

# הפסיכולוגיה של הפעילות המבצעית השגרתית

בכל משימה נתונה ניתן לומר שקורה תהליך מהיר יחסית, שבו המשימה מתעצבת עד להתקבעותה. התהליך הזה הוא בעל השלכות רבות על היכולת של הלוחמים לפעול תוך דריכות מבצעית

רס"ן אריאל ויינר ורס"ן מאיה פקר-רינת

השנייה תעסוק באופן הביצוע של המשימות האלה ובתהליכים הפסיכולוגיים המתרחשים בהן. בין השאר נטען כי למשימות האלה יש מאפיינים ברורים המשפיעים על אופיין: אלה משימות ללא מרכיב לוחמני מובהק; אלה משימות בעלות סיכוי נמוך לאירוע פח"ע אמיתי; אלה גם משימות שקיים לגביהן חוסר בהירות בנוגע להגדרת המצבים המבצעיים ולתגובה הנכונה להם. מדובר אפוא במשימות

שהמרחב שלהן (הפיזי והקוגניטיבי) הוא צר למדי. המוסכמה המקצועית, המובילה את השיח הארגוני ומשפיעה על המשימות השגרתיות, גורסת שיש צורך בהתמחות ובהתמקצעות גזרתית. אנחנו נראה כיצד כל המאפיינים שנמנו לעיל וכן האופן שבו

המשימות מתבצעות יוצרים תנאים המובילים מפקדים ולוחמים לתהליך של "הירדמות" במשימות – תהליך המפחית (ולעיתים אף מבטל כמעט לחלוטין) את הדריכות המבצעית שלהם בפעילות. לבסוף נציע כמה כיוונים להתמודדות עם ההיבטים המועלים כאן, שדרכם ניתן להשפיע על מאפייני המשימה ועל אופן ביצועה בצורה שתגביר את היעילות הקרבית של היחידות הלוחמות.

המאמר מבוסס על עשרות רבות של ראיונות שבוצעו במרחב איו"ש בקרב לוחמים ומפקדים בדרג הזוטרה, על עיון במסמכים ובתחקירי אירועים מבצעיים ועל כמה תצפיות שבהן עקבנו אחרי אופן הביצוע של משימות השגרה האלה (בעיקר במחסומים ובעמדות שמירה מסביב למוצבים וליישובים). כמו כן הוא מבוסס על עבודות ועל הבנות קודמות שיש לנו ולאנשי מקצוע אחרים בנוגע ליחידות לוחמות, ללחימה ולפיקוד ולפעילות המבצעית המתקיימת מאז החלו אירועי "גאות ושפל".

## מאפייני המשימות המבצעיות השגרתיות

בחלק הזה נצביע על כמה מאפיינים מרכזיים של המשימות השגרתיות והקבועות שמבוצעות במרחב איו"ש ועל האופנים שבהם מתייחסים אליהן וחושבים עליהן. כאמור,

האירועים המבצעיים של השנים האחרונות מדגישים שוב את הצורך לעסוק כל העת בהיבטים השונים של הפעילות המבצעית השגרתית – אותן משימות מבצעיות המתבצעות באופן קבוע ולא משתנה בגזרה נתונה על-ידי אותם כוחות לאורך זמן: איוש מחסומים קבועים, שמירה בעמדות, פעילות ניידת קבועה וכו'. אירועים דוגמת אלה שהיו בעין יברוד<sup>1</sup> ובעין עריק<sup>2</sup> מפנים שוב את תשומת הלב לסוגיות

כמו: תהליכי הוצאת משימות, סטנדרטים מבצעיים של הכוחות המבצעים, הרגלים מבצעיים של כוחות קטנים, מנגנוני השליטה על המשימות הקטנות המבוצעות דרך קבע בכל הגזרות, ערנות ודריכות מבצעית, התכנון המבצעי בדרג

הזוטרה ועוד. אין ספק שלנושאים האלה יש חשיבות מכרעת להצלחת הפעילות של הכוחות בשטח, בין היתר לאור העובדה שהמשימות השגרתיות האלה תופסות את רוב הנפח של הפעילות המבצעית בשטח (הרבה יותר מאשר משימות התקפיות יזומות). נוסף על כך נראה כי באופן פרדוקסלי טמון בהן הפוטנציאל הרב ביותר לכישלון או לאירועים עם נפגעים.

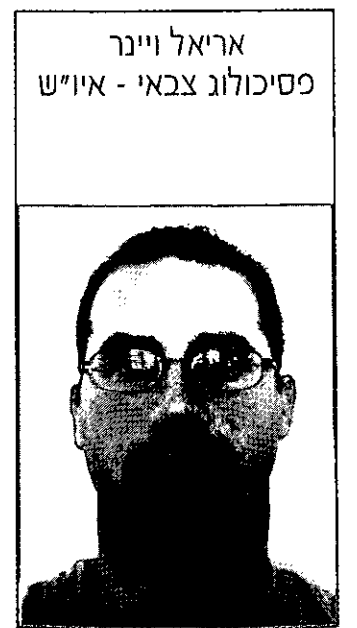
בעמודים הבאים ננסה לבחון את המשימות המבצעיות

השגרתיות ולנתח את התהליכים הפסיכו-לוגיים, החברתיים והארגוניים המרכזיים המתקיימים במשימות האלה. במסגרת הזאת ננתח שתי רמות של התייחסות למשימות האלה: הראשונה תעסוק במאפיינים הקבועים ובנתונים המשפיעים על ההתייחסות למשימות האלה ועל אופן ביצוען;

