שהוא מפיק מהן, מעצבות את זהותו הפיקודית (פדן, וינשל ובן-ארי, 2010; בן-עמי ופרדו, 2012).

דרג זה טרם צבר ניסיון צבאי ופיקודי ראוי, ותקופה זו היא גם מרחב לעיצוב זהותו, ומרחב להתנסויות פיקודיות ומנהיגותיות (אלמוג ושוילטי, 2022). המפקד הזוטר בוחר לקחת על עצמו תפקיד פיקודי, ולאחר מכן פוגש את המציאות המבצעית. הפרשנות שהוא מייחס לה מעצבת את זהותו הפיקודית. בסוף כל תהליך מעגלי שכזה יש בחירה מחודשת בתפקיד הפיקודי, ולאחר מכן מפגש נוסף עם המציאות המבצעית וחוזר חלילה (ביאליק והראל, 2011). עוד בהיותו הניך, המפקד הזוטר הוא בקו הראשון של הפיקוד, ומשמש מודל מיידי לפקודיו. החשיבות של גיבוש זהות פיקודית בשלבים הללו קריטית, משום שהיא מעצבת במידה רבה את סגנון המנהיגות של הפרט ואת האופן שבו יפקד (חזן, 2010).

עליפי אריקסון (1987), תקופת גיל ההתבגרות היא צומת מרכזי בהתפתחות הפרט,

ובה מונחים היסודות להתגבשות הפרט כאדם בוגר. זו תקופה שהפרט מנסה להבין מי יהיה בעתיד, ולייצר תחושת המשכיות בין מי שהוא היה, בין מי שהוא עכשיו ובין מי שיהיה. זו תקופה של גיבוש השקפות חברתיות, פיתוח יחסים אינטימיים עם בן/בת זוג ושילוב בין זהויות שונות. תהליך גיבוש הזהות מקפל תקופה של חוסר יציבות וסערה שבה, באופן אידיאלי, הפרט עוסק בחשיבה מחודשת על הנחות יסוד, ומתנסה במגוון תפקידים חברתיים (Marcia, 1966, אצל: בן-עמי ופרדו, 2012). גיבוש זהות מוצלח כולל תחושה של הפרט שהוא בהרמוניה פנימית, מודע לכישוריו ולמגבלותיו ויודע לאן הוא רוצה להשתייך. זהו אדם ומפקד שמוכן להתחייב, לבחור את דרכו וללכת בה. כמנהיג בעל זהות מגובשת הפרט יהיה מחויב למקצוע ולמערכת ערכים מסוימת. זהו מפקד בעל אומץ פיקודי. הוא יהיה עקבי בהתנהגותו וברור לסביבתו, פתוח לחוויות, בעל התלהבות לתפקיד ורצון לפתח מערכת יחסים עם פקודיו, לייצר עבורם סביבה תומכת להיות פתוח לצורכיהם האישיים (חזן, 2010).

העקרונות המנחים בתהליך אפקטיבי של גיבוש זהות מנהיגותית (בן-עמי ופרדו, 2012; חזן, 2010), כוללים מתן אפשרות לתהליך של חקירה עצמית, שיכולה לכלול תהליך של משבר. זהו תהליך שכולל התבוננות, למידה שנובעת לא פעם מכישלונות ופעולה אקטיבית של בדיקה והתנסות. כמו כן, פיתוח זהות מנהיגותית כולל תהליך קוגניטיבי, שהוא תוצאה של הפרט המבצע אינטגרציה של חוויות שנצברו מניסיון. חשוב שתהליך זה ילווה בחניכה וליווי, בדרך שהפרט יפתח תחושת מסוגלות עצמית ביחס ליכולותיו המנהיגותיות. תהליך אפקטיבי של גיבוש זהות מנהיגותית כולל גם פיתוח של מיקוד שליטה פנימי, שבפשטות אומר שהפרט לוקח אחריות על מי שהוא ומה שהוא עושה, ורכישה של מיומנויות מנהיגותיות. לבסוף, התפקיד הפיקודי של המפקד הזוטר כולל תהליך סוציאליזציה ולכן יש חשיבות ללמידה של הפרט את ההקשר שהוא פועל בו - הארגון הצבאי ומשימתו, התרבות הצבאית וכדומה.

סיכום

השרביט שהמפקד הזוטר נושא בתרמילו אינו מסמן רק את עתידו עד שיהפוך בעצמו לגנרל, אלא מצוי בארגו הכלים שלו כבר בעת תפקידו (כשר, 2000). זהו המפקד הזוטר שמקבל על עצמו אחריות כבדה תוך מחויבות עמוקה, ומשמש מופת בכל מעשיו. זהו המפקד שחותר למילוי המשימה לאור המטרה, מוביל ומפקד מלפנים, בעל תעוזה ותושייה, מפעיל שיקול דעת בתנאי אי-ודאות, מכשיר את פקודיו, דואג

לשלומם ולפיתוחם האישי והמקצועי, ונוכח על אף כל קושי.¹³⁶

מחקר שנערך לפני כ־30 שנים אך רלוונטי גם כיום, מייצג את השפעת המפקד הזוטר:

"לאחר שעות של הליכה בפיסטינים, הרגשתי "מת העולם, נשרף היס", אני נופל פה על האדמה, לא זו אפילו אם יביאו הנה את הרמטכ"ל [...]. התחלתי ממש "להתארגן לנפילה" ו"שיקפצו לי כולם!". פתאום, מפקד המחלקה (המ"מ) שם עלי את היד ואמר לי: "מאיר, עכשיו אנחנו מרימים רגליים ועוברים להתחלת הטור!". אני לא יודע איך ואיפה, אבל כשהוא נגע בי ודיבר אליי והתחיל ללכת איתי מהר, הרגשתי שיש לי כוחות, כאילו שהתחלתי את המסע. התחלתי ללכת מהר והשגתי את כולם. אחרי כמה שעות ראינו את האורות של המחנה מרחוק. המ"מ ניגש אלי ואמר: "מאיר, אתה רואה את האורות? אנחנו מרביצים ספרינט עד לשם". לפני כמה שעות הרגשתי על סף גסיסה, והנה, אני מוצא עצמי רץ במלוא המאמץ למחנה. המ"מ הזה תמיד מצליח להוציא ממני מאמצים שלא האמנתי שאני מסוגל לעשות אותם. רק הוא מצליח להוציא ממני דברים כאלה".

(לנדאו וזכאי, 1994 אצל: לוטרמן, 2012)

המפקד הזוטר מחזיק באחריות רבה, אך בו בזמן הוא גם חניך בראשית דרכו שלומד מנהיגות ומגבש לראשונה את זהותו הפיקודית. החיכוך האינטנסיבי והבלתי אמצעי עם השטח מניב איך־ספור הזדמנויות ללמידה ולשיפור, וחשוב לזכור זאת ולהשקיע בחניכה מספקת של הדרג. למפקדים הבכירים (שגם הם בעבר היו מפקדים זוטרים) האחריות לקיים תהליכי חניכה, לאפשר מרחב לטעויות ולייצר מדרגיות בהתפתחותו של המפקד הזוטר.

מלחמת מעמדות: הובלת שינוי תרבותי לצמצום תופעת "צעירות - ותיקות" בספינות הטילים

גיא גולדפרב,¹³⁷ ארוז בן-ציון,¹³⁸ בת חן פרימור-יוסף¹³⁹

האתגר: אחת התופעות הקשורות להתנהלות הייחודית של הלוחמים הימיים היא נוהל "צד תורן". נוהל זה, שבבסיסו דומה לתופעת ה"צעירות-ותיקות" הקיימת גם ביחידות צבאיות אחרות, מייצר הפרדה בין לוחמים בדרגת סמל ומעלה ללוחמים האחרים. הלוחמים הצעירים מבצעים משימות תפעוליות (שמירות, תורנויות וכדומה) בעומס רב יותר, עם פחות יציאות הביתה, בעוד הלוחמים הוותיקים מבצעים משימות "איכות", בעומס מופחת, עם יציאות טובות יותר הביתה ותוך מעין פיקוד ופיקוח על "הצעירים". תופעה זו גורמת לשחיקה רבה בקרב הלוחמים הצעירים, לתחושת חוסר צדק, למוטיבציה נמוכה לשרת ולנפליים (נשירה) בתקופת השירות הראשונה, והיא משפיעה לרעה על רמת הלכידות והאפקטיביות בספינה.

מבוא

מעטות הן היחידות הצה"ליות היכולות להתפאר בפעילות מבצעית ענפה כמו שייטת ספינות הטילים (סטי"לים) של זרוע הים. ספינות השייטת משמרות רף גבוה מאוד של כשירות וכוננות מבצעית, בעזרת אימונים מחזוריים, פעילות בט"ש ופעילות מבצעית המתרחשת במרחבי הים של מדינות אויב, הרחק מגבולות ישראל.

עבור הלוחם הימי, מדובר בשירות חווייתי הכולל פעילות מבצעית מגוונת ונועזת, הנוגעת באופן ישיר לכיטחון גבולותיה, משאביה ואזרחיה של ישראל. לצד זאת, עבור מרבית הלוחמים הימיים השירות עצמו מאתגר ולפרקים ארוכים אף מונוטוני. בין

137 תא"ל גיא גולדפרב הוא סגן מפקד זרוע הים.

138 אל"ם ארוז בן-ציון הוא מפקד שייטת הסטי"לים.

139 סא"ל בת חן פרימור-יוסף היא רע"ן מד"ה חיל הים לשעבר רמ"ד פא"ר חיל הים.

שבבט"ש ובין שבלחימה, בין שבנמל בישראל ובין שבארץ אויב - הספינה היא אותה ספינה, העבודה אותה עבודה, האנשים אותם אנשים והים הוא אותו הים.

מצד אחד, יש לוחמים ימיים המתגאים בשירות הקרבי שלהם הכולל התמודדות הן עם הסיכון שנגזר מפעילות מבצעית וחשיפה למדינות אויב, והן עם הקשיים הכרוכים בהפלגות עצמן, המעוררות בקרב הלוחמים תחושות של ערך עצמי וסיפוק. מצד אחר, יש לוחמים ימיים הסבורים שהם לא באמת קרביים, ויש כאלה שאף לא מרגישים בנוח להציג את עצמם כלוחמים בקרב החוג החברתי שלהם.

תחושת הערך העצמי של הלוחם הימי מעסיקה אותו רבות לאורך השירות. הזהות הקרבית מושפעת רבות מסוגיית המעמד החברתי של הלוחם, סוגיה המלווה אותו על בסיס יום-יומי ומשפיעה על מידת החיבור שלו לתפקיד, לספינה ולצוות. בדומה ליחידות צבאיות רבות, מעמדו החברתי של הלוחם בספינה קשור לתופעת ה"צעירות-ותיקות", הבאה לידי ביטוי בספינות באופן ייחודי במסגרת נוהל "צד תורן", המושרש בשייטת מאז הקמתה בשנות ה-60.

הנוהל מגדיר את חלוקת המשימות התפעוליות בספינה, הכוללות תורנויות שמירה, אחזקה ומטבח, וכן את מחזורי היציאה לחופשת סוף השבוע. המונח נלקח מספינות הצי המלכותי הבריטי, שבהן בצד אחד של הספינה ישן צוות א ובצד השני צוות ב, וכך קל היה להעיר ולהפעיל כל צוות בתורו. עם השנים, איבד המושג המקורי את ייעודו ונותר ככינוי גנאי המסמל תרבות של הנצחת מעמדות אשר במסגרתה צעירי הלוחמים ממלאים באופן קבוע את המטלות הסיזיפיות של 'הצד התורן', בעוד לוחמים ותיקים (בדרגת סמל ומעלה) לא שותפים כלל בכיוצ המשימות הללו.

בעשור האחרון, מספר ניסיונות לשנות את מנגנון "צד תורן" העלו חרס, לאחר שנתקלו בהתנגדות עזה מצד כל הדרגים והדרגות בשייטת, בשל החשש ששינוי עומק בסדרי העולם של השייטת יגרום ל"טלטול הספינה" ואף יוביל למרד.

מתוך כוונה למנוע את ההשפעות השליליות של תרבות ה"צעירות - ותיקות" בשייטת הסטי"לים, בשנת 2018 נעשה ניסיון נוסף לבצע את השינוי המיוחל. לשם כך הטיל מפקד השייטת, תא"ל גיא גולדפרב, על מפל"ג 31 (דרג מג"ד) ועל יועצת השייטת דאו,¹⁴⁰ את המשימה לתכנן ולבצע תהליך שמטרתו "לעצב מחדש את חיי הלוחמים באופן היוצר איזון בנטל בין כלל הלוחמים בספינה, ולהחיל הסדרה אחידה וברורה

של משימות ומטלות ספינתיות בין הספינות בשייטת.

פרק זה סוקר את התהליך המערכתי שבוצע בשייטת ספינות הטיילים, ואת השינוי התרבותי הנרחב שהתרחש בעקבותיו למסגרת העיצוב מחדש של שירות הלוחם הימי.

מאפייני השירות של הלוחם הימי

השירות בשייטת הסטי"לים היא חוויה ייחודית בצה"ל. מהרגע שבו סיים את הכשרתו המקצועית בבה"ד ועד למועד שחרורו, יבלה הלוחם הימי כמעט את כל זמנו על סיפון הספינה. בה יישן, יאכל ויתקלח, עליה יתאמן, יילחם ויפליג, ואותה ינווט, ישמור ויתחזק. בעבור הלוחם הימי, הספינה היא לא רק אמצעי לחימה, כמו בחיל השריון למשל והיא לא רק האוהל ללינה, כמו בחי"ר, עבור הלוחם הימי הספינה היא הכול.

חשוב לעמוד תחילה על מאפייני השירות של הלוחם הימי, כדי להכיר את התנאים הייחודיים בספינות, המשפיעים על הדינמיקה, הקשרים וההקשרים החברתיים ומעצבים אותם. אפשר לנתח את חוויית השירות בשייטת עבור הלוחם הימי - על קשייו והישגיו - באמצעות שלושה צירים מרכזיים: מבצעי, מנטלי וחברתי. בנייתו להלן מובאים ציטוטים שונים מראיונות עם לוחמים ומפקדים בשייטת הסטי"לים.

א. הציר המבצעי

הציר המבצעי מתייחס לאופן שבו הלוחם תופס עצמו כלוחם. תפיסה זו כרוכה בעיקר בקרבתו הפיזית של הלוחם לכלי נשק: "לחירניק יש רובה ולסטי"לן בספינה יש תותח שהשימוש בו נעשה לעיתים נדירות". בעיני הלוחמים, פעמים רבות הקרבה הפיזית לאויב ומידת השימוש כנשק הם הסממנים המגדירים את "הקרבות האמיתית", שאיננה מנת חלקם של הלוחמים הימיים. באופן דומה, מתארות אופו, ליבנה והופמן (2015), כיצד בקרב שריונרים רכיב המרחק בלחימה יוצר קושי מנטלי המשפיע על תפיסת ההישג המבצעי - שכן לא אפשר לזהות פגיעות מרחוק, והפעולה הקרבית מתמצית בכך שיורים לעבר מטרה בלתי־נראית. תופעה זו היא חלק ממה שהן מכנות 'אפקט הבועה', המתאר כיצד בעת לחימה חשים הלוחמים בטנק דיס־אוריינטציה וניתוק מהעולם החיצון. בהתאם לתחושה זו, מועצם הצורך של הלוחמים לקבל מידע על המצב, על מידת ההשפעה ועל אופן ההשפעה של פעולותיהם.

נוסף על כך, בספינה שבה עובדים יחד בין 60-80 לוחמים המחולקים ליותר מ־20 מקצועות שונים, קשה לכמה מהלוחמים לראות את תכלית פעילותם כחלק

מההצלחה הגדולה של הספינה כולה. כך, למשל לוחם במחלקת מכונה עשוי להעביר פעילות מבצעית שלמה בלי לדעת לשם מה הפליגו ומה הייתה המשימה. "אימון במפרץ חיפה או מבצע ביים אדום מרגישים אותו הדבר במכונה".

יתרה מכך, בשל מידור וביטחון מידע, נוצרים מצבים שבהם מי מהלוחמים חשוף לפרטי מבצע אך לא יכול לחלוק את הצלחותיו והישגיו עם חבריו בשייטת ועל אחת כמה וכמה עם המשפחה. למעשה, שאר הלוחמים לא חשופים ואינם מודעים לטיב המשימה שהשתתפו בה. עקב כך, חלק מאנשי הצוות אינם מחוברים ליעדי המשימה המבצעית וממילא לא יודעים כיצד עבודתם תורמת לביטחון המדינה, "בתפקיד שלי אני לא כל כך מחובר למבצעות, אני יכול לקרוא בעיתון ולהבין שעשיתי משהו חשוב".

ב. הציר המנטלי

"בשירות בסטי"לים יש מצבי קיצון כמו עבודה פיזית, שחיקה, עייפות רבה. דוחפים את הבנאדם למצבים שבהם הוא צריך להחליט אם הוא "יוצא מהכלים" או לא, ואם כן – איך הוא חוזר לעצמו".

סוגיית החוסן המנטלי של הלוחמים מעסיקה את מפקדיהם החל בשלב ההכשרה בכה"ד. עוד בטרם הגעתם לספינה, הלוחמים לעתיד מתמודדים עם סדרת תרחישים המכינים אותם לאתגרים המנטליים בספינה, במטרה לפתח חוסן מנטלי שיביא לשיפור אפקטיביות התפקוד של הפרט לנוכח מצבי קושי.

הגורמים המשפיעים על בניית החוסן המנטלי הם: תפיסת עוצמת האיום ומיידיות הסכנה, ניסיון קודם במצבי חירום דומים, דפוסי אישיות, ובעיקר – מידת האמון של האדם ביכולתו וביכולת הגורמים שבסביבתו להתמודד בהצלחה עם האתגר. הספרות המחקרית מלמדת כי לפרט קל להתמודד עם לחץ כאשר גם הזולת חשוף אליו, ולכן החוסן המנטלי מושפע מן הלכידות החברתית ושזור בה.

בשעת משבר, הרשת החברתית מהווה משען ומקור כוח. היא מעניקה תמיכה המחזקת התמודדות יעילה ושמירה על רמת תפקוד מיטבית. מאידך, עלול להיווצר "אפקט דומינו" שלילי במצבים שבהם מספר בעלי תפקידים מפגינים תפקוד ירוד – ומכאן חשיבותו החיונית של החוסן המנטלי לחוסן הארגוני (גלעד, וינדוברג ושיף, 2014).

הקושי המנטלי הכרוך בתפקודם של הלוחמים בספינה, מורכב מחמישה רכיבים:

1. אתגרים פיזיים. התווך הימי איננו הסביבה הטבעית של האדם. בשל תנאי הים, השירות בספינה מלווה בקושי פיזי קבוע, בראש ובראשונה בזמן ההפלגה אך במקרים רבים גם לאחריה בתופעה המוכרת כ'מחלת רציף'. החולשה הפיזית מוציאה את הגוף מאיזון ולכן, למשל מעלה את הסיכון להתייבשות ומדכאת תיאבון. לחולשה זו גם השפעה מנטלית הכוללת תחושות של העדר שליטה, ולאורך זמן אף חרדות. בשעה שכמה מהלוחמים יסתגלו לקושי הפיזי תוך מספר שבועות עד מספר חודשים, יש לוחמים החווים קשיים במהלך השירות, ומצליחים למתן את ההשפעות רק באמצעות תרופות. התמודדות עם תנאי הים היא חלק מרכזי ובלתי-נפרד מהשירות בסטי"לים.

2. עייפות, עומס ושחיקה. עומס חושי-קוגניטיבי איננו דבר חריג עבור הלוחם הימי, הנדרש תחת לחץ לתמרן בין הפעלת מערכות הספינה, התמודדות עם תנאי הים ותורנויות. היות שפעילות מבצעית דורשת איוש עמדות ברציפות דרך משמרות ארוכות, יש השפעה על מחזורי הערות וניכרת תחושת עייפות ממושכת מצד הלוחמים. על כך, מתוספת העובדה שרבות מן המשימות הן מונוטוניות וממושכות, על אחת כמה וכמה בזמן הפלגות ארוכות, שבהן הרבה "שעות מתות". בסופו של דבר, הלוחם הימי נדרש להרכה חוסן מנטלי, שכן "צריך לדעת לעשות הרבה דברים בו-זמנית. בזמן מצבי לחץ, כאשר "נופלים" עליך הרבה מאוד דברים - צריך לדעת לשלוט על זה טוב".

