

אתגרי פיקוד ואיתנות

כלים להנעת פקודים בתנאי לחץ



נציב קבילות החיילים ומערך דובר צה"ל

פיקוד ואיתנות במצבי לחץ

קובץ מאמרים



הוצאת
מרכזת

פיקוד ואיתנות במצבי לחץ

קובץ מאמרים

צה"ל – הוצאת "מערכות"
משהב"ט – נציב קבילות החיילים /
צה"ל – חטיבת דובר צה"ל

הקובץ יצא לאור ביוזמת נציב קבילות החיילים ודובר צה"ל

הפקת הקובץ – רס"ן זוהר הלוי
עריכה לשונית – יעל בן שלוש ואריה עידן

נדפס בישראל, הוצאת "מערכות", תל-אביב, 2013
הוצא באמצעות משרד הביטחון – מנה"ר

עימוד: סטודיו ע.נ.ע. בע"מ

מסת"ב 978-965-05-0000-0 ISBN

© כל הזכויות שמורות למדינת ישראל – משרד הביטחון
All rights reserved to the Ministry of Defence, Israel

תוכן העניינים

הקדמה	"להיות או להיראות, זאת השאלה". תא"ל יואב (פול) מרדכי, דובר צה"ל
מבוא	רס"ן זוהר הלוי
פרק ראשון	חיסון קוגניטיבי כהכנת הגורם האנושי לחימה ד"ר אורית לוריה
פרק שני	פיקוד ואיתנות קרבית ביחידות השדה רס"ן ד"ר עוזי בן-שלום
פרק שלישי	"אחרי" בשגרה – הנעת פקודים לביצוע משימות רס"ן ד"ר הדס מינקה-ברנד
פרק רביעי	אזורי המשגה בפיקוד על חיילים רס"ן זוהר הלוי
פרק חמישי	מיתוג וערכים בפיקוד ולחימה בתנאי לחץ: הערכים המסייעים להביא לניצחון בקרב – מלקחי מלחמת יום הכיפורים של אלוף (מיל') יצחק בריק אל"ם (מיל') ד"ר גיורא סגל
נספח	שבע אגרות עקרונות של נציב קבילות החיילים למפקדים אלוף (מיל') יצחק בריק

הקדמה

“להיות או להיראות, זאת השאלה”

תא”ל יואב (פולי) מרדכי

צה”ל נתפש בציבוריות הישראלית כמגן העם ומהווה עבורו גוף ערכי. לכן, אמון הציבור בצה”ל הוא אחד מנכסיו החשובים ביותר. יחד עם זאת, לעיתים מתמודד צה”ל עם אירועים נקודתיים המציבים בפניו אתגר שמולו הוא נדרש ליישם את ערכיו. אירועים אלה עשויים להיות מתורגמים ל”משבר תקשורתי”.

“משבר תקשורתי” כזה נוצר כאשר נחשפים מעשים ופעולות העומדים בסתירה לערכים ולנורמות שהארגון חרת על דגלו. הדבר מחדד את הצורך לברוק מה הם הקשיים השכיחים שהביאו לערעור אותם ערכים.

צה”ל מגשים את ערכיו דרך תפקוד המפקד בשטח. המפקד הוא מעין עדשה להגשמתם של ערכי צה”ל, ולכן יש חשיבות יתירה לממד הערכי בהתנהלותו – כציר מרכזי ביכולת לממש התנהלות צבאית ראויה.

אחד הקשיים המוכרים בהתנהלות הצבאית הוא התחרות על

הזמן והמשאבים המצויים על הציר שבין מקצועיות-הישגיות ובין הערך לכידות-אנושיות. לעיתים נוצר חשש בקרב מפקדים כי שימת לב מוגברת לפעילות מלכדת, כמו ערבי גיבוש, ראיונות תקופתיים, פעילות יחידתית ועשייה למען הפרט, עשויה לבוא על חשבון הזמן והמשאבים המצומצמים העומדים לרשותו של המפקד, ובעקיפין עשויה לבוא על חשבון המקצועיות ולפגום בעמידה במשימות הצבא ובחתימה למגע ולניצחון צבאי. הבנה זאת מלווה לרוב בגישה המפחיתה מערכן של פעילויות חברתיות מלכדות. היא נובעת מתוך תפישה של קשיחות וביסוס עמדת כוח כתנאי לביצור יכולתו של המפקד להפעיל את פקודיו במסגרת היררכית המושתתת על משמעת.

למעשה, התפישה שצריכה להוביל את המפקדים היא שאין כל סתירה בין הישגיות לבין אנושיות מאחר שמדובר בהפעלתם של אנשים המיועדים לעבוד כצוות. לכידותו של צוות היא חלק מהותי ובלתי נפרד ממקצועיותו ומיכולתו לממש עבודה המשולבת באמון הדדי, במיוחד כאשר מדובר בתנאי לחץ ובמצבים הכרוכים בסיכון חיים.

ההכרה וההבנה כי לפני היותנו מפקדים ואנשי צבא מקצועיים אנו בני אדם, עשויות להביא את כלל המערכת הצבאית לעבודה מלוכדת ומאומצת יותר, כבסיס להישגים המקצועיים הטובים ביותר.

מפקד המשקיע באנושיות, לצד דרישות מקצועיות בסטנדרטים גבוהים ובלתי מתפשרים, הוא אשר יביא את יחידתו למרב ההישגים המקצועיים. מקצועיות ואנושיות הם לא שני ערכים

הבאים אחד על חשבוננו של האחר, אלא ערכים המשלימים זה את זה. האנושיות מלכדת את השורות ואת הצוות במטרה לפעול נכון ויחידו. המקצועיות מביאה להפעלת הכוח ביעילות ולחתימה לניצחון צבאי, תוך מינימום אבדות ונפגעים.

"להיות או להיראות" אינה שאלה, אלא חידוד ערפי: מפקד המגשים את הערכים של אנושיות ומקצועיות יהיה מפקד הישגי ומוערך הן על ידי פקודיו והן על ידי מפקדיו. מפקד החסר אחד מערכים אלה, הצלחתו במערכת הצבאית תחסר תמיד משהו. מפקדים ופקודים כאחד מעוניינים במפקד אנושי ומקצוען המקדם את טובת הפרט ואת טובת המערכת הצבאית כולה, מפקד שיהיה ניתן לסמוך על שיקול דעתו המקצועי להוביל את אנשיו במצבי סיכון.

יש לזכור כי המערכת הצבאית היא בסופו של דבר אחת. היחסים בין המפקדים לפקודים וההתנהלות בשטח מסתכמים לכדי תדמיתו של המפקד. לכן, רק מפקד המשלב מקצועיות ואנושיות הוא "הנכון להיות" וגם "הנכון להיראות" בעיני המערכת כולה.

ערכי צה"ל משתלבים עם גבורה ומסירות. חידוד הערכים המביאים ללכידות יחידתית ולהנעת חיילים למשימות מגביר את אמון החיילים במפקדיהם ואת נכונותם ללכת אחרי המפקדים במשימות מורכבות הנדרשות להגנה על ביטחון המדינה.

בסיפור קריעת ים סוף בספר שמות הבין עם ישראל כבר בשלב התהוותו כעם, על קו המים של ים סוף, כי רק מסירות ונכונות להקרבה יביאו לו את ההצלחה כעם השורד במצבים לא קלים של

מציאות משתנה. כשם שגבורת נחשון בן עמינדב¹ מסמלת את לידת עם ישראל ביציאת מצריים, כך גבורתו של צה"ל, מפקדיו וחייליו מסמנת את לידתה של מדינת ישראל ותקומתה. צה"ל, הנהנה משיעור גבוה של אמון הציבור בעשייתו ובמפקדיו, רואה בערכי המקצועיות והאנושיות חלק מעיצובו כצבא מתוחכם ועוצמתי הנכון לעמוד באתגרי השעה.

בספר זה איגדנו מידע יקר ערך מכלל מערכי הצבא, המרכז עבור המפקדים את הניסיון והידע הרב שהצטברו במשך השנים בשאלות המקצועיות והאנושיות, ואשר מלמד כיצד ניתן לשלב ביניהן בהובלת חיילים למשימות.

דובר צה"ל רואה בכרכה יוזמה נחוצה זו, העשויה לחזק את חוסנו המוסרי של צה"ל ומתוך כך גם את נראותו מבית ומחוץ לו.

תא"ל יואב (פולי) מרדכי

אוקטובר 2012

1 על פי מסורת חז"ל, בזמן יציאת מצרים, נחשון בן עמינדב היה הראשון שקפץ לים סוף בטרם נקרע הים לשניים ובכך הוכיח את אמונתו באלוהים והפך להיות בהיסטוריה היהודית לסמל לראשוניות ולחלוציות (בבלי, מסכת סוטה דף ל"ז עמ' א, מכילתא לפרשת בשלח י"ד, 22).

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

פרק ראשון

חיסון קוגניטיבי כהכנת הגורם האנושי ללחימה

ד"ר אורית לוריה, מפקדת קצין רפואה חילי של חיל האוויר

"עדיף לעתים להיות מבוהל לפני אירוע
ורגוע במהלכו מאשר להיות רגוע מאוד
לפני אירוע ולהיכנס לפאניקה כאשר
הוא מתחיל".

וינסטון צ'רצ'יל

פתח דבר

מלחמה גורמת לאי־ודאות, לקשיים ולחצים אינטנסיביים, שעשויות להתפתח מהם השלכות שליליות במישורים רבים העלולות לפגוע בחוסנו של החייל ובאיכות תפקודו. לא בכדי מקובלת אצל אנשי צבא מימרתו של נפוליאון בונפרטה, כי היחס בין הגורם האנושי לחומר בעת מלחמה הוא שלושה לאחד. אולם ליחס המספרי אין ערך ממשי ללא הדגשת ההכרה בחשיבותם של גורמי האנוש.

למרות ההבנה שהניצחון במלחמה מושג מתמרון מושכל בין

ביצוע המשימות לשימור הכוח הלוחם, עיקר המאמץ מושקע דווקא בפיתוח כלי מלחמה והדרכה בהפעלתם, והאדם עצמו ותגובותיו הלגיטימיות זוכים לתשומת לב מעטה בלבד. תגובות אלו, שהן שכיחות וצפויות, מתייחסות לאיכות ההתמודדות של הלוחמים עם משימות המלחמה לאורך זמן, למרות הלחצים המצטברים השוחקים את המשאבים הרלוונטיים. מאחר שאין אדם שיש לו משאבים בלתי מוגבלים, בלחצי המלחמה יש פוטנציאל לדלל את העתודות של החייל ולפגוע בכריאותו, בחוסנו הנפשי, בהתנהגותו ובהישגיו המקצועיים. לתופעות אלו עשויה להיות השפעה מכרעת על תוצאות הלחימה.

לאור האמור לעיל, ברור שאחד הנושאים המשמעותיים ביותר בהכנה ללחימה הוא חיזוק הגורם האנושי על ידי העשרת משאביו והעצמתם, כך שיוכל להיות "עמיד" לאורך זמן אל מול לחצי המלחמה והשלכותיהם.

הכנת הגורם האנושי ללחימה היא תהליך ממושך והדרגתי המבוסס על תיאוריית הלחץ של לזרוס² ומכונה "אימון לחיסון

R.S. Lazarus, "Puzzles in the Study of Daily Hassles", *Journal of Behavioral Medicine*, 74, 1984; R.S. Lazarus, "Coping Theory and Research: Past and Future", *Psychosomatic Medicine*, 55, 1993, pp. 234-247

מלחצים".³ שיטה זו נועדה למתן מראש את הפער הנחווה על ידי היחיד בין הדרישות המוטלות עליו להיערכותו ובין יכולתו לעמוד בהן. מכאן ההקבלה לחיסון רפואי. ההכנה לעבודה עם שיטה זו בנויה ממספר שלבים: בדיקת צרכים, גיבוש קבוצת עבודה, לימוד תיאורטי וחוייתי של החומר, סיפורים של "בעלי ניסיון" לצורך חיזוק והמחשה וסימולציות קוגניטיביות ומעשיות.

כל הכנה מותאמת לצרכיה ומשאביה הספציפיים של כל יחידה. היא מחזקת בקרב בוגריה את תחושת האמונה ביכולת (self efficacy) להתמודד עם בעיות וקשיים צפויים המלווים בתחושות ראשוניות של מתח, חוסר אונים וחרדה. פרק הזמן מסיום ההכנה ועד המועד שבו יהיה צורך ליישם את הידע הנרכש מאפשר את חיזוק התוצאות: הטמעה וביסוס של התובנות החדשות והכללת ההישגים מעבר למצב ספציפי, כהכנה לקראת מצב לחץ עתידי.

ההצדקה לבצע חיסון קוגניטיבי כזה נשענת על שלוש הנחות בסיסיות: הגורם האנושי בלחימה – קרי, תגובות הלוחמים לא השתנו לאורך השנים; חלק מגורמי הלחץ בלחימה מוכרים וצפויים מחיי היום יום וממלחמות קודמות; קיים ניסיון מצטבר לגבי אופן ההתמודדות עם גורמי לחץ אלה.

3 א. לוריה, "חיסון קוגניטיבי כהכנת הגורם האנושי ללחימה ביחידות חיל האוויר", שיחות, מארס 2007; D. Meichenbaum, "Stress Inoculation Training: A 20 Year Update", in: *Psychosomatic Medicine*, 1993; D. Meichenbaum, *Cognitive Behavior Modification*, New York, Plenum Press, 1977.

אימון לחיסון מלחצים

החיסון הקוגניטיבי המתואר במאמר זה מתבסס בחלקו על שילוב של חיסון מלחצים עם גישה של התמודדות עצמית.⁴ היחידה הצבאית בה מתבצע החיסון רוכשת מיומנויות של ניהול הגורם האנושי בעזרת איש מקצוע (פסיכולוג), אך "המחסן" הרשמי הינו המפקד יחד עם קבוצה נבחרת של אנשיו. עבור החייל, שבמסגרת שירותו הצבאי מנותק לתקופה בלתי מוגדרת מסביבתו הטבעית וממשאביו השכיחים והמוכרים, המפקד מהווה סוג של תחליף הורי זמין ומועדף. זו הסיבה שתוכניות החיסון נבנות סביב המפקד; איש המקצוע מלווה את התהליך כמומחה תוכן. בשנים האחרונות מתקיים ביחידות השונות בחיל האוויר תהליך הכנה מנטלי ללחימה בהנחיית אנשי מקצוע, תוך שילוב של ידע תיאורטי עם ניסיונם המצטבר של מפקדים וחיילים. מדובר בתוכנית "חיסון" המתרגמת והמתאימה כלי מקצועי מתחום הפסיכולוגיה לשפה צבאית ולצרכיה של אוכלוסיית לוחמים, תוך שהיא מפקדה את הפעלתו והערכתו בידי המפקדים. ד. מיכנבאום בנה את הגישה של "אימון לחיסון מלחצים"

4 א. לוריה, "סדנה לחיסון מלחצים לנשים בתפקידים בכירים בצה"ל", **משאבי אנוש**, 2006; א. לוריה, "חיסון קוגניטיבי כהכנת הגורם האנושי ללחימה ביחידות חיל האוויר", **שיחות**, מארס 2007; T. Kushnir, O. Lurie, "Supervisors' Attitudes toward Return to Work following Myocardial Infarction or Coronary Artery Bypass Graft", *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 44, 2002.

(stress inoculation training) על בסיס השינוי שחל בשנים האחרונות בטיפול ההתנהגותי, כאשר הדגש עבר מתגובה ספציפית למצב ספציפי לגישה פסיכולוגית חדשה בה הדיון מתמקד בהקניית מיומנויות התמודדות שניתן ליישם במצב של לחץ עתידי. כמו כן, התחדדה בשנים האחרונות ההבנה שהדימויים וההצהרות העצמיות שאדם יוצר לפני, במהלך ואחרי אירוע כל שהוא, חשובים לצורך יצירת תגובה הולמת וראויה. מדובר בגישה שיושמה בטווח רחב של בעיות, כמו הכנת חולים לפרוצדורות רפואיות שונות, כאב, שליטה ברגשות כמו כעס, חרדה, פוביות, התמודדות עם קשיים בין-אישיים והתמכרויות.

הגישה מכוונת גם לשפר את ההתמודדות עם הלחצים הנגזרים משינויי חיים, כמו אבטלה, מעברי חיים וחשיפה לטרור. כן היא מיועדת להעצים את יכולתם של בעלי מקצוע ספציפיים, כמו אנשי משטרה, עובדי תעשיית הנפט, אחיות ואנשי צבא, להתמודד עם הלחצים אליהם הם נחשפים כחלק משגרת העבודה. הגישה יושמה גם בקרב אתלטים ותלמידים שסבלו מחרדת בחינות.⁵

שיטת "אימון לחיסון מלחצים" מבוססת על התערבות קוגניטיבית-התנהגותית גמישה, תפורה לפי התאמה אישית ליחיד המתמודד ומספקת מערך של הנחיות להתמודדות ולא נוסחה ספציפית ונוקשה. הכוונה היא לחזק ולהעשיר את רפרטואר תגובות ההתמודדות של היחיד. כמו בחיסון רפואי, שבו מוזרקם

D. Meichenbaum, "Stress Inoculation Training: A 20 Year 5 Update", *Psychosomatic Medicine*, 1993.

חיידקים מוחלשים או מומתים כדי לחזק את המערכת החיסונית, גם כאן, העמידות של היחיד מתחזקת עקב הקניית מיומנויות רבות ותרגולן, תוך חשיפה לגירוי חזק מספיק שיעורר אותו לפעילות. כל זאת, מבלי שהגירוי יהווה איום ויגרום ליחיד לחוות הצפה וחוסר אונים עד כדי הפגנת התנהגות בתפקוד לקוי. חוסר הכנה והפתעות תורמים רבות לתחושת לחץ, העקה והפגנת מאמצי התמודדות לא יעילים. החיסון הקוגניטיבי נועד לתת לכך מענה, שכן הוא מאפשר הכנה מראש וגיוס כוחות, וכתוצאה מכך מרגיע ומפנה ליחיד את הזמן הנחוץ לו כדי לחזק את עצמו, תוך שהוא לומד באופן הדרגתי לשלוט באיום. ב"אימון לחיסון מלחצים" המתבצע בחיל האוויר הוצאה השיטה הפסיכולוגית מהקליניקה והופקדה בידי מפקדים. החיסון נעשה ביחידה ומתבסס על משאביה. זהו ה־self help.