## המשימות השגרתיות תופסות את רוב הנפח של הפעילות המבצעית בשטח



מאיה פקר-רינת  
פסיכולוגית - מחלקת  
תו"ל מז"י



אריאל ויינר  
פסיכולוג צבאי - איו"ש



משימות שגרה הן משימות שקיים לגביהן חוסר בהירות בנוגע להגדרת המצבים המבצעיים ולתגובה הנכונה להם\*

התחזוקה, ניסיון להשיג משאיות להובלת פלוגה שיוצאת לאימון וכו'. ניתן אפוא לקבוע שכאשר מופנה הקשב הפיקודי למשימות השגרה, הוא לובש בעיקר אופי נוהלי-פרוצדורלי: האם תיקי המשימה נמצאים בעמדות כפי שדורשות הפקודות? האם העמדות נקיות? וכו'. אלה דברים חשובים, אך הם באים על חשבון דברים חשובים הרבה יותר: שיחה עם הכוחות המבצעים כדי ליצור הבנה משותפת של המשימה ושל אופן ביצועה, תרגול המשימה, דיון וניתוח של מקרים אמיתיים ושל תגובות אמיתיות (במקום תדרוכים שבלוניים החוזרים על עצמם לפני כל משימה).

### העדר לוחמות במשימה

הלוחמים המבצעים את פעילות השגרה מאוכזבים לא אחת מהמשימות. לוחמים שלמדו להילחם – להסתער, לקלוע במטרות, לתמרן – מוצאים את עצמם מאבטחים מתקנים. לוחמים ששאפו להתמודד עם מבוקשים בכל לילה מוצאים את עצמם בפעילויות שהן בדרך כלל מונוטוניות: שמירות ואיוש מחסומים. בבוטות ניתן לתאר זאת כך: לוחמים שהוכשרו להשמיד אויב נדרשים לווסת תנועה של משפחות פלסטיניות במחסום ולהגיע להחלטה אם האישה שעומדת מולם היא באמת בהריון או שבבטנה התפוחה מוסתרים אמצעי לחימה. לכן משבר הציפיות הוא גדול. נוסף על כך, התמונות במאמר הזה צולמו במהלך פעילויות של חטמ"ר מנשה

ניתן לשער כי למאפיינים המובאים להלן יש השפעה לא מבוטלת על האופן שבו מתבצעת הפעילות הזאת. להלן המאפיינים המרכזיים של פעולות השגרה האלה:

### העדר קשב פיקודי

בהכללה ניתן לומר כי משימות השגרה האלה אינן זוכות לקשב פיקודי רב (בכל הדרגים), בוודאי שלא ביחס להיקפן בסך כל הפעילות המבצעית המתקיימת בכל מרחב נתון. די לעקוב אחר לוחות הזמנים של המפקדים ברמת השטח (מח"טים, מג"דים ובמידה מסוימת מ"פים) כדי להיווכח שהקשב והזמן מופנים ברובם לאפיקי פעילות אחרים: הפעילות המבצעית ההתקפית (אישורי תוכניות, קבוצת פקודות וכו'), פגישות עם הרמות הממונות (ביקורי מפקדים בכירים ביחידות בגזרה, סיורי מפקדים בכירים בגזרה, כנסי מפקדים בכל רמות הפיקוד וכו'), ניהול שוטף של היחידה (בעיקר ברמת המג"דים) ותפעולה הן בבניין הכוח (בעיקר טיפול בנושאי כוח אדם) והן בכל הקשור לתפעול הפעילות המבצעית. הניהול השוטף של היחידה כולל משימות שאינן "נספרות" ולעיתים אף לא רשומות בלוג"ז, אף שהן ממלאות אותו. הכוונה היא לפעולות כגון טיפול בבעיות ביוב או מזון במוצב (שהמג"ד מקצה להן קשב רב, גם אם מדובר בבעייתם של מ"פ המפקדה ושל הסמג"ד), ביקור ב"בריתה" של נגד

שמימה מצומצמת מובילה כמעט תמיד לפעולה ולחשיבה מצומצמות.

## סיכויים קטנים לאירועים מבצעיים

הסיכוי שיתפתח אירוע מבצעי של ממש (גם אירוע שווא שבגינו "מוקפצת" הגזרה) בכל משימה נתונה בפרק זמן נתון הוא קטן ביותר. ברוב המשימות לא קורים בדרך כלל דברים חריגים המחייבים קשב מיוחד מצד החיילים. הכוחות המבצעיים כמובן מודעים לכך ומתייחסים בהתאם לכך למשימות השגרה שלהם.

## קושי בהגדרת המצבים המבצעיים שבמשימה

משימות השגרה מתאפיינות בכך שהן מייצרות מצבים מבצעיים לא מוגדרים, שקשה מאוד להחליט בהם איזו פעולה

לנקוט: האם להעביר רכב במחסום? האם לבדוק אותו לעומק? האם "להקפיץ" גזרה שלמה בגלל רעשים שנשמעים בסביבת עמדת השמירה? האם לירות בנער שמתקרב לגדר ולא מגיב לנוהל מעצר חשוד? ואלה כמובן רק מקצת הדילמות שבהן נתקלים החיילים במחסומים ובעמדות. מכיוון שגם ההנחיות הברורות שמנסים המפקדים להעביר לחיילים בשטח אינן יכולות לכסות את כל מגוון המקרים שעלולים לעמוד בפניהם, המענה המקצועי-צבאי למצבי הביניים האלה הוא הדרישה מהמפקד ומהלוחם בשטח להפעיל שיקול דעת. הפעלת שיקול דעת מחייבת הבנה עמוקה של המשימה, ועוד יותר מזה – של המטרה שלאורה מתבצעת המשימה. הצבא היה רוצה שהחייל והמפקד הזוטר שמבצעים את המשימה יפעלו ויקבלו החלטות כפי שהמח"ט או המג"ד היו פועלים ומחליטים אילו היו במקומם. אולם למיטב ידיעתנו, אימונים והכשרות ברמה כל כך גבוהה –