3. ניתוק מהסביבה החיצונית. היציאה לים מלווה בניתוק הלוחם מן המעגלים המשפחתיים והחברתיים שלו. כמשך ימים ושבועות, נאלץ הלוחם הימי להסתדר בלי שיחות עם המשפחה והחברים, בלי להעלות סטורי לאינסטגרם, ובלי להתעדכן אם הקבוצה ניצחה בגמר הגביע... במציאות כיום, שבה רשתות חברתיות מהוות מרכיב חשוב בזהות העצמית, בעיקר בקרב דור המשרתים הנוכחי, דור ה-Z, אשר המרחב המקוון מעניק לו הזדמנות להביע נוכחות חברתית ולאפשר את קיומה של אינטראקציה נוחה עם אחרים (Carter, 2018) - הלוחם מחויב ללמוד לדכא את הדחף להתעדכן חדשים לבקרים בקבוצת העמיתים שלו שאינם משרתים עמו. מעבר לניתוק משגרת החיים בחוף, מצב זה פוגע גם בזמינותה של תמיכה רגשית ללוחם על-ידי המשפחות והחברים. קושי זה ייחודי ללוחמים הימיים מבחינת המְשָׁךְ והתדירות, כאשר לכל אורך השירות נדרש הלוחם לניתוקי מגע מלאים מהמסגרות החברתיות החיצוניות. תופעה זו מעלה את חשיבותם של המעגלים החברתיים בספינה, ומחייבת חוסן מנטלי בקרב הלוחמים.

4. עמימות וחוסר וודאות. "הלוחם הימי לא משרת בכנרת". מצב הים, גובה הגלים, עוצמת הרוח, מזג האוויר - התנאים הסביבתיים אינם צפויים ועשויים להשתנות פן-רגע. נוסף על כך, בשעה ששעת היציאה לפעילות ידועה מראש, הרי שאין כל וודאות בנוגע למועד החזרה הצפוי. הפלגות נוטות להתארך ולהתקצר בהתאם להתפתחות המבצעית. מלבד העובדה שחלק מן ההתמודדות עם קושי זה מתבסס על יצירת שגרה בהתנהלות הסטי"ל, היוצרת וודאות ויציבות חלקית, נדרש הלוחם עצמו לפתח כלים להסתגלות מהירה לשינויים ובלת"מים כדי למזער מתח ודאגות. "אתה משרת במקום של חוסר וודאות מטורף. אתה קם בבוקר ולא יודע מה הולך להיות בהמשך היום. יש וודאי ויש וודאי שייטת 3".

5. צמצום המרחב האישי. המרחב הפיזי בספינה מוגבל ומצומצם, שכן הספינות בנויות לניצול מיטבי של המרחב למען המערכות הטכנולוגיות הדרושות. צפיפות משמעותה שפרטיות איננה מנת חלקו של הלוחם הימי: "האינטנסיביות של חיים ביחד, הצפיפות בסטי"ל - אין אותה לאף לוחם בשום מקום אחר". בלב ים, יש אנשים מסביב ללא הפסקה ואין לאן לברוח כדי להתאוורר. מצב זה תורם להגברת העומס החברתי והמנטלי. "בשביל לשרוד בספינה צריך להיות מישחו שמוסגל מבחינה מנטלית להתמודד עם צפיפות ולחץ".

לפי לורוס ופולקמן (1984), חוסן נפשי פירושו היכולת של הפרט לתפוס קושי חיצוני כאירוע שאפשר להתמודד עמו באופן אפקטיבי, ואף להפיק ממנו רווח רגשי. ואומנם, צידו השני של המטבע, של אתגרי השירות, היא העובדה שמתפתחת בקרב הלוחמים תחושת מסוגלות וסיפוק לנוכח עמידתם באתגרים המנטליים והפיזיים הנלווים לשירות בספינה. יש לוחמים המתגאים בכך שקרביותם אף עולה על קרביות חבריהם בחי"ר ובשריון, מכיוון שהיא כוללת התמודדות כפולה: הן מול האויב והן מול איתני הים.

ג. הציר החברתי

"להיות חבר טוב, עם יחסי אנוש טובים, בסופו של דבר זה הבסיס של הסטי"ל, כי מה שחשוב זה האנשים שאתה משרת איתם. אתה מגיע לספינה בשלב מאוד מוקדם של השירות ונשאר עד השחרור. החברים הכי חשובים, אלו שהיו לפניך ואלו שיבואו אחרריך".

מעולם לא היה הביטוי "השלם גדול מסך חלקיו" נכון יותר כמו ביחס לסטי"ל. המשרתים על הסטי"ל, בין שהם לוחמים צעירים ובין שהם ותיקים או אנשי סגל,

תלויים אחד בשני מקצועית וחברתית וזקוקים האחד לשני כדי לעמוד במטלות הדרושות להבאת הספינה לרמת התפקוד הנדרשת. לאורך השירות, הלוחם הימי מעביר את מרבית זמנו בקרב אותה קבוצת אנשים מצומצמת.

מעבר להיותם עמיתים לעבודה המקצועית במחלקות השונות, חברי הסטי"ל מהווים האחד עבור השני את המשענת החברתית המסייעת להתמודד עם הקשיים בתפקיד: "[...] להיות חבר אחד של השני משום שכולם נמצאים באותה סירה, כולם סובלים וכולם נהנים ביחד". ההיבט החברתי הוא כה משמעותי בשייטת, עד שיש לוחמים שרואים ביכולת החברתית להתחבר לאחרים תנאי הכרחי: "אנחנו חיים 18 אנשים בחדר אחד, ואם יש לך בעיה להתחבר עם אנשים אז יהיה לך מאוד קשה לשרוד בסטי"ל".

מצבים של תלות בין בעלי תפקידים ועומס עבודה לעולם יהוו קרקע פורייה לעימותים וחיכוכים. אך בשעה שבמקומות אחרים יש לפרט את האפשרות לנתק מגע ו"להצטנן", ללוחמים הימיים כמעט אין פריבילגיה כזו בשל הצפיפות בספינה. הלוחם הימי נדרש לפתח מנעד רחב של כשירויות חברתיות לפתרון קונפליקטים, כגון איפוק, שליטה בכעסים וכמובן סבלנות:

"אחת התכונות הנדרשות היא סבלנות. הסטי"ל הוא מקום מאוד צפוף וקשה. לפעמים צריך את השקט שלך, לצעוק ולקלל זה לא הפתרון. צריך לחכות בסבלנות, לדבר ולבקש ברוגע, ואז הכול בסדר".

התלות המקצועית והחברתית בספינה היא גם כוח מניע ומאחד, המתדלק ערכות הדידת - בבחינת כולם בשביל אחד ואחד בשביל כולם:

"אנחנו צוות וכל אחד צריך לתרום למען החברים אפילו אם זה פוגע בזמן בית, בחגים, בשעות שינה. צריך לדעת לתת מעצמך עוד יותר ולא לחשוב רק על עצמך, לא לחשוב על מה אתה מקבל אלא על מה אתה נותן".

בעוד הלוחמים בספינה באים מרקע שונה, בעלי התמחויות מקצועיות שונות וגם ותק מגוון, הרי שמוטלת אחריות אדירה ושווה על כל פרט בכל הנוגע לערכות ההדדית, אחריות הבאה לידי ביטוי כבר בשלב הקליטה החברתית והמקצועית של הלוחמים חדשים, ולאחר מכן כביצוע המשימות השוטפות: "יש המון עבודות לעשות בספינה, [ואתה] חייב שיהיה לך מוסר עבודה. אם לא, אתה מפיל את העבודה על הצוות".

לפי Spindler (1948), לצוותים קטנים (מחלקה עד פלוגה) יש תפקיד חיוני במבנה הצבאי בשל חשיבות הקשרים הבלתי־אמצעיים, פנים־אל־פנים, היוצרים תלות הדדית, מוטיבציה והתמודדות עם קשיים: "אם יש לך צוות טוב אז גם השירות שלך עובר טוב. אם אתה לא חבר טוב ולא עוזר לחברים - לא יעזור לך, והשירות שלך יהיה מבאס".

זהויות חברתיות אלה קשורות בעבותות גם לרמה ולאופי של הלכידות המבצעית בצוותים. לפי בנבניסטי ובן־שלום (2011), לכידות משימתית מוגדרת כמחויבות הדדית של צוות החולק מטרה משותפת ופועל בתיאום להשגתה, כאשר מחקרים שבוצעו בתחום זה מצביעים על קשר בין לכידות ובין ביצוע. בהתאם לכך, ובדומה ליחידות אחרות בצה"ל, צוותים המפתחים יחסי עבודה סינרגטיים וערכות הדדית מצליחים להעלות באופן משמעותי את תחושת המוכנות והמסוגלות המבצעית של הספינה, ונוסף על כך מקטינים את הסיכונים לכשלים בטיחותיים.

תרבות המעמדות בשייטת

לצד היחסים בצוות, המהווים גורם מחזק לשרידות ומוטיבציה בקרב הלוחמים הימיים, הדינמיקה החברתית בספינה אינה חפה ממורכבות וכרוכה בתופעת מעמדות. בשייטת הסטי"לים, בדומה לתרבות בציים זרים, התקיימה מזה דורות תרבות של מעמדות חברתיים הנשענת על מידת הוותק בספינה. במסגרת תופעה זו, בדומה ליחסי "צעירות־ותיקות" ביחידות מבצעיות אחרות בצה"ל, הלוחמים בעלי הוותק הגדול יותר הם בעלי מעמד גבוה יותר בהיררכיה, ובשל כך נהנים מזכויות יתר בחלוקת עבודה ומשימות (זכאי וגבעון, 1997).

בשייטת, ההבדלים בין "ותיקים" ל"צעירים" בעיקר באו לידי ביטוי בהיקף המטלות השוטפות בספינה ובאיכותן. ככלל, לוחמים "צעירים" עסקו במשימות תפעוליות - שמירות, תורנויות מטבח, ניקיונות ותחזוקה, בעוד ה"ותיקים" עסקו בעיקר במשימות "איכות" הקשורות למקצוע שבו הוכשרו. כמו כן, פיקחו ה"ותיקים" נגדים תורנים על ביצוע המשימות של ה"צעירים", שכונו בספינה "צד תורן".

השירות בסטי"ל ב"צד תורן" כלל שני מאפיינים ייחודיים שהשתלבו בתופעת ה"צעירות־ותיקות" המוכרת, והעצימו אותה: ראשית, ותיקות כמסלול קידום. בשונה מיחידות שדה מבצעיות בצה"ל, ללוחמים בסטי"לים אין מסלול קידום לפיקוד. אמנם אפשר לצאת לקצונה, אך הדבר מתבצע ללא זיקה מקצועית ומשמעותו עזיבת השירות המבצעי בסטי"לים למען תפקיד עורפי. תופעה זו מייצרת רוברד נוסף של

משמעות ל"ותיקות", שהיא מעין תחושה של קידום ופיקוד ללוחמים.

שנית, העדר סטנדרטיזציה. יש שונות רבה בהיקף וחלוקת המטלות בתוך הספינות ובין הספינות בשייטת. לאורך הזמן, התגבשו בשייטת מספר גרסאות ל"צד תורן", אשר באו לידי ביטוי בעומס וסוג המטלות, ואף השפיעו על תנאי השירות וסבב היציאות הכיתה. ביטוי נוסף לוותק בא לידי ביטוי בסבב היציאות: עד דרגת סמל סבב היציאות של הלוחם היה 1 ל-3 (דהיינו נשאר ביחידה בכל שבת שלישיית), ולאחר קבלת הדרגה הגיע הסבב עד לכדי יחס יציאות של 1 ל-12, תופעה אשר החריפה את השחיקה שכן היא מנעה מרחב נשימה מהלוחמים הצעירים. כך נוצר בשייטת חוסר אחידות שהוביל לתסכול מוגבר מצד לוחמים בספינות מסוימות.

תרבות ה"צעירות-ותיקות" בשייטת, בשילוב כלל המאפיינים הללו, יצרה עומס גדול נוסף על הלוחמים, בייחוד בשנת השירות הראשונה, החיונית במיוחד להתאקלמות בספינה. על-פי רוב, מצא עצמו הלוחם החדש מבצע את מירב המטלות התפעוליות (מטבח, שמירה וניקיונות) ואחראי על כוננות בקרת הנוקים בספינה, על חשבון העיסוק בפן המקצועי שאליו הוכשר.

לאורך הזמן, התפתחה בסטי"לים תחושת חוסר צדק, שזכתה לשמות גנאי כמו "ספינת עבדים" - ביטוי הקשור לנטייה למוטיבציה נמוכה לשירות ומעורר נפל ים (נשר) בתקופת השירות הראשונה. לא מן הנמנע כי תופעת "צעירות-ותיקות" השפיעה לרעה גם על רמת האפקטיביות והלכידות בספינות, בדומה למקרים מקבילים בכוחות היבשה (פקר ובן-שלום, 2003).

"נוהל צוותים" – הובלת שינוי תרבות ארגוני

התנעת התהליך

כאמור, לאורך השנים בוצעו מספר ניסיונות לשינוי מנגנון היצד תורן, אך הם לא צלחו עקב התנגדויות נחרצות בכל הדרגים בשייטת. בקיץ 2018 נעשה ניסיון נוסף לבצע את השינוי המיוחל כדי להתמודד עם ההשפעות השליליות של תרבות ה"צעירים-ותיקים" בשייטת 3. לשם כך, מפקד שייטת 3 דאו, גיא גולדפרב, מינה את מפקד פלגת סטי"לים 31, ארוז בן-ציון, ואת יועצת היחידה, בת-חן פרימור, להוביל תהליך של שינוי תרבותי אשר מטרתו: "עיצוב מחדש של חיי הלוחמים באופן היוצר איוון בנטל בין כלל הלוחמים בספינה, והחלת הסדרה אחידה וברורה של משימות ומטלות ספינתיות בין הספינות בשייטת 3".

בבסיס התהליך עמדה הנחת עבודה כי יצירת איזון בנטל תוביל לתקופת התאקלמות קלה יותר עבור הלוחמים החדשים עם הגעתם לספינות, תעלה את מידת המוטיבציה ושביעות הרצון בשירות לאורך זמן, ובטווח הארוך תקטין את שיעור הנשירה. יתרה מכך, השינוי המיוחל נתפס כבעל יכולת להגביר את הלכידות הצוותית, ולגבש מנגנון הכשרה אפקטיבי יותר לשיפור המוכנות המבצעית של הצוות הלוחם בסטי"ל.

כדי להניע את התהליך, הקימו הממונים עליו ועדה לבחינת התרבות הארגונית ושירות הלוחם בסטי"ל ולבחינת מנגנון הצד התורן. מטרתו של שלב מקדים זה, הייתה הקמתו של גרעין אנשים שמנה כעשרה בעלי תפקידים מוערכים בתחומם, בעלי השפעה ומהימנות, מתוך הנחה כי בכוחם לקדם ולממש את החזון ולהצית בארגון תחושה של דחיפות, החיונית למסמוס השאננות ולהשגתו של שיתוף פעולה נרחב. בנייתה של קואליציה מנחה הזקה היא חלק חיוני במאמץ לעצב מחדש תהליכים ארגוניים (קוטר, 1996).

ואכן, כבר מן הצעדים הראשונים, עלו וצפו קולות מחאה והתנגדות אקטיבית, מצד הסגל הבכיר והפיקוד הזוטר של השייטת. ההתנגדות נעה סביב שני צירים: ציר פרקטי - האם אפשר בכלל לשנות משהו כה מהותי בתרבות היחידה, וציר מהותי - האם נכון לבצע שינוי והאם הוא הוגן כלפי הלוחמים.

בראשית התהליך הוגדרו מספר עקרונות מנחים אשר נתפסו עליידי הממונים על התהליך השינוי כקריטיים לתכנון והטמעה:

1. **Bottom up** - על כל שלב בתהליך להיעשות תוך רתימת הלוחמים והסגל ובשקיפות מלאה, כדי ללמוד את צרכי השטח, לבנות אמון ולתת מקום להתנגדויות.

2. גמישות - על השינוי להיבנות בצורה מדורגת, תוך הגדרת לוחות זמנים מדורגים לתהליך ההטמעה, כדי לאפשר גמישות לביצוע התאמות מהירות לתנאים ולתגובות בפועל.

3. ניהול סיכונים מתמשך - לאורך כל התהליך יתבצע איסוף מידע פרואקטיבי על תחושות הלוחמים, כדי לצפות מראש בעיות שעשויות לצוף אחרי השינוי ולגבש עבורן אופני התמודדות מניעתיים.

גיבושו והטמעתו של "נוהל צוותים", התבצע בשלושה שלבים מרכזיים, בדומה למתואר במודל של לוין העוסק בשינוי נורמות והתנהגות בקבוצה (Lewin, 1958). לפי מודל זה, תהליך השינוי הרצוי מורכב משלושה שלבים: הפשרה (הכנת הקרקע

לשינוי), שינוי (הצגת התוכנית וביצועה) וקיבוע (יצירתם והפעלתם של מנגנונים שימנעו נסיגה לאחור).

גיבוש "נוהל צוותים" התבצע בשלושה שלבים (ראו תרשים);



תרשים מספר 1. שלושת השלבים בגיבוש נהל צוותים.

שלב ראשון: ניתוח סיכונים והזדמנויות

1. אבחון מצב קיים והכנת הקרקע. הובלת השינוי ורתימת אנשי השייטת דרשה תחילה הבנה מהותית של ההיגיון הפנימי והצרכים הפסיכולוגיים והחברתיים העומדים בבסיס מנגנון הצד התורן בשייטת. בוצע אבחון ארגוני מעמיק שכלל שיחות חתר עם לוחמים, נגדים וקצינים, לשם הבנת הצורך ומשמעות הנוהל הקיים עבורם, ולשם זיהוי סיבות אפשריות להתנגדות לשינוי בקרב אוכלוסיות שונות. כמו כן הועבר סקר אבחון ארגוני כללי-שייטתי (סגל ולוחמים), במטרה לזהות הלכי רוח ביחס לשינוי, ולאתר הן צוותי ספינות בעלי פוטנציאל התנגדות והן צוותי ספינות בעלי נכונות רבה יותר לשינוי.

באמצעות האבחון זוהו הגורמים המרכזיים אשר בכוחם לעכב את השינוי. בראש

הגורמים הללו, התגבשה ההבנה כי "צד תורן" הוא מנגנון המושרש עמוק בתרבות הספינות ומהווה חלק בלתי נפרד מן ה-DNA הארגוני, עבור הסגל והלוחמים כאחד, שכן מזה 50 שנים היה חלק מרכזי משגרת היומיום של צוותי הספינות.

כמו כן עלתה ההבנה כי ביטול המנגנון יהיה קשה במיוחד ליישום בקרב הלוחמים הוותיקים בספינה, שכן הם אלו שנמצאו על קו התפר. כלומר, במעבר מהיות לוחם צעיר להיות לוחם ותיק ולכן אחרי השינוי לא יזכו למעמד, הזכויות וההטבות הכרוכות במעבר זה לאחר תקופה ארוכה שבה היו צד תורן בעצמם. נוסף על כך, הסיכונים המרכזיים שזוהו באבחון ודרשו מענה במהלך השינוי היו: ירידה בלכידות הצוותית, פגיעה בהסמכות לתפקידים בכירים, שחיקה, ובריונות סמויה וגלויה.

מנגד, זוהו שלושה גורמים מרכזיים שבכוחם לעודד את השינוי המתוכנן:

הגורם הראשון הוא ההבנה כי שינוי המנגנון יביא לריווח סבב היציאות לאורך כל השירות, ייצור ציפיות לסבבי השבתות (למעט פעילות מבצעית מתפרצת) ויאפשר ללוחמים לתכנן ולשלב לצד פעילותם זמן אישי.

הגורם השני הוא ספינות שבהן המפקדים דווקא עודדו את השינוי והאמינו בנחיצותו, וכך נמצאו כגורם מסייע בקידום הטמעת השינוי דרך צמצום מהותי של התנגדויות ומתן מענה נקודתי עבור המתנגדים לשינוי.

הגורם השלישי הוא ההבנה כי יש צורך במציאת מנגנון "קידום" ופיתוח אישי חלופי עבור הלוחמים שיוכל למתן את ההתנגדות, לנוכח העובדה כי מנגנון הצד התורן אפשר קידום לתפקיד פיקודי עבור לוחמים על בסיס ותק בלבד.

2. בחינת בקרת נזקים על-ידי צוות מקצועי. כאמור, סבב היציאות נמצא כגורם מרכזי העשוי להשפיע על קבלת השינוי. בספינות הטילים סבב זה נגזר ישירות מכמות אנשי הצוות הנדרשים להישאר בספינה ככל רגע נתון כדי לתת מענה הולם במקרה של אירוע חירום. על כן הוקם צוות מקצועי היילי שנדרש לבחון את תפקידם של צוותי החירום (צוות בקנ"ז - בקרת נזקים) תוך ניסיון להבין האם אפשר לצמצם אותם בלי לפגוע ביכולתם לתת מענה לאירוע חירום מתפתח.

