

תדריך לפני פעולה כדורך לקרב

רס"נ י. תדמור

תדריך והסברת התכנית נמנים עם יסודות ההכנה של פעולה מבצעית ולפיכך אף מהוים חלק בלתי נפרד של נוהל הקרב. כונת מאמר זה להעיר הערות אחדות על הבחינות הנפשיות והחברתיות של השלבים הללו ולהסיק על רקען מסקנות וכללים חינוכיים.

התדריך — מסגרת ארגונית להעברת אינפורמציה ופקודות

קבוצת הפקודות למפקדי־משנה והתדריך לכל הכוח נועדו, כידוע, להעברת האינפורמציה וההוראות. המסגרות הארגוניות־טכניות הללו נוצרו ונקבעו מראש כחלק מנוהל־הקרב כדי לקיים בהן את הקומוניקציה, הקשר בין המפקד ופקודיו. הקומוניקציה — שבמשמעותה הפשוטה, מהוה העברת ידיעות, כונות, דרישות וציפיות — הנה תהליך הכרחי בכל פעולה חברתית; ועל אחת כמה וכמה בפעולה קרבית שיש בה משום ביטוי מובהק לריכוז כוחות פיסיים ונפשיים של בני־אדם רבים למטרה משותפת אחת.

בפעולה כזאת נמצא שידיעת הפקודה וכונתה, התמצאות בנתוני השטח והאויב, לימוד קפדני של שיטת הפעולה והכנה מראש לאפשרויות חזויות — כל אלה הנם תנאים הכרחיים להצלחתה של הפעולה; העדרם משמש תנאי מספיק לכשלונה. לא יפלא איפוא, שהמפקדים, רובם ככולם, מקפידים במפגשים־שלפני־הפעולה עם פקודיהם — מפקדי־משנה והחיילים — על כך שתכני תדריכיהם יקלטו ויטמעו במידה מכסימלית.

התדריך — מעמד בעל מתח נפשי וחברתי

אולם בחינה מעמיקה תגלה כי במקרים רבים מאוד הופכת המסגרת הארגונית להעברת ידיעות והוראות (כמו קבוצת־פקודות, תדריך או הסברת התכנית לחיילים) למעמד קבוצתי מיוחד במינו, בעל מתח נפשי וחברתי. שלא ברצונה, כביכול, הופכת המסגרת הארגונית הטכנית למעמד קבוצתי שהקור מוניקציה המקוימת בו כוללת מענה לתביעות נפשיות ולציפיות קבוצתיות. הסוציולוגים מכנים מעמד קיבוצי כזה בשם מצב קומוניקטיבי. נציג נא, בפרוט יתר, כמה מן התכונות האופייניות למצב זה כשהוא מתארע ביחידה צבאית.

ציפיה. חיילי היחידה נתונים בציפיה ובקוצר רוח לקראת הפעולה או המצב שלפניהם. אלו, האחרונים, הינם בלתי ידועים כל צרכם, ודא עקא שהם נתפסים כבעלי משמעות קריטית לקבוצה ולפרטים. החיילים נמצאים בעיצומו של מעבר מתנאי חיים ומנתוני סביבה מוכרים אל מציאות חדשה, מעורפלת ואף נעלמת.

חרדה. חרדה — שאינה זהה עם פחד — הנה מורא בפני הבלתי־ידוע. תחושת החרדה במצב הנדון נובעת מהעדר נתונים מספיקים על המצב והפעולה הצפויים. זוהי חרדה מפני „מה ילד יום” — „יום” הטומן בחובו הפתעות וגילויים בלתי משוערים ומסוכנים. לעתים נובעת החרדה מאינטרו־ספקציה של החייל והיחידה. חרדה כזו איננה החרדה מפני העדר כלים אלא חרדת האדם מפני עצמו. הפרט חרד אז אם יעמוד במתח הקונפליקטים אשר יפעלו עליו בעת המבחן: אם יגבר אומץ לבו על פחדיו; האם יכריעו ערכיו את חולשותיו. אף הקבוצה, היחידה כולה, עשויה לעמוד במצב נפשי דומה. היא תהיה חרדה למבחן הגשמת רמות־הביצוע



שטיפחה עד כה. האם בפעולה הצפויה יהא בה הכוח הפנימי לבטא מתוכה שותפות חברתית, עזרה הדדית, התנדבות, דביקות, הקרבה וליכוד.