הגם שניתן לבנותם – לא מתקיימים בשום שלב בתהליך הכנת המשימה (לא בתדריך ולא בתחקיר, שכמעט תמיד, כאמור, נשארים זהים לאלה שקדמו להם, ואפילו לא בדיוני מקרים ותגובות, שברוב המקרים הם דלים ולא מכסים טווח רחב של אפשרויות כאשר מדובר במשימות השגרתיות). נוסף על כך צריך להודות

שכבר בשלב ההכשרה מתמקדת הסוציאליזציה של החייל בעיקר בכך שימלא פקודות, וחלוקת העבודה בין הלוחם למפקד היא ברורה: המפקד חושב ונושא באחריות, ואילו הלוחם מבצע. במילים אחרות, תהליך ההכשרה של החייל בשלבים המוקדמים ביותר (ולכן, גם המעצבים ביותר) מגלם בתוכו הנחות יסוד שמכשירות אותו בצורה כמעט מנוגדת לזו המצופה ממנו במשימות המבצעיות השגרתיות.

## אפקטיביות נתפסת של המשימות

לא אחת מתקשים הלוחמים להבין את ההיגיון שמאחורי



הלוחמים מעדיפים תמיד לבצע את מה שלמדו: להסתער, לקלוע במטרות, לתמרן

ישנם לוחמים אקטיביים ותאבי פעילות שמתקשים להתמודד פסיכולוגית עם פעילות סטטית ופסיבית (ספק אם מי שהתקשו לשבת שיעור שלם בכיתה יכולים להחזיק מעמד שמונה שעות בעמדת שמירה סטטית).

חשוב להבין שהפעילות המבצעית השגרתית כוללת הרבה תת-פעולות הפוגעות בערנות החיילים. למשל, חייל שבודק אנשים וכלי רכב ובוחן אישורי מעבר אינו יכול להיות כל הזמן בדריכות מבצעית מלאה.

## דפוס פעולה שחוזר על עצמו

המשימות המבצעיות השגרתיות הן קבועות ולא משתנות (נוהל הקרב של המשימות האלה, המרחב, הרכב הכוח, הגדרת המשימות והנהלים נשארים זהים כמעט לאורך כל הדרך). למעשה, כל מרכיבי המשימה נלמדים בעל פה, והמפקדים והלוחמים יכולים לדקלם אותם ללא שום קושי.

נוסף על כך – ואולי כתוצאה מכך – המשימות האלה אינן כרוכות בתכנון מבצעי אמיתי, המחייב מהלכי חשיבה פעילים על פרטי הביצוע. אחת התחושות שבלטו בדברי המפקדים והלוחמים היא שאין להם שליטה על המשימה (על תכנונה, על ביצועה ובעיקר על מה שיקרה בה). הכול כל כך נתון וקבוע במשימה, עד

כי נוצרת התחושה שאין אפשרות לשנותה. לתבנית הידועה מראש יש השלכות פסיכולוגיות על טיב הביצוע הקרבי – השלכות שיפורטו בהמשך.

## מרחב משימה צר

המשימות השגרתיות מתבצעות לרוב במרחב פיזי-גיאוגרפי מצומצם וצר מאוד (מרחב המחסום, מרחב עמדת השמירה, ציר הסיור המוגדר). יש לכך השלכות על רוחב הניתוח של המפקד או של החייל המבצע את המשימה, לזמן הנדרש להשגת היכרות אינטימית עם המרחב ועוד. ניתן לומר

פעילות המבצעית השגרתית כוללת הרבה תת-פעולות הפוגעות בערנות החיילים

המשימה הספציפית, ומשימות לא מועטות זוכות להיקרא בלשונם "משימות מונפצות". יש לכך שתי סיבות מרכזיות: ראשית, לא תמיד מקפידים המפקדים להסביר ללוחמים את משמעות המשימה במובנה הרחב, למשל אם היא תוצאה של התרעה מסוימת. שנית, ישנן משימות של קבע, שמתבטלות בנסיבות מסוימות – מה שעלול לגרום לחיילים לתהות אם הן היו נחוצות מלכתחילה. לדוגמה: אם כשמחלקה יוצאת הביתה אפשר להוריד מחסום, אולי זה סימן שהמחסום הזה אינו ממש הכרחי?

## העדר תגמול מוחשי על הפעילות

המשימות השגרתיות – ברובן הגדול – חסרות הילה ולרוב גם לא מתוגמלות, גם אם הן מסתיימות בהצלחה, וגם אם הושקע בהן מאמץ רב. הסיבה לכך ברורה: לרוב לא רואים את ההישג המבצעי של המשימות האלה. בדרך כלל קשה להוכיח או להראות כיצד מחסום מנע פיגוע גדול בעורף המדינה. הצד השני של אותו המטבע הוא שכמעט תמיד עוברות המשימות האלה בשלום וללא תקלות מיוחדות – גם אם היו בהן כשלים מקצועיים כאלה או אחרים. במילים אחרות, גם ביצוע לא ממש איכותי לא יביא בהכרח לכישלון מבצעי. לכן לא ברור אולי לחיילים מדוע עליהם להשקיע את מיטב האנרגיות בכל משימה, כאשר מועטים הסיכויים שהיא תסתיים באסון גם אם תבוצע כלאחר יד.