3. "קול קורא" לבניית דפ"אות. מתוך ההנחה כי מעורבות הלוחמים בשלב התכנון תרחיב את הקואליציה בעד השינוי ותשפיע לחיוב על הטמעתו העתידית, ניתנה לצוותים בספינות ההזדמנות להשפיע ולגבש דרכי פעולה אפשריות (דפ"אות). בניית הדפ"אות נעשתה על-פי סט קריטריונים שהוגדר על-ידי חברי הוועדה

וכלל: הפחתת עומס בחצי השנה הראשונה לשירות, שיפור סבב היציאות הביתה, הקטנת עומס המטלות על הלוחם לכל אורך השירות, חלוקה שוויונית במשך ביצוע המטלות, פיתוח לתפקיד פיקודי ושילוב מכונאים.

4. הצגת הדפ"אות ובחירת הדפ"ן כפורום פיקוד בכיר. מתוך הדפ"אות שהוגשו, זיקקו חברי הוועדה חמש דפ"אות מובילות אשר תורגמו למדדים כמותיים כדי לאפשר השוואה איכותית וכמותית בין ההצעות השונות. הדפ"אות השונות הוצגו לחברי הוועדה ומתוכן נבחרו עקרונות לעיצוב הדפ"ן:

- שייטת אחידה - הסדרה אחידה וברורה של חיי כלל הלוחמים בשייטת ללא תלות בספינה ובסגנון הפיקוד של מפקד הספינה.
- לכידות וצוותיות - הקמת ארבעה צוותים קבועים הכוללים לוחמים בעלי ותק שונה, אשר מבצעים את כלל המטלות הספינתיות ברוטציה. לוחם חדש ישובץ לאחד מהצוותים החל ביום הגעתו לספינה וכלה ביום שחרורו, מתוך הנחה כי שיוך הלוחם לצוות הטרוגני הכולל בעלי תפקידים שונים שאינם חלק מהמחלקה המקצועית האורגנית שלו יעודד היכרות וגיבוש.
- איזון בנטל - הגדרה וחלוקה מחדש של בעלי התפקידים, הכוללת אפיון תפקידים פיקודיים חדשים המייצרים מנגנון קידום חלופי המבוסס על התאמה ולא על ותק. נוסף על כך, הגדרת סבב מטלות סדור, שגרה בסבב יציאות ואיזון בין לוחמים צעירים לוותיקים לאורך השירות.
- טיוב תקופת ההתאקלמות - קיצור, הקלה והסדרה של תהליך קליטת הלוחם בסטי"לים, כך שישקיע את עיקר זמנו בהתאקלמות חברתית ומקצועית בסביבת העבודה הימית.

שלב שני: תכנון

1. כתיבת הנוהל. הוקם צוות עבודה משולב (לוחמים, נגדים וקצינים) מספינות שונות בשייטת, שתפקידו היה לפתח את עקרונות הדפ"ן לכדי נוהל מפורט. הצוות הוקם הן כדי לוודא סטנדרטיזציה ולמנוע פרשנות סלקטיבית בין הספינות, והן כדי לייצג באופן מיטבי את האינטרסים של כלל בעלי התפקידים בספינות. לצורך טיוב הטמעת הנוהל ויצירת שפה משותפת בכל ספינות השייטת, פותחו כלי ניהול, דפי מסרים ומנגנונים נוספים שסייעו להפחתת הסיכונים שזוהו בשלב הראשון, בניתוח הסיכונים. נקבע "נוהל צוותים", הוא הדפ"ן, אשר נבחן מבחינה כמותית

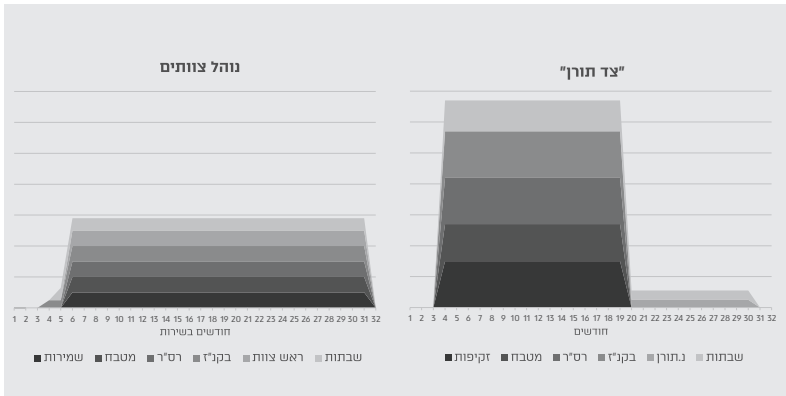
מול מנגנון הצד התורן באמצעות סט הקריטריונים שהוגדרו ב"קול קורא" לבניית הדפ"א (תרשים מספר 2).

2. צוות אדום. הדפ"א הוצג לצוות אדום שתפקידו היו לאתגר את הנחות היסוד של הדפ"א, לאתר חולשות אפשריות ביישום הנוהל, ולגבש פתרונות ומנגנונים שיאפשרו לבצע את השינוי הלכה למעשה.

3. הצגת הנוהל לפורום פיקוד בכיר. במפגש הצגת הנוהל לפורום המפל"גים (מג"דים), הוצגו הכלים אשר פותחו לאור ניהול הסיכונים והאבחון הארגוני, ובוצעה סקירה של מסלול השירות החדש של הלוחם הימי, עומס המטלות (תרשים מספר 3) ואפיקי הקידום לתפקידי פיקוד בספינה. נוסף על כך, נעשתה עבודת מיקוד נוספת באשר לסעיפים בנוהל אשר משפיעים באופן מהותי על תרבות החיים בספינה.



תרשים מספר 2. השוואה כמותית בין מנגנון "צד תורן" ובין "נוהל צוותים", על-פי סט הקריטריונים שנקבעו לצורך "קול קורא" לבחירת דפ"א. אפשר לראות כיצד נוהל צוותים (כחול) מדורג כשווה או כגבוה יותר בכל אחד מששת המדדים בהשוואה למנגנון הצד התורן (צהוב).



תרשים מספר 3. השוואת עומס המטלות השבועי על הלוחם לאורך השירות - "צד תורן" מול נוהל צוותים.

שלב שלישי: הטמעה

שלב ההטמעה תוכנן לאור ניתוח הסיכונים וההזדמנויות בשלב הראשון, שבו עלה כי שינוי מסדר גודל כזה בתרבות היחידה, יחייב רתימה רחבה של כלל המעורבים כדי שיושרש ביחידה ולא יידחה על-ידי הדרגים השונים. כשם שהדרגים השונים היו מעורבים בתהליך בחינת הנוהל הקיים ובבחירת הנוהל החדש, כך גם כאן - נקבעו עקרונות מעורבות מנחים דומים לתהליך ההטמעה עצמו ולהצגת הנוהל החדש בפלטפורמות השונות ביחידה:

1. הצגת הנוהל בשייטת ורתימת הצוותים ליישום הנוהל. מובילי השינוי השקיעו מאמצים לרתימתם של המפקדים ביחידה, מתוך מטרה לגייס אותם כסוכני שינוי בתהליך יישום הנוהל החדש. על כן, כחלק מהצגת הנוהל, הושם דגש על מתן כלים למפקדים עבור התמודדות יעילה עם התנגדויות פקודיהם. הוסכם בין חברי צוות מובילי השינוי, כי רתימה זו מתחילה קודם כול בהצגה ראשונה מוצלחת למפקדים, שתשכנע אותם בנחיצותו ויעילותו של נוהל הצוותים, מתוך הנחה שהצגה משכנעת לא רק תרתום את המפקדים לתהליך אלא גם תעניק להם כלים להעברה מוצלחת של עקרונות הנוהל, הלאה לפקודיהם. כמו כן, הוחלט על הקמת מנגנון שליטה ובקרה על דרג הפיקוד כדי לוודא כי קיימת אחידות ביישום של הנוהל - אחידות שתמנע פרשנות שגויה והיווצרות פערים בין הספינות השונות בשייטת.

תהליך הצגת הנוהל, ההיערכות למימושו ויישומו הראשוני בספינות ארך כחודש ונעשה באופן מדורג. כאמור, התהליך החל בהצגת הנוהל על-ידי מובילי השינוי לסגל הספינות וללוחמים. לאחר מכן, הסגלים ביצעו למידה מעמיקה של הנוהל, ערכו דיוני הטמעה עם מפקד הספינה (לרבות הכנת טבלאות איוש, סבכים ואישור בעלי תפקידים בפני המפל"ג). הושם דגש על מתן דפי מסרים אחידים לכלל הצוותים בספינות במטרה לחבר את הלוחמים לרצינול השינוי. כמו כן נפתח "סל מענים" עבור תגובות ומקרים אפשריים של מצבי התנגדות וחוסר שיתוף פעולה.

בטרם ההצגה לכלל צוות הספינה, מפקד הספינה וסגנו הציגו את הנוהל ללוחמים שנבחרו לתפקידים מרכזיים ביישומו, מתוך מטרה לרתום אותם כסוכני שינוי ולהפחית את ההיתכנות לחיכוך בין הסגל ובין הצוות. כלל ההכנות, עד שלב זה, עוצבו כהכנה לשלב הבא שבו מפקד הספינה מציג את הנוהל לצוות, מתוך הנחה שבשלב זה סגל הספינה כבר יהיה רתום לשינוי ובקיא בנוהל כדי שיוכל לתת מענה מלא ללוחמים במסגרת השיח עימם.

2. הסמכת צוותים ליישום הנוהל. לאחר הצגת הנוהל לצוותים ומינוי בעלי התפקידים החדשים בספינות על-פי נוהל צוותים, החל תרגול טכני שיטתי של יישום הנוהל על בסיס נהלי הבקנ"ז החדשים. לאחר מכן בוצעה הסמכה של הצוותים בכל ספינה על-ידי המנחים המקצועיים במטה השייטת.

3. הצגת הנוהל בקורסי הכשרות, קצינים ולוחמים. במקביל לפעולות לעיל, הוצג השינוי לכל המסגרות בבסיס ההדרכה, כחלק מרתימת דור המפקדים הבא לשינוי וכדי להטמיע את המונחים המקצועיים והנוהל במסגרות ההכשרה ללוחמים.

4. אבחון ארגוני ועדכון הנוהל. במהלך מחצית השנה שלאחר תחילת יישום הנוהל, בוצעו מספר מפגשי בקרה שכללו מפגשי שאלות ותשובות עם מפקדי הספינות וסגניהם לצורך איסוף התייחסויות והצעות לייעול. בתום תקופה זו, בוצע אבחון ארגוני מקיף שמטרתו הייתה לזהות כשלים במימוש הנוהל ולאתר נקודות תורפה, אשר עלולות לפגוע בהנחות היסוד של הנוהל ולהוביל לתופעות צעירות-יותיקות שאינן פורמליות. לאור הבעיות שהוצפו נעשתה הערכת מצב ובוצע כיול ותיקוף, נוסף לנוהל עם התאמות שכללו הקלות והחמרות בנושאים שונים.

סיכום

תופעת הוותיקות-צעירות אינה ייחודית לצה"ל ולבטח אינה ייחודית לזרוע הים ולשייטת הסטי"לים. לצד היבטים חיוביים הקשורים בחניכה, לכידות יחידתית ויצירת אתוס, תופעות צעירות-ותיקות ידועות בעיקר לאור שלל תופעות הלוואי השליליות הנלוות להן. במקרה של שייטת 3, על ייחודיות החיים בספינה, תרבות הוותיקות-צעירות שהורשה ביחידה לאורך עשרות שנים דרך היצד תורן, הובילה עם הזמן לתופעות נרחבות ומדאיגות של נשר ומוטיבציה ירודה, והתאימה פחות ופחות לדור ה-Z והעולם המשתנה.

בתוך הקשר זה, תהליך הגיבוש וההטמעה של 'נוהל צוותים' איננו מובן מאליו.

מחד, מדובר בשינוי רחב היקף המערער את הסדר התרבותי והנורמות המקובלות שהיו מושרשות עמוק ב-DNA היחידתי בקרב הלוחמים והסגל כאחד, לרבות בדרג המפקדים הבכיר של השייטת והזרוע - שינוי הדורש אומץ פיקודי ניכר. מדובר בהשקעה משמעותית של קשב פיקודי ומשאבים ארגוניים במטרה להוביל תהליך שאינו עוסק ישירות בבניית כשירות מבצעית, אלא בעיקר בשיפור הוויית השירות והרווחה של הלוחמים. כמו כן, בשונה מהעיסוק השוטף בנושאים כמו אוכל, תנאי לינה, או ימי כיף, הרי שבמקרה זה מדובר בטיפול שורש עמוק יותר הנוגע לתחושות תסכול ושחיקה שמקורם בהתנהלות היום-יומית והדינמיקה הפנים-צוותית של צעירות-ותיקות, טיפול אשר לאורך זמן עשוי להביא לשיפור האפקטיביות המבצעית ותחושת המוכנות.

מאידך, במידה רבה תהליך שינוי זה מכין את היחידה לקראת דור המשרתים הבא, המורכב מכני וכנות דור ה-Z כשירות מעורב. מה שהיה לגיטימי בהתנהלות החברתית בשנות ה-60 של המאה הקודמת, אינו תואם את האג'נדה בתקופה המקדמת שוויוניות. בהתאם לכך, החלוקה בנטל משפיעה באופן ישיר על מידת המוטיבציה של הלוחמים הרבה יותר מבעבר, בעיקר בתקופת השירות הראשונה שבה נפל הים (נשר) הוא הגבוה ביותר.

מקץ שנה של הרצת נוהל צוותים, אפשר היה לקבוע כי הוא הוטמע, יושם ומיושם בהצלחה בשייטת 3. בשעה שכצפוי היו בתחילה חבלי לידה שכללו פערי הבנה, התנגדויות ויישום סלקטיבי, הרי שלבסוף הנוהל יושם מבחינה טכנית בצורה מיטבית, בזכות מעורבות פיקודית גבוהה וקיום שגרות ובקרות תדירות. במבט לאחור, השינוי התאפשר הודות לקיומו של תהליך ארגוני שיטתי וסבלני, שהחל באבחון והצביע על

נקודות תורפה עתידיות בשלב ההטמעה.

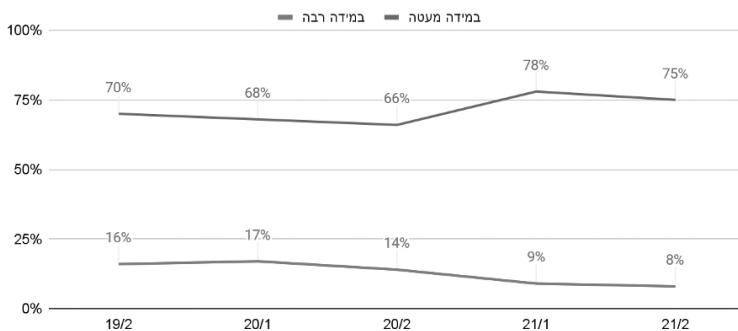
בשעה שהקשיים שעלו אינם בהכרח ייחודיים לשייטת ולמקרה הספציפי הזה, הרי שעמידה עליהם בשלב מוקדם אפשרה למעשה להתחיל את ההטמעה כבר בשלב התכנון דרך מעורבות, בניית קואליציה רחבה והכשרת לבבות. באופן מעניין, התהליך עצמו לא רק הכשיר את היחידה לקראת דור ה-Z, אלא גם ניהל את התהליך בדרך המקדמת את אותם ערכים אשר בשמם נעשה - שילוביות, פתיחות ומעורבות.

אחת ההצלחות הגדולות בניהול השינוי הייתה הרף הנמוך של התנגדויות שהתעוררו בקרב הלוחמים, ובשעה שבקרב הדור הוותיק של הלוחמים לא הייתה שביעות רצון גבוהה מהשינוי, הרי שהלכה למעשה הם קיבלו אותו. אפשר לייחס הצלחה זו למעורבות ומחויבות גבוהה של המפקדים עצמם לשינוי, ולכך שלכל אורך התהליך אפשר מקום רב ללוחמים להשפיע ולהביא את תחושותיהם ועמדותיהם.

מבחינת המדד המרכזי, נפל ים, בשעה שמספר הנושרים מהיחידה נותר ללא שינוי מאז 2018, הרי שבתקופה הזו גדל סד"כ היחידה ביותר מ-30%, ומכאן ששיעור נפל הים בשייטת ירד בכ-25% בשנתיים האחרונות.

עם הזמן, פירות השינוי באו לידי ביטוי גם בשיפור הדינמיקה והלכידות הצוותית בספינות, כאשר כיום לוחמים חדשים זוכים לתקופת התאקלמות והסמכה מקצועית ראשונית קודם שהם נכנסים לסבב המטלות. הדבר מקל על השתלבות הלוחמים לשירות בצבא בכלל ולשירות בים בפרט, ויוצר חוויית משרת טובה יותר לאורך השירות. ככלל, שביעות הרצון של הלוחמים החדשים בשייטת נמצאה גבוהה יותר, הם מתאקלמים ומשתלבים בצוותים בצורה מהירה יותר, והודות לתנאי הקליטה - גם מתמצעים מהר יותר.

באיזו מידה קיימות תופעות של צעירותות ותיקות בספינה



תרשים מספר 4. מתוך סקר לוחמים בסדיר הנערך אחד להציון. הנתונים מתייחסים לנתוני המשתתפים החציונים האחרונים.

ברמה הבינ-אישית, נוצרה תרבות שייטתית המקדמת שוויון בחלוקת נטל המטלות, המורכבת משלל ניצחונות קטנים. כיום, זהו דבר שבשגרה להיכנס למטבח הספינה ולראות לוחם ותיק שנמצא לקראת שחרור מטגן שניצלים ללוחמים החדשים בספינה ומסייע להם להתאקלם. כפי שאפשר לראות בתרשים 4 לעיל, תופעות של צעירות ותיקות עדיין קיימות, אך בשיעור נמוך משמעותית ביחס לעידן שלפני השינוי.

בהסתכלות רחבה יותר, ברור כי השינוי התרבותי בשייטת עודנו בהתהוות. כדי שיתרחב ויבוא לידי מימוש מלא, נדרשת החזקה ואחזקה מתמדת מצד דרג הפיקוד הבכיר בשייטת, לרבות יצירת מנגנוני מעקב ומציאת פתרונות יצירתיים המותאמים לתקופה ולשיח דור המשרתים. שגרת חיים ותרבות משתנים כל הזמן, ולכן תהליך שינוי המתייחס בכובד ראש לרתימת כלל הגורמים הרלוונטיים והמושפעים מהשינוי, יוביל להטמעה הולכת וגדלה שתמשיך לשמור על רלוונטיות התהליך לאורך זמן. בו-זמנית, נדרשת התבוננות מפוקחת על המציאות והבנה כי תופעות וסימפטומים של צעירות ותיקות עלולים להרים ראש במגוון אופנים וצורות, ועל כן נדרשים סנסורים פיקודיים לזיהוי מוקדם של התופעה, עמידה על הפערים ומתן מענה תואם.

מנהיגות מקרבת מרחוק – המיומנות הנדרשת למנהיגות בדרג הבכיר

נגה הופמן-פלאם,¹⁴¹ אמיר אבשטיין¹⁴²

האתגר: קיים הבדל משמעותי באופי הפיקוד בין דרג הפיקוד של הגדוד ובין דרג הפיקוד הבכיר של החטיבה, אשר מחייב למידה ורכישה של מיומנויות וכלים מנהיגותיים נוספים ושונים. מפקדי צה"ל שרגילים מתפקידים קודמים לפקד באופן ישיר על פקודיהם, נדרשים בתפקיד המח"ט להניע את אנשיהם תוך יצירת התלהבות ומרץ ביחידה, כדברי רא"ל אביב כוכבי, וזאת במרחק פיזי משמעותי וללא מפגש תכוף ויום-יומי עם פקודים.

סוג מנהיגות זה, אותו כינינו "מנהיגות מקרבת מרחוק", מחייב עיסוק בשאלה כיצד מתרחש תהליך של מנהיגות והשפעה בקרב הפיקוד הבכיר אשר מפקד על ארגון באופן כמעט וירטואלי, וכיצד מפקדים בכירים יכולים להשפיע על יחידותיהם ופקודיהם ולעצבם מרחוק.

הפרק מתייחס בהרחבה לחמישה אתגרים ייחודיים של "מנהיגות מקרבת מרחוק" המאפיינת את הדרג הבכיר: מוטת השליטה, עומס המידע, התלות המוגברת במפקדי המשנה, יצירת לכידות, בניית אמון, רתימה ובקרה. המאמר מדגים כיצד אתגרים אלה באים לידי ביטוי בתפקידיהם של מח"ט המילואים ומח"ט החטמ"ר, שהם תפקידי הפיקוד הבכיר הראשונים של האל"מים הקרביים בצה"ל.

141 ע"צ נגה הופמן-פלאם, יועצת ביסל"ם לשעבר במרכז להכשרות מפקדים.