סוכן השינוי

"במלחמת ששת הימים הייתי ילד צעיר, האמנתי אמונה עיוורת במפקד שלי. האמנתי שהוא יוביל אותי, ינחה אותי ובעיקר יוציא אותי מכל מצב".
מתוך שיח לוחמים

החייל תופש את מפקדו הישיר כמשאב ההתמודדות המשמעותי ביותר העומד לרשותו בעת מלחמה. תפישה זו שכיחה לא רק

בקרב לוחמים, אלא מאפיינת גם את יתר החיילים והחיילות ביחידות השונות, ללא כל קשר לתרומתם המקצועית למאמץ המלחמתי. המפקד מגדיר עבור החייל את המצב ואת עוצמתו, מחליט בשבילו על דרכי פעולה, מרגיע בהתנהגותו בדוגמה האישית שהוא מציג ובהתייחסותו לצרכיו הפסיכולוגיים של החייל וכמו כן, הוא בעל היכולת והמנדט לנהל את משאבי החייל. החייל, המנותק לתקופה בלתי מוגדרת ממשפחתו וממשאביו המוכרים, מביט על מפקד כהורה. לכן, מערכת החיסון נבנית סביב המפקד, מתוך הנחה שברגע האמת הוא ולא אנשי מקצוע ינחילו את המסרים העיקריים לפקודיהם ויהיו סוכני התמודדות ומודל לחיקוי והזדהות.

רוב המפקדים אינם מבינים את מצבו של הגורם האנושי בלחימה ועוד פחות מכך את תפקידם המשמעותי בכניית כוחו של גורם זה ושימורו, ולכן הם נוטים להסתמך יתר על המידה על אנשי מקצוע. חייל שאינו במיטבו בזמן לחימה מעורר בעיקר חוסר שביעות רצון וכעס. הנטייה הרווחת היא למצות עימו את הדין עד להרחקתו, פן "ידביק" את יתר החיילים. הפער בין ציפיות החייל ממפקדו ובין הבנת המפקד את תפקידו כמשמר הכוח הלוחם ומנהל משאבי החייל עלול להעצים את חוויית הלחץ לשני הצדדים – גם למפקד וגם לפקודים.

אחת ממטרות ההכנה הנוכחית היא להביא למודעות המפקד את תפקידו כמנהל משאבי החייל, מתוך הבנה שהוא עשוי להוות בזמנית גורם לחץ וגם משאב עבור החייל. כמו כן, נועדה ההכנה לצייד את המפקד בכלים מספיקים לאבחון, ניטור, טיפול

והערכה. יש לציין בהקשר זה כי רוב המפקדים אינם שותפים לתחושות החיילים מסיבות שונות (גיל, ותק, ניסיון, דרישות התפקיד, הכשרה ומיון), ולכן הם חווים אחרת את לחצי הלחימה ועוצמתם. הדבר מסביר את יכולתם המוגבלת להבין את גורמי הלחץ הפועלים על החייל, ועוד פחות מכך לטפל בהם.

כל השיטות הפסיכולוגיות לשיפור ההתמודדות עם מצבי לחץ מצריכות קשר מסוים בין מטפל למטופל. עם זאת, התפישה המסורתית, הדוגלת בשליטה פעילה של המטפל בהתנהגות היחיד הפסיבי שבא לבקש עזרה, עוברת שינוי עם השנים. כיום גדלה הנטייה לערב את המטופל בתהליך ולהעביר אליו אחריות לתוצאותיו, ובמקביל להקטין את מעורבות המטפל. שינוי זה מבטיח את יעילות הלמידה ומיצובה לאורך זמן וגם עונה על צרכי הפונים, הנוטים כיום פחות מבעבר להאמין אמונה עיוורת באיש המקצוע ומתנגדים לשליטה חיצונית בהתנהגותם.

מן המחקר עולה שלרוב האנשים יש הכישרים הנחוצים כדי להתמודד בעצמם עם בעיותיהם וכי הם יכולים ללמוד את הנדרש ולהפעיל בהצלחה מיומנויות שהיו עד כה נחלתם הבלעדית של אנשי המקצוע. העברת האחריות למטופל מאפשרת לו לרכוש מיומנויות התמודדות שניתן להכילן מעבר לבעיה ספציפית וליישמן כפתרון יעיל יותר של בעיות שונות בעתיד. שיטה זו הופכת את המטופל הנתקל בבעיה חדשה ו/או ישנה לתלוי פחות בסביבתו המיידית, מאחר שהוא מאמין כי יש לו באמתחתו תגובה הולמת וכי הוא יכול להתמודד עם הבעיה למרות תחושות ראשוניות של חרדה, חוסר אונים או דיכאון.

ייחודה של התוכנית הנוכחית הוא בבניית קשר בין איש המקצוע המטפל ובין המטופל והמפקד המייצג את היחידה, ובביצוע משותף של תהליך ה"חיסון". בדרך זו מועברים לידי המפקד, החל מראשיתו של התהליך, האחריות, התפקיד העיקרי וגם המשאבים הנחוצים הנמצאים ביחידה.

סוף דבר

מלחמה מייצגת מקרה פרטי של לחץ. למרות שחלק ניכר מהדרישות הפועלות על החייל בזמן לחימה מוכרות לו מחיי היום יום, לאינטנסיביות שלה ולחשיפה המרובה בזמן מוגבל יש השלכות שליליות אפשריות בתחומים רבים. השלכות שליליות אלו מקשות על התפקוד הנדרש במצבי לחץ. הפער הלא רצוי בין הדרישות ובין המשאבים, הנחוה על ידי הלוחמים ללא קשר למצב האובייקטיבי, מחייב התייחסות, רצוי מניעתית, כדי לצייד את הלוחמים בכלים הדרושים.

הכנה ללחימה עתידית על סמך ניסיון העבר עשויה להיות יעילה ביותר כאשר מדובר בגורם האנושי, שכן תגובות האנשים לא השתנו במהלך השנים והן צפויות, לגיטימיות ושכיחות. כמו כן, הצטבר מידע רב על אסטרטגיות ההתמודדות היעילות. לא בכדי מעריכים מפקדים שבכל הנוגע לגורם האנושי בלחימה, הניצחון מתגבש עוד לפני תחילת הקרב.

התוכנית הנוכחית מהווה תרגום של כלי פסיכולוגי לשפה צבאית, תוך שילוב כוחות של אנשי מקצוע ולוחמים בעלי ניסיון.

זהו כלי פסיכולוגי שמקורו בקליניקה, המופקד בידי "הלקוח" בתיווך המפקד. הניסיון המחקרי מראה שלמעורבות זו פוטנציאל לחזק את תוצרי החיסון ולשמרם.

מבחינה מעשית, מדובר בכמה מפגשים שמקדים אותם תהליך אבחון. בתום ה"חיסון" נבנית תוכנית מגרה שמטרתה לשמר את הידע ונעשים תהליכי שימור נוספים, כמו רענונים והשאת ערכה כתובה המסכמת את כל תכני הסדנה בהתאמה ליחידה הספציפית. מאמר זה התמקד בהכנה ללחימה, אך החיסון המתואר בו יעיל גם ללחצים אחרים. אנו מאמינים שהכנה הנעשית בזמן רגיעה ומתורגלת מול קשיי שגרה שונים בתוכנם ובעוצמתם מחזקת את החיסון והופכת את האנשים למוכנים יותר מאירוע לאירוע. זהו חיסון יעיל לכל אוכלוסיה הנדרשת לתפקד תחת לחץ (כרוני או זמני), הן בצבא והן מחוצה לו.

ביבליוגרפיה

לוריה, א., "חיסון קוגניטיבי כהכנת הגורם האנושי ללחימה ביחידות חיל האוויר", שיחות, מארס 2007.
לוריה, א., "סדנה לחיסון מלחצים לנשים בתפקידים בכירים בצבא"ל", משאבי אנוש, 2006.

Barnea, I., Lurie, O., *The Descent from the Olympus, The Effect of Accidents on Aircrew Survivors*, AGARD Conference Proceeding No. 485: Human Behavior in High Stress Situations in Aerospace Operations, 1988.

- Kushnir, T., Lurie O., "Supervisors' Attitudes toward Return to Work following Myocardial Infarction or Coronary Artery Bypass Graft", *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 44, 2002.
- Lazarus, R.S., "Coping Theory and Research: Past and Future", *Psychosomatic Medicine*, 55, 1993, pp. 234-247.
- Lazarus, R.S., *Emotion and Adaptation*, New York: Oxford University Press, 1991.
- Lazarus, R.S., *Psychological Stress and the Coping Process*, NY: McGraw Hill, 1966.
- Lazarus R.S., "Puzzles in the Study of Daily Hassles", *Journal of Behavioral Medicine*, 74, 1984.
- Lazarus, R.S., "The Stress and Coping Paradigm", In: I.C. Eisdorfer, D. Cohen, A. Kleinman, D. Maxim (eds.), *Models for Clinical Psychopathology*, N.Y., Spectrum, 1981, pp. 177-214.
- Lazarus, R.S., Folkman, S., *Stress, Appraisal and Coping*, New York: Springer, 1984.
- Lurie, O., Weisenberg, M., *Increasing Pain Tolerance by Means of a Self* Instructional Booklet*, Research Reports on Behavioral Medicine, The W.S. Schwartz Research Center for Behavioral Medicine, 1989, pp. 33-35.
- Meichenbaum, D., *Cognitive Behavior Modification*, New York, Plenum Press, 1977.

Meichenbaum D., "Stress Inoculation Training: A 20 Year Update", *Psychosomatic Medicine*, 1993.

פרק שני

פיקוד ואיתנות קרבית ביחידות השדה

רס"ן ד"ר עוזי בן-שלום, פסיכולוג ללחימה בזרוע היבשה

דחק במשימות של כוחות יבשה

דחק (לחץ = Stress) הינו מכלול של תגובות, רגשות ודפוסי מחשבה הנובעים מפער שהאדם חווה בין גורמים מאיימים בסביבתו לבין מידת יכולתו להתמודד עמם. דחק נדון בספרות הפסיכולוגית כגורם שלילי לרווחה הנפשית. הדבר נכון שבעתיים לגבי דחק במהלך קרב (Combat Stress) ודחק במהלך מלחמה (War Stress). הדיון בשני סוגי דחק אלה מתמקד בדרך כלל בפחד מפני אפשרות של מוות, פציעה או נכות וכן בהשפעות שליליות מיידיות ומתמשכות של השתתפות פעילה במלחמה. יחד עם זאת, המחקרים שעוסקים בכך אינם מתייחסים דיים לעובדה כי לעשייה הצבאית, הן בזמן מלחמה והן בזמן מבצע, יש גם מאפיינים חיוביים.⁶ דחק חיובי הינו

T.W. Britt, J.M. Dickinson, "Morale during Military Operations: 6
a Positive Psychology Approach", In: A.B. Adler, C.A. Castro,
T.W. Britt (eds.), *Military Life: The Psychology of Serving in
Peace and Combat: Vol. 2: Operational Stress*, Westport, Con.:
Praeger, 2006, pp. 157-183.

גורם מעורר, המביא את האדם למיצוי כוחותיו, כך שהוא משכיל להתמודד עמו. בסופו של דבר, הדחק החיובי תורם ליכולותיו של האדם לאמונתו במסוגלותו, ומעצימו.

כאשר בוחנים את השאלה של דחק במלחמה עולים כמה נושאים בעלי ערך ללוחמים ולמפקדים. אחד מהם הינו תחושת תרומה וחשיבות שהאדם מרגיש, מתוך כך שפעולתו מהווה תרומה לכלל. ממד חשוב אחר הינו תחושה של אחווה ורעות, אשר יכולה להתפתח בין רעים לנשק בעת מלחמה.

המחקרים החדשים לא תמיד בוחנים את השאלה החשובה כיצד חיילים מצליחים לשאת ולשרוד את המצוקות והאתגרים הנלווים למשימות צבאיות, שהרי ברור כי רוב החיילים אמנם מתנסים בקשיים גדולים, אך יכולים להם וממשיכים בחיים תקינים לאחר השתתפותם בקרב.⁷ בעת לחימה, על החייל הקרבי בכוחות היבשה לפעול תוך שהוא מתמודד עם אתגרים שונים. התמודדות כזו נעשית לעתים קרובות תוך סערת רגשות ופעילות קדחתנית. האתגרים השונים יכולים להביא את החיילים בכוחות היבשה לגיוס של כוחות ושל עוצמה, הן מתוך הצורך להגן על עצמם כנגד פעולותיו של האויב והן מתוך הכרה שהם ממלאים את תפקידם החשוב בהגנת המדינה ומממשים את ייעודם כבעלי

R. L. Koffman, "Kilroy was here: Reflections of a Psychiatrist 7 in Combat", in: A.B. Adler, C.A. Castro, T.W. Britt (eds.), *Military Life: The Psychology of Serving in Peace and Combat*: pp. Vol. 2: *Operational Stress*, Westport, Con.: Praeger, 2006, 3-11.

מקצוע ללחימה. דוגמה לכך ניתן למצוא בעדותו של מפקד פלוגה בחיל השריון, סרן צביקה גרינגולד, על לחימתו במלחמת יום הכיפורים נגד הכוחות הסוריים ברמת הגולן, לחימה עליה קיבל את עיטור אות הגבורה:

ניצבנו אלו מול אלה, אנו והטנקים הסוריים, בלי תנועה כמעט. תותחינו מתחילים כבר להינעל עליהם, ותותחיהם מנסים להתכוון אלינו; אנחנו קצת יותר מתריסר והם 120 טנקים כמעט, פרוסים בחזית של קילומטרים אחדים, עד מלוא האופק, בטווח של כ־2,000 מטרים מאתנו. אלה השניות, עוד בטרם עלה רעם הקרב, שבהן קפא הזמן על עומדו. הייתי עייף עד מוות. בימים כתיקונם הייתי נוטל פסק זמן לנוח, אבל הבוקר הזה אינו כתיקוננו. ידעתי שיהיה עלי לדלות ממאגרי הכוח שלא היו לי עוד, למצוא בהם עוד אנרגיה פיזית ונפשית כדי להשלים את המשימה; הרגשתי כמו טנק הפועל על מצברי החירום בשעת חירום, כשמפקד הטנק מנתק את הכלי מהכוח שמפיק המנוע ומתחבר אל הכוח המופק מן המצברים. הציוד אמנם איטי ומוגבל יותר, ובכל זאת, היכולת קיימת. העברתי את עצמי לפעולה במתכונת חירום והרגשתי איך אני עושה הכול – בגוף ובמחשבה – במין איטיות, כמו באדישות, בניתוק חלקי מן המציאות, במעין הפרדה מהתגובות הטבעיות. שניות הקיפאון חלפו, הטנקים הסוריים כבר ניצבו בעמדות קרב, ואז היינו הראשונים להינעל על המטרות ולפתוח באש. קולות הירי והבזקי האש סייעו לי לצאת במהרה מתחושת ההילוך האיטי.

כמו קפיץ מתוח עד קצה היכולת השתחררתי והתחלתי לפעול במהירות. מרץ ממאגרי אנרגיה חבויים מילא אותי, הבהירות שבה אלי, העייפות נשכחה כלא הייתה. ידעתי שעכשיו אני נלחם ככל יכולתי.⁸

מכאן עולה כי יכולתו של החייל לגייס כוחות למען הלחימה מתעצמת מתוך תחושות של לכידות היחידה ורעות עם החברים לנשק וכן עם המפקדים. יש לזכור את ההקשר החיובי הזה, דווקא משום שמאמר זה מתמקד בצורך להתמודד עם קשיים בלחימה ובמקומה של מנהיגות קרבית כמקור מרכזי לכושר התפקוד של החייל ויכולתו להתמיד בלחימה לאורך זמן.

דחק והתמודדות

מקור חשוב להתמודדות עם דחק הוא היכולת למצוא משמעות או תכלית במצב הקשה. אם אדם מוצא תכלית במצב, הוא יכול להתמיד בקשיים זמן רב יותר, כלומר, הוא מוצא חיזוק בצדקת הדרך ונותן משמעות למשימה.⁹ התמודדות פעילה עם מצבי דחק יכולה לתרום באופן משמעותי ליכולת האדם להתמודד בהצלחה עם אתגרים. בהקשר זה חשוב להזכיר כי התמודדות עם דחק בארגון צבאי קשורה במערכת של כוחות, שהאדם הבודד לא

8 צביקה גרינגולד, עמי דור-און, כוח צביקה, מודן, 2008, עמ' 116-117.

9 ו' פרנקל, האדם מחפש משמעות, דביר, תל אביב, 1981.