תלות. בעקבות הציפיה וההרדה לבאות נוצרת מידה רבה של תלות. זו מתיחסת תמיד לגורם שמצופה ממנו כי יביא לידי הרגעתה של החרדה. במצבים הקומוניקטיביים בצבא התלות היא האחריות במפקד — באותה אישיות העתידה לכוון את הקבוצה בעת ביצוע תפקידיה החדשים ולהנחותה בסבך החדש והמורכב הצפוי. התלות תגיע בודאי לשיאה בעת הפעולה עצמה. אולם כבר עתה, סמוך לכניסה למצב החדש, בעת התדריך והסברת התכנית, תהא מידת התלות בקרב החיילים רבה מאוד. התלות מוזנת עתה מן הידיעה או האמונה שיש בצקלוננו של המפקד, כביכול, לאלתר, כמה סמיר הרגעה בצורה של אינפורמציה, הוראות להתנהגות, כללים ועצות, ובעיקר מוזנת התלות מהופעתו של המפקד עצמו. מידת בטחוננו, שלותו וקור רוחו.

יכוונת לקליטה. תלותם של החיילים במפקד — בעקבות החרדה — באה לידי ביטוי בנכונות-שיא לקלוט את דבריו, להישמע לציוויו ולקבל את מרותו. החייל והיחידה כמהים לקבל במצב כזה ידיעות, הוראות, כללים ועצות ולפעול בזריזות על פיהן — בהאמינם שיש בכוחם של אלה לשמש כלים מעשיים במצב ובפעולה שלפניהם. הם יודעים כי הידיעות וההוראות הנמסרות מפי המפקד הנן הבלעדיות, או, על כל פנים, המוסמכות ביותר במצב הנדון, ואף מרגישים לעתים מעין הרגשה פטליסטי-מיסטי, שעתה מצווים הם להשמע למפקד כ"דובר" כוח עליון.

מודעות המצב. במצב קומוניקטיבי קבוצתי נעשות כל התכונות שנמנו לעיל מודעות במידה רבה ליחידה. למן האתראה, או השמועה הראשונה על הפעולה המתוכננת, מתקיימים חילופי ידיעות בין חיילי היחידה בשאלות ובבירורים גלויים, בלחישות בין חברים, ברמזים ואף במבעי פנים. במרוצת הזמן נוצרות, במידה רבה, הכרה קבוצתית, גושפנקה קבוצתית וחיוזוק קבוצתי לתחושותיהם של הבודדים.

*

המסגרת הארגונית. בה נערכים הסברת הפעולה והתדריך, הופכת להיות — בין שהמפקד רוצה בכך ובין אם לאו — למעמד חברתי ספוג ציפיה וחרדה ונכונות להישמע. זהו מעמד שהכל מרגישים בו, חשים עצמם שותפים לו ומאמינים כי נקבעים בו חוקים ודרכים לפעולתם של כולם יחד, ושל כל אחד לחוד, וכי בחוקים ובדרכים אלה תלוי במידה רבה גורלם.

קוראי מאמר זה, חיילים ומפקדים, יוכלו בודאי לשחזר לעצמם מעמדים שלפני פעולה אשר הצטיינו בתכונותיו של המצב הקומוניקטיבי: הציפיה לבאות עם הכרות "מצב הכן"; החרדה בעת תדריך לקראת פעולה; התלות במפקד לקראת ובעת מבצע, או לדוגמה, התלות במדריך הצניחה במטוס לפני הצניחה; הלחישות בין החיילים בעת מצב מסוכן וקריטי ועוד ועוד.

*

אישור לקיומן של התחושות הנזכרות בעת תדריך שלפני פעולה ניתן גם מתוך תחקיר שערכנו לאחר אחת מפעולות הפשיטה האחרונות של צה"ל. מגמת התחקיר היתה לעמוד

על הרגשותיהם ודעותיהם של לוחמים אשר השתתפו בפעולה. חיילים רבים, ומפקדים בתוכם, העידו כי עיקר חרדתם במשך כל שלבי הפעולה התרכזו בשיא עצמתה — בעת קבלת התדריך. חיילים אחרים העידו כי חרדו וחששו שמא אין הם כשירים במידה מספקת לביצוע המשימה; חיילים אחרים אמרו כי חששו לעצמם, שמא לא יצליחו בעת המבחן להוכיח את מה שהם עצמם וחבריהם מצפים מהם; כמה חיילים תיארו את תלותם הרבה במפקדם, את היותם סומכים עליו ללא גבול ואת כמיהתם למוצא פיו.