142 תא"ל אמיר אבשטיין הוא נספח צה"ל בסינגפור, לשעבר רחכ"א וזרוע יבשה.

"מנהיגות א־פורמלית, אותנטית וקרובה לאנשים תמיד הייתה נקודת החוזק שלי. המעבר לתפקיד המח"ט המילואים שאינו רואה את כל אנשיו, שעובד מול מספר מצומצם של אנשים סדירים ושל אנשים בכלל, מחייב אותי לפקד בדרך שפחות מוכרת ונוחה לי. זה אתגר עבורי לשלב טכניקת פיקוד אחרת הנוגדת את אופיי...".

מתוך עבודה שכתב חניך בקורס מח"טים טרם כניסתו לתפקיד

מבוא

אחד האתגרים המרכזיים בדרג בכיר הוא סוגיית הפיקוד מרחוק.

הנושא של המנהיגות בדרג הבכיר החל להעסיק אותנו סביב עבודתנו המשותפת בקורס מח"טים במהלך שנת 2019. נוכחנו לראות כי אחד האתגרים המרכזיים המעסיקים את החניכים הוא כיצד לפקד על חטיבת מילואים או חטיבה מרחבית, שבהם לא ניתן לקיים קשר ישיר ומתמשך עם הפקודים והיחידות. למעשה, אפשר להגיד כי מפקד בדרג המח"ט ומעלה מפקד על יחידה עם מאפיינים וירטואליים. בשעה שהמג"ד מנהיג את יחידתו על בסיס אינטראקציה ישירה, כריזמה, מקצועיות והובלה אישית, הווירטואליות בפיקוד הבכיר איננה מאפשרת פיקוד ישיר ומפגש יום-יומי בין המפקד לאנשיו. בדרג החטיבה ומעלה הארגון והחברים בו ממוקמים ביחידות צבאיות עצמאיות אשר פרוסות במיקומים גיאוגרפים נפרדים, עסוקים בתחומים מקצועיים שונים, והמפקד איננו יכול להניע את פקודיו באותם כלים ששימשו אותו בתפקידיו הקודמים.

בפרק זה נטען כי קיים הבדל משמעותי באופי הפיקוד בין דרג הפיקוד של הגדוד ובין דרג הפיקוד הבכיר של החטיבה, אשר מחייב למידה ורכישה של מיומנויות וכלים מנהיגותיים נוספים ושונים. נוסף ונטען כי סוג מנהיגות זה, אותו כינינו "מנהיגות מקרבת מרחוק" מחייב עיסוק בשאלה כיצד מתרחש תהליך של מנהיגות והשפעה (כל השפעה, לאו דווקא כריזמטית) בקרב הפיקוד הבכיר אשר מפקד על ארגון באופן וירטואלי, וכיצד מפקדים בכירים יכולים לעצב ולהשפיע על היחידות ופקודיהם מרחוק.

אבחנה זו בין מנהיגות דרג המג"ד ובין מנהיגות בכירה יותר איננה מבוררת ומוכרת מספיק בצה"ל, ואינה זוכה להתייחסות ראויה במסלולי ההכשרה הפורמליים.¹⁴³ יתרה מכך, להערכתנו, פעמים רבות בתרבות הצה"לית, מפקדים מתקדמים לדרג בכיר ועוברים לתפקיד חדש אך סגנון המנהיגות שלהם אינו משתנה. עקב כך, מתארך זמן הלמידה בתפקיד ופוחתת יכולתם לתפקד באופן אפקטיבי ויעיל. מרשל גולדסמיט (2007) היטיב לתאר זאת בכותרת ספרו: *What Got You Here Won't Get You There* (כלומר: מה שסייע לך להתקדם לנקודה הנוכחית לא יעזור לך להתקדם הלאה).

תקופת הקורונה המחישה, ביתר שאת, שלמפקדים הבכירים נדרש סל כלים מגוון יותר שיאפשר להם לפקד גם ללא מגע ישיר עם פקודיהם. תופעה זאת אומנם הגיעה לשיאה עם פרוץ המגיפה והצורך בריחוק חברתי, אך היא מאפיינת הן את הריחוק האינהרנטי הקיים בפיקוד בדרג הבכיר, והן תופעות המאפיינות את צה"ל בשנים האחרונות, כגון ביטולי אימונים מסיבות שונות, לוחות זמנים מאתגרים של המפקדים ואפילו ריבוי של מיוניים משניים המונעים מפגש ישיר ותכוף עם הפקודים. מצב זה מחייב את הפיקוד הבכיר בצבא לשכלל את סל הכלים וללמוד להיות טוב יותר ביכולתו לייצר פיקוד-מקרב מרחוק. לתפיסתנו, לא מדובר רק בצורך אלא גם בהזדמנות להעמיק את הידע והכלים הנדרשים לפיקוד הבכיר, ואף למסד את תהליכי פיתוח הידע וההכשרה לדרג זה.

שני הקשרי פעולה מעלים ומחדדים את הצורך ביישום של מודל מנהיגות-מקרב מרחוק. הראשון קשור למעבר לדרג הבכיר שעד כה לא זכה לתשומת הלב הראויה, והשני הוא ההקשר העיתי, שבו תהליכים חברתיים-דמוגרפיים (הצבא כארגון רב-דורי), תהליכי הדיגיטציה ומגיפת הקורונה מחייבים טרנספורמציה של סגנון המנהיגות של המפקדים הבכירים. מטרת הפרק אם כן היא לאפיין את המרכיבים ואת המשמעויות הפסיכולוגיות והסוציולוגיות של מנהיגות מרחוק, להציע הגדרה אופרטיבית למושג מנהיגות-מקרב מרחוק ולהציג כיווני פעולה ליצירת כלים ותהליכי פיתוח למנהיגות זו.

143 במעבר בין דרג המג"ד לדרג המח"ט יש רק קורס מח"טים שמכשיר לתפקיד, כשהדגש בקורס הוא הפיקוד על צק"ח בלחימה. ההכשרות לדרג הקיימות כוללות את פו"מ לסרג הסא"ל ומב"ל רק לחלק מהאל"מים לא קיימת הכשרה לדרג האל"ם בכלל צה"ל, כולל במטה, למעט השתלמויות שחלק מהיחידות מבצעות.

למה חשוב לדבר בצה"ל על מנהיגות-מקרבת מרחוק בדרג הבכיר, בעיתוי הנוכחי?

טענתנו המרכזית היא כי המעבר לדרג בכיר מצריך שינוי במאפייני וסגנון המנהיגות.

מנהיגות צבאית, עליפי לכסיקון צה"ל, מוגדרת כ"יכולת להניע פקודים לאורך זמן לביצוע משימותיהם". הגדרה זאת תקפה לכלל הדרגים בצבא ולכלל המשימות הצבאיות בשגרה ובחירום. הרמטכ"ל רא"ל אביב כוכבי (2007) במאמרו על 7 כללי יסוד למנהיגות ביחידות שדה, מפרט את מרכיבי הגדרת המנהיגות אשר נגזרים מן ההגדרה הנ"ל:

א. יצירת רמה מקצועית.

ב. שמירה על רמה נורמטיבית גבוהה.

ג. קיום תשתית ביחידה אשר תאפשר את קיומה של הרמה המקצועית והנורמטיבית.

ד. מתן אפשרות ליחידה להשתנות ולהסתגל כדי לשמור על הרלוונטיות שלה.

ה. יצירת התלהבות ומרץ ביחידה.

על מנת לממש את מנהיגותו, דמות המפקד בצה"ל לאורך כל שנות קיומו נסמכה על דוגמה אישית והובלה מקדימה. הקריאה "אחרי" ודמות המפקד בראש, והאתוס שנוצר אחרי זאת, היא שנוסכת ביטחון, התלהבות ואמון בחיילים ללכת אחרי מפקדם. רעיון הדוגמה האישית וההובלה מלפנים היה קיים כבר במסורת הפלמ"ח ובצבא הבריטי, מהם ינק צה"ל את שורשיו וערכיו. עם השנים, אתוס ה"אחרי", וסיסמאות דוגמת "ממני תראו וכך תעשו", הפכו את ההובלה מלפנים של המפקד לאקסיומה ערכית של ציפיות והתנהגויות בשגרה ובחירום (רוזן, 1996).

עם זאת, במעבר לפיקוד הבכיר, יש שינוי במאפייני המנהיגות שאיננו בא לידי ביטוי בתוך ההכשרה הצבאית ולא מוצא את ביטויו גם בתוך האתוס הצבאי של "אחרי". כתוצאה מכך קצינים רבים חשים בקושי בהתאמת סגנון המנהיגות שלהם לדרג ולתפקיד הנדרש סביב המעבר לדרג האל"מ.

רא"ל ('מיל') משה יעלון (יעלון, 2001), מחלק את שרשרת הפיקוד לשניים: עד רמת הגדוד, ומרמת החטיבה ומעלה. ההבדל העיקרי בין הרמות, נעוץ לדבריו בקשר הבלתי אמצעי שמתקיים עד לרמת הגדוד. במעבר לרמת החטיבה, המפקד כבר אינו מצוי בקשר ישיר עם כל פקודיו ולכן הוא משתמש בכלים ניהוליים פיקודיים. לדבריו,

עד דרג המג"ד, מרכיבי הפיקוד עולים על מרכיבי הניהול. מדרג המח"ט ומעלה, נדרש המפקד הבכיר להפעיל מערכת מיומנויות וכישורים שונה ממה שהשתמש בה בתפקידים זוטרים יותר. השתיים המרכזיות, בעיניו, הן עיבוד כמויות עצומות של ידע מקצועי ויכולות של אינטגרציה בין "קבוצות כלים שונות של תזמורת תחת פיקודו".

אחד המאפיינים המרכזיים במעבר לדרג הפיקוד הבכיר הוא מוטת השליטה, אשר הופכת לגדולה ורחבה יותר. למעשה, אפשר לומר כי המפקד הבכיר מפקד על יחידה עם מאפיינים וירטואליים. הוירטואליות הארגונית, באה לידי ביטוי בכך שחברי הארגון הצבאי ממוקמים ביחידות צבאיות עצמאיות אשר פרוסות במיקומים גיאוגרפים שונים ונעזרים בטכנולוגיות שונות לצורך ניהול ממשקי העבודה ביניהם. כך שלא מתאפשר פיקוד ישיר ומפגש יום-יומי בין האנשים.

אם יחידות בצבא, מרמת החטיבה ומעלה, מתאפיינות ומתפקדות כיחידות דמויות-וירטואליות, לא ייתכן שאותה מערכת של כלים, כישורים ומיומנויות ששירתו את המפקדים בדרג הגדוד, ימשיכו וישרתו אותם גם בדרג הפיקוד הבכיר. זאת מתוך הבנה, כי: "What got you here, won't get you there". לאור זאת, אנו נדרשים לשאלה איך זה משפיע על מנהיגות המפקדים העומדים בראשן? מה מאפיין את סגנון המנהיגות-מרחוק? אילו אתגרים ניצבים בפניהם ואיך נוצרת ההשפעה המנהיגותית מרחוק?

הצורך בכלים ומיומנויות סביב המעבר לפיקוד בכיר, גובר בעת הזו משלושה טעמים מרכזיים:

הראשון, עידן מגיפת הקורונה - תקופת הקורונה המחישה ביתר שאת שאפשר לגוון את סל הכלים הפיקודי, ולייצר סגנון מנהיגות הכולל יותר אלמנטים של פיקוד מרחוק. אם מפקדים בכירים הצליחו במהלך שיאה של המגפה לייצר קשר עם פקודיהם ולהנהיג בשיטות חדשות כגון השימוש ב-VC ו-ZOOM, אין שום סיבה שלא לנצל את הפוטנציאל שהתגלה לטובת שינוי תרבות ארגונית ושיפור ביכולת לייצר פיקוד-מקרב מרחוק.

השני, שינויים ארגוניים עולמיים אשר משפיעים על הארגון הצבאי ומודל התעסוקה הצבאי - שינוי מגמות עולמי בעולם הארגון והתעסוקה מחלחל לתוך הארגון הצבאי ומייצר שינוי בהרגלי העבודה. סקרים עולמיים של חברת גאלופ האמריקנית, מצביעים על כך שהעולם הארגוני הופך להיות גלובאלי יותר. מנהלים בכירים נדרשים לנהל צוותי משימה רבת-תרבותיים אשר מפוזרים גיאוגרפית במרחבי זמן

ובתרבויות שונות. כמויות ידע עצומות, בתחומים מגוונים, תובעות ממנהלים יכולות ניהול של (נתוני עתק) BIG DATA. כמו כן, תחת "כלכלת החלטורה" הופך מרבית כוח העבודה הפרופסיונאלי להיות "פריילאנס". המשמעות היא שעובדים הינם בעלי זהויות ארגוניות מרובות בו-זמנית ועוד. גם בארגון הצבאי אפשר לראות את האופן שבהן המגמות הנ"ל, עליהן מצביעה חברת גאלופ, לצד השתנות שדה הקרב העתידי ופני האויב, מחלחלות לתוך הארגון הצבאי ומייצרות שינויים בהרגלי העבודה: בניית החטיבה הרב-ממדית, שת"פ עם צבאות זרים, מעבר לצוותי משימה רב-חייליים, פיתוח מערכות טכנולוגיות לניהול Big Data וסנכרון בין זרועות צבא שונות, ניהול כוח אדם שמורכב מאוכלוסיות שונות עם חוץ תעסוקה שונים,¹⁴⁴ היווצרות של תפקידים חדשים וכדומה. שינויים אלה שמתרחשים, מחייבים את המח"ט לפקד על ארגון בעל מאפיינים וירטואליים במיתאר של דרג בכיר.

השלישי, העידן הטכנולוגי - מאפשר היום יכולת לעבוד מכל מקום. העידן הטכנולוגי בשילוב עם "גזרת" הריחוק החברתי שהושתה עלינו והשאיפה לאיזון בין הבית ובין העבודה, מעלה את השאלה האם עבודה חייבת להתרחש בתוך חלל פיזי משותף אחד או שיכולה להתרחש גם מחוצה לו?

לסיכום, כל המעברים והשינויים שהוזכרו בחלק זה סביב משמעות המעבר לדרג בכיר, מגיפת הקורונה העולמית, העידן הטכנולוגי ושינוי מגמות ארגוני ותעסוקתי בעולם ובצבא, דורשים סגנון מנהיגות אחר. פרדוקסלית, בשעה שהכול השתנה מסביבנו נותר סגנון המנהיגות קבוע.

מהי מנהיגות-מקרבת מרחוק ומהם מאפייניה?

מנהיגות-מקרבת מרחוק היא היכולת להניע פקודים ויחידות לאורך זמן לביצוע משימותיהם גם בהיעדר ממושך של פיקוד ומפגש פיזי בין המפקד לפקודיו. כפי שצינינו, הנסיבות של השנים האחרונות הופכות את העדר המגע הפיזי לא רק להכרח אלא גם להזדמנות לעצב מחדש את הכלים של המנהיגות הבכירה.

ניתן לאפיין את המנהיגות מרחוק של דרג הפיקוד הבכיר באמצעות חלוקה לחמישה ממדים שונים הקשורים זה בזה ובחלקם אף נובעים זה מזה (אלטמן, 2001):

ממד פיזי: אין חיבור ישיר ויום-יומי עם מפקדי המשנה והיחידות, לכן הפקודות

144 קצינים, נגדים, אנשי מילואים, אזרחים עובדי צה"ל, ספקים, חברות אזרחיות, חברות ביטחוניות וכדומה.

הישרות וההובלה מקדימה כבר אינן רלוונטיות. משך ועוצמת השיפת המפקד לעיני הכפופים לו (כולל החיילים) הינו מצומצם. מרבית הכפופים אינם חווים ולא יחוו בעצמם, הימצאות באותו מרחב ובאותו הזמן עם המפקד הבכיר.

ממד חברתי - תרבותי: הבדל הגילאים והמרחק ההיררכי בדרגות יוצרים ריחוק של מעמד חברתי- תרבותי בין הדרג הבכיר לדרג הזוטר. פער הגילאים הממוצע בין מח"ט למ"פ הוא כ־18 שנה.

ממד דינמי - רגשי: מאחר שההתרחשויות הארגוניות מורכבות וקשות להבנה, מרבית האנשים נוטים לרומנטיזציה של תפקיד המנהיג. נטייה זו באה לידי ביטוי בכך שמייחסים למפקד הבכיר יותר כוח והשפעה על המתרחש בארגון ממה שיש לו בפועל. תופעה זאת זכתה לשם "הרומנטיקה של המנהיגות". הביטוי המעשי שלה הוא הגשת "רשימת בקשות" בכיקורי בכירים, מתוך ציפייה שבידם לפתור את בעיות היחידה.

ממד סימבולי:¹⁴⁵ ההתנהגות היום-יומית של המנהיג באינטראקציות שלו עם סביבתו היא בעלת השפעה משמעותית יותר על המונהגים מאשר המילים או הערכים המוצהרים שלו כפי שבאים לידי ביטוי בחזון הארגון. כל פעולה שבה המפקד נוקט (ביקור באימונים ו/או פעילות מבצעית, מינוי והדחה, הקצאת זמן לנוכחות באירועים חשובים / קריטיים וכדומה) הופכת לסמל המייצר תרבות ארגונית של יחידה ומעצבת את שדרת הפיקוד שתחתיו. לצורך הדוגמא, מנהיג מרוחק יכול לייצר לעצמו דימוי של אדם מתייחס ותומך באמצעות פעילויות שתורמות לדימוי זה כגון: ביקור בצוע בבית חולים (אלטמן, 1993).

כאופן פרדוקסלי, דווקא ריחוקו של המנהיג מקל על יצירת ההיבטים הסימבוליים של מנהיגותו. ככל שגדל המרחק בין המנהיג למונהגים, גדל משקלן הסמלי של פעולותיו הגלויות. בחירת האירועים בהם ייחשף לאנשיו נמצאת במידה רבה בידיו.

אם נחבר את הממד הסימבולי עם הממד הדינמי-רגשי, נוכל לראות כי מספר מצומצם של מפגשים בין המנהיג למונהגים ביחד עם משאלות וצרכים ש"מושלכים" עליו, מסייעים להיווצרות של מיתוסים ביחס לדמותו. מבחינה זו, הסיפורים שעוברים מפה

145 ממד זה נשען על גישת האינטראקציה הסימבולית הטוענת שהמציאות החברתית נבנית על בסיס אינטראקציות בין יחידים בחברה, אשר מבוססות על ניהול רושם מודע (בעיקר דיבור), ולא מודע (שפת גוף, אינטונציה), סמלים ופרשנות.

לאוזן מאיש לרעהו הם אבני הבניין של דמות המנהיג.

ממד תפקידי: הכריזמה של המנהיג נובעת מתוקף תפקידו ולא מתוקף אישיותו. הסוציולוג מקס וובר, טבע את המושג "כריזמה של המשרה" אשר מתייחס בעיקר לרמות הגבוהות של הארגון. משמעות המושג היא: כי התפיסה של המנהיג המרוחק, תישען על ציפיות תפקיד ועמדות חברתיות המיוחסות למחזיקי התפקיד או המשרה, ללא קשר לתכונותיו האישיות של האדם הספציפי שמחזיק במשרה.

בספרם "מנהיגות מרחוק", מציינים הכותבים אייקנברי וטרנל (2018) כי למנכ"לים של חברות גדולות יש שני אזורי דאגה מרכזיים נוכח העבודה בארגונים ווירטואליים:

אזור הדאגה הראשון, קשור לשאלת האפקטיביות הניהולית- האם לאור המצב שאנשים עובדים רחוק ממני או מחוץ לכתלי הארגון, אני כמנהל מצליח להשפיע על מה שחשוב לי להשפיע? האם אני מקבל ונותן את הפידבק הנכון?

אזור הדאגה השני קשור לשאלת נאמנות מחויבות ומחויבות אירגונית- כשליש מן המנהלים הבכירים מודאגים שאם העובד שלהם עובד רחוק מהם או מחוץ לכותלי הארגון, אז הוא לא באמת עובד. בבסיס חשש זה קיימת הנחת היסוד של מנהלים, שאם אני לא רואה דברים בעיניים ומוודא אותם, אז כנראה שהם לא יקרו ו / או שלא יתבצעו כמצופה מהם. כמו כן, לכך מנהלים מתקשים ליצור ולחזק את תחושת המחויבות והנאמנות ללא מפגשים פיזיים בינם ובין העובדים.

אזורי דאגה אלו מייצרים למנהלים שאלות באשר ליכולת שלהם לנהל מרחוק את ארגוניהם באמצעות הכלים אליהם הם הורגלו. מפקדים בכירים בצבא חולקים אף הם את אזורי הדאגה האלו, אך בשל מאפייני הארגון הצבאי הטוטלי בו מפקדים פועלים והאחריות שמוטלת על כתפיהם, ניתן להוסיף אזור דאגה שלישי שהוא, הרצון של המפקד לשלוט באנשים ובמאורעות הסובבים אותו (ראובן, 2007).