יכול להתמודד עמן באופן מלא בכוחותיו-הוא: ראשית, שירות צבאי נערך במסגרת ארגון בעל כוח כפייה גדול והחייל אינו יכול לבחור את תפקידו ומשימותיו. הללו מבוצעים במרחק מן הבית, תוך ניתוק הכרחי מן החיים הרגילים, כך שהחייל אינו יכול לסיים אותם בהתאם לרצונו; שנית, טבעה של המלחמה הוא שקיימת מידה רבה של ערפל קרב ואי-ודאות במבצעים צבאיים. תכונה זו של לחימה מועצמת על ידי כוונותיו של האויב שאין לדעת אותן מראש ועל ידי מהלכם של קרבות, שבהם מוות ופציעה מתרחשים הרבה פעמים באופן אקראי לחלוטין.¹⁰

טבען של פעולות צבאיות שהן רוויות באלימות, בסכנה ובמצבים עמומים שלא ניתן לדעת אותם מראש. כל אלה מעמידים אתגר לחייל ומחייבים אותו להתמודד עמם בדרך כל שהיא. לכן, חשובה ההבחנה בין טקטיקות התמודדות של האדם בארגון צבאי המבוססות על התמודדות בריאה, לבין התמודדות לא בריאה של החייל. התמודדות בריאה מסייעת לחייל להתמודד תוך שמירה על מערכת נורמטיבית מצד אחד והתמדה במשימות הצבאיות המוטלות עליו מצד שני. למשל, הומור הינו התמודדות בריאה, למרות שהתכנים יכולים להיות בלתי מובנים וצינייים.¹¹ מכיוון שהאתגר שמולו עומד החייל בעת מלחמה הוא כה גדול, חלק מן ההתמודדות היא בהכרח לא רציונאלית, שכן לא ניתן להתמודד

R. Holmes, *Acts of War: The Behavior of Men in Battle*, New York: Academic Press, 1984.

R. L. Koffman, "Kilroy was here: Reflections of a Psychiatrist in Combat", pp. 3-11.

עם אתגרים של לחימה באמצעות כלים של חיפוש מידע או פתרון בעיות. במצבים של לחימה וסכנה, חוסר ודאות הוא בגדר מאפייין קבוע, ועל כן אין אפשרות לפתור כל בעיה באופן הגיוני. אחת מגישות ההתמודדות במצב כזה היא לשנות את האדם עצמו ולא דווקא את האתגר שאתו הוא מתמודד. זהו מעין ביטול של העצמי הנעשה בדרך של התעלמות, למרות שהאדם לא יכול לשנות את התנאים העיקריים של הפעולה שבה הוא נוטל חלק.¹²

לזרוס ופולקמן מגדירים התמודדות כ"מאמץ קוגניטיבי והתנהגותי המשתנה תמידית, בכדי לנהל דרישות חיצוניות או פנימיות הנתפשות כמכבידות או ככאלו שמעבר למשאבים של האדם".¹³ גישה זו של הערכה מהווה מרכיב בתהליך מחשבתי ודינאמי של התמודדות. במרכזו מתרחשת הערכת מצב מתמדת הבוחנת האם ניתן להשפיע על הסביבה בכדי להקל על הדחק. בכתיבתם של שני חוקרים אלה קיימת הבחנה בין שני תפקודי התמודדות עם לחץ: הראשון מוכוון כלפי הבעיה היוצרת את הלחץ, והוא מכונה "התמודדות מוכוונת בעיה". השני מוכוון פנימה כלפי הסדרת הרגשות לנוכח הבעיה והוא מכונה "התמודדות מוכוונת רגשות". אסטרטגיות התמודדות מוכוונות

P.W. Nash, "Combat/Operational Stress Adaptation and 12 Injuries", in: C.R. Figley, P.W. Nash (eds.), *Combat Stress Injury: Theory, Research and Management*, NY: Routledge, 2006, pp. 33-64.

R. Lazarus, S. Folkman, *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer 13 Publishing Company, 1984.

רגשות יופעלו לרוב כאשר תוצר תהליך הערכת המצב מעלה כי לא ניתן להשפיע על הסביבה בכדי להקל על המתח הפנימי. פעמים רבות מופעלות במסגרת ההתמודדות מוכוונת הרגשות אסטרטגיות שתכליתן להקטין את תחושת המצוקה הרגשית. בין אסטרטגיות אלו ניתן למצוא הימנעות, הדחקה ועוד.

קבוצה אחרת של אסטרטגיות נוגעת דווקא להגדלת העוררות הרגשית כהכנה להתמודדות. אסטרטגיות מוכוונות בעיה יופעלו לרוב כאשר תהליך הערכת המצב מעלה שניתן לפעול על הסביבה בכדי להקל על המתח הפנימי. האסטרטגיות במקרים אלה קשורות בפעולות מחושבות המחייבות תהליכי חשיבה סדורים, כגון חיפוש מידע, הכנה מראש, פתרון בעיות ותכנון פתרונות.

עיון בהתמודדות של חיילים עם דחק בעת מלחמה מעלה שאלה על שכיחותה ויעילותה של התמודדות רציונאלית. שאלה זאת מתעוררת מכיוון שאין לחייל יכולת לשנות את עובדת היותו בפעילות צבאית גם כאשר הוא ניצב בפני קשיים במהלכה. במקביל, המערכת הצבאית פועלת ללא הרף כמנגנון שמטרתו לצמצם פעילות רגשית בלתי נשלטת ומעמידה כנגד החייל אידיאל של כוח ושליטה ברגשות.¹⁴ מתוך כך, גם יכולתו של החייל להתמודד באופן רגשי עם בעיות הנהגה הינה מוגבלת. על רקע הגבלות אלו, חלק ממה שכן ניתן לחייל לשנות במישור זה הינו שינוי פנימי. זאת, בדרך של אדישות או קהות חושים הבאים

E. Ben-Ari, *Mastering Soldiers: Conflict, Emotions and the 14 Enemy in an Israeli Military Unit*, Oxford: Bergham Books, 1998.

לידי ביטוי בפטליזם ואף בהשלמה עם הגורל הבלתי נמנע.¹⁵ הספרות ההיסטורית הצבאית מפרטת גורמים המסייעים בהתמודדות, כגון אדישות, קבלת הגורל והיעדר רגשות. כל אלה מלווים ביכולת ליצור אמונה יוקדת בסמלים צבאיים, כגון הנשק, היחידה הצבאית והמנהיגות הקרבית.¹⁶ בימים רגילים, סגנון מחשבתי כזה יכול להיתפש באופן שלילי מבחינה חברתית, ולכל הפחות להיות מתויג כבלתי מובן ואפילו נלעג; אך בימי מלחמה, פניה של החייל לממד הא־רציונאלי, לצד יכולתו ליצור אדישות, הדחקה ואף אפאטיות, הן מנגנוני הגנה משמעותיים.

דחק אקוטי לעומת דחק כרוני

קיימת הבחנה בין שני סוגי אתגרים הניצבים בפני חייל הממלא את תפקידו ביחידה צבאית המבצעת משימות קרביות: דחק כרוני ודחק אקוטי. יש קשר הדוק בין שני המושגים, כיוון שיחידה צבאית יכולה לעבור ממצב אחד למשנהו ולעמוד בפני אתגרים רצופים הן של דחק כרוני והן של דחק אקוטי. יחד עם זאת, כל אחד מהמושגים מבטא סוג שונה של קושי שעמו החייל מתמודד, והדבר מחייב את מנהיגות המפקד לפעולות מתאימות. ההתמקדות להלן תהיה במפקד כיתה ובמפקד פלוגה, למרות שהנאמר נכון גם למפקדים ברמה בכירה יותר.

P.W. Nash, "Combat/Operational Stress Adaptation and 15 Injuries", pp. 33-64.

L.W. Moran, *the Anatomy of Courage*, Collins: London, 1945. 16

אתגר הדחק האקוטי

דחק אקוטי הוא מקרה מסוים שבו על החייל להגיב בהתאם למצב קרבי שמתפתח בסביבתו הקרובה. במצב כזה שכיחים מאוד מאפיינים פסיקליים ופסיכולוגיים של קרב ברמה הטקטית:

- רעש ירי וקולות נפץ, לעתים פתאומי, קרוב, חזק, מלווה בצעקות.
- הבזק אור של פיצוץ, גל הדף וזעזועים מלווים בעשן, אבק או פיח.
- מראה של ריטוש ופגיעה בגוף של בני אדם ובציוד.
- ריח של עשן, שריפה וחומר נפץ.
- בדידות בגלל נתק ואובדן מגע ישיר בין החייל לבין מפקדו וחבריו ליחידה.
- תחושה של סכנה או מודעות חריפה לאיום, לעתים פתאומית ולעתים הדרגתית.
- בלבול ושיבוש של תוכניות או מצבים רגילים וצורך לאסוף מידע ולהחליט מה יש לעשות.
- מראות לא מובנים ובלתי מוכרים של בני אדם לוחמים ואזרחים במרחב הלחימה.

במצב כזה החייל עשוי להבין באופן פתאומי כי הוא נמצא "בסרט אחר" וכי הוא מצוי בסכנה. הדבר מביא אותו לבלבול ומבוכה, ואלה באים לידי ביטוי בירידה ניכרת בתפקודו היעיל. ירידה זו

מתבטאת בחוסר יכולת לבצע פעולות שגורות, כגון ירי בכלי נשק ותפעול של תקלות, כמו גם בחוסר נכונות לבצע פעולות שונות, כגון קפיאה במקום, הימנעות או סירוב פעיל לבצע פקודות (זוהי למעשה הגדרת הדחק השלילי).

סמל (מיל') גדעון שקדי מתאר מצב כזה במהלך קרב עם חוליית מחבלים בבקעת הירדן בשנת 1968. על פעולותיו בתקרית זו הוא קיבל את עיטור המופת:

באחד הלילות, בסביבות השעה ארבע ומשהו בבוקר, סיימנו את הפעילות והתחלנו להתקפל. איך שהגענו לגדרות המוצב התקילו אותנו מחבלים, שככל הנראה שכבו עליהן. כנראה שהם התכוונו לחדור לתוך המוצב, ואנחנו הפתענו אותם מאחור. הם זיהו אותנו ברגע שהתקרבנו, ולנו לא היה שמץ של מושג שיש שם מישהו: הלכנו לתומנו ופתאום נפתחה עלינו אש מטווח של כחמישים מטרים. מיד נשכבנו על האדמה. לפתע נפתחה אש גם מכיוון המוצב שלנו. החבר'ה מהמוצב התחילו לירות אבל לא ידעו לאן לכוון, אז הם ירו לכל הכיוונים כמו שיכורים. הם פשוט ראו את הרשפים שלנו יותר טוב מאשר את הרשפים של המחבלים [...] היינו כשמונה אנשים שהתחלקו לשני טורים. איך שהתחילה האש, כל החבר'ה שלי נשכבו וסירבו להתרומם. אני, בתור מפקד המארב, ניסיתי לארגן את הכוח להסתערות. במקביל, ניסיתי להורות למוצב שיפסיקו לירות עלינו. בינתיים הירדנים התחילו להשתתף בחגיגה והורידו לנו פצמ"רים על הראש. היה שמח [...] ניסיתי לארגן

איזו הסתערות, אבל החיילים שלי עשו כל מיני פדיחות [...] היו כאלו שמרוב לחץ התחילו להכניס מחסניות הפוך לתוך הנשק ולא ידעו בדיוק מה קורה אתם. גם היה קשה להרים אותם מהרצפה, הם פשוט נדבקו לקרקע. אצלי, לעומת זאת, הכל היה אוטומטי, ואי אפשר להגיד שחשבתי על מה שאני עושה. החלטתי להסתער בכל מחיר – איתם או בלעדיהם. ההסתערות נראתה לי הדבר ההגיוני היחיד לעשות.¹⁷

מדברים אלה עולים מצד אחד האתגרים עמם התמודדו החיילים ומצד שני – הגורם שסייע למפקד לפעול טוב מהם: תפקידו הפיקודי, האחריות על כלל המשימה, וניתן לשער שגם האימון והמודעות המצבית שלו למשימה ולפרטיה, כגון: מיקומו על המפה, כיוון תנועת הכוח, כיוון המוצב וכדומה.

תפקיד המנהיגות בהתמודדות עם דחק אקוטי

דחק אקוטי מידי מתייחס למצבים בעלי עוצמה רבה וקצרים בזמן. דוגמאות לכך הן הפגזה על מוצב או שיירה, היתקלות של כוח חי"ר במארב, ירי טיל נ"ט או התקפה מפתיעה של האויב על עמדת כוחותינו. החייל הקרבי צריך להתמודד עם כל אחד מהם, לגייס כוחות במהירות רבה ולפעול באופן ממוקד לאור הבעיה. פעולותיו של המפקד בעת קרב יכולות לסייע או לפגוע בתפקודו

17 טל זגרכה, "צומת גיבור", במחנה, 19 בדצמבר 2008.

של החייל: מצד אחד, מפקד יכול להדגיש את מנהיגותו באמצעות מתן מענה לבעיה המבצעית, הפגנה של קור רוח והומור, נוכחות פיזית, עידוד ומתן מידע לגבי מה שקורה. מצד שני, אם המפקד נכשל בכל אלה, או שהוא פועל באופן המסכן את עצמו ואת אנשיו שלא לצורך, חייליו מבינים כי אין הוא יודע מה נכון לעשות. אז הם מאבדים את ביטחונם בכושר מנהיגותו וכושר פעולתם נפגע. פעולותיו של המפקד במצבים של לחימה מהוות מעין "ערשה" שדרכה החייל מבין מה עליו לעשות. מתוך ערשה זו הוא יוצר מאזן פנימי, לרוב לא מודע, בין עוצמת האיום הנשקף לבין יכולתו להתמודד עמו בהצלחה. אם הוא מבין כי יש לו כוחות להתמודדות, הוא מגיב באופן שקול ובוטח; אם הוא מסיק כי אין לו כוחות כאלה, הוא מגיב באופן שלילי, במידת עוצמה הנעה בין תחושה של עומס ובין שיתוק מוחלט.

מפקד כוח סיור שלחם במלחמת ההתשה, סגן ציון בן-רפאל, זיהה תוך כדי תנועה כי כוח מצרי עבר את תעלת סואץ, עלה על סוללת עפר ועמד לתקוף את הכוח שבפיקודו. על פעולתו באותו מעמד קיבל את עיטור המופת. רס"ן (מיל') בן-רפאל תיאר לימים כיצד נקלע לקרב עם הכוחות המצריים:

זו הייתה מין סיטואציה כזאת, כאילו שאתה יושב בסרט וקורה משהו אחר לגמרי ממה שצריך לקרות. באותה שנייה שראיתי את החייל עם הדגל הבנתי שאנחנו תחת התקפה. התחלתי לרסס את כל הסוללה עם המא"ג [...] פתאום נפתחה אש תופת של מרגמות מצריות [...] היה ברור שאי אפשר לרדוף אחריהם,

ולכן לקחתי שניים או שלושה לוחמים וחילקתי להם עשרות רימונים. נתתי הנחיה: "תעברו כל שלושה מטר ותזרקו רימון מעבר לסוללה" [...] בינתיים הטנק השני בשיירה נכנס לעמדת אש. פתאום הוא הודיע לי בקשר: "מזהה סירה במים. האם רשאי [אש] גם בכבדה?". מיד אמרתי לו: "אינטליגנט, זאת מלחמה, תירה בכל מה שאתה יכול". הוא ענה לי "רות, עבור", ואחרי חצי דקה בישר: "הורדתי אותם" [...].¹⁸

תיאור זה מצביע על הצורך של המפקד להבין מהר מה קורה ולהגיב באופן מידי ונכון. אם הוא מצליח בכך, יש בכוחו להסביר לאנשיו מה לעשות, לארגן את כוחותיו ולהנחות את מפקדי הכוחות שתחת פיקודו כיצד לפעול. בכל אלה הוא משפיע על הפרשנות שאנשיו נותנים לסיטואציה בדרך המאפשרת להם לפעול נכון, מונעת מהם לפעול באופן שגוי ומעודדת אותם להתמודד עם הקשיים העומדים מולם.

התמודדות עם הדחק האקוטי

המפקד יכול לסייע לאנשיו להתמודד באופן נכון עם דחק אקוטי באמצעות שורה של צעדים מכינים המתבצעים טרם האירוע, וכן לאור מה שלמד על אנשיו בעת האירוע. מבחינה פסיכולוגית, צעדים כאלה נחלקים לאימונים, מיון ונהלי פעולה:

18 טל זגרכה, "צומת גיבור", במחנה, 29 בפברואר 2008.

- **אימונים – אימונים מתאימים שבהם החייל מתרגל מצבים אופייניים בלחימה, המאפשרים התמודדות מתאימה, וזאת כל עוד הבעיה המבצעית אופיינה היטב. למטרה זו נוצרו תרגולות לחימה, המהוות מעין פתרון בית ספר, בהן החייל מרבה לתרגל מצבים הדומים למצבי אמת. אם התרגולת בוצעה, הרי שהחייל מגיב באופן מכני וללא צורך בחשיבה או בהיערכות רגשית, שבדרך כלל מחייבות זמן ניכר.**
- **מיון – המיון מתייחס לתהליכים שבהם נבחרים מפקדים לתפקידם. תהליכי מיון מתאימים בעיקר למפקדים ומבטיחים כי אלה שאינם מסוגלים להתמודד עם דחק לא יחשפו אליו במצבי אמת. אם המפקד זיהה כי יש מפקדים המתמודדים היטב עם דחק, עליו להפעילם ולקדםם ולראות אם כדאי להטיל עליהם אחריות נוספת.**
- **מיומנות בנהלי הפעולה – הכוונה היא לדרך שבה מאורגן הממשק שבין החייל ובין מערכת הנשק. אם כלי הנשק מסוכך להפעלה והחייל לא בקיא ברזי הפעלתו, מובטח שהוא יתקשה לתפעל אותו במדויק במצבים של דחק אקוטי.**

קיימת סבירות גבוהה לכך שחיילים יתקשו לפעול באופן הולם במצבים של דחק אקוטי, בעיקר אם לא הוכנו מראש. אם הדבר אכן קורה וחייל מגיב באופן שגוי, בחרדה ובבלבול, קיימת חשיבות רבה לפעולת מפקדיו. הללו יכולים לסייע לו מאוד, בכך שיעבירו לו מסר ברור כי הוא אינו לבדו וכי ביכולתם להתמודד בהצלחה עם המצב. תמיכה זו, המלווה בנוכחות רצופה של

מפקדים ובפעילות של כלל היחידה להמשך משימותיה, מאפשרת לחייל להתגבר על הלחץ המידי ולהמשיך במילוי משימותיו. מניעה זו של תגובת קרב, שבעבר כונתה "הלם קרב", מכונה מניעה ראשונית וחשיבותה רבה ביותר. אם היא לא מצליחה, יש לפנות נפגעי דחק מידי (אקוטי) לתחנת איסוף.