## מאפייני הכוחות המבצעים את המשימות

משימות שגרה רבות ניתנות דווקא ללוחמים הפחות מיומנים באותה המסגרת. כך, למשל, פלוגות המסלול בגדוד ישקיעו את מיטב הסד"כ שלהן במחסומים ובעמדות קבועות, בעוד שהפלוגה הוותיקה תהיה תמיד "פלוגת המשימות היזומות". במילים אחרות: קשה מאוד למצוא ותיקים שממלאים את משימות השגרה. למשימות האלה שולחים כמעט תמיד את החיילים הצעירים יותר. מההתנהלות הזאת עולה מסר ברור: משימות השגרה הן לא בהכרח המשימות שבהן יש להשקיע את מיטב הלוחמים, הן לא משימות מספיק איכותיות, ומכאן גם שהן פחות חשובות.

## חולשת "מעטפת" המשימה

משימות השגרה מבוצעות כמעט תמיד במציאות של מחסור במשאבים לביצוע: רכבי ה"סופה" מקולקלים או בטיפולים, ולא ניתנים במקומם כלי רכב חלופיים, אין די חיילים לביצוע כל המשימות, יש קושי להגיע באופן מסודר למוצבים ולעמדות עם מוצרים "מגבירי מוראל" (אוכל, עיתונים, שק"ם וכו'). לעומת זאת, כאשר מתבצעת פעילות מבצעית התקפית, מתלווה אליה ריכוז מאמץ לוגיסטי כדי להעמיד את כל האמצעים הדרושים להצלחת המבצע, והמפקדים משוחררים מעט יותר מהעיסוק בעניין הזה. המשימות השגרתיות מחייבות פיזור של אמצעים על פני משימות קטנות רבות – מה שמחליש בכל משימה נתונה את המענה

הלוגיסטי הניתן לה. ההחלשה הזאת מאלצת מפקדים להקדיש זמן רב מאוד לתיאומים ולפתרונות של בעיות הנובעות ממחסור באמצעים ובכוח אדם. כתוצאה מכך הם יכולים להפנות פחות קשב לביצוע המשימות עצמן.

המאפיינים שנסקרו כאן הם, למעשה, כוחות חזקים הפועלים על הלוחם ועל המפקד הזוטר בצורות ובאופנים שונים עוד לפני שהם ניגשים לביצוע המשימה. בראש ובראשונה ניכר כי המאפיינים האלה יוצרים תודעת שגרה אצל החייל ואצל המפקד עוד לפני שהם מתכוננים לצאת למשימה, וללא ספק התודעה הזאת משפיעה על ההתכוננות למשימה ועל אופן ביצועה, שעליהם נעמוד בהמשך. להערכתנו, חייל שיוצא למשימה לא בהכרח מדמיין את המפגש עם האויב ("יתכן שהוא "מפנטז" על היתקלות, אך לא באמת מאמין שזו תקרה במשמרת שלו). במילים אחרות, תודעת החייל היא לא של משימת לחימה, אלא של משימה שגרתית בתחום האבטחה או הבידוק. אפילו העובדה שישנם סימנים מוחשיים שונים להיות החייל במשימת לחימה (הוא נושא נשק, חובש קסדה על הראש וכד') אינה מצליחה ליצור תודעה אחרת, לוחמנית יותר. תודעת השגרה הנוצרת עומדת בסתירה לתודעת הלחימה, שמצפים כי תלווה את החייל במשימה – דהיינו שיהיה בדריכות מבצעית מקסימלית, ערני, מהיר תגובה, וכד' – באופן שיאפשר לו לתת מענה מבצעי נכון לכל אירוע מבצעי שעלול להתפתח.

**הצבא היה רוצה שהחייל והמפקד הזוטר שמבצעים את המשימה יפעלו ויקבלו החלטות כפי שהמח"ט או המג"ד היו פועלים ומחליטים אילו היו במקומם**

## התמחות גזרתית מרחבית לעומת התמחות משימתית מקומית

האופן שבו מאורגנות ומבוצעות משימות מבצעיות שגרתיות מבוסס ומושפע ממוסכמות מקצועיות שהולכות ומתפתחות (ולעיתים גם מקובעות) בשטח כתוצאה מההתנסות השוטפת של הכוחות. טענתנו המרכזית היא שבקרב המפקדים התקבעה התפיסה שלפיה ההתנהלות הנכונה ביותר היא שהמסגרות שוהות לאורך זמן בגזרות קבועות, שכן בדרך הזאת הן משיגות "התמחות גזרתית" של הכוחות. המוסכמה הזאת, כך נראה, מקובלת על כל רמות הפיקוד של היחידות הטקטיות ולכן גם מיושמת, כאשר הדבר ניתן, באופן גורף.