לשלושת אזורי הדאגה שתיארנו לעיל קיים ביטוי מעשי בסגנון הניהול של מפקדים בכירים המתמודדים עם שבעה אתגרים שמורכבותם גדלה לאור הריחוק מפקודיהם ומהשטח כדלקמן:

1. מגבלות מוטת השליטה- המנהיג אינו יכול לראות את הארגון השלם (אלטמן 2001).

2. עומס מידע - ככל שדרג המפקד גבוה יותר, עליו לטפל בכמות גדולה יותר של מידע (אלטמן 2001).

3. תלות במפקדי המשנה וקציני המטה - יכולת קבלת ההחלטות של המפקד המבוססות על האופן שבו מוצגת לו תמונת המצב (אלטמן 2001).
 4. לכידות הצוותית ויכולת ניהול תקשורת וקונפליקטים - כאשר עובדים מרחוק, קיים אתגר סביב היכולת לנהל שותפות ומחויבות למשימות צוותיות (West, 2015).
 5. בניית אמון - בניית אמון מרחוק איננה נוצרת ספונטאנית אלא היא מתהווה באופן מתוכנן ואסטרטגי (West, 2015).
 6. בניית מנגנוני בקרה.
 7. שמירה על אבטחת מידע.
- בחלק הבא נדגים את האופן שבו באים לידי ביטוי, האתגרים הללו, בקרב הפיקוד הבכיר בצה"ל.

What got you here, won't get you there - אתגרי המנהיגות המקרבת מרחוק הלכה למעשה בצה"ל

בחלק זה של הפרק נדגים כיצד האתגרים השונים של מנהיגות-מקרבת מרחוק באים לידי ביטוי בצה"ל, ומדוע המיומנויות ששירתו עד לשלב זה את המפקדים, אין בהן די בדרג הפיקוד הבכיר. הפיקוד בגדוד הוא דוגמה קלאסית לדרג הניהול ברמת הביניים. כיחידה, הגדוד עסוק במשימה אחת בקרבה פיזית, תוך שימוש במנגנונים של פיקוד ישיר. כמעט בכל החודשים בשנה הגדוד נמצא כיחידה אורגנית בתעסוקה מבצעית או באימון, בו כולם עסוקים באתגר דומה. המג"ד רואה את פלוגותיו כמעט מדי יום, והוא מקיים שגרת ישיבות המביאה לידי ביטוי את הפיקוד הישיר - ישיבות הערכת מצב וישיבות מטה-מ"פ. המג"ד הוא דמות שהקצינים והחיילים בגדוד רואים כמעט מדי שבוע, והוא יכול לראות בעיניו כיצד הנחיותיו מתממשות או שלא. אופי הניהול הוא Hands on, תוך נגיעה ישירה כאנשים ובנושאים. לדוגמה, המג"ד מראיין אישית את הקצינים והחיילים וקובע את התפתחותם המקצועית, בין אם לקידום או בהחלטות על סיום תפקיד או יציאה מהמסגרת. עומס השליטה סביר, ומכיוון שרוב הגדודים בצה"ל הם חד-חיילים (קרי פלוגות הגדוד הם מאותו המקצוע) אז מקצועיותו והכנתו את הסוגיות אינן מוטלות בספק. גם אם המג"ד קיבל תחת פיקודו פלוגה שאיננה אורגנית, הוא יפקד עליהם תוך שימוש במנגנוני הרתימה שעמדו לרשותו בתפקידיו עד כה: שימוש בכריזמה שלו, המשימה המבצעית המשותפת, ביקורים אישיים ויודא אישי שפקודותיו מתבצעות.

האתגר הראשון במנהיגות-מקרב מרחוק הוא מגבלות מוטת השליטה

בניגוד לגדוד, החטיבה מפוזרת גיאוגרפית, יחידותיה שונות אחת מהשנייה גם מקצועית וגם בתחומי העיסוק, והמח"ט לא יכול להיפגש עם אנשיו באותה תדירות שמג"ד נפגש עם המ"פיים שלו. מאפיינים אלו מוקצנים בחטיבות הראשונות עליהם מפקדים אל"מים בצה"ל - חטיבות המילואים והחטמ"רים. בחטיבת המילואים המח"ט מפקד על גדודים וירטואליים שאינם קיימים ביום-יום, והם נפגשים רק כמה פעמים בשנה לאימון או לעיתים רחוקות בתעסוקה מבצעית. למח"ט יש קושי במימוש המנהיגות אליה הוא התרגל המבוססת על דוגמה אישית, כריזמה והובלה בחזית במצב שבו הוא לא פוגש את היחידות. רבים מהמח"טים במילואים נתקלים בתופעה בה הם פונים לחיילים בכיקור באימון ונתקלים בשאלה "מי אתה?". הניכים רבים בקורס מח"טים שאלו אותנו כיצד הם יכולים לוודא שמה שהם אומרים אכן קורה בגדודים. במיוחד הטרידה סוגיה זאת את מפקדי החטמ"ר לעתיד ששאלו כיצד הם יכולים לוודא שאף חייל שעומד במחסום "לא יעשה להם תקלה". אלו הן מקצת הדוגמאות למיומנות החסרה של המפקדים הנכנסים לתפקיד בכיר, שבו אופי הניהול שלהם התבסס על שליטה ישירה אשר כעת אינה מסייעת להם עוד. העדר מיומנות זאת מולידה תופעה המוכרת לכולנו בצה"ל - פיקוד "במיקרו" של מח"טים, בדגש על מח"טים של חטמ"רים, שמקדישים את רוב זמנם לוודא שהגדודים אכן ממלאים את הפקודות שלהם. ביטוי מעשי לכך הוא תדריכים ארוכים של מפקדים בכירים שאינם מוסיפים ידע אלא חוזרים על המוכר והידוע. באופן דומה אפשר לראות כיצד מח"טים חדשים נוטים לרוע תחת לו"ז עמוס בו הם מנסים להספיק הכול - גם לנהל את היחידות שתחת פיקודם (Micro management) וגם להספיק לנהל את הארגון שלהם.

האתגר השני המאפיין את הפיקוד הבכיר הוא עומס המידע

ככל שדרג המפקד גבוה יותר, עליו לטפל בכמות גדולה יותר של מידע ולדעת "לבור את המוץ מן התבן". דוגמה לכך אפשר לראות במפקדי החטמ"ר שנתקלים בעומס מידע עצום הכולל בין היתר עדכונים מבצעיים מדי כמה דקות, מידע מודיעיני רב ואינסוף פרטים ניהוליים הקשורים ליחידות השונות שתחת פיקודם. כמג"דים הם נדרשים להבין בלחימה הרב-חיילית, אך כמח"טים בחטמ"ר יש תחומים מקצועיים רבים שבהם לא עסקו ולכן הם נדרשים למקצועיותם ולמומחיותם של קציני המטה שלהם - עולם המודיעין, שב"כ, משטרה, ישובים אזרחיים ומנהל אזרחי הם רק כמה מהדוגמאות

לעולמות תוכן חדשים. המורכבות של קבלת ההחלטות הופכת לקשה מאוד – שיקולים אסטרטגיים משפיעים על החלטות טקטיות, חוסר-וודאות ושינויים תכופים במציאות המבצעת מקשים על שליטה באירועים ובדרכי הפעולה הנכונות ובאופן בו נדרש לנהל מערכת הטיבתית בתנאי ¹⁴⁶ VUCA. כלי עבר שבהם המפקד השתמש בתפקידיו הקודמים לפתור את בעיית עומס המידע, ובראשם להגיע לחזית, להבין את הבעיה ולהחליט עליה כראות עיניו, מתבררים כפחות ופחות יעילים בדרג הבכיר.

האתגר השלישי שמיניו הוא התלות במפקדי המשנה וקציני המטה

התלות של המנהיג המרוחק נובעת מאתגר מוטת השליטה המוגבלת ומעומס המידע. היא באה לידי ביטוי גם בתיווך מסרים ומשימות מלמעלה כלפי מטה. ברם, היא גם באה לידי ביטוי בתלות הגוברת בקציני המטה המטפלים במידע ואחראים על הסינון, המיון והפרשנות למידע. לכן יכולת קבלת ההחלטות של המפקד מבוססת כמעט בלעדית על האופן שבו מוצגת לו תמונת המצב. מח"ט המילואים נאלץ לפקד על המסגרות שלו תוך התבססות על המג"דים במילואים, משום שרק הם מכירים את חיילים והקצינים בגדוד ואת הדינמיקה המאפיינת את עולם המילואים. חשוב לציין שגם בעולם המטה הבכיר יש שינוי במאפייני הפיקוד והניהול. רע"ן עובד בצמידות לרמ"דים שלו, והוא מקיים איתם אינטראקציה יום-יומית המתבססת על מומחיותו ושליטתו ברמה המקצועית. לעומת זאת, רמ"ח במטה נדרש להסתמך על ראשי הענפים שלו שעוסקים בתחומים שונים, בהם הוא לא תמיד מבין.

האתגר הרביעי קשור ליצירת לכידות צוותית ויכולת ניהול תקשורת וקונפליקטים

כאשר עובדים מרחוק, המשימה מתבצעת מהר יותר וטוב יותר מבחינת יכולת העמידה בדרישות המשימה ברמת הפרט אשר הופקד עליה. מה שעובד פחות טוב,

146 מודל vuca פותח בצבא האמריקני והוא מתאר סיטואציות בעלות ארבעה רכיבים:
 א. תנדוטיות (Volatility) - מתאר את ריבוי השינויים, טבע השינויים ותכיפותם ואת מהירות כוחות השינוי הגורמים לשינויים התכופים.
 ב. אי וודאות (Uncertainty) - מתאר את חוסר היכולת לחזות ולדעת קדימה, המוכנות להפתעות ומידת הערנות והיכולת לדעת את המתרחש סביבך.
 ג. מורכבות (Complexity) - מתאר את מורכבות מערך הכוחות הפועלים בכל רגע נתון כאשר לא קיים בהכרח הקשר בין סיבה לתוצאה והבלבול הקיים במערכות ובארגונים.
 ד. עמימות (Ambiguity) - שטטוש המציאות והיכולת להבנתה, הפוטנציאל לחוסר הבנות ומשמעויות לא ברורות של הדברים. בלבול במערך הסיבה-תוצאה.

זו היכולת לנהל שותפות סביב המשימה, סיעור מוחות וגם התחייבויות למשימות צוותיות. כשאנשים לא עובדים ביחד, הם מתקשים לראות איך העבודה של כל אחד מהפרטים משפיעה על "השלם" הארגוני (West, 2015). אפקט ה-Faceless Crowd כפי שבא לידי ביטוי בניסוייו של מילגרם, הוכיחו בעבר כי ככל שיש מרחק פסיכולוגי גדול יותר, רמת האמפתיה והחמלה כלפי האחר הולכת וקטינה. בעידן המודרני, כשהפעילות שלנו נודדת יותר ויותר אל מסכי הטלפון החכם והמחשב, המקום שהופך לנטול אמפתיה לחלוטין הוא החלל הווירטואלי ובמיוחד הרשתות החברתיות. זאת משום שהצד השני אינו נראה, כל צד חשוף רק לפיסות קטנות של דעות, וזה מבטל את האנושיות באדם שממול, בין שזה המנהיג או המונהג. תקשורת דרך אמצעים טכנולוגיים משחררת עכבות חברתיות ויש בה פוטנציאל גבוה לתקשורת פרובוקטיבית קשה - בצה"ל מוכרת התופעה של שרשרת מיילים בו משתלחים קצינים אלו באלו. פוטנציאל הסכנה עולה יותר ככל שיש גם הבדלים בגילאים, בתרבות ובגיאוגרפיה בין חברי הקבוצה. תופעה זו בולטת עוד יותר במנהיגותו של מח"ט המילואים, שמעבר להבדלים התרבותיים הקיימים בינו, איש הצבא הסדיר, ובין פקודיו אנשי המילואים, אין לו יכולת לקיים ישיבות שבועיות או לבקר ביחידותיו מדי שבוע. המחסור באינטראקציה, חוויות משותפות והכרות מעמיקה הופך את הפיקוד שלו לווירטואלי לחלוטין ומייצר, כפי שציינו, תלות כמעט מוחלטת בתיווך של המג"דים.

האתגר החמישי הוא בניית אמון, רתימה ובקרה

בניית אמון איננה מתרחשת במקרה. כדי שאמון יבנה בתוך ארגון, נדרש מן המנהיג ומן המונהגים להוכיח באופן הדדי כי הם חולקים מטרה / כוונה / תכלית משותפת, וכי שני הצדדים מקצועיים ומומחים ולשניהם מוטיבציה וכוונות חיוביות. בארגונים שאינם וירטואליים, אמון נבנה לרוב מתוקף נוכחותם הפיזית הנראית לעין של המנהיג והמונהגים בסביבת העבודה. האופן שבו מנהיגים פונים ומדברים עם אנשים, חשוף וגלוי לפני כולם. בעבודה מרחוק האינטראקציה בין מנהיג למונהגים לא נראית לעין. מנהיג צריך לייצר הזדמנויות עבור המונהגים לגלות את כישוריו, יכולותיו המקצועיות והכוונות שלו ובו-זמנית, להצליח לראות גם את כישוריהם ויכולותיהם המקצועיות של המונהגים. היעדר האינטראקציה מעלה דילמות מקצועיות רבות כגון: איך אפשר לדעת שמישהו ממש טוב בעבודה שלו? כיצד אפשר ללמוד על יכולותיו וכישוריו של חבר צוות שלא לוקח חלק פעיל בקבוצת שיח וירטואליות? (West, 2015).

אתגר נוסף קשור לסוגיית הרתימה והבקרה. מפקדים בדרג הביניים מורגלים ברתימה רשמית המבוססת על כריזמה אישית ומשימה ברורה. הבקרה על ביצוע הפקודות היא אינטואיטיבית ומבוססת על מה שהם רואים ביחידה. אולם, בדרג הפיקוד הבכיר המיומנות מפסיקה להיות אפקטיבית. כולנו מכירים את התופעה שבה הנחיות של מפקדים בכירים מתמסמסות או לא מתקיימות, ובשפת הרחוב "אז מה אם המפקד אמר?" או "יש הבדל בין הנחיה ובין הנחיה לביצוע". הסיבה לכך היא שמפקדים בכירים חסרים בכלים למיומנות רתימה מרחוק או יצירת מנגנוני הבקרה מרחוק על ביצוע פקודותיהם. חוסר הרתימה בעולם המילואים מוביל לעיתים לתופעה שבה מג"דים במילואים אומרים "לא נורא, עוד שנתיים המח"ט הזה יתחלף, ועד אז נחזיק מעמד...". באופן אירוני, ככל שמפקדים נוטים לפתח ביטחון-יתר סביב התחושה שפקודותיהם יבוצעו ויאכפו מתוקף סמכותם ודרגתם הבכירה ועל אף המרחק, כך גדל הסיכוי שהפעור בין ההנחיה לביצוע יילך ויגדל. הסיבה לכך היא כפולה: מפקדים בדרג הזוטר רואים באופן ישיר ובלתי אמצעי אם הפקודות שלהם מבוצעות ולכן הם אינם מפתחים לעצמם כלי רתימה ובקרה מגוונים. כשלהעדר כלים נוספת האשליה של הדרגה הבכירה והביטחון העצמי ש-"אם אמרתי זה יקרה" - זהו מתכון לפער בהכנת המצב.

הקושי בקפיצת המדרגה איננו רק באופי המנהיגות אלא בצורך של המפקדים ללמוד מיומנויות חדשות. בשעה שבמעבר בין דרג הפיקוד הזוטר (מ"פ) לדרג הביניים (המג"ד) יש הכשרה גם לדרג וגם לתפקיד (פו"מ וקורס מג"דים), במעבר לפיקוד הבכיר (מח"ט ורמ"ח) יש רק קורס קצר אחד לתפקיד (קורס מח"טים), שעסק עד כה בפיקוד על חטיבה במלחמה.

משבר הקורונה הגביר את הקושי של מפקדים בדרג הבכיר בצה"ל. העדר היכולת לפגוש את הפקודים והיחידות, בדגש על עולם המילואים בו בוטלו אימונים ותעסוקות מבצעיות, הקשו על המח"טים והמפקדים הבכירים להשתמש במיומנויות הפיקודיות הקונבנציונליות שלהם. כך לדוגמה קיום כנס מ"פים או מ"מים, שהוא אחד הכלים הנפוצים בקרב מח"טים במילואים או מפקדי החטמ"ר, הפך להיות כעייטי מאוד בשל החשש מהדבקה המונית. כלים שהפכו נפוצים באזרחות בתקופה זאת כגון ה"זום", לא היו נפוצים במערכת הצבאית בדרגים הנמוכים, והשימוש בכלים אורחיים מוגבל מאוד בגלל סוגיות של ביטחון מידע. פריצת המגיפה העלתה למודעות הצבאית כלים מודרניים חדשים, ואפשרה יציאה מהקופסה של המנהיגות המסורתית. בשורה התחתונה, בעת שהפיקוד מרחוק הופך להיות וירטואלי הרבה יותר, הדרג הבכיר, בדגש על מח"טים, חייב למצוא את הדרכים להמשיך ולהתוות את הדרך, לרתום את הפיקודים ולייצר מנגנוני עבודה אפקטיביים.

מאידך, מתוך המשבר בקע גם פוטנציאל לכלים פיקודיים חדשים לדרג הבכיר. בחלק הבא נסקור כלים פרקטיים חדשים לצד קיימים, שהחלו להיות בשימוש רב יותר בצה"ל, לצד כלים קוגניטיביים רגשיים, שמטרתם להגביר את רמת מודעותו של המפקד ולסייע לו בתהליך ניהול המנהיגות שלו מרחוק.

כלים ליישום מנהיגות-מקרב מרחוק

לכאורה, משתמע כי כדי להיות מנהיג-מקרב מרחוק, צריך לייצר תפנית בסגנון המנהיגות המוכר והידוע. הרעיון העומד בבסיס המנהיגות-המקרב מרחוק היא להתבונן על התנאים והאתגרים העכשוויים בעין בוחנת ומודעת, ולייצר את ההתאמות הנדרשות באמצעות שכלול מיומנויות ולמידת כישורים הכרחיים. מנהיג-מקרב מרחוק נדרש להבין דינמיקה צוותית ולהיות בעל יכולת לייצר תרבות ודינמיקה צוותית וירטואלית. עליו להבין מה מניע אנשים באופן הטוב ביותר כשעובדים מרחוק. לפיכך, האתגר במנהיגות-מקרב מרחוק הוא שיש לבצע את הרתימה של המונהגים בצורה שקולה יותר ופרו-אקטיבית.

בחלק זה נציע כלים ליישום המנהיגות-המקרב מרחוק - כלים טכנולוגיים, כלי קוגניטיבי וכלים של פיקוד ומנהיגות.

טכנולוגיה

כדי לייצר מנהיגות-מקרב מרחוק נחוץ בראש ובראשונה שלארגון יהיו ציוד ותשתיות איכותיות תומכות תקשורת. עם זאת, הרעיון בשימוש בטכנולוגית תקשורת הוא לא באמצעים העומדים לרשות הצבא, אלא בצורת השימוש בהם. הצורך "לצאת מהקופסה" יצר דפוסי עובדה חדשים כגון קיום ישיבות ב-"video conference (VC) החוסכות זמן ומחזקות את האמון בין הדרגים ("לא מבזבזים לנו את הזמן בנסיעה לישיבות..."). באופן דומה קיים הרמטכ"ל במהלך חודש מאי 2021, פורום מבצעי לדרג המג"דים ומקביליהם בשאר הזרועות על-ידי שימוש בטכנולוגיה מסוג זה. הפוטנציאל במקרה הזה הוא לא רק להחליף ישיבה פיזית בווירטואלית' אלא לייצר שימוש חדש בכלים מסוג זה כדי לחזק את "מנהיגות-מקרב מרחוק". דוגמה נוספת, אם בעבר, מפקדים נדרשו להעביר מסר דרך מפקדי המשנה או לקיים כנס למפקדים הזוטרים, תהליך ארוך וגוזל זמן שהאפקטיביות שלו מוטלת בספק. לאור מאפייני התקופה, אפשר לזמן תוך פרק זמן קצר של 48 שעות שיחת VC עם כלל המפקדים ולהעביר באופן ישיר את המסרים תוך מתן הזדמנות גם לקצינים הזוטרים להביע את דעתם. כך אפשר ליצור, למרות המרחק הפיזי, הזדמנות לייצר קרבה ורתימה

עם הפקודים. באופן דומה, מח"טים במילואים יכולים (בנושאים לא מסווגים) לקיים ישיבות או דיונים מקצועיים חודשיים עם דרג המ"פ או אפילו המ"מ, תוך ניצול פלטפורמות וירטואליות חדשות שמאפשרות למח"טים לקרב את פקודיהם מרחוק.