אתגר הדחק הכרוני

השתתפות במשימות לחימה ממושכות כוללת אתגרים כמו אלה שתוארו בהקשר של הדחק האקוטי, אך בשילוב של משך זמן המעצים את השפעתם לאורך התקופה. ביטוי של עומס מעין זה יכול להיות עייפות גופנית ותשישות נפשית, המגיעים לידי ירידה הדרגתית בתפקוד. רס"ם יואב (אדיסו) מיניוואב מתאר את פעילותו בפלוגת צמ"ה של גדוד הנדסה קרבית 603 במלחמת לבנון השנייה, עליה קיבל את צל"ש מפקד החטיבה:

בשבוע הראשון של המלחמה כבר התחלנו לבצע פעולות חילוץ שונות של כלים כבדים [...] עבדנו אז ברציפות, עד שכבר איברנו את ספירת הימים בראש. כל הפעילויות שלנו התבצעו בלילה כי היה צורך בתנאי חשיכה, ובימים עסקנו באבטחת צירים [...] בשבוע השני של המלחמה נקראנו לבצע חילוץ של כלי די-9 שננטש על ידי מפעיליו לאחר שנכנס לשיפוע צד מסוכך [...] הדרך לכינת ג'בל עברה באופן חלק, אך כשהגענו נתקלנו במראות לא פשוטים – דם רב ניגר על האדמה והיה ניכר כי

במקום ניטשו קרבות רציניים [...] במהלך כל ימי מלחמת לבנון השנייה לא יצאתי לאיזושהי הפוגה או חופשה.¹⁹

בתיאור זה נכללים אזכורים לגבי רצף של פעולות קרביות הנמשך כחודש ובהם מצבי סכנה רבים, מחזות קשים ולצדם מחסור מתמשך בשינה ובמנוחה. לא כל משימה קרבית מכילה בתוכה פעולה, סכנה ואתגר או סערת רגשות. גם תוך כדי מלחמות יש תקופות שבהן מתקיימת שגרה שוחקת, המאופיינת בעיקר בחד-גוניות משעממת. בעקבות הפעילות הצבאית של צבאות המערב בעשורים האחרונים הוצע בספרות המקצועית מושג חדש: "דחק במבצעים" (Operational Stress). מושג זה מתייחס למכלול של אתגרים המאפיינים מבצעים צבאיים שאינם נוצרים מתוך לחימה בין צבאות סדירים. יש בו מאפיינים ממושכים וכרוניים הכוללים אתגרים מגוונים השלובים יחדיו. אם אין מתייחסים לאתגרים אלה, הם גורמים בסופו של דבר לתשישות.²⁰ דחק כזה נוצר מתוך אתגרים העומדים בפני חיילים המשתתפים במשימות הכוללות לחימה, לצד משימות לא לוחמניות כמו שיטור, אכיפת שלום ובניין אומה.

ספרות חדישה זו מדגישה שילוב בין מקורות של דחק הידועים מן העבר ובין גורמים רלוונטיים למשימות של הצבאות המערביים. שילוב זה כולל תערובת של חשש מכלי הנשק של האויב, פחד

19 רועי עמוס, "צומת גיבור", במחנה, 26 בינואר 2008.
20 ר' גל, איתור גורמי דחק בקרב והשפעתם על לוחמים: סקירת ספרות, מכון כרמל למחקרים צבאיים, זיכרון יעקב, 1991.

ממוות, פציעה והשפלה בפני חברים לנשק. בנוסף אליהם, נדונים בספרות זו גם מקורות הקשורים באופי המבצעים של צבאות המערב, כמו אלה הנערכים מול גרילה ובנוכחות אזרחים.²¹ מתוך אלה עולים נושאים כגון "ניהיליזם", שמשמעו היעדר נורמות וחוסר משמעות, אובדן אמונה, ניכור ותחושה של היעדר תכלית. כיוון אחר וחשוב הוא היעדרם של גירויים וחסכים: שעמום, בידוד ומונטוניות, המועצמים מתוך פרידה ממושכת מן הבית. בשדה הקרב של היום נדון גם הנושא של מידע, ובעיקר עודף מידע או מידע מסולף. מחקרים פסיכולוגיים בוחנים השפעות שליליות כאלו, מתוך חשש לפגיעה נפשית בטווח הארוך.²²

מצב של לחץ מתמשך מתרחש בשמירה רצופה בעמדות מבודדות והוא מתעצם כאשר היחידה הקרבית מוצבת במשימה של הגנת גבולות בקו של שלום. שעמום הינו אתגר משמעותי לאדם פעלתן, שוחר ריגושים ואוהב הרפתקאות, ונדרשת מחשבה רבה כדי להתמודד עמו בהצלחה. אף כי יש חיילים רבים המסוגלים לשמור על ערנות במשימות חד-גוניות אחרות, כגון סיורים או מארבים, רבים אחרים מרגישים כי זהו קושי מנטאלי משמעותי.

C.R. Figley, P.W. Nash, "Introduction: For those who Bear 21 the Battle", in: C.R. Figley, P.W. Nash (eds.), *Combat Stress Injury: Theory, Research and Management*, pp. 1-10; M. Ender, *American Soldiers in Iraq: McSoldiers or Innovative Professionals*, N.Y.: Routledge, 2009.

P.T. Bartone, "Resilience under Military Operational Stress: 22 Can Leaders Influence Hardiness?", *Military Psychology*, 18, 2006, pp. 131-148.

דוגמה לכך היא אחת ממשימות השמירה הנפוצות בקרב כוחות
השדה – עמדת שמירה מסוג "פילבוקס":

בתור אחד שטחן פילבוקס אני מכתיר אותה כמשימה הכי
משמנה ולא בריאה שקיימת היום בשטחים ובכלל [...] שבוע
של טוסטים (אחרי שנגמרת הגבנ"ץ, בדרך כלל ביום הראשון,
עוברים לשוקולד), חוסר במקלחת, חוסר באוויר. אחרי שבוע
בפילבוקס אתה חוזר כשאדים ירוקים עולים ממך, פלוס
חמישה קילו. אפילו בתור צעיר בפלוגה, שפילבוקס היה
המפלט שלהם מהטחינה, העדפתי להישאר במוצב ולטחון
סירים, שמירות, מטבחים [...] ²³

התמודדות עם דחק כרוני

דחק הנמשך זמן רב מאוד מחייב התמודדות במובן שונה מאשר
"חיסון" נגד בלבול ותפקוד לקוי בהקשרו הטכני. זו התמודדות
הממוקדת במידה רבה ביכולת למצוא משמעות ולמנוע גלישה
לייאוש, תשישות גופנית ואובדן של כוחות התמודדות. דחק כרוני
מחייב אוסף שונה של שיטות התמודדות, הנוסף להכנות שיש
להתמיד בהן כדי להתמודד עם דחק אקוטי. לטווח ארוך דרושה
מערכת תמיכה מורכבת יותר, הממוקדת ברוח הלחימה של החייל

23 דיון באתר "פרש", מצוטט אצל: ב' זלמנוביץ, ע' בן-שלום, "שימוש
בעמדות פילבוקס בגאות ושפל", מערכות, 426, עמ' 45-56.

והיחידה, וזאת מתוך מודעות למרכיבים החומריים והרוחניים של רוח הלחימה.

במלחמת ההתשה עמדו חיילי צה"ל בפני מציאות קרבית ממושכת בחזית הדרום, אשר הוליכה רבים מהם לתשישות נפשית. בגיליון במחנה שהוקדש למלחמה זו מופיע קטע קצר מדבריו של מפקד הגדוד שלמה ארבלי, שעוטר במספר צל"שים במהלך שירותו הצבאי. דבריו מצביעים על הבנתו כי הדרך להתמודד עם סכנת תשישות היא באמצעות נוכחותו האישית:

הרגשתו של מג"ד בהתשה היא של פחד ותסכול, הרגשה של אחריות גדולה. מה יקרה עכשיו ואת מי צריך להפעיל עכשיו? האם יש נזקים, האם יש פצועים, הרוגים, תיקונים, ציוד והרס ועוד? זה לא נתן לך מנוח 24 שעות ביום. לישון לא ניתן. באופן טבעי, החיילים במוצב, אחרי תקופה מסוימת של הפגזות יום-יומיות, היו הופכים לאפאטיים. תרגל אותם, תוציא אותם מהשאננות. היה ברור לי בכל יום כאשר ירדתי למוצבים – הנה עכשיו אני חוטף הפגזה כאן בדרך, כאן בצומת. כאן באזור זה אני גלוי, כאן רואים את האנטנות שלי וכאן אני חוטף. אין אפס. האם להסתיר ולומר – לא מפחיד? מג"ד שאוהב את חייליו, שומר עליהם ומודאג – לא יכול, אסור לו לבקר אותם אחת לחודש או אחת לשבוע, למרות שגם זה היה. אני ראיתי חובה לבקר אותם יום-יום.²⁴

24 מיכה פרידמן, "בלוזה בלוז", במחנה, 10 באפריל 2009.

התמודדות עם דחק כרוני מבוססת על הגברת המשמעות על צדקת הדרך ועל פעילות חברתית וטקסית המיועדת לסייע לאדם להתמיד בתפקידו לאורך זמן. תוצאה של פעילות כזו היא לכידות היחידה, אמון בכלי נשקה ובמנהיגותם של מפקדיה. כמו כן, נדרשת תמיכה בחייל באמצעות ארגון היחידה לקראת מילוי משימותיה.

ניתן לשפר התמודדות עם דחק מתמשך באמצעות מספר דרכים:

- **תמיכה חומרית** – למשל על ידי אספקה תקינה של מזון וציוד, שירותי רפואה, מזון חם ומתן שעות שינה מספיקות, דבר המהווה סוג של תמיכה חומרית בתנאי לחץ.
- **הוגנות והגיון** – חלוקה הוגנת של אמצעים וחלוקה נכונה וצודקת של משימות וסיכון בין לוחמים ויחידות, הכוללות הבהרה ללוחמים של תכלית הפעולה והמשימות.
- **ודאות** – הבהרת מטרות המבצעים ותכלית הלחימה, הגדרה ברורה של תפקיד החייל ומטרות יחידתו וכדומה.
- **תמיכה רוחנית** – התמודדות מבצעית מצריכה מודעות של מפקדים לעובדה שהחייל מתמודד עם אימת המוות במגוון של דרכים, שחלקן אינו רציונאלי. לכן, אין למנוע מחיילים להחזיק חפצים בעלי משמעות אמונית או אף משמעות סמלית, כגון סמלי היחידה.
- **זמן ומאמץ כהסחת דעת ותחליף לרגשות ולמחשבה מציקה על סכנות**. זאת, באמצעות שימוש באסטרטגיה של העסקה

- מתמדת וחיובית, כהסחת דעת מבורכת ואמצעי שליטה של האדם במחשבותיו ורגשותיו.
- פטליזם וקבלת הגורל – התמודדות מתוך עמדה אדישה והשלמה עם כך ש"לכל כדור יש כתובת". אלו מסייעות לאדם הלוחם העומד לבדו נוכח כוחותיה האדירים של המלחמה ומעניקות לו תחושה של שליטה בגורל וכן תקווה.
 - שבירת שגרה – הגברת העניין והערנות באמצעות תחלופה יזומה, בפרקי זמן קצובים, של עמדות ושל משימות במהלך תקופת הפעילות המבצעית.
 - טיפוח כושר גופני ושמירת היגינה אישית ובמתקני היחידה – כדי לשמור על עוררות גופנית ופיזית ועל כושר המשפר ערנות לסביבה לאורך מאמץ מתמשך.

ביבליוגרפיה

- בנבניסטי, י', בן-שלום, ע', רונאל, ז', "חברה זה לא הכל – מוטיבציה ללחימה במבצע עופרת יצוקה", מערכות, 430, 2010, עמ' 38-45.
- בן-שלום, ע', קונס-פונטה, ה', "שחפים בסערה: פעילות היחידה לפסיכולוגיה צבאית במלחמת יום הכיפורים", בתוך: ח' גולן, ח' שי, מלחמה היום: חקרי מלחמת יום הכיפורים, מערכות, תל אביב, 2003, עמ' 173-204.
- גל, ר', איתור גורמי דחק בקרב והשפעתם על לוחמים: סקירת ספרות, מכון כרמל למחקרים צבאיים, זיכרון יעקב, 1991.
- דיקסון, נ', הפסיכולוגיה של השלומיאליות בצבא, מערכות, תל אביב,

.1975

זלמנוביץ, ב', בן-שלום, ע', "שימוש בעמדות פילבוקס בגאות ושפל",
מערכות, 2009, 426, עמ' 45-56.

מנהיגות קרבית בכוחות היבשה, מז"י, מחלקת תורת הלחימה והתפיסות,
.2012

פרנקל, ו', האדם מחפש משמעות, דביר, תל אביב, 1981.

Bartone, P.T., "Resilience under Military Operational Stress:
Can Leaders Influence Hardiness?", *Military Psychology*, 18,
2006, pp. 131-148.

Ben-Ari, E., *Mastering Soldiers: Conflict, Emotions and the
Enemy in an Israeli Military Unit*, Oxford: Bergham Books,
1998.

Britt, T.W., Dickinson, J.M., "Morale during Military Operations:
a Positive Psychology Approach", in: A.B. Adler, C.A.
Castro, T.W. Britt (eds.), *Military Life: in Peace and Combat:
Vol. 2: Operational Stress*, Westport, Con.: Praeger, 2006, pp.
157-183.

Driskell, J.E., Salas, E., "Overcoming the Effects of Stress on
Military Performance: Human Factors, Training and Selection
Strategies", In: R. Gal, A.D. Mangelsdorff (eds.), *Handbook
of Military Psychology*, N.J.: John Wiley & Sons Ltd., 1991,
pp. 183-193.

Ender, M., *American Soldiers in Iraq: McSoldiers or Innovative
Professionals*, N.Y.: Routledge, 2009 .

- Figley, C.R., Nash, P.W., "Introduction: For those who Bear the Battle", in: C.R. Figley, P.W. Nash (eds.), *Combat Stress Injury: Theory, Research and Management*, N.Y.: Routledge, 2006, pp. 1-10.
- Fussell, P., *the Great War and Modern Memory*, Oxford: Oxford University Press, 1975.
- Gal, R., *A Portrait of the Israeli Soldier*, N.Y.: Greenwood Press, 1986.
- Holmes, R., *Acts of War: The Behavior of Men in Battle*, New York: Academic Press, 1984.
- Keegan, J., *the Face of Battle*, London: Penguin, 1979,
- Keinan, G., "Effects of Stress and Tolerance of Ambiguity on Magical Thinking", *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(1), 1994, pp. 48-55.
- Killgore, W.D.S., Cotting, D.I., Thomas, J.L., Cox, A.L., McGurk, D., Vo, A.H., Castro, C.A., Hoge, C.W., "Post-Combat Invincibility: Violent Combat Experiences are Associated with Increase Risk-taking Propensity Following Deployment", *Journal of Psychiatric Research*, 42, 2008, pp. 1112-1121.
- Koffman, R.L., "Kilroy was here: Reflections of a Psychiatrist in Combat", in: A.B. Adler, C.A. Castro, T.W. Britt (eds.), *Military Life: The Psychology of Serving in Peace and Combat: Vol. 2: Operational Stress*, Westport, Con: Praeger,

2006, pp. 3-11.

Lazarus, R.S., Folkman, S., *Stress, Appraisal and Coping*, Springer Publishing Company, 1984.

Manning, F.J., "Morale, Cohesion, and Esprit de Corps", in: R. Gal, D.A. Mangelsdorff (eds.), *Handbook of Military Psychology*, N.J.: John Wiley & Sons Ltd., 1991, pp. 453-470.

Moran, L.W., *the Anatomy of Courage*, Collins: London, 1945.

Nash, P.W., "Combat/Operational Stress Adaptation and Injuries", in: C.R. Figley, P.W. Nash (eds.), *Combat Stress Injury: Theory, Research and Management*, N.Y.: Routledge, 2006, pp. 33-64.

Sosis, R., "Psalms for Safety Magico-Religious Responses to Threats of Terror", *Current Anthropology*, 48, 2007, pp. 903-911.

Stouffer, S.A., Schuman, E.A., DeVinney, L.C., Star, S.A., Williams R.M., *the American Soldier*, Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1949.

פרק שלישי

"אחרי" בשגרה – הנעת פקודים לביצוע משימות

רס"ן ד"ר הדס מינקה־ברנד, ראש תחום פיתוח ארגוני בחיל
המודיעין

"למרות מתן פקודה מקצועית, לעיתים
בהיעדר חניכת הפקודים וליווי שלבי
הביצוע, הם טובעים ולא שוחים" אלוף
(מיל) יצחק בריק

מערכת היחסים בין מפקד לפקוד בצבא מאופיינת בהגדרות רשמיות של תפקידים וגבולות. המפקד אחראי על חיי חייליו, על הנעתם לביצוע משימותיהם ועל כשירותם המקצועית, הפיזית והנפשית לכך. הפקוד מצידו נדרש לבצע את הוראות מפקדו ובכך להתמסר לסמכות המופקדת עליו. למרות בהירותן של הגדרות אלו, קשה למצוא מפקד שאינו עסוק בסוגיה הפיקודית הנוגעת לאופן הנעת פקודיו. סוגיה זו מתקיימת בכל מצב מבצעי, בשגרה ובחירום, ביחידות לוחמות, ביחידות תומכות לחימה, ביחידות עורפיות וביחידות טכנולוגיות. כמו כן, היא מאפיינת את כל

שרשרת הפיקוד, החל מדרגי הפיקוד הזוטרים ביותר ועד לדרגי הפיקוד הבכיר.²⁵

מאמר זה מנסה לאפיין שימושים חלופיים של הנעת פקודים, תוך התמקדות בשגרה.²⁶ המטרה היא לסייע למפקדים לזהות את האתגרים הטמונים בהנעה הפיקודית ולהציע להם כלים להתמודדות יעילה.