המשמעויות החינוכיות

במעמד החרדה-ונכונות-קליטה

בתחקיר הנזכר הוכח כי המפקדים חשו בצורך להביא לידי ביטוי את מלוא אישיותם בשעת המעמד שלפני היציאה לקרב. אמר מפקד פלוגה אחד: "הרגשתי שאני מוכרח לכנס את כל החברים יחד — ולו גם לדקות ספורות — כדי לומר להם מה שהיה לי לומר". והצורך, "לומר משהו" לכל הכוח ישירות לא נבע, חלילה, מתוך חשש שמא לא הטיבו מפקדי היחידות המשנה להסביר את פרטי המשימה לאנשיהם. צורך זה נבע מכך שמפקדי הפלוגות חשו כי חייליהם נתונים במצב נפשי מיוחד, במצב חברתי מיוחד וכי עליהם עצמם מוטל התפקיד להשפיע במצב הנתון על חייליהם ישירות וללא גורמי ביניים.

יש להניח כי כל מפקד יחוש — בהיצור מצב חרדה-ונכונות-קליטה ביחידתו — בצורך לדבר אל חייליו ישירות דברים החורגים מן התדריך הטכני והפורטים על נימי נפשם — כפי שחשו זאת המפקדים במבצע הנרמז. אולם חשוב שהמפקדים ילמדו לנצל מצבים נפשיים וחברתיים אלה באופן מודע, מתוכנן ומושל.

כי זאת לדעת: למצבים החברתיים שאנו דנים בהם נודעת חשיבות חינוכית רבה. סיכום המשקע שייותר בלבות החיילים המשתתפים במעמד הקומוניקטיבי תלוי, בראש וראש שונה, בהתנהגותו ובדברו של המפקד. ממעמד זה אין להתחמק; הוא נוצר מאליו: מבחנם של המפקדים נעוץ ביכולתם להפיק "מתוך מעוז", כלומר, אם ישכילו לנצל את המעמד הקבוצתי הזה, על המניעים החברתיים שבו, כדי לשכך את רגשות החרדה והציפיה הנלוים אליו, ובעיקר כדי לכוון את רוחה של היחידה לאפיק הנכון.

חשיבותו של רוח הזמן בין אתראה לתדריך. ערכו של התדריך גדל אם קודם לו פרק-זמן בו ידועים כבר לחיילים פרטי האינפורמציה ועיקרי המשימות. לא תמיד ניתן הדבר להשגה, כמובן, מטעמי בטחון, וסודיות. אך טוב יעשו המפקדים אם לא יימנעו, במידת האפשר, להזרים אל חייליהם, מיד עם קבלת המשימה, דרך האתראה, את רוב פרטי האינפורמציה ובעיקר את המשימות שנקבעו לפעולה המתוכננת. חיילים, כמפקדים, זקוקים לפרק-זמן מסוים לעיכול הידיעות והכונות. בפרק-זמן זה בוחנים הם את מאונם הפנימי, אוררים עוז ומגיי עים להחלטות פנימיות — וכל אלה חשובים לחישול הרוח. אין סכנה בלחישות ודיבורים בין חיילים ברוח-זמן זה. אלו הנם ביטויי המנגנונים האישיים והקבוצתיים להכנת נפשם של הלוחמים לפעולה. במשך רוח-הזמן הזה נוצרת מידה מסוימת של הומוגניות במושאי ההתייחסות של החיילים — ומצב זה

מהדורת החדשות האחרונה. לרוב אין הוא מעורר או את רגשותינו. אולם מי שנזכר בשירת ההמנון במעמד הפגנת לקראת קום המדינה, בפתחת מסדרים או מצעד חגיגי, ודאי יעיד כי נתקף אותה עת בהתרגשות גדולה. משפט כגון „מצדה שלנו לנצח“ יישמע כתמהוני או כמגוחך, אם ייאמר על-ידי מפקד לפקודיו בהפסקת-שק”מ, אולם מאות חיילים עשויים לקרוא אותו משפט בקול גדול וברגש בטכס חגיגי בסיום קורס טירונות ולאחר מסע מפרך משהגיעו לפסגת המצדה. מושגים ערכיים כמו „ריבונות“, „מולדת“ ו„דביקות במטרה“ אינם מוטמעים בנו בדרך של „מצות אנשים מלור מדה“. הם מוטמעים בנו בעיקר במצב של רגעי מבחן, בעתות משבר או במעמדים חגיגיים.