חיזוק המודעות העצמית של המפקד הבכיר להבנת השינוי הנדרש במנהיגותו

אנו ממליצים למפקדים הבכירים לבחון את האופן שבו סגנון המנהיגות שלהם צריך להשתנות, וזאת לנוכח שבמצב של מנהיגות רחוקה מעשיהם נבחנים על-ידי הפקודים באופן שונה מאשר במצב של מנהיגות ישירה (כפי בדרג המג"ד). בתוך כך, רצוי לעשות שימוש בארבעת השאלות הבאות (אלטמן, 1993):

1. למה הם מקדישים את זמנם? – המקום שבו מפקד מקדיש את מירב זמנו, מצביע על מה שחשוב לו.

2. מה הם שואלים את סביבתם? – דרך שאלות לסובכים אותו, המפקד מספר מה חשוב לו, ומסמן לפקודיו להיות "על זה" להבא.

3. כיצד הם מגיבים לאירועים קריטיים? – רגעי לחץ הם רגעי מבחן, והם גם נחרטים בזיכרון הארגוני לאורך זמן. הקורונה היא מקרה בוחן מצוין בהקשר זה, האופן שבו מפקד מנהל משבר מסוג זה, ישפיע על האופן שבו ייזכר ועל רמת ההירתמות של אנשיו אליו עם תום המשבר.

4. עבור מה הם מתגמלים? סנקציה או תגמול חיובי – שניהם ערוצים דרכם מפקדים מדגישים מה נחשב בעיניהם, ומה בלתי מתקבל.

חשוב לזכור כי ההתנהגות היום-יומית של המפקד באינטראקציות שלו עם סביבתו, הן מקרוב והן מרחוק, היא בעלת השפעה רבה יותר על פקודיו ועל התרבות הארגונית של יחידתו, מאשר המילים או הערכים המוצהרים כפי שהם באים לידי ביטוי בחזון הארגון.

כלים לניהול צוות ובניית לכידות צוותית מרחוק:

עבודת צוות איננה רעיון חדש בצבא. מה ששונה וחדש הם התנאים שהופכים עבודת צוות לאפקטיבית כשמדובר בארגון וירטואלי. להלן המישה כלים שיכולים לסייע ליצירת לכידות משימתית גבוהה ולרמת ביצועים גבוהה בצוותים וירטואליים (West, 2015):

1. מעבר מתקשורת "טקסטית" לתקשורת "אפקטיבית"

קבוצות וצוותים בראשית דרכן מאופיינות במטרה לא ברורה ורמות נמוכות של הסכמה בין חבריה. מפקדים נדרשים לתת הנהיות ולמסד תהליכי עבודה ברורים: מתי נפגשים, באיזה מדיום יתנהלו המפגשים, איך יתבצע הדיווח, מי מנהל את הלו"ז, איך מעדכנים את כולם בנוגע ללו"ז וכדומה. מומלץ לדבר על תהליכים של ניהול קונפליקטים במידה ויתגלעו אי-הסכמות ואיך לנהל אותן גם במצב שבו המפקד ופקודיו לא נפגשים פנים-אל-פנים (התייחסות לכך בכלי מספר 5).

2. ניהול התקשורת

סימן ההיכר של צוות מנוהל היטב ומפותח דיו היא תקשורת שמנוהלת היטב. בעידן של מנהיגות רחוקה, מפקד חייב להבטיח כי המסרים שהוא מעביר בהירים ברורים ומוכנים די צרכם ואינם משתמעים לשני פנים. עליו להיות ערני לתגובות אפשריות וניואנסים שיכולים להיווצר משימוש ברשתות חברתיות וטכנולוגיות תקשורת. בהקשר זה, האנטר והמילטון ממליצים לעשות שימוש בארבעה טווחי סגנונות תקשורת שונים:

Tell - המנהיג משתף, מספר או מסביר מה קורה בארגון.

Sell - המנהיג מנסה לשכנע ("מוכר" או "משווק" רעיון) את חברי הצוות לשנות דפוסי התנהגות או מחשבה.

שני הסגנונות הראשונים מתמקדים במסר סגור בתוכן המועבר מהמועזן לנמען.

Consult - כשלמנהיג חסרה אינפורמציה והוא זקוק לתמונת מצב מכפיפיו, הוא מזמין אותם לייעץ לו.

Join - המנהיג מזמין את מונהגיו להיות סוכני שינוי ושותפים בתהליך אותו הוא רוצה להוביל.

שני הסגנונות האחרונים מתמקדים ביצירת קוד פתוח בארגון בין המנהיג למונהגיו.

חשוב להיות מודעים לכך שבכל צורות התקשורת, עצם הבחירה במדיום יכולה להיות חלק מהמסר. יש לתת את הדעת לכך שלרשתות חברתיות יש נטייה לשחרר עכבות חברתיות, לטוב ולרע, ולהפעיל שיקול דעת בהתאם. דוגמה לשימוש ב-4 סגנונות תקשורת, אפשר לראות באופן שבו הרמטכ"ל מבנה מסר בהיר קצר פשוט: "ניצחון, רב ממדיות, שלילת יכולות", עם שימוש במטפאורות מוכרות מחיי היום-יום ומעולם

הצבא, ובאמצעות חזרה על המסר בפורומים שונים בצבא עד שהרעיון מהלחל לכל חלקי הארגון הצבאי.

3. יצירת תרבות אירגונית ולכידות חברתית באירגון וירטואלי

יצירת תחושה של קהילה חיונית להצלחה. חשוב לייצר מפגשים חברתיים ומקצועיים פנים אל פנים במידת האפשר, ולנצל את ההזדמנות, לא רק כדי לדבר על המשימה, אלא גם למען "שבירת קרח" והעמקת היכרות מקצועית ואישית. עידוד דיאלוג ומפגש עם אנשים דרך מופעים של "הכנת סגלים". כשאין אפשרות להיפגש פיזית, אפשר לעשות שימוש במדיה הדיגיטלית כמו שיחות, כנסים או אפילו טקסים תוך שימוש באפליקציות כגון ZOOM, כדי לייצר חוויות משותפות הנמשכות לאורך זמן. בהקשר הזה, הימנעות מתקשורת בגלל העדר היכולת להיפגש פיזית, עלולה להתקבל בקרב הפקודים כביטוי לחוסר מנהיגות או חוסר אכפתיות. עם זאת, חשוב לזכור שקשה לזרז תהליכים של לכידות חברתית ותרבות משותפת בפרק זמן קצר. על כן חשוב לא לנסות לכפות את זה אלא לשמור על ערוצי תקשורת פתוחים לאורך כל הדרך.

4. יצירת אמון

ביצוע צוותי ברמה גבוהה מאופיין בראש ובראשונה ברמת אמון גבוהה. מנהיג אפקטיבי מתחיל בבניית יחסים עם חברי הצוות הפוטנציאליים שיש לו איתם שפה משותפת בגישות ובתפיסות. כרגע שהקבוצה נבנתה ויש תחושת פתיחות אז אפשר לעבור לעסוק בניהול מרחוק. כמו כן, חשוב שהמנהיג יידע ליצר נורמות עבודה יציבות ואמינות סביב תפקודי עבודת צוות הכרחיים. לדוגמה: "בכל יום ראשון בשעה 19:00 בערב נערוך ישיבת מטה באמצעות שיחת וידאו". עידוד חברים בצוות להגיב, לעקוב ולקחת אחריות על המתרחש בקבוצה הווירטואלית עוזר לבנות אמון שמגביר את רמות הביצוע.

5. ניהול קונפליקטים

תקשורת דרך אמצעים טכנולוגיים ורשתות חברתיות משחררת עכבות חברתיות ויש פוטנציאל גבוה לתקשורת פרובוקטיבית קשה. על כן, נחוצים מנגנונים לפתירת קונפליקטים. כלי שיכול לעזור בתקשורת אפקטיבית בעיקר כשמדובר בצוות עם הבדלי גיל, מגדר, מגזר, תרבות וגיאוגרפיה דוגמת חטיבת מילואים הוא מודל ה־LEARN.

Listen - מיומנויות הקשבה כדי להבין ולהיות מובן.

Effectively Communicate - המסר שעובר באופן וירטואלי חייב להיות ברור ומובן באופן שיפצה על חוסר היכולת של הדובר להיות נראה-לעין. אפשר לייצר בהירות באמצעות יצירת מבנים חזרתיים באירגון אשר יוצרים סדר. לדוגמה: פעם ביום בשעה 17:00, מקיימים שיחת טלפון / צ'אט. מבנה / פורמט השיחה יישלח מראש אל הנמען טרם השיחה.

Avoid Ambiguity - יש להימנע מעמימות בעיקר סביב מצבים חדשים, של אי-וודאות. זה יכול למנוע תסכול אצל הכפופים ופניות להקשבה. דוגמה למצב שכיח בצבא היא העלאת משתתף לשיחת וידאו מול צוות שמתכנס ביחד בחדר ישיבות בלי שהנמען יודע מה מטרת השיחה ומדוע הוא זומן אליה בשיחת וידאו.

Respect - לכבד שונות בצוות ולהעריך אותה. צוותים רב-משימתיים ווירטואליים מתאפיינים בהרכב אנשים מגוון, חשוב להימנע מחשיבה סטריאוטיפית על השונות בצוות וכדאי לפתח יכולת להוקיר ולהעריך את ההזדמנויות שצוות רב תרבותי מזמן.

No Judgment - מכיוון שמדובר בצוות וירטואלי מגוון, רצוי לנסות לחשוב על מספר פרשנויות ואפשרויות תגובה לא שיפוטית לסיטואציות מעוררות דאגה.

סיכום

בפרק זה טענו כי קיים הבדל משמעותי באופי הפיקוד בין דרג הפיקוד של הגדוד ובין דרג הפיקוד הבכיר של החטיבה, אשר מחייב למידה ורכישה של מיומנויות וכלים מנהיגותיים נוספים ושונים. סוג המנהיגות אותו הגדרנו "מנהיגות-מקרכת מרחוק", מאופיין בכך שמפקדים בכירים נדרשים כיום להניע את פקודיהם "תוך יצירת התלהבות ומרץ ביחידה", כדברי רא"ל אביב כוכבי, וזאת למרות שהם אינם מפקדים עליהם באופן ישיר.

במהלך הפרק תארנו את האתגרים הייחודיים של מנהיגות-מקרכת מרחוק, בדגש על אתגרי מוטת-השליטה, עומס המידע, התלות המוגברת במפקדי המשנה, יצירת לכידות, בניית אמון, רתימה ובקרה. הדגמנו כיצד אתגרים אלו באים לידי ביטוי בתפקידים של מח"ט המילואים ומח"ט החטמ"ר, שהם תפקידי הפיקוד הבכיר הראשונים של האל"מים הקרביים בצה"ל. בסוף הפרק המלצנו אלו כיוונים ראוי להמשיך ולפתח בצה"ל כדי לשפר את מנהיגתו של הדרג הבכיר, ובכלל זה העמקת הידע, פיתוח כלים נוספים ומיסוד הכשרה למפקדים בתחומים אלו.

תקופת הקורונה העלתה למודעות את היכולת להנהיג ולפקד בצורות חדשות, ויצרה פוטנציאל חדש ליצירת סל כלים מגוון יותר מזה שהשתמשו בו המפקדים הבכירים עד פרוץ המשבר. מצב זה מאפשר ומחייב את צה"ל לנצל את ההזדמנות כדי להעמיק את הידע והכלים הנדרשים לפיקוד הבכיר, ואף למסד את תהליכי הידע וההכשרה לדרג זה. רק כך נוכל לוודא שגם בתקופה מאתגרת זאת, המפקדים הבכירים בצה"ל מצליחים להנהיג תוך מיצוי אפקטיבי של מנהיגות מקרבת, גם אם היא מרחוק.

ביבליוגרפיה

שער א - אתגרים בהפעלת הכוח

פרק 1 - על סכמות מנטליות במפגש עם לחימה

1. כהן, א. ופרידמן, ד. (2002). פסיכולוגיה התפתחותית: התיאוריה של פיאז'ה - מושגי יסוד, lib.cet.ac.il
2. הופמן, ש. (1998), המילון למונחי צה"ל, אג"ם תוה"ד.
3. פקר-רינת, מ. ווינר, א. (2003) הפסיכולוגיה של הפעילות המבצעית השגרתית, דצמבר 2003.
4. קינן, ר. (2007) מחקר צה"ל פנימי בנושא "דימוי אויב בקרב כוחותינו", לא פורסם.
5. Baron, R.A., and Byrne, D.(2000). Social Psychology. Boston:Allyn and Bacon
6. Klein, G. A. (2008) Naturalistic Decision Making, Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics society, June.
7. Klein, G. A. (1998) Sources of Power: How People Make Decisions. Cambridge, MA: MIT Press
8. Piaget, J. & Cook, M.T. (1952). The Origins of Intelligence in Children. New York, NY: International University Press.
9. Sims, H.P., Jr. & Lorenzi, P. (1992). The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations, Newbury Park, CA: Sage.
10. Weick, K.E. (1993) The Collapse of Sensemaking in Organizations: the Mann Gulch Disaster, Administrative Science Quarterly ; Dec. 1993: 38, 4.

פרק 2 - חוסן - הלכה ומעשה

1. אבירם, א. (1990) הלכידות- מקומה ותפקידיה בטרונות החי"ר, ממד"ה.
2. איברסן, ז. (2018). חוסן נפשי - קווים לדמותו ומדידתו. בין-הזירות. דצמבר 32-43.
3. אמ"צ תוה"ד. (2006). אבני היסוד של העשייה הצבאית. צה"ל.
4. אמ"צ תוה"ד. (2013). המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל. טיוטה רשמית. צה"ל.
5. בן נשר, א. להד, מ. (1997) המודל המשולב - מקורות לחוסן, משאבי אנוש, דצמבר. 6
6. גלעד, דודו (2008) פסיכולוגיה צבאית כרך 6
7. גל, ר. (1988) מאפייני הפיקוד בצבא הישראלי ראובן גל, מסמך פנימי, צה"ל.
8. גל, ר. (1989) מצבי לחץ בקרב - גורמים תגובות והתמודדויות. מסמך פנימי, ענף מד"ה יבשה, ז"י, צה"ל.
9. ועדת קחצ"ר לחוסן. (2019). מסמך פנימי, ז"י, צה"ל.
10. לוריה, א. (2013) חיסון קוגניטיבי כהכנת הגורם האנושי ללחימה. בתוך: פיקוד ואיתנות במצבי לחץ - קובץ מאמרים. הוצא מערכות - צה"ל.
11. לסקוב, ח. (1957). מנהיגות צבאית. צה"ל.
12. מק'קוי, ב.פ. (2009). להט הפיקוד. צה"ל, אמ"ץ - חטיבת תוה"ד.
13. פולצ'ק ט. (2014), חטיבת גולני. מסמך פנימי.
14. פולצ'ק ט., ושירצקי ע. תפיסת חוסן מסגרות ללחימה, טיוטה, פסיכולוגיה זרוע יבשה, 2019
15. פראנקל ו. (1970) האדם מחפש משמעות, הוצאת דביר.
16. לאונרד ר.א (1977) על המלחמה: מדריך קצר לקלואזביץ מערכות
17. שניר, ר., מיחידים ליחד - אורות וצללים: עיון מחודש בסוגיית הלכידות הצבאית, פסיכולוגיה צבאית, 1, יולי 2002 (המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית, ז"י, צה"ל).
18. Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How Teams Flourish Under Pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176-184.
19. American Psychological Association. (2014). The road

- to resilience. Washington, DC: American Psychological Association. Retrieved from <http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx>
20. Bartone, T. (2006), Military Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness Military Psychology 18 (Suppl.), S131-S148
 21. Bartone, P. T., Kelly, D. R., & Matthews, M. D. (2013). Psychological hardiness predicts adaptability in military leaders: A prospective study. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 200-210.
 22. Blake, J. A. (1978). Death by hand grenade: Altruistic suicide in combat. *Suicide and life-threatening behavior*, 8(1) 46-59.
 23. Bonanno, G. A. (2004). Loss trauma and resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20-28.
 24. Bowlby, J. (1973). *Attachment and loss. Vol. 2: Anxiety and anger*. New York: Basic.
 25. Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta-analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 24(2), 168-188.
 26. Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76-82.
 27. Cornum, R., Matthews, M. D., & Seligman, M. E. (2011). Comprehensive soldier fitness: building resilience in a challenging institutional context. *American Psychologist*, 66(1), 4
 28. Escolas, S.M., Pitts, B.L, Martin., A. Safer, M.A., & Bartone, P.T (2013). The Protective Value of Hardiness on Military Posttraumatic Stress Symptoms. *Military Psychology*, 25(2), 116-123.

29. Griffith, J., & Vattikus, M. (1999). Relating cohesion to stress, strain, disintegration, and performance: An organizing framework. *Military Psychology*, 11(1), 27-55.
30. Griffith, J., (2002). Multilevel analysis of cohesion's relation to stress, wellbeing, identification, disintegration, and perceived combat readiness. *Military Psychology*, 14(3), 217-239.
31. Hamiel, D., Wolmer, L., Spirman, S., Laor, N. (2013). Comprehensive Child-Oriented Preventive Resilience Program in Israel Based on Lessons Learned from Communities Exposed to War, Terrorism and Disaster. *Child Youth Care Forum* 42, 261-274
32. Hamilton, K.J., Lieutenant-Colonel (2010). Unit cohesion. *Canadian Army Journal*, Vol 12.3) 9-20.
33. Kier, E., (1998). Homosexuals in the U.S military. *International security*, 23(2). 5-39
34. Kobasa, S. C. (1979) Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*. 37, 1-11.
35. Kolditz, T. A., (2007). Key characteristics of In Extreme leaders and how they are relevant in all organizations. In: *In Extreme Leadership*. (pp. 1-21). New York: John Wiley & sons, Inc.
36. Kumpfer, K. L. (2002). Factors and processes contributing to resilience. In: *Resilience and development* (pp. 179-224). Springer, Boston, MA.
37. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
38. Lester, P. B., & Pury, C. (2011) What leaders should know about courage in P.J. Sweeney, M.D. Matthews, B.P. Lester. (Eds) *Leadership in dangerous situations*. Annapolis, M.D: Naval Institute Press.

39. Levav, I., Greenfeld, H., & Baruch, E. (1979). Psychiatric combat reactions during the Yom Kippur War. *American Journal of Psychiatry*, 136, 637-641.
40. Luthar, S. S. (2015). Resilience in development: A synthesis of research across five decades. *Developmental Psychopathology: Volume Three: Risk, Disorder, and Adaptation*, 739-795.
41. Maddi, S. R. (1972) *Personality theories: A comparative analysis*. Homewood, IL: Dorsey press.
42. Marshall, S.L.A. (1947). *Men against Fire*. New-York: William Morrow and Company.
43. Masten, A. S., Best, K.M., Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Dev Psychopathol.* 2:425-44.
44. Masten, A. S. (2018). Resilience theory and research on children and families: Past, present, and promise. *Journal of Family Theory & Review*, 10(1), 12-31.
45. Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2002). Resilience in development. *Handbook of positive psychology*. 74- 88.
46. Matthews, M. D. (2014). *Head Strong: How Psychology is Revolutionizing War*. New York: Oxford University Press.
47. Matthews, M. D. (2020). *Head Strong: How Psychology is Revolutionizing War*. New York: Oxford University Press.
48. Meredith, L. S., Sherbourne, C. D., Gaillot, S., Hansell, L., Ritschard, H. V., Parker, A. M., & Wrenn, G. (2011). *Promoting Psychological Resilience in the US Military*. RAND Corp. Santa Monica Center for Military Health Policy Research.
49. Meichenbaum, D. (1993). *Stress Inoculation Training: A 20 Year Update* " *Psychosomatic Medicine*"

50. Morgan, P. B., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Defining and characterizing team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14, 549-559.
51. Moskos, C.C. (1970). *The American enlisted man*. New York: Russell sage foundation.
52. Pietrzak, R. H., & Southwick, S. M. (2011). Psychological resilience in OEF-OIF Veterans: Application of a novel classification approach and examination of demographic and psychosocial correlates. *Journal of Affective Disorders*, 133(3), 560-568.
53. Richardson, G. E. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology* 58:307-321.
54. Sommer, S. Amy, Howell, J., M. & Hadley, C. N. (2016). Keeping Positive and Building Strength: The Role of Affect and Team Leadership in Developing Resilience During an Organizational Crisis. *Group & Organization Management*, 41(2), 172-202
55. Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick C., Yehuda, R. (2014) Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psycho - traumatology*. 5,1-14.
56. Sweeney, P.J., Matthews, M.D., Lester B.P.(2011). *Leadership in dangerous situations*. Annapolis, M.D: Naval Institute Press.
57. Westman, M. (1990). The relationship between stress and performance: The moderating effect of hardiness. *Journal of Human Performance* 3 (3),141-155.
58. Wolmer, L., Hamiel, D., Pardo-Aviv, L., Laor, N., Cohen, D. J., & Center, I. B. H. R. (2018). Preschool children facing mass trauma: Disasters, war, and terrorism. *Journal of Trauma and Stress*. 28, 441-447.
59. Zaccaro, S.J., Weiss, E.J., Hilton, R.M., Jeffers, J. (2015). *Building resilient teams in: Leadership in dangerous*

situations. P.J, Sweeney, M.D, Matthews, B.P, Lester (Eds.)
Annapolis, M.D: Naval Institute Press.