מתוך הראיונות שערכנו עולים כמה ממצאים מעניינים בתחום הזה. הממצא העיקרי בהקשר הזה מעיד על פער בתפיסת ההתמחות הגזרתית בין הרמות השונות. תהליך ההתמקצעות המתואר כאן, שכאמור נוהגים לכנותו "התמחות גזרתית", נתפס על-ידי מפקדים (בעיקר הקצינים שבהם) כארוך הרבה יותר מכפי שהוא נחוה ונתפס על-ידי החיילים והמפקדים המבצעים את המשימות השגרתיות. ניתן לשער שהפער בין המפקדים לחיילים נובע מהפער שקיים בין אורכו של תהליך ההתמחות הגזרתית שדרוש לקצינים לבין אורכו של אותו התהליך אצל מ"כים ולוחמים (בגלל מאפייני המשימות הייחודיים לכל אחת מהקבוצות). בהכללה ניתן לומר שהקצינים מבצעים דווקא את רוב

במהלך הביצועים הראשונים של המשימה הולכת ונוצרת בראשי החיילים והמפקדים תבנית שלמה (סכימה תודעתית) הכוללת את המרכיבים השונים של המשימה שחוזרים על עצמם באופן קבוע. כך הולכים ונלמדים דפוסי התנועה במחסום (אילו אנשים עוברים באילו שעות, כלי רכב קבועים שעוברים, אנשים וסיפורים אישיים קבועים ולא משתנים), סביבת עמדת השמירה (רעשים טיפוסיים בשעות השונות של היום, טווחים מהעמדה לכל נקודה סביבה, תנועות רגילות במרחב) ובכלל, "התנהגות" המרחב הגיאוגרפי של המשימה (מתי תושבים מתעוררים, מתי מתחילה תנועה מחוץ לכפר כלשהו, מתי צפוי עומס תנועה, ועוד). הסכימה התודעתית הזאת מגדירה קטגוריות, מושגים ועקרונות מארגנים לדינמיקה של המשימה. מצד אחד, התבניות האלה פונקציונליות לחלוטין, מאחר שהן מאפשרות לחייל ולמפקד להחליט איך לפעול בצורה אפקטיבית: את מי לבדוק ואת מי לא לבדוק במחסום, מתי משהו נראה חשוד וחריג, מתי הקולות הנשמעים בסביבת העמדה הם ירי חי או נפצים בשל החג בכפר הסמוך. יחד עם זאת יש לתבניות האלה אפקט מרדים, כלומר הן מפחיתות את הדריכות ואת הערנות המבצעית של הכוח. למעשה, עם חלוף הזמן, עושים הלוחמים שוב ושוב באופן אוטומטי סדרה של פעולות קבועות. כתוצאה מכך במהלך המשימה עצמה מדווחים הלוחמים על ערנות ועל דריכות בדקות הראשונות, אולם מהר מאוד – יחסית לזמן סביר של משמרת (8 שעות) – הולכת הדריכות הזאת ומתמססת. כדאי לשים לב שככל שהמשימה חוזרת

על עצמה מספר פעמים רב יותר, כך הולך זמן הדריכות ופוחת ומפנה את מקומו לתודעה ולהתנהגויות של שגרה. הירידה בערנות ובדריכות המבצעית של הכוחות מתבטאת בשלושה אופנים עיקריים:

1. **ביטחון עצמי של הכוח.** הכוח המבצע את המשימה חש מידה הולכת וגוברת של ביטחון ככל שמתגבשת הסכימה התודעתית של המשימה.
2. **מידת הקשב לשינויים** המינוריים המתרחשים בסכימה (שעלולים להיות האות לאירוע מבצעי מתהווה) הולכת ופוחתת ככל שהסכימה התודעתית מגובשת ויציבה יותר.
3. **"אינוס" השטח.** לעיתים, גם כאשר מבחינים בשינויים הקורים במרחב, מתקיים תהליך מהיר של שכנוע עצמי שמכניס את השינוי לתוך הקטגוריות הידועות, כלומר האותות מתפרשים כחלק מהמוכר בסביבת המשימה. למעשה מתקיים תהליך שניתן לכנותו "התיידדות" עם המשימה, כלומר היכרות מעמיקה של המשימה, של הרכבה, של מרחבה ושל מאפייניה באופן כזה שהלוחם והמפקדים חשים ביטחון ואמון במידת ההתמקצעות שלהם בגזרה – מה שגורם באופן הדרגתי לירידה בדריכות המבצעית. התהליך הזה קורה במהירות עצומה – כך עולה מתוך דיווחי הלוחמים ומהתצפיות שביצענו. ראוי לציין שלמיטב ידיעתנו אף שהמפקדים מכירים היטב את בעיית הערנות והדריכות

המשימות שאינן "צמודות קרקע" ואינן קבועות. המאפיין המרכזי של משימותיהם הוא תנועה (בספורים, במסגרת החפ"ק, פעילויות יזומות, עבודה במוצבים). לקצינים המבצעים משימות בעלות אופי מרחבי או גזרתי יותר אכן נדרשת תקופה ארוכה יותר של שהייה ושל פעילות על מנת להגיע להתמחות הגזרתית המדוברת. זאת משום שהקצינים המבצעים פעילות לא סטטית נדרשים למידת היכרות עמוקה עם מאפייני הגזרה שבה הם פועלים: נתיבי הגעה ומילוט אפשריים של מפגעים, נקודות תורפה בתאי שטח רחבים יחסית, היכרות עם הגזרות השכנות, יכולות להכיר ולעבוד מול גורמים קבועים או חבירים בגזרה (אזרחים ביישובים, שב"כ, כוחות לא אורגניים חבירים). הם נדרשים לכל זאת על מנת לפעול ולתפקד בצורה מיטבית. כל אלה דורשים זמן וגם מייצרים דריכות מבצעית המתאפשרת הן בשל הצורך ללמוד יותר פרטים ויותר תהליכים מורכבים והן בגלל אופי הפעילות הכולל חשיבה ופעולה אקטיביות, תנועה, גיוון ושליטה מסוימת בפעילות עצמה. כל אלה חסרים לחייל העומד במחסום או בעמדת השמירה, ואין לו שום יכולת

לשלוט על פעילותו או להחליט החלטות הנוגעות לה. הוא נדרש אך ורק לעמוד ערני ולשמור, ואין באפשרותו לשנות נתיב סיור, לעצור, לרדת מהרכב, לסייר וכד'. ההתמחות הגזרתית של הקצינים היא מרחבית במהותה, וזו של החיילים היא משימתית, סטטית ומקומית. ההתמחות הגזרתית המרחבית היא תהליך איטי הרבה יותר מזה של ההתמחות המשימתית המקומית.