המושג "הנעת פקודים" מורכב מחמישה רכיבים המהווים מעין חמישה שלבים בתהליך ההנעה: מרכיב הדוגמה האישית, מרכיב המשמעת, מרכיב ניהול המתח שבין רגישות ובין התוויית הגבולות, מרכיב התעסוקה המתמדת ומרכיב האתגור וההשראה. ההיררכיה בין המרכיבים חשובה, כיוון שטענת המאמר היא שהם שלובים האחד בשני. כך, למשל, ללא דוגמה אישית לא ניתן 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 המאמר. מרכיב האתגור וההשראה יסכם את הפרק.

25 המאמר מתייחס בעיקר להנעת פקודים ברמת פיקוד זוטר.

26 ההחלטה להתמקד בשגרה נובעת גם מריבוי הספרות על הנעת הפקודים בהקשרי לחימה, המוכרת היטב ביחידות המבצעיות.



מרכיב ראשון – דוגמה אישית

מרכיב הדוגמה האישית מנוסח במסמך המשקף את 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".

קיימות שלוש דרכים להסביר מה הוא מרכיב הדוגמה האישית:

- **שותפות** – העיקרון המוביל בהפגנת דוגמה אישית הינו השהייה ביחד עם החייל במשימות. אין הכוונה לביצוע משותף של כל משימה, אלא לבחירה ממוקדת של משימות באופן כזה שיאפשר למפקד "להיכנס לנעלי החייל במשימתו", ולחייל – לחוש כי המפקד מחובר לעשייה ומבין את משמעויותיה. מפקדים המלווים ומבקרים את החיילים תוך כדי המשימות מעמיקים את הבנתם לגבי מצב 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. במצב של אכיפת משמעת ובתנאים של מגבלות מתכוננים החיילים במפקדם ומפרשים כל התנהגות שלו. מפקד המרשה לעצמו להתנהל אחרת מהאופן שבו הוא דורש מחייליו יוצר אווירה מתירנית וחוסר מרות ביחידה. מאחר והחיילים מבינים שיש "מוצהר" ויש "מציאות בפועל", נוצרת לגיטימציה להתנהגות חורגת ואין לדעת כיצד ינהגו החיילים כתוצאה מכך. 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 כמנהיגות מעוררת השראה.
- דוגמה אישית של כלל המפקדים – דוגמה אישית רלוונטית לא רק למפקד האחד אלא לכלל שרשרת הפיקוד. חוליה 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 הקלאסי של צבא ומהווה כלי בסיסי בפיקוד. לעיתים שוגים המפקדים בחשבם כי מפקד בכיר וכריזמטי יותר מגשים את הדרך הנכונה להנעת פקודים וכי כריזמה משמשת כתחליף למשמעת. חשוב לציין כי במקום בו נסדקת המשמעת מתחילה הפרשנות האישית ויחד עימה אי-הסדר. אי-סדר לא יכול להתקיים לאורך זמן, מכיוון שההוותו במערכת צבאית מאיימת על עקרון הפיקוד והשליטה. יחד עם זאת, הטלת משמעת מופרזת עלולה להיתפש על ידי הפקודים כפתרון של מפקד הנעדר כישורי הנעה אחרים.

מרכיב שלישי – תעסוקה מתמדת

חשיבות התעסוקה המתמדת הינה למעשה הדגשת 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, וניתן למלא את עולמו של החייל בתעסוקות נוספות כמו ספורט, חינוך, הפסקה מאורגנת, הטלת משימות נוסף על 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”

תא”ל יואב (פולי) מרדכי

רצוי לעודד חופש דעה ומחשבה בשלב תכנון המשימה, אולם מהשלב בו המפקד החליט וקבע 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 צעדים 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. בכל מסגרת צבאית קיימת התפלגות נורמלית של מקבץ החיילים. ישנם המובילים מקצועית וחברתית, ישנו הרוב וישנם המתקשים. אם המפקד יידרש לדרג את הקטגוריות, הוא יוכל בסבירות גבוהה לסמן לעצמו 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 שלישי תחתון מהמסגרת היחידתית, ניתן לקיים בקרה אישית ממוקדת על כל חייל בקבוצה תוך תשומת לב פיקודית מוגברת.
- **תגמול פומבי למצטיינים** – עיקרון זה פועל במקרה ההפוך למקרה הקודם: ציון החיילים המצטיינים יוצר מודלים ללמידה ולחיקוי. דמויות מופת מקרב הפקודים מסמנות את המודל הנשאף, ולמידה דרך חיקוי הינה תצורת הלמידה הנחקרת פחות מכל אופני הלמידה, אך כנראה מהדומיננטיות ביותר.
- **יצירת הזדמנויות לשיח ולאורור תסכולים** – שיחות מפקד מהוות הזדמנויות לפורקן רגשי ולאורור לחצים. אין הכוונה לתדריך, אלא לשיחה בה נותן המפקד הזדמנות להביע דעה או רגש.

לא תמיד נכון לקיים שיחה כזאת. לעיתים נדרשות פקודות חד-כיווניות, אולם חשוב לאזן ולאפשר לחיילים אחת לתקופה להביע דעות ו/או תחושות אל מול מפקד ובהובלתו. בשיחה כזאת מתרחשים שני דברים חשובים: ראשית, עולות על פני השטח סוגיות המדוברות בין החיילים בחדרי הדרים, המקבלות 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 לקו אדום שחצייתו לא מאפשרת השתייכות למסגרת היחידתית. הקו האדום נוצר, בדרך כלל, בהקשר של סוגיות ערכיות, אך יכול לבוא לידי ביטוי גם בהיבטים מקצועיים. חשיבותו הינה ביצירת המרחב ההתנהגותי הברור שעד אליו ניתן להנוך מתקשים ומעבר לו יופעלו צעדי ענישה וצעדים פיקודיים. ההצהרה על הקו האדום תוחמת את ההתנהגויות האפשריות למגוון מוגבל. לדוגמה, סרבנות מוצהרת של חיילים לביצוע 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 ישנה חשיבות רבה ל"מס

הרצינות”: חצייה 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 התבוננות עצמית בכיועים והצבת יעדים לשיפור – דבר המהווה אתגור והשראה. קיימות פרקטיקות יום-יומיות פשוטות לצורך כך. להלן מספר דוגמאות:

- **משוב מפקד-פקוד והצבת יעדים ברי מימוש להשתפרות – כל משוב הניתן על ידי מפקד לפקודו מכיל פוטנציאל אתגור עבור הפקוד. משוב המתקיים על פי כללים המעצימים את הפקוד מחייב אותו להתבונן על עצמו ועל תפקודו ולהצהיר כמה היה רוצה להשתפר. תחקיר ומשוב צריכים להיעשות על פי הכללים: 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 שיש 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 היום־יום לגבהים חדשים.

סוף דבר

חמשת המרכיבים שנמנו לעיל הינם מעין ברומטר. הם מהווים עבור המפקד כלי המאפשר התבוננות עצמית בעשייה. מעבר להיותם מסייעים לאבחון, הם מהווים גם כלי עבודה הניתנים לשילוב. דוגמאות של פעולות אפשריות לכיצוע 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.

ביבליוגרפיה

- אמיתי, י', מינקה-ברנד ה', "עכשיו ובימים האחרים", מערכות, 429, 2001, עמ' 12-21.
- גונן, א', "מנהיגות וערכים", בתוך: א' גונן, א' זכאי (עורכים), מנהיגות ופיתוח מנהיגות – מהלכה למעשה, משרד הביטחון-ההוצאה לאור, 1999, עמ' 93-115.
- גל, ר', "מנהיגות בקרב", בתוך: א' גונן, א' זכאי (עורכים), מנהיגות ופיתוח מנהיגות – מהלכה למעשה, משרד הביטחון-ההוצאה לאור, 1999, עמ' 199-231.
- זפרן, ע', "מוטיבציה ללחימה – ההקשר הישראלי – חלק ראשון", ממד"ה, בין הזירות, 3, 2005, עמ' 9-16.
- מינקה-ברנד, ה', צור, י', "חכמת הפיקוד": סמכות פיקודית והנעה במשימות שנויות במחלוקת", פסיכולוגיה צבאית, 5, 2005.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., "Transformational Leadership and Organizational Culture", *Public Administration Quarterly*, Spring 1993, pp. 112-121.
- Janowitz, M., *the Professional Soldier: A Social and Political Portrait*, New York, N.Y.: Glencoe Free Press, 1960.
- Moskos, C.C., "The American Combat Soldier in Vietnam", *the Journal of Social Issues*, 31(4), 1975, pp. 25-37.
- Shils, E., Janowitz, M., "Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II", *Public Opinion Quarterly*, 12, 1948, pp. 280-315.

Spizer, M.J., "Leadership and Combat Motivation: The Critical Task", *Military Review*, May-June 1999, pp. 66-70.

פרק רביעי

אזורי המְשָׁה בפיקוד על חיילים

רס"ן זוהר הלוי, עורך דין), קצין מטה בדובר צה"ל

"הכבוד מוענק כבונוס לאלה העושים

מעשים גדולים"

"ביסוד הפיקוד על האדם ניצבת תמיד

אהבת האדם"

המבנה הארגוני של צה"ל מחולק לחילות, זרועות ואגפים בעלי אופי פעילות שונה, המאוישים על ידי מגוון נושאי תפקידים: עורף וקרבי, מקצועי ופקידותי, פיקודי ומנהלי.

עיון בתוכן ובסוגי קבילות חיילים החוזרות על עצמן ומיפוי ממצאים סטטיסטיים של קבילות שנמצאו מוצדקות לאורך שבע שנים (2003–2009) מעלים כי קיימים ארבעה דפוסי התנהגות חוזרים של קבילות מוצדקות ביחסי פקוד־מפקד במקומות שונים, בלתי תלויים ביחידה, בחייל או באופי הפעילות הצבאית.

ציון ארבעת דפוסי התנהגות אלה מקנה את היכולת להעלות את המודעות בקרב מפקדים ולשלב לקחים בהכשרות ובמערכי שיעור

בקורסי פיקוד והעשרה מקצועית. ניתן לתרגל סימולציות ודילמות ביחסי פקוד-מפקד המדמות מקרים מציאותיים בהם קיימת שדרת פיקוד, בעיקר זוטרה, שנדרש לסייע לה בבחירה נכונה של דרך התגובה הראויה וההולמת את רוח צה"ל ופקודות הצבא.

דפוס ראשון – חוסר הכרת פקודות הצבא, במיוחד בנושאי פרט

צה"ל מיסד את ערכיו במערכת ברורה של נהלים ופקודות כדוגמת פקודות מטכ"ל ונהלים אגפיים. אחד הערכים הבולטים בהם הוא עיגון זכויות הפרט כחלק בלתי נפרד מפקודות הצבא.

אינטנסיביות העשייה הצבאית הקצבית והמדודה שוחקת לעיתים את פקודות הצבא, ובעיקר פקודות בנושאי פרט. משום כך, פקודות שעיקרן טיפול בפרט לא רק נשכחות בהתנהלות השוטפת אלא גם לא מרועננות כנדרש אחת לתקופה. הדבר לא נעשה בזדון, אלא מחוסר זמן וממתן חשיבות נמוכה לנושאי הטיפול בפרט. במקרים קיצוניים נוצרים פערים המתבטאים בקבילות שנמצאו מוצדקות.

מקרים בולטים של קבילות בהקשר זה הם:

- חייל, שבשל מחלה נשאר בביתו למעלה מעשרה ימי עבודה, לא זכה לביקור מצד מפקדו ואנשי יחידתו.
- חייל המרותק לבסיס נאזק באזיקים במשך ריצוי העונש, בניגוד לפקודות הצבא.

- חייל שאיבד את ציודו האישי במסגרת פעילות צבאית לא הופנה על ידי מפקדיו לקצינת הת"ש, למרות שעל פי פקודות הצבא הוא זכאי להחזר בגין אובדן ציוד אישי באמצעות הת"ש.
- מפקד סירב להפנות לבדיקת קב"ן חייל שאיים בהתאבדות, בטענה שהחייל מניפולטיבי.
- מפקד לא אפשר לאורך זמן יציאה של חייל להפניה רפואית דחופה, וכתוצאה מכך נגרם לחייל נזק רפואי.

דפוס שני – אובדן קור רוח ותגובת יתר של מפקד כלפי חייל שפגע בכבודו או במשימות היחידה

התנהגות בלתי הולמת מצידו של חייל, כמו פגיעה בכבוד המפקד או במשימות היחידה, עשויה לגרור אחריה תגובה בלתי שקולה של המפקד ולגרור לו לפעול בעצמו בדרך המנוגדת לפקודות הצבא. המפקד מאבד אז את קור רוחו, כועס, נכנס למעורבות רגשית יתר על המידה, וזו מעיבה על שיקול דעתו. כתוצאה מכך הוא אינו מפעיל כלים צבאיים פיקודיים וחינוכיים העומדים לרשותו.

חייל שפגע במשמעת, בכבוד המפקד או בלכידות היחידה יוצר תחושה סובייקטיבית, ולעיתים מוצדקת, של זילות בערכים או במפקדים. התגובה למעשיו יכולה לבוא לידי ביטוי במסגרת סט כלים פיקודיים הנתון לשיקול דעתו של המפקד. כך, לדוגמה, מול חייל שמתבטא באופן לא הולם או מסרב לבצע פקודה עומדים לרשות המפקד כלים רבים, לרבות הערות פיקודיות, העמדה לדין משמעתי וכיו"ב.

במקרים רבים, מפקדים יוצאים מאיזון פנימי בלהט הרוגז והכעס כתוצאה ממעשיו של חייל ונותנים אז דרור לטינה ולרצונם להשפיל את החייל ולא לחנכו. על ידי כך, המפקדים עצמם גולשים להתנהגויות שאינן מידתיות וכוללות לעיתים אלימות מילולית בוטה או אף אלימות פיזית. התדירות של תגובות שלוחות רסן שכיחה יותר בדרגי הפיקוד הזוטר.

דוגמאות לתגובות מפקדים המונעות מיציאה מאיזון ולא מפיקודיות בונה ואחראית ומביאות אותם להגיב בענישה שאינה מכוונת לחנך אלא דווקא להשפיל ניתן למצוא במקרים הבאים:

- מפקד של חייל בטירונות שלא שתה מים החליט שהוא ישתה מים כל שעה עגולה במשך כל הלילה, עד אור הבוקר.
- מפקד ענה לפקוד באופן המכוון להשפילו, תוך שימוש במילים פוגעניות ובוטות. במקרה אחר, מפקד הגיב בקללות ואף בחניקה על דברי חייל שזלזל בו והעליב אותו.
- אי־הענקת דרגת סמל לחייל שהשתחרר ממשימה יחידתית מפאת פטור רפואי.
- חייל לא קם למסדר בוקר, ובעקבות זאת המפקד הרים את המיטה ממקומה, העיף בכוח את החייל לרצפה וגרם לו חבלה.

דפוס שלישי – מפקד המתקשה לשלב עמידה במשימה צבאית עם דאגה לפרט

במקרה זה המפקד בוחר להיות משימתי על חשבון הטיפול בפרט. הדבר בא לידי ביטוי בכך שהטיפול בפרט אינו חלק מתכנון המשימה הצבאית שלו, וזאת למרות שההוראות בעניין זה מוכרות לו היטב. המפקד תופש בטעות את הטיפול בפרט כגורם מסיח דעת, הפוגע בהצלחתו המבצעית והפיקודית.

ההתעלמות מהצרכים הבסיסיים של החיילים במקרה זה אינה נובעת מכוונת המפקד לפגוע בחייליו, אלא מרצונו להביאם לפסגת ההישגים המקצועיים והמבצעיים שלו ושל יחידתו. מדובר בתפישה שגויה הנעדרת מאמץ מצידו של המפקד לשלב בין מקצועיות לאנושיות והמביאה במקרים רבים דווקא לפגיעה בהישג המקצועי והמבצעי של החיילים. לכן, הדרך הנכונה היא לא להנמיך דרישות וסטנדרטים של הישגים מקצועיים, אלא לשלב סטנדרטים מקצועיים גבוהים עם תכנון וטיפול בפרט. להלן דוגמאות של חוסר תכנון וחוסר שילוב בין משימתיות ובין טיפול בפרט:

- במהלך תרגיל "מתגלגל" בין טבריה לבית שאן, המפקד לא דאג לחיילים ללינה בבסיס בשעת לילה מאוחרת מאוד בה הסתיים התרגיל.
- אי-אספקת מזון לנהגים במהלך תרגיל.
- ביטול חופשה שאושרה לחייל ושלילת האפשרות ממנו לגשת

- לבחינה פסיכומטרית עבורה שילם ונערך מראש, וזאת עקב חוסר שביעות רצונו של המפקד מתפקודו של אותו חייל.
- מפקד נתן הנחייה להתעלם מפטור על נעילת נעליים גבוהות שקיבל חייל, וזאת במקום לנפק לו נעליים חצי גבוהות העומדות בפטור.
 - מפקד רצה שחייליו יגיעו לציונים גבוהים, וכתוצאה מכך החליט לרתק לתקופה ארוכה כל מי שנכשל בבחינות המקצועיות.
 - מג"ד לא היה שבע רצון מתפקודה של מחלקה בתרגיל וריתק את כל החיילים לתקופה ארוכה, ובכללם את אלה שלא השתתפו בתרגיל.
 - מניעת זכות לשעות שינה בהתאם לפקודות הצבא מחיילים ומנהגים במהלך תרגילים מבצעיים.

דפוס רביעי – נוקשות יתירה, הפעלת שררה, התעמרות ואמירות פוגעניות

הפיקוד הצבאי כולל מרכיב של משמעת ושליטה באנשים במטרה להביאם לעמידה מתואמת במשימות. היערכות למבצע צבאי יוצרת צורך בתיאום בין מספר חילות בצבא, כמו חילות היבשה, המודיעין, האוויר, הים ועוד. הנחלת המשמעת היא המאפשרת להפעיל אנשים על בסיס של פקודות, נהלים והוראות. הכוח החיובי שקיים בפיקוד הצבאי על חיילים מביא לניהול מסודר יותר של כוח אדם ולציות מלא של חיילים. אולם לצד כוח חיובי זה, טמון סיכון של גלישה לעבר השררה.