פרק 3 - "לטפס מן הבאר": התמודדות עם אירוע משברי

1. סולומון, ז., בנבנישתי, ר., מיקולינסר, מ. (1986). תגובות קרב בשל"ג - ניתוח ראיונות עם נפגעי תגובות קרב. : מחלקת בריאות הנפש, חיל הרפואה, צה"ל.
2. Farchi, M., Levy, T. B., Gershon, B. B., Hirsch-Gornemann, M. B., Whiteson, A., & Gidron, Y. (2018). The SIX Cs model for immediate cognitive psychological first aid: From helplessness to active efficient coping. *International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience*, 20(2), 1-12.
3. Hillyard, M. J. (2000). *Public crisis management: How and why organizations work together to solve society's most threatening problems*: iUniverse.
4. Luecke, R., & Barton, L. (2004). *Crisis management : master the skills to prevent disasters*, . Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

פרק 4 - היבטים מנטליים של לחימה בתווך תת־קרקעי

1. בן הדור, ב., עירן-יונה, מ., דנדקר, כ., גורמים המעצבים את שדה הקרב העתידי ואת חווית הפרט בו בעיני מומחים: מחקר משווה בין־לאומי, 2011.
2. הראל מנשה, מערות צורים ומחילות סתר ושימושיהן בימי המקרא, מערכות, גליון 389.
3. מז"י, שמורת טבע, הוראת לחימה זמנית, 2006.
4. סופר א., שדה הקרב במזה"ת, מערכות, גליון 368, דצמבר 1999, ע"מ 20-21.
5. עיר מבצר, אמ"ץ / תוה"ד - המעבדה התפיסית, יוני 2008.
6. ענף כשירויות מקהצ"ר, תחקיר לחימה בשטח בנוי, רווי מכשולים, במבצע "עופרת יצוקה", 2009.
7. רפל י., עורך, תולדות ארץ ישראל, הוצאה לאור משרד הביטחון, תל-אביב תש"מ, ע"מ 123-124.

8. שער האויב למטה - הלוחמה התת-קרקעית, תלקיט, המחלקה להיסטוריה, אלול התשס"ז, אוגוסט 2007.

9. Anthony, K., (1982), "Combat motivation - the behavior of soldiers in battle,

בתוך: פסיכולוגיה צבאית - מאגר מידע, א, 72-1.

10. Lehrer Z. and Amram Katz. S., "The Sociology of Military Knowledge in the IDF- From 'Forging' to 'Deciphering', Israel Studies Review, Vol. 26, Issue 2, Winter 2011.

פרק 5 - מפקדות מבצעיות בחירום – על מאפייני החוויה ודפוסי הפעולה מזווית הפסיכולוגיה הצבאית

1. אבשטיין, א. וכנג'ו י. (2010). "מה בין שליטה באמצעות שו"ב לפיקוד" - מחשבות, לקחים, והצעה ארגונית אחריהפעלת מערכת השו"ב בתרח"ט 7. חטיבה 7 - מסמך פנימי.
2. גילעד, ד. ולירו, ר. (2010). מאפיינים פסיכולוגיים גנריים בלחימה. פסיכולוגיה פד"ם - מסמך פנימי.
3. גל, ל. ולוי, טלי. (2012). אנחנו שנינו מאותו הכפר. בין הזירות, 11, 24-11.
4. הכהן, גרשון (22.4.1984). "יהיה בסדר" - הימור או תעוזה. עיתון מעריב.
5. ויינר, א. ונווה, נ. (2010). מאפיינים ארגוניים ופסיכולוגיים של פעולת המפקדות בחירום. פסיכולוגיה פד"ם - מסמך פנימי.
6. ויינר, א. (2010). שילוביות ושיתוף פעולה בהפעלת הכוח בדרג המפקדות הבכירות, הצגה במסגרת יום הממות ידע של ממד"ה.
7. ויינר, א. (2012). שילוביות של מפקדות ב"עופרת יצוקה". מערכות, 444, 34-26.
8. ווינר, א. וחבקין, א. (2017). שילוביות בדרג המטה הכללי בתהליכי שגרה. בין הקטבים, 10, 109-139.
9. טיארגי'אן, א. וולדמן, ע. (2012). "ניצחון יש רק בכדורגל" - על מורכבות תפיסת תוצאות המלחמה וה"הישג". מסמך פנימי, ענף מחקר, ממד"ה.
10. ייגר-זלינגר, ה. (2012) על תרגילי מפקדות בצה"ל מזווית ההתכוננות של

- הפסיכולוגיה הצבאית. צה"ל, ממד"ה, פרסום פנימי.
11. לירז, ר. (2008). "מפקדים תחת אש" - התמודדות יחידות העורף במלחמת לבנון השנייה. בין הזירות, 7, 146-133.
12. לירז, ר. וייגר-זלינגר, ה. (2015). בהשתנות מתמדת - על המעברים המנטלים של המפקדות. מערכות, 460, 46-32.
13. סנג, מ. ומינקה - ברנד, ה. (2008). "מפקדים ומפקדות" - מספר הכנות ממלחמת לבנון השנייה, פסיכולוגיה צבאית, 6, 130-97.
14. מטכ"ל / אג"ם / תוה"ד (1998). המילון למונחי צה"ל.
15. מטכ"ל / אג"ם / תוה"ד (1995). מפקדת הפיקוד המרחבי במלחמה - ארגון והפעלה. מפקדת הזרוע לבניין הכוח ביבשה / תוה"ם / תו"ל (2001). ספר האוגדה.
16. מפקדת חילות השדה / תו"ל (1999). ספר החטיבה.
17. מפקדת הזרוע לבניין הכוח ביבשה / תו"ל ותפיסות (2010). צוות הקרב החטיבתי - טיוטה.
18. עקביה, ג. (2009). מינון דיבור נתונים בחטיבה. רפא"ל, המרכז למחקרים צבאיים (09/42).
19. קרן, צ. וקינן ר. (2008). נפגשים בשש אחרי המלחמה - עיון בתהליכי התחקור המבצעי הפנימי ביחידות לוחמות טקטיות לאחר מלחמת לבנון השנייה. פסיכו-לוגיה צבאית, 6.
20. Cannon-Bowers, J.A., Salas, E., & Converse, S. A. (1993). Shared mental models in expert team decision making. In N. J.Castellan, Jr. (Ed.), Current issues in individual and group decision making (pp. 221-246). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
21. Mathieu, J. E., Rapp, T. L., Maynard, M. T., & Mangos P.M. (2010). Interactive Effects of Team and Task Shared Mental Models as Related to Air Traffic Controllers' Collective Efficacy and Effectiveness. Human Performance, 23, 22-4.

פרק 6 - מאפיינים מנטליים של הגנה בבט"ש

1. אחריות וסמכות בצבא. מטכ"ל 1-100, אג"ם - תוה"ד 1999.
2. אלמוג, ש., שולטי, ש., בניונס, ש., ובריג'דר, ס. (2021). הערכת מנהיגות צבאית לשנת 2021, מסמך ביסל"מ.
3. אלמוג, ש., שחק, ק., ואנסין, א. (טרם פורסם). מנהיגות במרחבים משותפים בצה"ל.
4. בן חורין, י., ורוזנמן, מ. (2018). ענווה והיפר מודעות כבסיס למנהיגות בעידן הדיגיטלי, פרסומי AKT.
5. חזני, א., ואלמוג, ש. (2020). אבנים שחקו מים? על מרכיב הפיקוד באבן יסוד האדם, זרקור 28, הלכי מחשבה בצה"ל.
6. טובי, ש., ואלמוג, ש. (2019). הערכת מצב מנהיגות צבאית לשנת 2019, מסמך ביסל"מ.
7. פדן, כ., וטובי, ש. (2012). השילוביות בצה"ל: אחד בפה ואחד בלב, מערכת 18-26, 443.
8. פופר, מ. (2010). על סוד הימשכותם של המונהגים למנהיג, מראות של מנהיגות 2, 28-43.
9. קולינס, ג'. (2001). גלגל התנופה: משוב למצוין. פקר: תל-אביב.
10. קרוי-פרסלר, ת. (2012). נדרשת מנהיגות אחרת: תפיסות מנהיגות והשפעה בקרב קצינים וקצינות בסביבת המטה בארגון הצבאי, מראות של מנהיגות 5, 38-59.
11. שולטי, ש. ואלמוג, ש. (2021). סקירת מגמות מחקר מנהיגות לשנת 2021, אתר ביסל"מ.
12. שריפט, ע. ואייזנברג, א. (2015). מנהיגות בעידן הפוסט מודרני, מערכות 462, 48-55.
13. Bolden, R. (2004). "What is Leadership?". Research Report no. 1. Exster University.
14. Marion, R. and Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. The Leadership Quarterly, 12, 389-418.
15. Uhl-Bien, M., Marion, R. And McKlvley, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting from the industrial age to the

knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318.

פרק 7 - מעברים מנטליים: יצירת גמישות עם המעבר לסביבת משימה חדשה

1. תיעוד חולית פסיכולוגיה פד"ם ב"עופרת יצוקה" מסמך פנימי פסיכולוגיה פיקוד הדרום. מרץ.
 2. אל דור. י. וארהרד. ה. (1990) חוסן נפשי - שיפור כושר ההתמודדות במצבי מצוקה ומניעת התאבדות. ירושלים. משרד החינוך.
 3. גלוסקינס, א., (2000) "להעביר אותם במדבר: הנהגת שינויים בעת תמורות יסודיות", משאבי אנוש, ינואר.
 4. חיים, ע ואלון, ג. (1994) עקרון הרציפות: גישה מאוחדת לאסון וטראומה. פסיכולוגיה כתב עת מדעי ישראלי לעיון ומחקר ד' 2-1, עמ' 28-20.
 5. מינקו־ברנד ה. 2008 "תן לי דקה להתרגל אליך שוב" - דגשים לחזרת היחידות מעופרת יצוקה לאיו"ש, מסמך פנימי, פסיכולוגיה איו"ש.
6. Bridges, W., (1987) "Getting them through the Wilderness". William Bridges & assoc.
 7. Cocksedge., S.A.E., 2003., The three block war and future Conflict. *Australian army journal*. Vol. 3,1., 267-272.
 8. Garstka, J. and Alberts, D. (2004). Network Centric Operations Conceptual Framework Version 2.0, U.S. Office of Force Transformation and Office of the Assistant Secretary of Defense for Networks and Information Integration.
 9. Klein, G., Moon, B. and Hoffman, R.F. (2006a). Making sense of sensemaking I: alternative perspectives. *IEEE Intelligent Systems*, 21(4), 70-73.
 10. Meicenbaum. D. (1985). Stress inoculation training. New york: Pergamon.

פרק 8 - פסיכולוגיה צבאית מזווית אמ"נית - מפגש מהסוג האחר עם הצד האדום והשפעותיו

1. בומנדיל, ס (2016). "כמקום בו אין אנשים" על האתגרים הצפויים לצה"ל כתוצאה מהשימוש הגובר בכלי נשק בלתי מאוישים, " בין הקטבים 9, בניין הכוח -חלק ג' (מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית), עמ' 99-126.
2. גן-אל, א (2018) מחשש למצבם הנפשי, יוטיוב תגביל את עבודת בודקי התוכן - גלובס (globes.co.il ,14.3.2018)
3. לרר, ז ועמרים-כץ, ש. (2006). "פולחן הסבל": תרבות עבודה, שירות ומשפחה בצה"ל" תעודים של שיוויון - נשים בשירות צה"ל - מחקר עיון וביקורת, יוהל"ן, 210-229
4. מילר, א (1992) "הדרמה של הילד המחונן". הוצאת דביר
5. סקר אנשי הקבע באמ"ן, מד"ה אמ"ן, 2019, 2018

שער ב -

פסיכולוגיה צבאית בבניין הכוח

פרק 1 - לחיל את המוטיבציה - כיצד מניעים לוחמים לפעולה

1. Ben-Shalom, U., & Benbenisty, Y. (2016). Coping Styles and Combat Motivation During Operations: An IDF Case Study. *Armed Forces and Society*, 42(4), 655-674. <https://doi.org/10.1177/0095327X16632316>
2. Ben-Shalom, U., & Benbenisty, Y. (2019). 'A Time of War': contextual and organisational dimensions in the construction of combat motivation in the IDF. *Journal of Strategic Studies*, 42(3-4), 371-394. <https://doi.org/10.1080/01402390.2017.1360772>
3. Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
4. Dowling, W. F., & Sayles, L. R. (1971). How managers motivate.
5. Eighmey, J. (2006). Why do youth enlist? Identification of underlying themes. *Armed Forces & Society*, 32(2), 307-328.
6. Ellis, J. (1980). *The Sharp End of War: The Fighting Man in World War II*. Corgi Books.
7. Gray, J. G. (1999). *The warriors: Reflections on men in battle*. U of Nebraska Press.
8. Griffith, J., & Perry, S. (1993). Wanting to soldier: Enlistment motivations of Army Reserve recruits before and after Operation Desert Storm. *Military Psychology*, 5(2), 127-139.
9. Grigorov, G., & Spiridonov, S. (2018). Research on the motivation for choosing the military career. *International Conference of Knowledge-Based Organization*, 1, 302-307.

10. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley.
11. Keegan, J., Holmes, R., & Gau, J. (1986). *Soldiers: A history of men in battle*. Viking Press.
12. Little, R. W. (1964). *Buddy relations and combat performance* (M. , Janowitz, Ed.). Russell Sage Foundation.
13. MacCoun, R. J., Kier, E., & Belkin, A. (2006). Does social cohesion determine motivation in combat? An old question with an old answer. *Armed Forces and Society*, 32(4), 646–654. <https://doi.org/10.1177/0095327X05279181>
14. Marshall, S. L. A. (1947). *Men Against Fire: The Problem of Command in Future War*. In Washington, *The Infantry Journal & William Morrow & Company*, New York. William Morrow and Company.
15. Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*.
16. Moskos Jr, C. C. (1970). *The American Enlisted Man The Rank and File in Today's Military*. RSF: Russell Sage Foundation.
17. Shils, E. A., & Janowitz, M. (1948). Cohesion and disintegration in the Wehrmacht in World War II. *Public Opinion Quarterly*, 12(2), 280–315.
18. Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeViney, L. C., Star, S. A., & Williams Jr, R. M. (1949). *The american soldier: Adjustment during army life. (studies in social psychology in world war ii)*, vol. 1.
19. Waldman, A., Tiargan-Orr, R., & Gal, R. (2022). Military Propensity Among Israel Defense Forces' Potential Conscripts: A Re-Examination and Differentiation by Personal Preferences of Enlistment Motivation. *Armed Forces & Society*, 0095327X221101331.

20. Wong, L. (2003). Why they fight: combat motivation in the Iraq war. Strategic Studies Institute, US Army War College.

פרק 2 - התפתחות הלכידות הצבאית

1. Bales, R. F. (1950). Interaction process analysis: A method for the study of small groups. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
2. Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in sport groups: Interpretation and considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
3. Carron, A. V. (1988). Group dynamics in sport. London, Canada: Spodym.
4. Carron, A. V., & Chelladurai, P. (1981). The dynamics of group cohesion in sport. *Journal of Sport Psychology*, 3, 123-139.
5. Cartwright, D. (1968). The nature of group cohesiveness. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics*, pp. 91-109. New York: Harper & Row.
6. Chapple, E. D. (1940). Measuring human relations: An introduction to the study of interaction of individuals. *Genetic Psychology Monographs*, 22, 3-147.
7. Cooley, C. H. (1962). *Social organization*. New York: Schocken.
8. Cota, A., Evans, C. R., Dion, K. L., Kilik, L., & Longman, R. S. (1995). The structure of group cohesion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 572-580.
9. Dion, K. L., & Evans, C. R. (1992). On cohesiveness: Reply to Keyton and other critics of the construct. *Small Group Research*, 23, 242-250.
10. Durkheim, E. (1951). *Suicide: A study in sociology* (G. Simpson, Ed., and J. A. Spaulding & G. Simpson, Trans.). New York: Free Press. (Original work published 1897).

11. Evans, C. R., & Dion, K. L. (1991). Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small Group Research*, 22, 175-186.
12. Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57, 271-282.
13. Gal, R. (1986). Unit morale: From a theoretical puzzle to an empirical illustration-An Israeli example. *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 549-564.
14. Gal, R., & Manning, F. J. (1987). Morale and its components: A cross-national comparison. *Journal of Applied Social Psychology*, 17, 369-391.
15. Gal R. (2021). Why is Cohesion Important. In Salo, M., & Sinkko, R. (2012). *The science of unit cohesion: its characteristics and impacts*. Publication series 1. No 1/2012.
16. Griffith, J. (1988). Measurement of group cohesion in U.S. Army units. *Basic and Applied Psychology*, 9(2), 149-171.
17. Henderson, W. D. (1985). *Cohesion: The human element in combat*. Washington, DC: National Defense University Press.
18. Hoge, C. W., Auchterlonie, J. L., & Milliken, C. S. (2006). Mental health problems, use of mental health services, and attrition from military service after returning from deployment to Iraq or Afghanistan. *Journal of American Medical Association*, 295(9), 1-17.
19. Hogg, M. A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity*. New York: New York University Press.
20. Ingraham, L. H., & Manning, F. J. (1980). Psychiatric battle casualties: The missing column in a war without replacements. *Military Review*, 60(8), 19-29.

21. Ingraham, L. H., & Manning, F. J. (1981). Cohesion: Who needs it, what is it and how do we get it to them? *Military Review*, 61(6), 2-12.
22. Le Bon, G. (1960). *The crowd*. New York: Viking. (Original work published 1895).
23. Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
24. Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality* (D. K. Adams, & K. E. Zener, Trans.). New York: McGraw-Hill.
25. Marlowe, D. H. (Ed.). (1985). *New Manning System field evaluation* (Tech. Rep. No. 1). Washington, DC: Walter Reed Army Institute of Research, Department of Military Psychiatry.
26. Moreno, J. L. (1934). *Who shall survive?* Beacon, NY: Beacon.
27. Mudrack, P. E. (1989). Defining group cohesiveness: A legacy of confusion? *Small Group Behavior*, 20, 37-49.
28. Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.
29. Salo, M., & Sinkko, R. (2012). *The science of unit cohesion: its characteristics and impacts*. Publication series 1. No 1/2012.
30. Shils, E. A., & Janowitz, M. (1948). Cohesion and disintegration in the Wehrmacht in World War II. *Public Opinion Quarterly*, 12, 280-315.
31. Siebold, G. L. (2011). Key questions and challenges to the standard model of military group cohesion. *Armed Forces & Society*, 37(3), 448-468.
32. Siebold, G. L., & Kelly, D. R. (1988a). *Development of the Combat Platoon Cohesion Questionnaire*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

33. Siebold, G. L., & Kelly, D. R. (1988b). Development of the Platoon Cohesion Index. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
34. Tremble, T. R. Jr., Brosvic, G. M., & Mangiardi, A. R. (1986). Attitudes toward the New Manning System (NMS) and NMS system characteristics. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
35. Widmeyer, W. N., Brawley, L. R., & Carron, A. V. (1985). The measurement of cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. London, Canada: Sports Dynamics.