★

בתחקיר הפשיטה המוזכרת לעיל נשאלו מפקדי הפלוגות מה כללו בדבריהם בתדריך. והם ענו בנימה של ביישנות: „דברנו על כך שאנו, בפעולתנו, מגינים על ריבונות המדינה ועל שלותם של האזרחים“, וכדומה. בודאי חשו הם, כי במעמד התדריך יתקבלו וילהיבו דברים אלה יותר מכלל הזדמנות אחרת.

שומה על כל מפקד לעורר ביחידתו זיקה והתייחסות אישית וקיבוצית לערכים שלמענם ובשמם יוצאים החיילים לפעולה, שכן רק תוך זיקה והתייחסות אלו ניתן לקוות כי היחיד והיחידה ימצו את כל הכוחות הגנוזים בהם לביצוע המשימה המוטלת עליהם.

★

כשם שכל פרטיו של מבצע מתוכננים על-ידי המפקד, כן חובה עליו לתכנן ולהכין את הכונתו החינוכית, את דברו אשר ישא בפני אנשיו לפני ביצוע המשימה. ההכונה החינוכית בעת התדריך הנה מוסף על הכללים וההוראות המבצעיים הכולל הצגה והדגשה של ערכים ונורמות להתנהגות ולהתייחסות. מפקדים אחדים נמנעים מלפרוט על נימים נפשיים וחברתיים, מוסריים או לאומיים, בגלל חוסר-הבנה לכך, אך לעתים גם מתוך רצון להפגין נוקשות ונפש „גברית“, שחלילה לה מלהדרדר ל„סנטימנטאליות“. ברם, דומה שהמפקד הטוב אינו נוהג כך. המפקד האמתי יודע תמיד להוסיף ל„פרטים המבצעיים“ קטעי-הסברה חינוכיים שבהתבססם על ידיעת הלכי הנפש של החיילים תורמים לעיצוב ולחישול רוחם. יסודות חינוכיים בתדריך אינם רק מוצרים ספונטאניים ואינם נחלתם של מפקדים בודדים בעלי „נטיה ציונית“, כביכול. כל מפקד, אם יכיר בערכם, עשוי להגשימם כראוי.

אינו אלא יתרון למפקד בבואו, בשיא המצב הקומוניקטיבי, לשאת דברו בפני חייליו. שכן, בתנאים כאלה הוא פונה לקבוצה שכבר גיבשה את התייחסויותיה ומשום כך דבריו — הכוללים הוראות, כללים ודברי עידוד ו„דריכה“ נפשית — ישיגו את תמיכתה של הקבוצה ובכך גם את ההשפעה האינדיבידואלית על כל אחד מן החיילים.



התדריך — מענה קונקרטי להלכי הנפש של החיילים. ברוח הזמן שבין האתראה לתדריך, על המפקד לגלות בתבונה ובאומנות את ציפיות חייליו, את מהות חרדותיהם, את דעור תיהם ואת מידת נכונותם. התדריך יכול, בהתאם לכך, מענה קונקרטי להלכי הרוח ביחידה. רק כך יחושו החיילים כי המפקד יודע ל„דבר אל לבם“. המפקד חייב, אם כן, ל„תרגם“ את המשימה והכונה המנוסחות על-ידי הדרג הבכיר, ולהמיר חישן בצורת מטרות ומגמות אשר ייראו כ„מוצרים“ של היחידה עצמה. כללים והוראות השוררים בדבריו של המפקד בתדריך, אל להם להיות סתמיים ומופשטים; אלה חייבים להתייחס במפורש לנסיגה ולחיותיה הקודמים של היחידה, לחולשותיה ולהשגיה. כך גם יתבססו דברי עידוד, „מילה טובה“ וכדומה על אותם הלכירוח אשר, כפי שידוע למפקד, שרויים ביחידה כדעה, כאמונה או כהרגשה.

הדגשת ערכים לאומיים ומוסריים בתדריך. במצבים קומוניקטיביים ביים נמצא שהיחידים והקבוצה נכונים לקלוט לא רק הוראות וכללים טכניים או טקטיים, אלא אף ערכים עליונים, — לאומיים ומוסריים, — של החברה. רובם של ערכים אלה הוחדרו לתוכנו בסיועם של מצבים קומוניקטיביים שונים — בעתות משבר או חרדה, או בהתכנסויות ציבוריות דרמטיות. ההמנון הלאומי, „התקוה“, מושמע מידי ערב ברדיו בתום