להלן דוגמאות המשקפות מקרי שררה:

- מפקד שמפעיל סמכויות ענישה מבלי לשוחח עם חיילים, מעליכם בבוטות או משתמש בחייליו לצרכיו הפרטיים.
- גלישה של המפקד לאלימות מילולית או פיזית, כגון סטירות לחי וקללות.
- העמדת חייל לדין משמעתי על אובדן ציוד אישי עליו חתום המפקד.
- ענישת חייל בריתוק ממושך על איחור, ללא שיחה עמו ומבלי לתת לו את זכות הטיעון.
- התבטאויות פוגעניות וגזעניות כלפי נטייה מינית, משקל, עדה, צבע עור. אירועים כאלה מתחילים לעיתים על ידי המפקד בבדיחות דעת, ומשם גולשים לעלבונות שלעיתים אף מופצים באמצעות רשת הדוא"ל הצבאי.
- התבטאויות אלימות ובוטות הכוללות הטרדה מינית: התייחסות מחמיאה כביכול לאברי גוף נשי, רמיזות מיניות בוטות ועוד; אי-טיפול במקרים של הטרדות מיניות המגיעים לידיעת מפקדים ואי-דיווח עליהם על פי פקודות הצבא למשרד היועצת לרמטכ"ל לענייני נשים.

סוף דבר

קבילות החיילים שפורטו לעיל נמצאו מוצדקות. המאפיין הבולט שלהן הוא שלרוב עמדה מאחוריהן שאיפה של המפקדים

להישגיות על חשבון הטיפול בפרט. שאיפה כזאת מבטאת תפישה שגויה, החסרה את האיזון והשילוב הנדרשים בין חשיבות הערך של עמידה במשימה ובין ערך הטיפול בפרט. יתרון המשמעת הצבאית הוא שביכולתה להביא אנשים רבים לעשייה מתואמת בשדה הקרב. הפיקוד הצבאי על חיילים כולל עמדת כוח להפעיל אנשים בסמכות ובעוצמה שאין להן אח ורע במגזר האזרחי, ולפיכך יש להישמר שבעתיים מפני גלישתן לעבר השררה.

ארבעת דפוסי ההתנהגות שהובאו לעיל מאפשרים ללמוד כיצד ניתן לשפר את מרקם יחסי מפקד-פקוד בצה"ל, בראש ובראשונה באמצעות העלאת המודעות של המפקדים לדפוסי קבילות מוצדקות החוזרות על עצמן. במסגרת זו ניתן ליזום מערכי שיעור ותוכנות לומדה להכשרות מקצועיות ומבצעיות. אלה יכללו התנסות מקדימה עם מצבים ודילמות הגורמים בשכיחות גבוהה לטעויות ערכיות של מפקדים ומביאים חיילים להגיש קבילות מוצדקות. בדרך זו ניתן "לחסן" את שדרת הפיקוד, בעיקר הזוטר, ולהביאה להתנהלות נכונה יותר באזורי המשגה השכיחים בפיקוד על חיילים.

מקורות

ניתוח רב-שנתי וסטטיסטי של פרסומי דו"חות נציב קבילות החיילים בצה"ל, העוסקים ביחסי פקוד-מפקד, בין השנים 2003-2009.

פרק חמישי

מיתוג ערכים בפיקוד ולחימה בתנאי לחץ:
הערכים המסייעים להביא לניצחון בקרב –
מלקחי מלחמת יום הכיפורים של אלוף (מיל')
יצחק בריק

אל"ם (מיל') ד"ר גיורא סגל, מפקד המעבדה התפיסתית
באמ"ץ תוה"ד

הקדמה

אחרי מלחמת ששת הימים נוצר שילוב נסיבות, בהסתמך על כוח ההרתעה של צה"ל, שהביא לחשיבה כי לא צפויה מתקפה מצרית בחצי האי סיני. ההנחה הייתה שכוח מצרי משמעותי לא יוכל לעבור בבת אחת את תעלת סואץ העמוקה והרחבה. זאת, מאחר שלצה"ל יש כוח צבאי של כמה מאות טנקים המוצב בצד הישראלי של התעלה ויכול לבלום מתקפה בקנה מידה בינוני, ובנוסף לכך לישראל יש עליונות אווירית.

הנחה זו התמוטטה בשתיים בצהריים ביום הכיפורים, 6 באוקטובר 1973, כאשר מטוסי קרב חלפו מעל קיבוצו של סגן יצחק בריק בדרכם דרומה לסיני. באותה השעה פתחו צבאות

מצרים וסוריה במלחמה מתואמת כנגד מדינת ישראל. מציאות הלחימה של כוחות צה"ל ב־6 וב־7 באוקטובר הייתה של קרבות עקובים מדם, של הפתעה, כאוס ומהלומה על תודעת המפקדים בכל רמות הפעולה. יוזמת התקפה, שנבלמה ונשחקה בגופם של לוחמים ומפקדים ברמת הגולן ובסיני, הובילה בסופו של 8 באוקטובר לתחילתו של שינוי. באותו היום, בעשר בבוקר, הסתער גדוד 113 לעבר גשר הפירדאן בסיני. "לפחות אנחנו לא ראשונים בפעם הזו", אמר לעצמו סגן יצחק בריק, ואז הוא מתאר: "אש תופת, היום הפך ללילה, ליקוי חמה ברגע, אש ותמרות עשן" – מצב לחץ קיצוני, המאפיין את עולמם של מפקדים בקרב.

גם במפקדות הראשיות הייתה הפתעה. חוסר הידע על המתרחש בחזית יצר מצבי לחץ וקשיים בקבלת החלטות. ההחלטה לעבור למתקפת נגד ב־8 באוקטובר חייבה כושר פיקוד ואיתנות תחת לחץ. רב־אלוף דוד אלעזר ז"ל, רמטכ"ל צה"ל במלחמת יום הכיפורים, הפגין איתנות נדירה בפיקודו על הצבא. את ההחלטות העיקריות הוא קיבל בתנאי אי־ודאות מהקשים שצה"ל ידע.

יישום פיקוד והפגנת איתנות תחת לחץ, מהרמה הטקטית ועד לרמה האסטרטגית, הינם הכרח ברגעים של אובדן שיווי משקל מבצעי. התנהגות זו של מפקדים, לוחמים וקציני מטה נכונה לכל הרמות – מרמת הקרב הטקטי בשדה הקרב ועד לרמה האופרטיבית והאסטרטגית במפקדות הפעלת הכוח. האנשים הם העושים את מעשה המלחמה, ולפיכך יכולת הפיקוד והאיתנות שלהם תחת לחץ תהיה תמיד קריטית לתפקודן של מערכות צבאיות. הדבר נכון באותה מידה בתקופות שבין מלחמות ובלחימה בטרור. גם

בעולם עבודת המטה בבניין הכוח נדרשים המפקדים וקציני המטה לאותה תכונה, לעיתים תוך תשלום מחירים אישיים.

חיים לסקוב, הרמטכ"ל החמישי של צה"ל, קבע כי אומץ לב אזרחי הוא תכונה חיונית לקצונה, שפן גם בו דרושות איתנות ויכולת פיקוד בתנאי לחץ. לעיתים, דווקא מפקדים עזי נפש בשדה הקרב נכשלים בהפגנת איתנות ואומץ לב אזרחי במהלך התקופות שבין המלחמות.

לימוד התנהגות המפקדים והלוחמים בקרבות גרוד 113, באמצעות סיפורו של אלוף (מיל') יצחק בריק וניסיון הפיקוד שלו בקרבות מלחמת יום הכיפורים, מאפשר מבט ישיר ובלתי אמצעי על התכונה הבסיסית של פיקוד ואיתנות תחת לחץ.

גרוד טנקים 113 לחם בחוד החנית של אוגדה משורינית 162 בגבול הדרומי, בקרבות לבלימת התקדמותו של הכוח המצרי. הגרוד לקח חלק בהתקפה משני צידי התעלה ואף הגיע לעיר סואץ, שם השתתף בכיתור הארמיה השלישית ובהכרעת המערכה הצבאית.

הגרוד החליף במהלך המלחמה שלושה מג"דים: אסף יגורי, מולה הרמתי וזאב רם. בתחילת המלחמה מנה הגרוד מעל 200 לוחמים, ולאחר 19 ימי לחימה נותרו בו רק שבעה לוחמים (השאר נפצעו או נהרגו). על השבעה שנותרו להילחם נמנה רק קצין אחד – המ"פ סגן יצחק בריק. מתוך 36 טנקים מקוריים של הגרוד, בתום הלחימה נותרו רק שני טנקים פעילים. יצחק בריק החליף במהלך ימי הלחימה שבעה טנקים שנפגעו מאש מצרית, ולמרות שהוא עצמו נפצע פעמיים, המשיך להילחם עד לתום המלחמה. לסגן יצחק בריק הוענק עיטור העוז על פיקודו ולחימתו המיוחדת.

למידת הערכים הפיקודיים שהביאו לעמידות המיוחדת של המפקד יצחק בריק וחייליו בתנאים קשים מיועדת לחזק את יכולתם של מפקדים להפעיל פקודים בתנאי סכנה לחיים ובתנאי דחק. הערך הראשון שיש לזכור בתנאי לחץ ולחימה הוא דריכות עצמית גבוהה בכל אחד משלבי הלחימה, ובכלל זה זהירות ממארבים ותגובה נכונה להם.

ערך נוסף הוא הצורך להקדים למידה יסודית לביצוע – לבחור להילחם בדרך של מודעות גבוהה ומעמיקה, להקפיד על מקצוענות ברמה גבוהה ועל הכרת תנאי שדה הקרב זמן רב ככל האפשר מראש. המקצוענות תחת אש היא השומרת על כוח האדם ומשפרת את תוצאות הקרב. מכאן חשיבות ההיצמדות בזמן לחימה לתורות לחימה מקצועיות.

ערך שלישי שיש לזכור הוא כי מסה של כוח מרוכז ושל עתודה מגבירה את הסיכוי לניצחון. היעדר מסה של כוח מרוכז מגדיל אפשרות לכישלון או להפתעה שאין מענה הולם להם.

רוח לחימה היא ערך בעל משמעות רבה. בהקשר של מלחמת יום הכיפורים ולחימתו של יצחק בריק היה מדובר במשימה של הגנה על גבולות המדינה, מלווה בתחושת אחריות אישית מלאה, וזאת למרות הפציעות החוזרות.

ערך האמונה והנחישות הוא המאפשר להמשיך ולהילחם בלי לנטוש את שדה הקרב גם כשהסיכויים אינם גבוהים.

בשדה הקרב לפעמים אין עם מי להתייעץ. לכן, ההמלצה היא להיות "ראש גדול", לקבל אחריות והחלטות מקצועיות ופיקודיות שיביאו להשגת ניצחון עם מינימום נפגעים. הערך הקובע כאן הוא

קבלת החלטות מתוך כוונה להשיג ניצחון תוך שמירה על חיי אדם. חיילים זקוקים לאמון במפקד כדי ללכת אחריו בשדה הקרב וכדי להיות מוכנים לסכן את עצמם למען ביטחון המדינה. בניית אמון עם החיילים נוצרת ממערכת פעולות המשלימות זו את זו, הכוללת טיפוח הפרט ולכידות הקבוצה, תוך דרישה לעמוד בסטנדרטים מקצועיים גבוהים באימונים ובהשגת יעדים. כדי שפקודים יאמינו במפקד וילכו אחריו בקרב, מפקד מוביל צריך לדרוש מעצמו לתת דוגמה אישית לפקודיו, להיות אמין, מקצועי ברמה גבוהה, נחוש, מטפח, מחזק תחושת רעות, מגביר את הגיבוש, יוצר אמונה בצדקת הדרך ומטפח תחושת מסוגלות עצמית אצל פקודיו.

אחד הכלים החשובים למימוש ערכים אלה בתנאי לחץ וסיכון הוא עריכת שיחות מפקד יומיות עם הלוחמים, לעידוד ולמתן חיזוקים. הפקודים נושאים עיניהם למפקדים ולפעולות המחזקות את רוח הלחימה במצבים קשים. חשוב ללכד בכל יום את התודעה והארגון המקצועי של הצוות לקראת יום המחרת, לחוות ולהעביר לפקודים תחושת אחריות גדולה ולשמור על אמינות גם כאשר המשימה כואבת.

לחימתה של פלוגת טנקים מ' בגדוד 113 – סיפורו האישי של יצחק בריק

לחימתם הנחושה של הפלוגות והגדודים המבצעיים לאורך הימים והלילות הרצופים של מלחמת יום הכיפורים יצרה, נדבך על נדבך,

את המציאות המבצעית האמיתית של אותה מלחמה. מלחמת יום הכיפורים שינתה את המצב האסטרטגי במזרח התיכון, ומה שהתרחש בלחימתם של הפלוגות והגדודים כנגד הצבא המצרי בסיני בשתי גדותיה של תעלת סואץ, וכנגד הצבא הסורי ברמת הגולן, הוא אשר חולל את השינוי האסטרטגי הזה.

במלחמת יום הכיפורים הייתי מפקד פלוגת טנקים מ' ("מישקה" ברשת הקשר) בגדוד מילואים 113 של חטיבה 217 שמפקדה היה אל"ם נתן (נתק'ה) ניר. נלחמנו במשך 19 ימים ולילות רצופים, מ־6 באוקטובר ועד 25 בו, משני צדי תעלת סואץ. הגדוד נפגע קשה מאוד בלחימתו. בסיומה של המלחמה נותרו מגדוד הטנקים המקורי שבעה אנשים. 80 לוחמים מחברינו נהרגו במהלך הקרבות ויותר מ־120 נפצעו. אני והתותחן שלי נפגענו שבע פעמים והחלפנו שבעה טנקים. אני עצמי נפצעתי פעמיים. כשאני מנסה להיזכר ולשחזר את לחימת הפלוגה והגדוד, אני מוצא את עצמי מביין יותר ויותר כמה קשה ולא פשוטה הייתה לחימה זו.

מציאות שדה הקרב הטקטי של גדוד 113 הייתה מציאות מבצעית מורכבת ורצופת פעולה. הגדוד נלחם בתנאים קשים ביותר לאורך כל ציר לחימתו, ולכן ספג אבידות קשות כל כך. יותר מ־30 טנקים על צוותיהם יצאו למלחמה. לאחר שלושה ימי לחימה נשארו בגדוד בין שישה לשבעה טנקים ופלוגת חרמ"ש שברוב הזמן עסקה בחילוץ זחל"מיה מן החולות הטובעניים. כל זאת, בלחימה רצופה שברובה התנהלה ללא סיוע ארטילרי או אווירי. למרות כל זאת, הסב הגדוד בלחימתו אבידות קשות מאוד למצרים והיווה

גורם מבצעי חשוב בהשגת כיתורה של ארמיה 3 בדרום הגדה המערבית של תעלת סואץ.

בימי הלחימה הראשונים נלחמה פלוגה מ' בקרב הגנה, בניסיון לבלום את המתקפה המצרית. בהמשך הלחימה, ב־8 באוקטובר, השתתף הגדוד, ובמסגרתו הפלוגה, במתקפת הנגד, ומאוחר יותר – בקרבות ההתקפה ממערב לתעלת סואץ. לבסוף הגיעה הפלוגה למרחב העיר סואץ, שם השתתפה בהשלמת הכיתור של ארמיה 3.

הדרך אל מלחמת יום הכיפורים

הספירה לאחור החלה מיד בסיומה של מלחמת ששת הימים. בעוד שאנו, במדינת ישראל בכלל ובצה"ל בפרט, סיימנו את המלחמה בתחושת ניצחון שלקתה לעיתים בשיכרון חושים (ואכן היה ניצחון גדול במלחמת ששת הימים), המצרים יצאו ממלחמה זו בתחושה של עלבון צורב. הפגיעה הקשה בכבודם שימשה כ"דלק בלתי מתכלה" הנחוץ כל כך ליצירת המוטיבציה הדרושה ליציאה למלחמה בישראל. החשיבה האסטרטגית המצרית, ובעקבות כך יישומיה הדוקטרינריים, החלו מיד עם תום מלחמת ששת הימים. תפישת הפעלה המבוססת על יתרון יחסי של לחימת חיל רגלים, רווי בנשק נגד טנקים, פגעה בליבת התורפה שהתפתחה בצה"ל באותם ימים, באשליית הטוטליות של הטנק בלחימת התמרון. כל שני לוחמי חי"ר המצוידים במזוודה שבתוכה טיל סאגר, במוטיבציה עצומה ובאמונה בצדקת דרכם, מסוגלים לפגוע בטנק מטווח של שלושה קילומטרים, תוך יצירת חתימה נמוכה ביותר

של פעילותם זו. אנחנו התכווננו להילחם בטנקים ולא בחי"ר מסוג זה. עשרות אם לא מאות טנקים הושמדו על ידי המצרים בדרך זו. אימוני המצרים לקראת המלחמה הקיפו את כל רמות הלחימה: מרמת הלוחם הבודד, דרך היחידות ועד לתרגילים דיוויזיוניים מורכבים. המצרים למדו את תפישת ההפעלה של צה"ל, המבוססת על לחימת הצבא הסדיר שיוצר את התנאים המבצעיים והמערכתיים להפעלתו של צבא המילואים. הם הבינו שלא כל הצבא הסדיר נמצא בסיני – חלקו יימצא בגזרות לחימה אחרות. הכנתם את מערכת הלחימה של צה"ל, המגיעה לכדי מיצוי מלא בהגעת צבא המילואים לזירת הלחימה, הייתה נכונה. זמן הגעתן של עוצבות המילואים, מגיוסן בימ"ח המרוחק כדי 250 קילומטרים מחזית הלחימה למרחב הלחימה, נקבע להיות בין 40 ל-60 שעות. במשך כל אותה עת היה על הצבא הסדיר להגן במרחב התעלה. המצרים הבינו שעליהם לנצל פרק זמן זה ותכננו לצלוח במתקפה רחבת היקף של דיוויזיות החי"ר והדיוויזיות הממוכנות, מול הצבא הסדיר הפרוס בפריסה "דקה" לאורך 160 הקילומטרים של תעלת סואץ. לקראת המלחמה הם ערכו עשרות תרגילים שבמסגרתם ארמיה שלמה תרגלה את מהלך הצליחה פעמים רבות, ממש למול עיניהם של חיילי צה"ל. מעשה ההונאה המצרי, שהיה מלאכת מחשבת של ממש, הביא את צה"ל לשגות בהערכתו את המצב שלנגד עיניו. ראייתם של המצרים את התפתחות הלחימה היא זו שהביאה אותם להיערך לאחר קרב הצליחה להגנה במערכים חפוזים קילומטרים ספורים ממזרח לתעלה, שתוגברו בנשק נ"ט (טילי סאגר, תותחי נ"ט). במערכים אלה הם חיכו להתקפות הנגר של צבא המילואים.