פרק 3 - כיצד מיישמים שינויים בבניין הכוח בעידן הנוכחי ובארגונים מורכבים

1. אלמוג ש., ואבידר, מ. (2021). פרקטיקות מנהיגותיות של הדרג הטקטי בשדה הקרב העתידי, מערכות, 409.
2. אורטל, ע. (2018), מבולבלים? גם אנחנו! ערן אורטל 15 פרספקטיבה היסטורית לדיון על "יבשה באופק", בין הקטבים, 16.
3. בן-דוד, מ. (2018). אי מימושן או מימושן המאוחר של עבודות ליבה ביבשה-כרוניקה ידועה מראש, המכללה לביטחון לאומי.
4. בן-ארי, א, שר, י וויינר, א. (2013). לחימת צה"ל במבצע עופרת יצוקה: ממלחמות היברידיות לצבאות תוספתיים. ב-מיטל עירן - יונה, היבטים סר-ציולוגיים ופסיכולוגיים של פעולת הצבא בתווך האזרחי (עמ' 100-89). תל-אביב: במחנה.
5. דומבה, ע. (2018). "זרוע היבשה חושפת את צק"ה גדעון", Israel Defence.
6. גרין, ט. (2013). "פעילותם של צבאות בתווך האזרחי", בתוך (עורכת מיטל עירן יונה), היבטים סוציולוגיים ופסיכולוגיים של פעולת הצבא בתווך האזרחי, 21-62, תל-אביב: במחנה.
7. מינקה ברנד, ה', סגל, ה' וחי, ר' (2015), קישורים: התבוננות על שינוי ארגוני מפריזמת החשיבה הרשתית. בין הזירות - גיליון 13

8. Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Eds.). (2015). *Managing in a VUCA World*. Springer.
9. Roderick RM (ed) (1998) *Strategic leadership primer*. U.S. Army War College, Carlisle Barracks
10. Yarger HR (2006) *Strategic theory for the 21st century: the little book on big strategy*. DIANE, Darby

פרק 4 - "כושר צבאי" ו"תחושת מסוגלות" במערך המילואים: על כשירות ומדידת כשירות

1. אלרון, מ., פדון, כ., טיארג'אן, ר., פרידמן-בן שלום, ה. (2018). מערך המילואים לאן? תל-אביב: המכון למחקרי בטחון לאומי, 177-185.
2. וועדת וינוגרד. (2008). הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006, דין וחשבון סופי. <https://web.archive.org/web/20140513195049/http://www.nrg.co.il/images/news/doah.pdf>
3. סינגר, א. וטיארג'אן, ר. (2022). מערך המילואים ומערך הסדיר - "על מקצור עיות, מקצוענות ומערכת מבצעית אחת". בתהליך פרסום.
4. ספר החוקים של מדינת ישראל (2008). חוק שירות המילואים, התשס"ח-2008. http://www.milum.aka.idf.il/Sip_Storage/FILES/2/1752.pdf
5. צה"ל, מילון מונחי צה"ל: כושר צבאי.
6. צה"ל, מילון מונחי צה"ל: כשירות.
7. צה"ל, מילון מונחי צה"ל: מבנה הכוח.
8. צה"ל, מילון מונחי צה"ל: מודרניזציה.
9. צה"ל, מילון מונחי צה"ל: מוכנות.
10. צה"ל, מילון מונחי צה"ל: קיום הכוח.
11. צה"ל, ממד"ה (2021-1999). סקרי המילואים בדרג הלוחם (דרג א').
12. צה"ל, ממד"ה (2021-1999). סקרי חובה.
13. צה"ל, ממד"ה (2021-1999). סקרי משרתי הקבע.
14. תמרי, ד. (2012). האומה החמושה: עלייתה ושקיעתה של תופעת

המילואים, [/http://www.inss.org.il/he/publication](http://www.inss.org.il/he/publication),
תל אביב: מערכות, 468-493.

פרק 5 - בניין כוח רבי-ממדי באוגדת הגנה מרחבית: הזדמנות להשתנות

1. אבידר מ, זעירא לוי, ק (2020) כיצד מייצרים שינויים בבניין הכוח בעידן ובארגון המורכב ומה תפקידו של קצין מדעי ההתנהגות בתהליך. בין הזירות גליון 16
2. אדמסקי, ד. 2012. "תרבות אסטרטגית והדשנות צבאית". הוצאת 'מערכות', מודן.
3. חמו, י. 2016. "בניין הכוח כמערכה - על אופטימיזציה ואסטרטגיה", 'בין הקטבים', גליון 6, עמ' 38-11.
4. טילן, י ומיכלסון, א. 2016. "יחידות מיוחדות ללמידה מערכתית בצה"ל" "שקד", "רימון" ו"אגוז" כמקרי מבחן ל"יחידות למידה", 'בין הקטבים', גליון 6, עמ' 164-144; אבידר וזעירא, 2020

פרק 6 - אין הופכים חטמ"ר לחכם? טרנספורמציה דיגיטלית ביחידה הצבאית

1. ספיר ל. ונבט ע., "עולים לאוויר" - הטמעת מערכות טכנולוגיות חדשות בארגון הצבאי, הפרקטיקאי, גליון 1, 2019.
 2. פדן, כרמית. 2015. "כדיהיגות צבאית-ישראלית בעת הנוכחית: להטוט בין דגמים של מנהיגות", סוגיות חברתיות ישראליות, המכון למחקרי ביטחון לאומי. גליון 20, עמודים 107-80.
 3. פרייליך, צ'ק. 2006. "נקמת הפנטגון" או תפנית אסטרטגית: מדיניות הביטחון החדשה של ממשל בוש. עדכן אסטרטגי, INSS, כרך 9, גליון 1. מרץ 2006
 4. מקגרור דגלס א', 2001, "סופת המדבר, קוסובו ואתגר השינוי", מערכות, גליון 5-374, פברואר 2001.
5. Charles J. Dunlap Jr., (2014), "The Hyper-Personalization of War: Cyber, Big Data, and the Changing Face of Conflict", Georgetown Journal of International Affairs 108-118;
 6. Davis, P.K, (2010) Military Transformation- A Strategic

Approach, US Department of Defense, 2001; Military transformation? Which transformation, and what Lies Ahead, RAND

7. Holger Pötzsch, (2015, "The emergence of iWar: Changing practices and perceptions of military engagement in a digital era", *new media & society*, Vol. 17(1) 78-95 ; <https://www.nato.int/docu/review/2007/issue4/english/analysis2.html>

פרק 7 - מה בין טכנולוגיה לפסיכולוגיה צבאית

1. כ"ץ, י., סנדר, ע., אמיר קופפרשמידט. (2013). אדם, טכנולוגיה וארגון מבט אל חדשנות טכנולוגית בצה"ל. צפנת, מכון למחקר, פיתוח וייעוץ ארגוני.

2. Ben-Ari, E. (2018). *Military, State, and Society in Israel: Theoretical and Comparative Perspectives*. Routledge.
3. Bock, L. (2015). *Work Rules: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. Twelve.
4. Boddington, P. (2017). *Towards a Code of Ethics for Artificial Intelligence* (1st ed. 2017 edition). Springer.
5. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2016). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
6. Collyer, S. C., & Malecki, G. S. (1998). Tactical decision making under stress: History and overview. In J. A. Cannon-Bowers & E. Salas (Eds.), *Making decisions under stress: Implications for individual and team training* (pp. 3-15). American Psychological Association.
7. Geldard, F. A. (1953). Military Psychology: Science or Technology? *The American Journal of Psychology*, 66(3), 335-348. <https://doi.org/10.2307/1418230>
8. Gibson, J. J. (1979). *The Ecological Approach To Visual Perception*. Psychology Press.

9. Heidegger, M. (2008). *The Question Concerning Technology*. In *Basic Writings (Revised, Expanded ed. edition)*. Harper Perennial Modern Classics. (Original work published 1953)
10. Human-Machine Teaming (p. 76). (2018). UK Ministry of Defence. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/709359/20180517-concepts_uk_human_machine_teaming_jcn_1_18.pdf
11. Jones, R. E., Connors, E. S., Mossey, M. E., Hyatt, J. R., Hansen, N. J., & Endsley, M. R. (2010). Modeling situational awareness for army infantry platoon leaders using fuzzy cognitive mapping techniques. *Proceedings of the Behavior Representation in Modeling and Simulation (BRIMS) Conference*, 216-223. <http://acs.ist.psu.edu/papers/brims2010/10-BRIMS-139%20Jones.pdf>
12. Kelly, K. (2016). *The inevitable: Understanding the 12 technological forces that will shape our future*. Viking.
13. Klein, G. (2008). Naturalistic Decision Making. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 456-460. <https://doi.org/10.1518/001872008X288385>
14. Landers, R. N., & Marin, S. (2021). Theory and Technology in Organizational Psychology: A Review of Technology Integration Paradigms and Their Effects on the Validity of Theory. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 235-258. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-060843>
15. Laurence, J. H., & Matthews, M. D. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of military psychology*. Oxford University Press.
16. Matthews, M. D. (2014). *Head strong: How psychology is*

- revolutionizing war. Oxford University Press.
17. Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big Data: A Revolution that Will Transform how We Live, Work, and Think*. Houghton Mifflin Harcourt.
 18. Plant, K. L., & Stanton, N. A. (2017). *Distributed cognition and reality: How pilots and crews make decisions*. Taylor & Francis, CRC Press.
 19. Pleban, R. J., Eakin, D. E., Salter, M. S., & Matthews, M. D. (2001). *Training and Assessment of Decision-Making Skills in Virtual Environments*. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. Fort Benning, GA. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA389677>
 20. Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., & Johnston, J. H. (1998). Lessons learned from conducting the TADMUS program: Balancing science, practice, and more. In J. A. Cannon-Bowers & E. Salas (Eds.), *Making decisions under stress: Implications for individual and team training* (pp. 409-413). American Psychological Association.
 21. Scales, R. H. (2009). Clausewitz and World War IV. *Military Psychology*, 21, S23-S35.
 22. Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.
 23. Schwab, K., & Davis, N. (2018). *Shaping the fourth industrial revolution*. Currency, United States.
 24. Singer, P. W., & Brookings, E. T. (2018). *Likewar: The weaponization of social media*. Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt.
 25. Stiegler, B. (1998). *Technics and Time: The fault of Epimetheus*. Stanford University Press.

שער ג - מנהיגות ותרבות: בין המשכיות לשינוי

פרק 1 - מנהיגות צבאית מהלכה למעשה: המפגש בין התיאוריה, התפיסות הצה"ליות והפרקטיקות בשטח

1. אחריות וסמכות בצבא. מטכ"ל 1-100, אג"ם-תוה"ד 1999.
2. אלמוג, ש., שולטי, ש., בניונס, ש., ובריג'דר, ס. (2021). הערכת מצב מנהיגות צבאית לשנת 2021, מסמך ביסל"ם.
3. אלמוג, ש., שחף, ק., ואסנין, א. (2021). מנהיגות במרחבים משותפים בצה"ל, אתר בית הספר לפיתוח מנהיגות (ביסל"ם)
4. אמנת הקצין (2020), אתר בית הספר לפיתוח מנהיגות (ביסל"ם).
5. בן חורין, י., ורוזנמן, מ. (2018). ענווה והיפר מודעות כבסיס למנהיגות בעידן הדיגיטלי, פרסומי AKT.
6. המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל (ארעי). מטכ"ל-6תת-07, תוה"ד 2013.
7. חזני, א., ואלמוג, ש. (2020). אבנים שחקו מים? על מרכיב הפיקוד באבן יסוד האדם, זרקור 28, הלכי מחשבה בצה"ל.
8. טובי, ש. (2012). מנהיגות צבאית ומורכבות: הילכו שתיהן יחדיו? מראות של מנהיגות 5, 60-77.
9. טובי, ש., ואלמוג, ש. (2019). הערכת מצב מנהיגות צבאית לשנת 2019, אתר בית הספר לפיתוח מנהיגות (ביסל"ם).
10. פדן, כ., וטובי, ש. (2012). השילוביות בצה"ל: אחד בפה ואחד בלב, מערכת מנהיגות 5, 443-26.
11. פופר, מ. (2010). על סוד הימשכותם של המונהגים למנהיג, מראות של מנהיגות 2, 28-43.
12. קולינס, ג'. (2001). גלגל התנופה: מטוב למצוין. פקר: תליאביב.
13. קרוי-פרסלר, ת. (2012). נדרשת מנהיגות אחרת: תפיסות מנהיגות והשפעה בקרב קצינים וקצינות בסביבת המטה בארגון הצבאי, מראות של מנהיגות 5, 38-59.

14. שולטי, ש. ואלמוג, ש. (2021). סקירת מגמות מחקר מנהיגות לשנת 2021, אתר בית הספר לפיתוח מנהיגות (ביסל"ם).
15. שריפט, ע. ואייזנברג, א. (2015). מנהיגות בעידן הפוסט מודרני, מערכות 462, 55-48.
16. Bolden, R. (2004). "What is Leadership?". Research Report no. 1. Exster University.
17. Commandant of the Royal Military Academy Sandhurst, (2014). Developing Leaders: A British Army Guide.
18. Marion, R. and Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. The Leadership Quarterly, 12, 389-418.

פרק 3 - כניסת מפקד לתפקיד

1. אלון, י' (1960). מסך של חול. תל-אביב: עם עובד.
2. אלבו, א' (1991). מודל כניסה לתפקיד. צה"ל: בית הספר לפיתוח מנהיגות (מסמך פנימי).
3. בן ישי, ע' ואמיר, ג' (1997). פרויקט "צה"ל במעבר". צה"ל: מחלקת מדעי ההתנהגות (מסמך פנימי).
4. בן שלום, ע' ושמיר, א' (2008). פיקוד מוכוון משימה: בין תורה למעשה. מערכות, 418, 16-23.
5. חזות, ג' (2003). תהליך כניסה לתפקיד מג"ד. צה"ל: עבודת מחקר במסגרת הקורס לפיקוד ולמטה כללי "ברק" (מסמך פנימי).
6. מינקה ברנד. ה', 2007, "החלפת משמרת" כניסת בעלי תפקידים חדשים לתפקידם, אוגדת איו"ש.
7. סנג, מ' (2002). הארגון הצבאי כ- 'ימאי האבוד'. מערכות, 386, 54-56.
8. פולמר, ר., גולדשמיט, מ. (2001). "שישה עקרונות להכשרת המחליף שלכם", אקזיוטיב, פב' - מרץ 2001.
9. פרויד, ז', 1921 הפסיכולוגיה של ההמון. תרגום חדש בהוצאת רסלינג.
10. רונן, א' (1989). ארבע מסורות מנהיגות בצה"ל. מתוך מ' פופר וא' רונן

- (עורכים) על המנהיגות. תל-אביב: משרד הביטחון - ההוצאה לאור. עמ' 95-130.
11. שלח ולימור, 2007, שבויים בלבנון. הוצאת ידיעות ספרים.
12. שמש, א' (2006). אליהם נשואות העיניים: על מפקדי הטיבות בשדה הקרב. תל-אביב: משרד הביטחון - ההוצאה לאור.
13. Kolditz., T,H, 2007, In Extremis Leadership: Leading As If Your Life Depended On It. John Wiley & Sons,
14. Nonaka, I (1991). The knowledge-creating company. Harvard Business Review, 96-104 [.(1998) ד"ר תה"ד (1998)].
מקראה לניהול ידע. צה"ל: פרסום פנימי

פרק 4 - מנהיגות בדרג הזוטר בצה"ל

1. אלמוג, ש., כהן, צ. וקישון, נ. (2022), מנהיגות הדרג הזוטר, טרם פורסם.
2. אלמוג, ש. ושולטי, ש. (2022), הפיקוד בדרג הזוטר: סקירה תיאורטית, ביסל"מ.
3. אסנין, א., פיינסהוד, ר. ורינגל, א. (2010), זהות ופיתוח זהות, ביסל"מ.
4. אריקסון, א., (1987), זהות: נעורים ומשבר. תל אביב: ספרית פועלים.
5. ביאליק, ג. והראל, ה. (2011), בשביל זה בחרו בי, כדי להחליט - לא? - על מנהיגות הפרשנית של המט"ק, מראות של מנהיגות (03).
6. בן עמי, ט. ופרדו, ר. (2012), זהות וזהות קצינית: תהליך פיתוח הזהות בקורס קצינים - מסמך יסוד, ביסל"מ.
7. ברשטלינג, א. וסטריאר, ר. (2018), אמא זאבה: אמהות לחיילים בין המרחב הפרטי לציבורי, ביטחון סוציאלי, 103, 137-156.
8. זכאי, א. ולנדאו, א. (1993), המנהיגות של המ"מ המצטיין, מערכות (329).
9. חזן, נ. (2010), מנהיגות הקצונה הזוטרה בצה"ל, ביסל"מ.
10. כשר, א. (2000), מנהיגות צעירה, בתוך: אחריו - על מנהיגות ומנהיגות, עורכת: חנה עמית, הוצאת משרד הביטחון.
11. לנדאו, א. וזכאי, א. (1994), לפנייהם ואיתם. סיפוריהם של עשרה מ"מים מצטיינים, צה"ל, מפקדת קצין חינוך וגדנ"ע ראשי, ביסל"מ, 1994 אצל:

- לוטרמן, נ. (2012), היבטים פסיכולוגיים של פיתוח מנהיגות, בתוך: על המנהיגות הצבאית (אוניברסיטה משודרת), עורך: פנחס יחזקאלי, הוצאת מודן ומשרד הביטחון.
12. לבני, ע. (2007), מנהיגות, סמכות ו"צעירות", בתוך: על המנהיגות הצבאית (אוניברסיטה משודרת), עורך: פנחס יחזקאלי, הוצאת מודן ומשרד הביטחון.
13. פדן, כ., וינשל, א. ובן ארי, א. (2010), אף אחד לא יכול לצאת קצין מהנילון: התפתחות הקצין הזוטר בחילות היבשה הקרביים, מראות של מנהיגות (02).
14. French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). University of Michigan.
15. Harvey, J., Annandale, E., Loan-Clarke, J., Suhomlinova, O., (2014). Mobilising identities: The shape and realities of middle and junior managers' working lives - a qualitative study, *Health Services and Delivery Research*, 2, 11.
16. Hyde, P., Granter, E., Hassard, J., McCann, L., & Morris, J. (2013). Roles and behaviors of middle and junior managers: Managing new organizational forms of healthcare. Final Report. NIHR Service Delivery and Organization Programme.
17. Reddin, W. J., (1967). 3-D theory and managerial style. *Training and Development Journal*, 21, 8-17.
18. Katz, R. L., (1974). Skill of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
19. Marcia, J. E. (1966). Development and Validation of Ego-identity status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 551-558.
20. Mogale, P. M. (2020). A psychological well-being profile for junior leaders in the South African National Defense Force (Doctoral dissertation).
21. Sang-jung, P., & Yoo-shin, I. (2020). A Case Study on the Core Competencies of MILITARY Leadership for Junior Officers.

International Journal of Military Affairs, 5, 1-12.

פרק 5 - מלחמת מעמדות: הובלת שינוי תרבותי לצמצום תופעת "צעירות - ותיקות" בספינות הטילים

1. אופז, הופמן, ליבנה (2015) "האדם שבטנק ינצח" מאפיינים מנטליים של לחימת הטנקים. מתוך בין הזירות כתב עת לענייני מדעי ההתנהגות בצה"ל.
2. בנבניסטי ובן שלום (2011) הפלפל בסלט המנטלי.
3. גילעד, וינדזברג, שיף (2014) בנייה, שימור וחיוק חוסן ארגוני בשגרה, חירום ומלחמה.
4. זכאי, א. וגבעון, מ. (1997). "צעירים ותיקים בפלוגות מבצעיות". צה"ל, בית הספר למנהיגות, מסמך פנימי.
5. שרוני (2011) "קרבי" או "מבצעי" - זהות חברתית - ארגונית בקרב לוחמי שייטת 3 והשפעתה על רמת המוטיבציה והמוראל עבודת סוף שנה ד- ממד"ה.
6. פקר-רינת, מ. ובן-שלום ע. (2003) "צעירים ותיקים": מבט על יחסית חברתיים בפלוגות ותיקות בכוחות היבשה". מסמך פנימי
7. שלמה, הראל, (1998) לפניך הים: סיפורו של ימאי, מפקד ולוחם. משהב"ט.
8. Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1948). Stress, Appraisal. And Coping. New York: Springer.
9. Spindler, G.D. (1948). The Military- A systematic Analysis. Social forces, 27(1) 83- 88
10. Tajfel, H. & Turner, J.C. (1985) the social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), Psychology of intergroup relations (2ed ed., pp 7-24). Chicago: Nelson- Hall.
11. Carter, T. (2018). Preparing generation Z for the teaching profession. Srate Journal, 27 (1), 1-8.
12. Kotter, J. P. (1996). Leading change. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.
13. Lewin, K. (1958). "Group Decision and Social Change." In E.E

הספר **תבונת השדה** מביא נקודת מבט ייחודית על צה"ל ועל שדה הקרב, דרך משקפי הפסיכולוגיה הצבאית.

הקריאה תתמקד בשלושה סוגי אתגרים: בהפעלת הכוח, בבניין הכוח ובמנהיגות. אלה החומרים הרכים מהם עשויה המלחמה.

הכותבים הם פסיכולוגים צבאיים, יועצים ארגוניים ומפקדים, בעלי ניסיון במקצועות מדעי ההתנהגות בארגון הצבאי.

הספר מיועד למפקדות ולמפקדים, לנשות ולאנשי מקצוע, לקוראות ולקוראים המעוניינות ומעוניינים לצלול לעומקי תבונת ותנובת השדה.

מערכות

בית התוכן המקצועי של צה"ל
לצבא ולביטחון לאומי