מכאן גם שלחיילים קושי גדול הרבה יותר בהתמודדות עם מאפייניה ה"מרדימים" של המשימות המרכזיות שהם מבצעים.

## תהליך ה"הירדמות" בפעילות המבצעית השגרתית

בהתבוננות צרה יותר על ביצועה של המשימה המבצעית השגרתית נראה שניתן לתאר תהליך העובר על מפקד, על חייל ועל מסגרת לוחמת המקיימת פעילות מבצעית שגרתית וקבועה. לצורכי הניתוח שלנו ניתן לראות בכניסה של יחידה כלשהי לגזרה את תחילת התהליך. הכוח הנכנס לגזרה לומד את המשימה מתוך החפיפה הנערכת עם הכוח שעוזב את הגזרה. בחפיפה עוברים המפקדים על המשימה, על הרכב הכוח, על השטח ועל ההיבטים השונים של ביצוע המשימה. לטענת רוב המפקדים שאיתם שוחחנו הם לא קיימו תהליך של תכנון מחדש של המשימה, של הגדרתה ושל ניתוח עצמאי של השטח, ולמעשה תיק המשימה כבר מוכן וקיים בכל אחת מהמשימות האלה. למרות סדר פעולות ארוך שיחידה נדרשת לבצע עם הכניסה לגזרה נראה כי אין בהן מהלך של חשיבה פעילה על פריסת הכוחות, על המשימות המבוצעות ועל המענים האפשריים בכל הנוגע למשימות המבצעיות השוטפות. זה מה שניתן להבין מטענות המפקדים שאיתם שוחחנו.

**האופן שבו מאורגנות ומבוצעות משימות מבצעיות שגרתיות מבוסס ומושפע ממוסכמות מקצועיות שהולכות ומתפתחות בשטח כתוצאה מההתנסות השוטפת של הכוחות**

המבצעית הדועכת כבר בשלבים מוקדמים של הביצוע החוזר של המשימות, אין תכנון מובנה, מסודר ושיטתי (במסגרת התכנון המבצעי של המשימות) כדי לתת לכך מענה.

ל"התייודות" עם הגזרה ועם המשימות הקבועות יש פן נוסף בעל השלכות מהותיות: פעמים רבות מדברים על הצורך ב"רענון" ו"בשבירת השגרה" של הכוח, ולעומת זאת נדירות מאוד הפעמים שבהן מדברים על הצורך "לשבור" גם את שגרת המשימה. אחת הדרכים להתמודדות עם שחיקת הכוח היא באמצעות החלפת גזרות ו/או משימות בין כוחות. אך רוטציה בין הכוחות לביצוע משימות נתונות אינה מביאה לשינויים במשימה עצמה, הנשארת, כאמור, כמעט תמיד קבועה. יתר על כן, חיילים המבצעים פעילות בגזרה לאורך זמן חוזרים לאותן משימות קבועות גם אם מתבצעת רוטציה מלאה ותכופה. גם לכך יש אפקט "מרדים" מסוים, שמחייב להקדיש מחשבה לאופן שבו ניתן לא רק לקיים חילופי משימות במסגרת נתונה, אלא גם לקיים שינויים במשימה במרחב נתון כך שייווצר הצורך בלימוד אקטיבי מחדש של המשימה וביצירת סכימה תודעתית מחודשת ושונה. כל אלה הם מהלכי פעולה אקטיביים המגבירים ערנות ודריכות

מבצעית. כמובן, יש לכך גם השלכה מבצעית טהורה: האויב לומד את שגרת המשימה (ולא בהכרח מתעניין האם הכוח המבצע שייך לצנחנים, לגולני או לשריון) ומאתר את דפוסי הפעולה הקבועים בה, ואלה הופכים לנקודות תורפה מבצעיות. לבסוף ישנה כמובן החובה להצביע על התרבות הרווחת בשטח של איחורים בהחלפת המשמרות, שהיא ידועה ונחווית יום-יום על-ידי הלוחמים, תורמת

לתחושות קשות בקרבם ואף מצביעה על חשיבות המשימה. (ניתן לשער ולקוות שאותו כוח המאחר לחילופי המשמרות לא היה מאחר לשעת ה"ש" שנקבעה למבצע התקפי). בהקשר הזה ראוי לציין כי תרבות האיחורים אינה נובעת רק מיחס הלוחמים למשימות שגרתיות אלא גם מהבעיות התפעוליות הפוקדות את דרג הפלוגות שהוזכר קודם לכן: הקושי להשיג רכב שיסיע את הלוחמים לביצוע ההחלפה, מפקדים שעסוקים במשימות שונות ולא מתפנים בזמן כדי להוציא אל הפועל את משימות השגרה ועוד.