מתקפת הנגד של צה"ל בסיני ב-8 באוקטובר הלמה לחלוטין את תכנוני המצרים. במקומות רבים התנפצו התקפות הנגד של טנקי צה"ל אל מגנני נ"ט חפוזים, עד שהצטברות הכישלונות בלחימת היחידות והעוצבות הביאה לכישלון כולל של מתקפת הנגד.

בשנים שלאחר מלחמת ששת הימים הייתה בצה"ל שביעות רצון עצומה מן הניצחון, שמנעה תהליכים אמיתיים של בחינה ולימוד לקחים. הפקת הלקחים בצה"ל נפגעה קשות לאורך התקופה שממלחמת ששת הימים ועד לפרוץ מלחמת יום הכיפורים. כידוע, לקחים חיוני להפיק לא רק מכישלונות אלא גם מקרבות שתוצאתם הכוללת הינה הצלחה. צה"ל לא עסק במידה מספקת בלקחים שיכינו אותו למלחמה הבאה, ולכן הופתע מאוד, לפחות בתחילתה של מלחמת יום הכיפורים. האימונים והתרגילים הרבים של צבא מצרים, תפישות הלחימה המתפתחות בו והצטיידותו המרשימה היו ידועים לקברניטי הצבא, ועם זאת לא הניעו בצה"ל תהליכי הטמעה כהכנה למלחמה המתקרבת. תחושתי היא שמלחמת ששת הימים יצרה אצלנו אשליה שאפשר לסיים את המלחמה הבאה בתנועה מהירה ובאש. מצב התודעה אתו יצאנו ממלחמת ששת הימים היה ביטחון ללא גבול בכוחנו. האמנו שבמלחמה הבאה אנחנו הטנקיסטים ננוע, נפתח באש והאויב יברח.

במלחמת ששת הימים פיקדתי על טנק בגדוד שריון 63, בקרבות אום קטף, במסגרת אוגדה ממוכנת 38 בפיקודו של אלוף אריאל שרון. הגדוד, בפיקודו של סא"ל נתק'ה ניר, היה מצויד בטנקי "שוט מטאור" ותוגבר בפלוגת חרמ"ש וכוחות נוספים.

הוא ביצע איגוף צפוני עמוק בשטח דיונות קשה והתייצב בעורף מתחם האויב באום קטף. נענו במהירות וירינו בעוצמה רבה. הייתה לנו תחושה שכשהמצרים נשברים בלחימה אזי הם נשברים טוטלית. הרגשתנו הייתה ששום דבר לא עוצר ולא יעצור אותנו. הצלחת הקרב במערכי אום קטף ואבו עגילה פתחה את הדרך עד לתעלת סואץ ויצרה אצלנו אשליה של יכולת מבצעית אין-סופית. זיכרון חזק זה שלנו ממלחמת ששת הימים היה בעוכרינו בימים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים.

הקרקע, הביצורים, תעלת סואץ ותחושת הביטחון

160 קילומטרים של מכשול מים רחב עד כדי 120 מטרים, בעומק של שמונה עד עשרה מטרים, ובנוסף לכך המוצבים המסיביים הבנויים לאורכו, יצרו אצלנו אשליה של מכשול בלתי עביר. ידענו שהצבא המצרי יכול לחצות את מכשול התעלה בכוחות קטנים של קומנדו, חי"ר ונ"ט לפעולות מארב מקומיות. לא האמנו שהוא יוכל לצלוח עם דיוויזיות – לחלוטין לא. ואם ינסה בכל זאת לצלוח את התעלה ולהעביר דיוויזיות חי"ר או שריון לעברה המזרחי ולתוך סיני, היה ברור לנו שאנו נצליח לעצור אותו, במיוחד לאור העובדה שברשותנו שטח בעומק של כ-200 קילומטר מהגבול הדרומי של מדינת ישראל ועד לקו התעלה, עם שליטה אווירית מוחלטת. היכולת האווירית המרשימה של חיל האוויר והיכרותנו את סיני, שנבעה מימים ארוכים של שהות בשטח, מאימונים ולחימה במלחמת ההתשה, ביססו את הרגשתנו

זו. אם יצליח כוח מצרי לעבור בכל זאת את תעלת סואץ, אמרנו לעצמנו בדרגי הפיקוד השונים, הוא יתקל בעדיפות אווירית ברורה וביכולת הפעלת הטנקים הגבוהה של כוחותינו, ולפיכך אין סיכוי לכוח כזה להשיג הישגים מבצעיים כלשהם ממזרח לתעלת סואץ. כך חשבנו וכך גם התנהגנו. היום, כשאני מביט לאחור, אני חש שבמידה מסוימת התכוננו למלחמה שהייתה במקום להתכונן למלחמה הבאה.

יום שבת, 6 באוקטובר 1973, יום הכיפורים –
הפתעה בסיסית!

יום שבת עשר בבוקר. אני נמצא בקיבוץ, קיבוץ גלאון, לא רחוק מקריית גת. אנו יושבים על המדשאה בקיבוץ, מדברים על הקורה אותנו במשק ובכלל, ולפתע אחד החברים מגיע ואומר: "חבר'ה שמעתם? מגייסים מילואים!" מישוהו שואל אותו מיד: "למה מגייסים מילואים?" והבחור עונה ולא מפרש: "שמעתי שיש כוננות". אנו מביטים זה על זה משתאים. על מה הוא מדבר בכלל? אני אומר לעצמי. איזו כוננות? איזה מילואים? למה? המחשבות חולפות בראשי במהירות, שהרי אני מפקד פלוגת טנקים במילואים ורגש האחריות הפיקודית שלי למשימתי ולאנשי מציף אותי. מה פירושה של הפתעה זו?

אנחנו נמצאים מספר שעות לפני פרוץ מלחמת יום הכיפורים, אחת המלחמות הקשות ביותר שעם ישראל עומד להילחם מעודו, ואנו, אנשי המילואים, מפקדים במילואים והחיילים הסדירים

באשר הם, מופתעים לחלוטין מהעובדה שמגייסים מילואים ולא מבינים כלל שעומדת לפרוץ מלחמה! כל כך היה ברור לנו שאין ולא יכולה להיות אפשרות כזו. ההפתעה הייתה מושלמת. לימים תכונה הפתעה זו על ידי קציני המודיעין "הפתעה בסיסית", כזו שמחוץ לכל חשיבה אפשרית.

השאלות בעניין גיוס המילואים היו רבות מן התשובות, עד שבשעה 1400 מעירה אותי אשתי מתנומה קלה ואומרת לי: "איציק, תפתח את הרדיו, אומרים שיש הודעות". אני מתעורר, כשברקע אני שומע קולות נהמה עזים של מטוסים מחרישי אוזניים מעל לראשי, מטוסי קרב שהמריאו מתל נוף וחלפו מעל המשק בדרכם דרומה. אני מבין שמשהו קורה. ניגשתי אל הרדיו ופתחתי אותו. הרדיו פולט סיסמאות גיוס של יחידות מילואים בקצב מהיר. אני מקשיב, מחכה בסבלנות לסיסמת יחידתי, ואכן היא מגיעה. איני מקשר עדיין בין סיפור הגיוס אותו שמעתי בבוקר בשיחת החברים על הדשא לבין מה שמתחולל. התלבשתי במהירות בבגדי הצבא וקראתי לחברי מאיר.

מאיר חצרוני הוא חבר ילדות, בן גילי. גדלנו יחד, שירתנו יחד בחיל השריון ונלחמנו יחד במלחמת ששת הימים באבו עגילה. "אדוני תתלבש, נוסעים", אמרתי לו. "נוסעים לאן?", הוא שואל. "לימ"ח...". מאיר מופתע לחלוטין, התלבש במהירות בבגדי המילואים ונסענו לכאר טוביה. ימ"ח החטיבה שלנו נמצא בבית דראס, מהלך 20 דקות נסיעה מן הקיבוץ. בדרכנו הקצרה הזו לימ"ח אנו מנסים להבין את אשר קורה אותנו ומסכימים האחד עם השני שאנו בתרגול כזה או אחר ועד הערב נחזור לכטח

לקיבוצנו. לא העלינו בדעתנו לאיזו תופת אנו עומדים להיכנס. זו הייתה שיחתי האחרונה עם מאיר חצרוני חברי. מאיר נהרג יומיים לאחר מכן, ב־8 באוקטובר, ביום השלישי של המלחמה, בקרב על גשר פירדאן.

הטנקים בימ"ח בית דראס עמדו בתוך סככות "עירומים" לגמרי מזיורוד ומתחמושת. גם כשכל הפלוגה נמצאת, תהליך הזיורוד וחימוש הטנקים לוקח זמן רב. אני ומאיר חצרוני הגענו ראשונים לימ"ח. אנשים הגיעו מכל קצות הארץ. התחלנו לזווד את הטנקים. העבודה רבה, הזמן קצר ובעיקר אין עם מי לעבוד. לא היו צוותים אורגניים, שכן אנשים הגיעו בזמנים שונים וממקומות שונים. ציוותנו את הלוחמים לצוותי טנקים עם הגעתם ולאט לאט החלו הטנקים בפלוגות להתמלא בזיורוד ובתחמושת.

תדריך ראשון

בשעה 1800 הגיע מפקד הגדוד, סא"ל אסף יגורי, מתדריך באוגדה ואסף אותנו המ"פים לתדריך ראשון: "אני חוזר עכשיו מתדריך מפקד האוגדה והמח"ט. הידיעות מקו החזית הן קשות מאוד, זאת אומרת לא ברור לנו בדיוק מה קורה שם, אבל ישנה דרישה לתגבורת מהירה. ישנם מוצבים, מעוזים שנפלו וישנם כאלה שזועקים לעזרה ולחילוץ. הפקודה ממפקד האוגדה היא ברורה: להניע כל טנק מוכן ללחימה מהחטיבה על ציר אל־עריש לעבר רומני-בלוזה ומשם לעבר התעלה. בדרך, באזור בלוזה, יחכה מישהו שיעצור את הטנקים בשטחי הכינוס, שם נתקבץ ונמתין

לפקודות". הכרתי את האפשרות להניע בסיני של אותם הימים פלוגות וגדודים על מובילים, אך לא הכרתי את האפשרות לנוע עם טנק בודד על מוביל לעבר המלחמה. "כל מי שמוכן שיסע!"

נוע אל רעם התותחים!

חזרתי לפלוגה מיד בתום המפגש עם המג"ד. פקדתי על הסמ"פ להמשיך בהכנת הטנקים. את שני הטנקים הראשונים המוכנים ואת זחל"ם פלוגת החרמ"ש הראשון העלינו על מובילים ישנים וכך יצאנו לדרך. ב־6 באוקטובר, בסביבות השעה שמונה בערב, מחלקה מצומצמת בפיקודי נעה לעבר המלחמה.

היום אני יודע שהיינו כוח המילואים הראשון בדרכו לתעלת סואץ. ללא קשר עם העולם החיצון, אני נוסע עם הצוות בתא הנהג של המוביל, ב"קבינה", הטנקים על גבי המובילים וכוח החרמ"ש בזחל"ם נוסע מאחורינו. כשיצאתי מהימ"ח לא היה לי מושג קלוש מה אני הולך לעשות! אני מארגן לעצמי את המידע עד כאן. פרצה מלחמה, זה ברור. יחכו לי בהמשך הציר (בעוד כ־200 קילומטר!) ליד התעלה, ומשם, עם כוחות נוספים לפי פקודות שנקבל, נצטרף ללחימה. זו הייתה פחות או יותר פקודת המבצע הראשונה שקיבלתי. יישמתי אותה בדיוק נמרץ.

בשעה 11 בלילה, על ציר אל-עריש-רומני-בלוזה, נשכחו מזיכרוני מזמן כל התכנונים האופרטיביים שלקראתם התכוננו לפני המלחמה. השתייכנו אז לאוגדה 146 בפיקודו של האלוף מוסה פלד ותוכננו להשתתף בלחימת האוגדה ברמת הגולן. עם

פרוץ המלחמה החלה אוגדת מוסה פלד בהכנות ללחימה בסיני. שינוי סדר העדיפות עקב ידיעות קשות על המתרחש ברמת הגולן הביא את הרמטכ"ל להחליט על הקצאת אוגדה 146 לחזית רמת הגולן. החלטה זו, שהתקבלה על ידי הרמטכ"ל לקראת בוקר של 7 באוקטובר, אחרי צאתנו לכיוון סיני, העלתה את האוגדה לרמת הגולן אך הותירה את חטיבה 217 ופלוגתי בתוכה בזירת סיני. הכרנו את סיני ממלחמת ששת הימים, אך התכוונו לפני המלחמה ללחימה ברמת הגולן.

בזמן שאני נוסע עם צוות הטנק שלי ב"קבינה" של מוביל הטנקים על ציר אל-עריש-רומני-בלוזה בדרכי אל המלחמה, לא היה לי שום מידע על המתרחש בחזית הלחימה בתעלת סואץ. המלחמה פרצה ב-6 באוקטובר בשעה 1400. בחסות אש מכל הסוגים, ובעיקר אש מטנקים, ארטילריה ומטוסי קרב הפצצה, החלו אלפי חיילי חי"ר מצריים לצלוח את תעלת סואץ. צליחת חיילי החי"ר בשעות אלו הייתה בעיקר על גבי סירות גומי והתנהלה בין מוצבינו. חיילי החי"ר שצלחו בסירות הגומי הללו החלו לכתר את מוצבינו ולהילחם איתם, בעוד יחידות ההנדסה המצריות מקדמות 11 גשרים אל התעלה וחיילי קומנדו נוחתים בעברה המזרחי של התעלה בצמתים ראשיים ובשטחי מפתח. פלוגת קומנדו נחתה ממסוקים בשעות הלילה של מוצאי שבת, על ציר אל-עריש-רומני-בלוזה והתמקמה כמגנן נ"ט על הציר בין רומני לבלוזה. היא כללה 120 לוחמי קומנדו מצריים, מצוידים בקלצ'ניקובים, בטילי סאגר, בנשק נ"ט אישי RPG-7 ובנשק מסייע. לחיילי הקומנדו המצרי הייתה משימה ברורה, אך לא הייתה להם תוכנית

חילוץ. מתחקירי שבויים מאוחר יותר הבנתי כי משימתם הייתה לעצור את "האויב הציוני" מלתגבר את כוחותיו. חיילי הקומנדו המצריים התחפרו במגנן משני צידי הצייר, בטווחים של עד 50 מטרים ממנו, בפריסה רחבה מאוד של עד כ-500 מטרים ובעומק של כ-100 מטרים – מעין מלבן צפוף של חיילים מוסווים היטב, כשהצייר עובר באמצעיתו ולאורכו. לא ידענו דבר על קיומם.

בשעה 11 בלילה של 6 באוקטובר, מתוך כ-300 טנקים ישראלים נותרו מספר עשרות בלבד. הצבא הסדיר בסיני נקלע למצב קשה כתוצאה מהמתקפה המצרית. רוב מוצבי קו התעלה כותרו ומספר מוצבים נכבשו. בשלבים אלה החלו ניסיונות חילוץ מן המוצבים המכותרים.

טור הטנקים הקטן שלנו המשיך לנוע לעבר התעלה. שעות של תנועה בלילה חשוך על הצייר לכיוון בלוזה, והאיש שאמור לסמן לנו את שטחי הכינוס הגדודיים אינו בנמצא. בסביבות השעה שש בבוקר של 7 באוקטובר עולה השחר על מרחבי סיני. אני מרגיש בעצמותי ממש שאנו קרובים לתעלת סואץ, קרובים מדי, לבטח קרובים מדי בכדי להמשיך לנוע במצב זה של טנקים על גבי מובילים וצוותים ב"קבינה". החלטתי להוריד את הטנקים מהמובילים ולהתחיל תנועה מבצעית לעבר קו התעלה: שני הטנקים בראש וזחל"ם החרמ"ש מאחור. קיוויתי שבהמשך הדרך עוד אפגוש את האיש שמחכה לנו ויסמן לנו את מיקומם של שטחי הכינוס הגדודיים. אני מוריד במהירות את הטנקים מן המובילים, אנחנו נכנסים למבנה שדרה ומתחילים לנוע.

