

מבוא

ספר זה עוסק בדרכים לסייע למפקדים בצה"ל להוביל פקודים בתנאי לחץ. המאמרים שנכתבו על ידי מומחים מספקים למפקדים כלים להתמודדות מכלל מערכי הצבא, וביניהם מיחידות השדה הקרביות, מחיל האוויר ומהמודיעין.

המאמרים מבחינים בין לחץ פתאומי ובין לחץ מבצעי מתמשך ובין אלה לבין מתחים של הנעת פקודים בתנאי שגרה. לכל סוג של לחץ קיימת רשימת אמצעים וכלים ספציפיים, שיוכלו לסייע למפקד להוביל את חייליו להישגים טובים יותר למרות ותוך כדי קיומם של תנאי לחץ.

לחץ אינו גורם שלילי ביסודו. יתר על כן, לעיתים מתח בעבודה הוא המאפשר לבצע משימות ולעמוד ביעדים הרבים הנכונים למפקד, למרות סל משאבים מצומצם. לחץ נעשה שלילי כשהוא מופרז. ספר זה עוסק גם בהתמודדות עם לחץ מופרז.

עבודה אינטנסיבית בכלל ועשייה צבאית בפרט, בעיקר בעיתות חירום, מביאה את כושר ההתמודדות עם לחצים אל קצה גבול היכולת. לכן, האתגר גדול הרבה יותר עבור מפקדים. לדוגמה, בחיל האוויר הוכח שבעת לחימה גם הטייסים המוכשרים ובעלי הניסיון העשיר ביותר עשויים בתנאי לחץ לטעות בניווט, לשגות

בזיהוי מטרות, לדלג בקשב על חלקים חשובים בתדריכים ולהביא להפחתת הישגיהם בשדה הקרב. חיל האוויר בחר להתמודד עם נושא זה באופן מושכל בעזרת בניית "ערכת טייסת בלחימה". תכליתה של הערכה הוא להבין שבשגרה אנו חיים באיזון רגשי ובמתח קבוע בין משאבים למשימות, אולם במצב לחץ וכל שכן בלחימה, נוצרת עליה חדה במתח בשל עצם העשייה והצורך לבצע את המשימות במהירות, בעוד שסך המשאבים נותר בעינו. פער גדול הנפער בין משימות למשאבים בשעת חירום יוצר לחץ נפשי, שהוא כמו משיכת יתר בחשבון הבנק הרגשי. מינוס רגשי גדול בעיתות חירום פירושו פגיעה בחדות הקוגניציה. תחושת הלחץ היתירה מסיחה את הדעת מלהתמודד ביעילות עם משימות עתירות ידע, המחייבות מיומנות ודיוק רבים. אחת הדרכים החשובות להתמודדות עם הלחץ הגובר בעת לחימה היא באמצעות הגדלת המשאבים הרגשיים של הטייס לקראת יציאתו לקרב. ארגז הכלים לטייסים מתוך "ערכת טייסת בלחימה" מספק כלים המאפשרים לטייס לתפקד באופן ערני, נינוח ומרוכז יותר בתנאי לחץ. מטרתו היא לשנות לטובה ולאזן בשעת דחק את משיכת היתר בחשבון הרגשי. הוא כולל, בין היתר, את הפעולות הבאות:

- הכנה מקדימה לקרב – יסודיות ותרגולות.
- נאום פתיחה לפני הלחימה לשם הכנה מנטאלית מקדימה.
- הגבלת מספר שעות הטיסה – גם בעת לחימה.
- שמירה על כושר גופני.

- ביצוע מספר פעולות מהנות ומפיגות מתח גם בעת לחץ מתמשך, כמו התעסקות בספורט או בתחביבים.

התפישה העקרונית העולה מכלל המאמרים בספר זה היא שיש להגדיל את המשאבים הרגשיים להתמודדות בתנאי לחץ, כגון: הכנה יסודית ומקדימה למבצע, שיפור הלכידות, שיחות וראיונות תקופתיים, דוגמה אישית, תחושת אחריות, העברת חשיבות המשימה לחייל, מתן חיזוק לחייל על תרומתו, הצבת יעדים וסטנדרטים מקצועיים גבוהים ועוד. צעדים אלה מגבירים את תחושת המחויבות של החיילים ביחס למשימות הצבאיות. גישה הקוראת בזמנית לטפח ולדרוש, לשלב בין טיפוח הפרט ובין דרישות מקצועיות, היא גישה המגבירה את האמון במפקדים ואת נכונות החיילים להשקיע ולהגיע לפסגת כושר הביצוע. הלכידות אינה מותרות למפקד; היא מגדילה את המשאבים הרגשיים של הצוות כולו לתפקד יחדיו ובתאום, בתנאי לחץ וסיכון חיים.

חשיבה על החיובי והשלילי שבמרכיב הלחץ נמצאת בספר תהילים. דוד המלך מדבר על האפקט המשתק של הלחץ: "למה קודר אתה לך בלחץ אויב" (תהילים מ"ג, 2), כלומר, לחץ האויב גורם לאפקט שלילי של התהלכות בקדרות נפשית, הפוגעת ביכולות ובהישגים של הלוחם. תשובתו של דוד המלך ללחץ הייתה הגדלת המשאבים הרגשיים: "דרך מצוותיך ארוץ, כי תרחיב ליבי" (תהילים קי"ט, 32), כלומר, תחושה טובה בלב מקנה את היכולת "לרוץ".

ניתן לראות בספר זה שכלול מעשי ומחקרי לתפישה עמוקה

ועתיקה זו, הרואה ערך וחשיבות בהגדלת המשאבים הרגשיים להתמודדות בתנאי לחץ כדרך לשיפור השגתם של יעדים ולמימוש ההצלחה. שיטות ואמצעי הלחימה השתנו לבלי הכר לאורך השנים, אולם המרכיב האנושי נשאר יציב, קרי המערכת הרגשית ותגובות הלוחמים במצבי לחץ לא השתנו עם השנים. ואכן, התפישה העולה ממחקרים פסיכולוגיים מתקדמים היא שיש להגדיל את המשאבים הרגשיים להתמודדות עם לחצים.

תכליתו של ספר זה היא להקנות הכרה ראשונית של מונחי היסוד בתחום הפיקוד והאיתנות בתנאי לחץ ולהעשיר את השיח המקצועי בקרב המפקדים. בדרך זאת תגדל הסתייעותם של המפקדים במערך הייעוץ הפסיכולוגי המקצועי בצה"ל.

כתיבת המאמרים לספר נעשתה בהתנדבות ולא על חשבון שעות הפעילות הצבאיות. התחקיר, ההכנה, הכתיבה והעריכה הסופית שלהם ארכו כחמש שנים.

תודה מיוחדת ניתנת לסא"ל יהודית שר, ראש ענף מחקר במחלקת מדעי ההתנהגות של צה"ל, על הכוונתה וסיועה במהלך כתיבת הספר.

רס"ן זוהר הלוי

נובמבר 2012