## סיכום ומסקנות

במאמר הנוכחי ניסינו לנתח את הכרוניקה הידועה מראש (אולי) של משימות השגרה, שיכולה להוביל לאירועים קשים כמו גם לתסכול מתמשך בקרב הלוחמים והמפקדים בשל אופיין, ההתייחסות אליהן ואופן הביצוע שלהן.

במבט ממוקד על משימה שגרתית כלשהי במרחב איר"ש (איוש מחסום או עמדת שמירה במוצב או ביצוע סיוע) ניתן לראות כמה מכנים משותפים שחוזרים על עצמם, ונראה שיש להם השלכות על תפקוד הכוחות: ראשית, המשימה נתונה מראש, ולכן לא מתקיים שום מהלך פעיל של חשיבה ושל תכנון המשימה על-ידי המבצעים אותה; שנית, תהליך הוצאת המשימה אינו משתנה, וחסרים בו המאפיינים המעוררים והממריצים של נוהל קרב (לימוד המרחב, הצורך

ביצירת שפה משותפת בין מבצעי המשימה. כל אלה מגבירים ערנות ודריכות). לבסוף, ובהמשך לנאמר לפני כן, סביר להניח שלא יהיה שוני משמעותי באופן ביצוע המשימה ממשמרת למשמרת או בין כוחות המתחלפים ביניהם (גם אם הם שייכים ליחידות שונות לחלוטין). לכן בכל משימה נתונה ניתן לומר שקורה תהליך מהיר יחסית, שבו המשימה מתעצבת עד להתקבעותה בפועל באופן המימוש שלה וכן בתודעת הלוחמים והמפקדים המבצעים אותה או במילים אחרות: באופן שבו המפקדים חושבים עליה. התהליך הזה הוא בעל השלכות רבות על היכולת של הלוחמים לפעול תוך דריכות מבצעית ולהשיג את ההישג המבצעי הנדרש מהם בכל משימה שגרתית נתונה.

מבט מרוחק מעט יותר על כלל משימות השגרה מאפשר להבחין שלפעילות המבצעית השגרתית ישנן מראש, עוד לפני התכנון והיציאה למשימה נתונה, כמה מאפיינים המכתיבים כמעט לגמרי את ההתייחסות אליהן ואת מקומן של המשימות האלה בתמונת הפעילות הכללית של הכוחות, וכנגזרת מכך את האופן שבו הן מתבצעות. בחלקם אלה הם מאפיינים מבניים של המשימה, (סטטיות הפעילות, העדר

הלוחמנות שבמשימה, העדר תגמול מוחשי לפעילות, חוסר המוחלטות של המצבים המבצעיים שהיא יוצרת והקושי לקבל החלטות חד-משמעיות ומוכתבות מראש על-ידי פקודות והנחיות); בחלקם אלה הם מאפיינים הנובעים מההתייחסות של המערכת ושל המפקדים לסוגים כאלה של משימות (הפניית קשב פיקודי מועט, הטלת המשימות האלה על כוחות צעירים או פחות מנוסים). בחלקם אלה מאפיינים

הנובעים מהיות המשימות כה שגרתיות עד כי הכוחות נכנסים אליהן באופן אוטומטי בלי שמתקיים תהליך כלשהו של לימוד (היערכות "מדוקלמת"). בכל מקרה, המאפיינים האלה משפיעים על הוויית המשימה ועל ביצועה באופן מהותי, וממלץ לתת את הדעת עליהם ועל האופן שבו ניתן להשפיע עליהם על מנת ליצור שינוי באופי ובביצוע של הפעילות המבצעית השגרתית. ללא ספק, טיפול ונגיעה באחד או ביותר מהמאפיינים האלה בכיוון הנכון עשויים לשנות את ההוויה המשימתית על צדדיה השליליים והלא פונקציונליים. ראוי לציין שאחד מתנאי הפתיחה הבעייתיים שבו לא עסקנו בהרחבה במאמר – למרות המרכזיות שלו בחלק גדול ממשימות השגרה – הוא העובדה שהמשימות מתבצעות בנוכחות אוכלוסייה אזרחית. לנו אין ספק כי למאפיין הזה יש השפעה קריטית על אופן ביצוע המשימות ועל התהליכים המתרחשים בהן.

מבט-על כללי יותר על הפעילות מאפשר לזהות את שיח המפקדים הדומיננטי, שהוא התשתית למוסכמות המקצועיות המובילות את הלחימה במרחב איר"ש. נראה כי אחת המוסכמות הדומיננטיות ביותר מדברת על הצורך בהתמחות גזרתית, המתורגמת באופן גורף וללא הבחנה מספקת בין הדרגים שלגביהם הקביעה הזאת נכונה ובין אלה (הדרגים העוסקים בפעילות סטטית ושגרתית), שלגביהם ההתמחות הגזרתית פירושה שעמום, העדר אתגר וירידה

**לעיתים, גם כאשר  
מבחינים בשינויים הקורים  
במרחב, מתקיים תהליך  
מהיר של שכנוע עצמי  
שמכניס את השינוי לתוך  
הקטגוריות הידועות**

דריכות וערנות מבצעית במהלך ביצוע המשימה.

◆ **אימונים מנטליים.** על המפקדים בכל הרמות לקיים עם פקודיהם ניתוחי תרחישים של מצבים מבצעיים שונים שניתן להעלות על הדעת במשימות שונות, שבנוגע אליהם לא נותנות הפקודות וההנחיות מענה ברור אחד לפעולה. קיומם של מצבים מבצעיים כאלה הוא מאפיין מרכזי ביותר של כמעט כל המשימות במרחב איו"ש. ניתוחי תרחישים כאלה ירחיבו את רפרטואר התגובות האפשרי של מפקדים ושל לוחמים ואת מגוון השיקולים שהם מפעילים בפועל נוכח מצבי הביניים הרב-משמעיים הכל כך אופייניים לעמדות הסטטיות.



את תכנון המשימה על המפקד לבצע בשיתוף הלוחמים המבצעים אותה

ניתן לחשוב על פעולות רבות ברמת הלוחמים והפלוגה:

- ◆ להנהיג רוטציה של משימות בין יציאות ולא מיציאה ליציאה (כלומר, אם לוחם עושה 3:14 (14 ימי פעילות, שאחריהם באים שלושה ימי חופשה), יש לו 14 יום שבהם הוא צריך לעבור בין כל המשימות, והוא לא ישנה משימה רק עם חזרתו מהבית).
- ◆ להטיל על המ"כים ועל המ"מים את התכנון המבצעי כדי להתמודד באופן יצירתי עם בעיית הערנות והדריכות המבצעית.
- ◆ לחשוב על שילוב מתוכנן מראש של תרגילי הכוונה בעמדה או בעמדת תצפית.
- ◆ לחייב מפקדים לקיים סבב שיחות עם חיילים בעמדות. להטיל משימת תצפית על עמדת שמירה.
- ◆ להתיר אכילה בעמדות שמירה בשעות משתנות.
- ◆ להחליף בין השומרים את עמדות השמירה תוך כדי משמרת.
- ◆ לקיים תרגיל דו-צדדי ליד מחסום בשעות מתות שבהן אין תנועה במחסום.
- ◆ מעל הכול יש להפנות קשב מתמיד למשימות האלה ולכוחות המבצעים אותן. הפניית קשב תאפשר בחינה מתמדת של נחיצות המשימות ושל מסוגלות הכוחות לבצע אותן בהצלחה.

## הערות

1. התקרית בכפר עין יברוד אירעה ב-19 באוקטובר 2003. סיור רגלי של חיילי דוכיפת נקלע למארב ירי קטלני של אנשי פת"ח בכפר עין יברוד, סמוך לעופרה. המחבלים הרגו שלושה חיילים ופצעו חייל רביעי. לאחר מכן ביצעו "וידוא הריגה", נטלו את כלי נשקם ונמלטו. הסיור בוצע במסגרת פעילות שגרתית לאבטחת התנועה בציר 60 שעובר במקום.
2. התקרית במחסום עין עריק אירעה ב-19 בפברואר 2002. שישה חיילים נהרגו ועוד חייל נפצע בפיגוע ירי במחסום הנמצא סמוך לרמאללה.

בדריכות ובערנות המבצעית, כשבבסיס המוסכמה הזאת עומדת התפיסה שהתמחות פירושה מקצוענות.

מוסכמה נוספת שאותה ניתן למנות בשיח המפקדים היא שניהול פרוצדורלי של המשימות ושליטה בהן יאפשר למזער את הסיכונים הטמונים בהן. על הנקודה הזאת אפשר ללמוד, למשל, מהאופן שבו בוחנים מפקדים את ביצוע המשימות בשגרה ולרוב גם לאחר כישלונות מבצעיים: האם קיימים תיק משימה וכרטיס טווחים? האם העמדה נקייה וכו'. מוסכמה רווחת אחרת היא התפיסה הכמעט מקודשת של חשיבות האורגניות של הכוחות. להערכתנו, הרכב קבוע של הכוח מוסיף ממד נוסף שמתקבע ולא משתנה, ויש לו אפקט "מרדים" על הכוח המבצע את המשימה – בלי לגרוע מהיתרונות שיש לאורגניות בהיבטים ובתחומים אחרים.

על סמך האמור לעיל ניתן לחשוב על כמה כיווני התמודדות, שרובם ככולם ידועים ומוכרים אך נזנחים פעם אחר פעם – לרוב בשל הסיבות המרכזיות שנסקרו במאמר הזה. הכיוונים האלה יכולים להיות באפיקים הבאים:

- ◆ **יישום מלא ושיטתי של עקרון הזהות בין המתכנן למבצע.** יש להטיל על המפקד לתכנן בפירוט רב את המשימה שמטילים על הכוח שלו. את התכנון עליו לבצע בשיתוף הלוחמים המבצעים את המשימה. גם מחסום קבוע יכול להשתנות (באופיו, במיקומו, במיקום הכוח בו ועוד) מדי יום על-ידי תכנון מחודש שלו בדרג המפקד הזוטר המבצע.
- ◆ **שינוי על בסיס יומי של תצורת המשימה.** בהמשך לנאמר לעיל ניתן להזיז את הבטונדות במחסום, לשנות את המיקום של עמדת הסלקטור, לשנות את עמדת האבטחה של המחסום, להוריד מחסום ולקיים פעילות חלופית שתשיג הישג מבצעי דומה. כל אלה ופעולות נוספות שניתן להעלות על הדעת מאלצות את הכוח המבצע להפעיל מחדש תהליך של התרגלות ושל הסתגלות למשימה – תהליך שכאמור מגביר את דריכות הכוח.
- ◆ **הכללת סעיף בתכנון המבצעי של המשימות שמשמעותו התמודדות עם דריכות ועם ערנות מבצעית.** מדובר בתכנון פרטני של הפעולות שיש לנקוט על מנת לשמר