מארב קומנדו מצרי על הציר

כמובן שאיני יודע שאני נמצא לא יותר משני קילומטר ממארב הקומנדו המצרי הממוקם כמגנן נ"ט משני צידי הציר בין רומני לבלוזה, ואני מתחיל תנועה כאשר הטנק שלי ראשון. המצרים מוסווים בצורה מצוינת. אנו נעים בשדרה מבצעית – שני טנקים בראש, זחל"ם החרמ"ש שלישי – על ציר הכביש ישירות לתוך מארב הקומנדו, ממש לאמצעיתו של המארב. המצרים לא יורים עדיין. ולפתע אני שומע פיצוץ אדיר מאחורי! הסתובבתי לאחור בתא המפקד וראיתי שהזחל"ם נפגע בבת אחת מכמה פצצות RPG שנורו עליו במקביל. מיד עם ירי הנ"ט על הזחל"ם, שהתפוצץ על כל יושביו, החלה אש תופת משני צידי הציר על הטנק שלי ועל הטנק השני. באופן אוטומטי אני פוקד על נהג הטנק "נהג, ימינה!" ועל צוות הטנק "צוות, חי"ר, אש!" הטנק שלי החל להסתער לכיוון החוליות מצפון לכביש, כאשר הטנק השני מסתער בצמוד אלי ואנו נעים ויורים בכל המקלעים. כ- 50 מטרים בתוך ההסתערות האוטומטית הזו מתרוממים מולנו מתוך החוליות הנודדות אנשי קומנדו מוסווים היטב שיוורים בכלי נשק שברשותם. אנו מסתערים עליהם, יורים ודורסים חלק מהם, והם בתעוזה רבה זורקים רימונים ומנסים לטפס מאחור על הטנקים המסתערים עליהם – כמעט מחזה סוריאליסטי. אני, מתא מפקד הטנק, כשחצי מגופי בחוץ (לטנקיסט ותיק ברור שאי אפשר אחרת), יורה בעוזי לעברם, זורק רימונים ויורה במקלע. אני יורה גם לעבר הזחלים של הטנק השני, כדי למנוע מהם לטפס עליו,

וכך גם עושה מפקד הטנק השני – יורה על זחלי הטנק שלי! ממש קרב פנים אל פנים! מפקד הטנק שלידי נפגע, נותן פקודת חילוץ לאחור והטנק שלו נע לאחור במהירות.

אני וצוות הטנק שלי מוצאים עצמנו לבד בתוך עשרות אנשי קומנדו המתרוצצים על פני הדיונה ויורים לעברנו מתוך מחפורותיהם. לפתע מתרומם ממחפורת חייל מצרי, ומטווח של כ־30 מטרים יורה טיל RPG ישירות לכיוון הטנק שלי! הטיל מחטיא את הטנק, אך עובר מילימטרים מפני, כאשר להבת הרשף הפורצת מאחורי הטיל שורפת את פני וגופי ואני מתחיל לבעור. חולצתי נשרפת! אינסטינקטיבית אני נותן פקודה לתותחן הטנק לתפוס פיקוד, קופץ מהטנק על החול ומתחיל להתגלגל כדי לכבות את עצמי. התותחן שעלה במהירות לתא המפקד תפס בידי את מקלעי הטנק והחל יורה בכל מי שהתקרב אלי. הוא יוצר כמעט מסך של אש מקלעים לפני. הרגשתי צריכה חזקה בפני, ואחרי כמה גלגולים על החול הצלחתי לכבות את האש שאחזה בי. לשמחתי, הכווייה על פני הייתה שטחית, למרות שלא נראתה כך, והשאירה אותי עם מסכה שחורה למשך ימים ארוכים. אני מתחיל לזחול בחזרה לכיוון הטנק, כאשר התותחן ממשיך לירות לעבר כל מי שמנסה להתקרב אלי, והוא מצליח לפגוע בחלק מהם. בסופו של דבר, ואחרי זחילה מתישה שלא הרגשתי את הקושי העצום הכרוך בה, הגעתי אל הטנק, טיפסתי על הצריח, התותחן נכנס אל תאו ואני אל תא הפיקוד של הטנק. ושוב, קרב פנים אל פנים בפיקודו של המג"ד אסף יגורי, ממש כמו קודם.

מסתבר שקצב יציאת הטנקים מן הימ"ח היה רציף, וארבעה

טנקים נוספים שהגיעו הצטרפו ללחימה במארב הקומנדרו הזה ששלט על הציר. לפתע נשבר הכוח המצרי וחיילים החלו לברוח לעבר הים. עשרות חיילים מצרים הרוגים ופצועים היו שרועים על החוליות שלפנינו, ורבים אחרים נראו במנוסה לעבר הים. הפסקנו לרדוף אחריהם. את הנותרים השמיד כוח חי"ר שסרק את השטח מאוחר יותר. פתחנו את הציר החשוב הזה, הציר שדרכו הגיע עיקר הכוח של אוגדה 162 לאחר מכן.

אחרי חוויית הקרב הזו הבנתי שאין אנו במלחמה שתארך יומיים, זה כנראה ייקח זמן רב הרבה יותר! הבנתי שהופתענו באופן בסיסי ועמוק. לצאת מזה ייקח זמן, חשבתי לעצמי. בקרב הזה על פתיחת הציר איבדנו כבר עשרה לוחמים! שמונה לוחמים נהרגו בזחל"ם שנפגעו ושני לוחמים טנקיסטים נוספים נהרגו בקרב עם הקומנדרו. כמו כן נפצעו רבים נוספים. המשכנו לנוע.

כשמונה קילומטר מתעלת סואץ, לצד הדרך, ממש ליד ציר החת"ם, פגשתי צוות טנק סדיר יושב שפוף סמוך לזחלי טנק ה"פטון" שלו. ניסיתי להבין מה הם עושים לכד שם בלב השימון ובאמצע המלחמה. מפקד הטנק סיפר לי שהם חלק ממחלקת הטנקים של מוצב "מילנו" באזור קנטרה. שני הטנקים האחרים של המחלקה נפגעו ונשרפו לדבריו, ואין הוא יודע לומר מה עלה בגורל הצוותים האחרים. "אני בטוח שהחבר'ה שלי נהרגו", אמר. נראה היה לי שמורל צוות הטנק הזה היה נמוך מאוד. ניכר היה בפני הלוחמים שעברו שעות לחימה קשות מאוד במעוז "מילנו". הבנתי את הסיבות למורל הנמוך. צירפנו את צוות הטנק אלינו לכוח והמשכנו לנוע.

בקרב ההגנה, לקראת התקפת הנגד ב־ 8 באוקטובר

השעות נקפו ולאט ולאט הצטברו לוחמי הגדוד. הטנקים של גדוד 113 הגיעו בזה אחר זה על גבי מובילים, ולקראת ארבע אחרי הצהריים התאספו במקום 30 טנקים של הגדוד. אכן, כוח עצום בכל קנה מידה, ובמיוחד בהתייחס למצב הכוח הסדיר במרחב התעלה ב־ 7 באוקטובר באותה שעה. קיבלנו פקודות לנוע לעבר תעלת סואץ, ליצור מגע עם המצרים בחזית מוצב "מילנו" ולאפשר בכך לחיילי המוצב לצאת ממנו רגלית ולחלצם. נענו לעבר המוצב עם 30 טנקים. עלינו לעמדות אש וירינו עם כל מה שברשותנו לעבר המצרים במרחב מוצב "מילנו". בחסות החשיכה החלו חיילי המוצב לצאת החוצה. בתחילה היה לנו קשר איתם, אך מאוחר יותר הקשר ניתק. במשך כל הלילה לא ידענו מה עלה בגורלם של חיילי מוצב "מילנו". האם יצאו בשלום מן המוצב או שמא נתקלו בקומנדו המצרי שרביץ לבטח באינן ספור מארבים בין הדיונות. אין פנאי לחשוב. אחרי פעולה זו של חיפוי לחילוף חיילי מוצב "מילנו" אנו חוזרים לעמדות אחוריות, נעים מספר מאות מטרים לאחור, מתדלקים, מחמשים את הטנקים, מטפלים במערכותיהם השונות ומתכוננים להמשך הלחימה.

המטכ"ל, הפיקוד, האוגדה והמציאות – הלחימה
הטקטית הזוטרה

דברים רבים נכתבו על אודות התקפת הנגד של 8 באוקטובר.

הייתי רוצה להמחיש את המרחק הרב בין תחושתו של המפקד הבכיר ובין תחושתו של המפקד הלוחם בשטח. ביום ראשון בערב, 7 באוקטובר, ערב לפני התקפת הנגד המתוכננת, היינו, אני ופלוגתי, בלחימה מול עמדות המצרים במרחב מוצב "מילנו". באותו הלילה תכננו במטכ"ל ובפיקוד את התקפת הנגד של יום המחרת. התוכנית קבעה כי צה"ל יתקוף נגד בסיני עם שתי אוגדות. אוגדת ברן (אוגדה 162) מצפון לדרום, ממרחב קנטרה, אזור מוצב "מילנו" ועד למרחב גשר הפירדאן-מוצב "חיזיון"; אוגדת שרון (אוגדה 143) תתקוף באופן דומה את מרחב המוצב "פורקן", בואכה מוצב "מצמד" ודרומה לו. כוונת התקפת נגד זו הייתה להשמיד את הכוחות המצרים שצלחו, לכבוש מחדש את השטח, ויתר על כן, אם אפשר יהיה להעביר כוחות לצידה המערבי של תעלת סואץ על גבי גשרים מצריים, יש לעשות זאת! לא אנתח את התקפת הנגד של 8 באוקטובר. אומר רק זאת: היעדר הקשר בין ההחלטות שהתקבלו בפיקוד ובמטכ"ל ובין המצב בשטח נראה לי לא סביר בלשון המעטה. לא כך צריך להיות. הכוחות הסדירים בקו התעלה היו בליל 7 באוקטובר במצב קשה מאוד, ובעצם לא תפקדו יותר כמסגרת רחבה. כוחות המילואים לא התגבשו לכדי מסה קריטית, וחלק עיקרי מהם היו ב־7 באוקטובר בדרך אל החזית. הלילה שבין 7 באוקטובר לשחר 8 באוקטובר הותיר זמן קצר מאוד, אם בכלל, לכוחות להכין את עצמם להתקפה על המערך המצרי ממזרח לתעלה.

ערב 8 באוקטובר

לא נמצא רבים החולקים על כך ש־8 באוקטובר 1973 היה מימי הלחימה הקשים ביותר של צה"ל במלחמת יום הכיפורים. ב־7 באוקטובר בלילה, בתום הקרב על מוצב "מילנו", אני, כמפקד פלוגת טנקים הנמצא רוב הזמן בחוד הלחימה של אוגדת ברן, רוב הזמן בראש התנועה של חטיבת נתק'ה ניר, לא הכרתי כלל את התוכניות להתקפת הנגד שנועדו לביצוע למחרת, וודאי לא את תמונת המצב האוגדתית, והרי למחרת אני אמור לתקוף את הצבא המצרי ולחצות את התעלה על גשר מצרי! אין להתפלא על כך – למפקד פלוגה במלחמת יום הכיפורים היה זה מצב שכיח למדי. קצב ההשתנות של מצבי לחימת הפלוגה אפשר לי להכיר לכל היותר את תמונת המצב הגדודית ואולי החטיבתית, במיוחד במרחב עצום כל כך כמו סיני. עד היום אני בטוח שהמח"ט הכיר תוכנית זו לפרטיה; המג"ד לבטח לא הכיר אותה, למיטב שיפוטי! בשדה הקרב של מלחמת יום הכיפורים, מצב זה של פקודות חפוזות ולחימה בקרבות היתקלות היה מצב שכיח. 90 אחוזים מן הקרבות שנלחמנו בהם התאפיינו בפקודות קצרות לקראת ביצוע. בדרך כלל הפקודות היו: "נוע ותקוף את...!" לעיתים, המהירות בין הפקודה לביצוע הייתה גדולה כל כך, שאת היעדים למדת תוך כדי קרבות ההיתקלות. כל המודיעין שנאסף בקרבות הללו, או לפחות רובו, היה מודיעין ממגע עם אויב. לא היו קבוצות פקודות ראשונה ושנייה ולא היו שולחנות חול למשחקי מלחמה. בלחימה הזו חווינו מהירות ביצוע מהי. כדי לבצע משימות באווירה כזו,

על המפקד להתכונן היטב. אימון מסודר לפני המלחמה מכין אותך למצבים הקשים הללו, ואתה מוצא את הדרך לבצע משימות שלא ב"דרך המלך". אין שום אפשרות לעשות זאת ללא רכישת בסיס מוצק של ידע ומיומנות בשיטות השונות של נוהל הקרב. בבוקר 8 באוקטובר, עוד לפני עלות השחר, עלה הגדוד לעמדות תצפית ואש. בשלב הזה כבר היינו כוח אורגני. רוב צוותי גדוד 113 הגיעו במהלך הלילה, והגדוד היה נכון למשימותיו. עם עלות השחר זיהיתי קבוצת אנשים ההולכת לעברי ממערב. נתתי פקודה להיכון לירי! היה ברור לי שמדובר בחיילי קומנדו מצרים, שכן השטח כולו היה מלא בהם, וזיכרון ההיתקלות עם מארב הקומנדו על הציר היה עדיין רענן. השמש עלתה, ושנייה אחת לפני שאני נותן פקודת אש הבחנתי שאחד החיילים הרים בד לבן בידו ונופף בו. "רגע, רגע, רגע", אני אומר לצוות, "יש כאן משהו, עצור!". למזלי לא פתחנו באש. כאשר קבוצת האנשים התקרבה אלינו התברר לי שאלה הם חיילים ישראלים, קבוצת לוחמי מוצב "מילנו" שנחלצו מן המוצב בלילה שעבר. הלוחמים הללו עברו חוויות קשות מאוד במהלך הלילה. הם נתקלו במארבי קומנדו וביחידות אויב שונות שחצו את התעלה בסמוך למוצב, ובלחימה עמם נהרגו ונפצעו לוחמים רבים. את הפצועים סחבו הבריאים על גבם והתקדמו ברגל בשקט בשארית הלילה עד לקווי כוחותינו. כך, ללא קשר רדיו, שנותק במהלך הלחימה, הגיעו קבוצת לוחמי מוצב "מילנו" לקווי כוחותינו, ישירות מול עמדות האש של טנקי הפלוגה שלי. למזלי הצלחתי לעצור את פקודת האש. בין הלוחמים שנחלצו ממוצב "מילנו", שפוננו בקטע האחרון על

ידי מפקד טנק בשם מנחם לונץ, היה בחור צעיר בשם אילן גדרון. אילן, בנו של מי שהיה לימים מבקר מערכת הביטחון, אלוף (מיל') משה (מוסיק) גדרון. אילן, סג"ם צעיר, היה מפקד המחלקה שאת אחד מהטנקים שלה, זה שהצליח לצאת מהמוצב, פגשתי יום קודם בצומת ציר אל-עריש-ציר החת"ם. שני הטנקים האחרים של המחלקה של אילן, שלו ושל הסמל, נפגעו ונשרפו, והוא והצוותים הצליחו להיכנס לתוך המוצב. אילן סיפר לי את הקורות אותם בליל החילוץ, וראיתי שהוא בקושי עומד על רגליו. כולו שרוט ושחור מפיח הלחימה שעבר. עיניו נעצמות, והוא אומר: "המפקד, יש טנק? אני רוצה להמשיך להילחם!". "קח לך כמה שעות", אני אומר לו, "תישן קצת, אתה בקושי מחזיק את עיניך פקוחות". "לא, לא, אני חייב להמשיך להילחם..."

לאורך הלחימה כולה היו מפקדים אלה, מפקדי המחלקות, מפקדי הפלוגות ומפקדי הגדודים, מצביאים האמיתיים של מלחמת יום הכיפורים. אם מחפשים את אלה שניצחו במלחמת יום הכיפורים, תמצאו אותם בקבוצה הזאת של הפיקוד הזוטר. לא הגנרלים ניצחו את המלחמה ההיא, אלא קבוצת אנשים אמיצים, נחושים וחדורי אמונה כמו אילן גדרון.

"אין לי כרגע טנק בשבילך", אמרתי לאילן, "אבל אם תארגן לך טנק, תצטרף". אילן, בדרך לא דרך, "ארגן" לעצמו טנק שתיקנו בסדנה שמאחורי קווי הלחימה, ולמחרת הצטרף אלי עם צוות שריכזו ממקומות שונים. איני יודע איך הוא עשה זאת, העובדה נותרה בעינה. אילן הגיע אלי עם צוות וטנק כשיר ללחימה והודיע לי בקשר: "אני אצלך".

במשך כל קרבות הבלימה וההתקפה, בצד המזרחי ולאחר מכן בצד המערבי של התעלה, נלחמנו יחד, עד שאילן נפל בקרב ב- 18 בחודש, ממערב לתעלת סואץ, באחת מן ההתקפות על יחידת טנקים מצרית.

צא להתקפה, נוע על ציר החת"ם וצור מגע עם האויב!

זוהי הפקודה שקיבלתי להתקפת הנגד של 8 באוקטובר בסיני. המצרים שולטים על מרחב ציר החת"ם – את זאת אנו רואים מייד עם תחילת התנועה ממרחב מוצב "מילנו". אנו נעים במהירות דרומה לאורך ציר החת"ם ומנהלים אש עם המצרים בשטחים השולטים ממערב. היה לי ברור שתנועה שלנו מערבה יותר תגרום לנו להיות נחותים מהמצרים, ולפיכך תפגע בנו קשה. אבל הפקודה הייתה לנוע ולתקוף לאורך ציר החת"ם מחוץ לטווח הנ"ט (כשלושה קילומטרים), וכתוצאה מכך החיכוך שנוצר עם המצרים היה קטן יחסית. הם על השטחים השולטים באגף ממערב, ואנו תוקפים דרומה, כאשר לכל אורך התנועה אנו שומרים על מגע איתם מעמדות עוקבות, אך לא מסתערים עליהם. למצרים ולנו יש נפגעים מן ההתקדמות הזו, אך אנו לא נעצרים, ולקראת הצהריים אנו מגיעים לשטחים השולטים על גשר פירדאן שמעל תעלת סואץ. באזור הגשר, שהיה חשוב ביותר למעבר יחידות ארמיה 3, הניחו המצרים גשרי מעבר על התעלה. הדיוויזיות הממוכנות ואחר כך המשוריינות המצריות עברו על גבי הגשרים הללו בהמשך הלחימה. כמובן שלא ידעתי על כך דבר באותו הזמן.

נענו לכיוון השטחים השולטים על גשר פירדאן, אלה המסומנים במפת הקוד בשם מתחם "הברגה". אנו מתקדמים מערבה ומגיעים למחצית הדרך, במעלה גבעות "הברגה" לכיוון מערב.

לפתע, ממש בחזית לנו, מתרומם אבק רב, ואני רואה שמונה טנקים יורדים במהירות לכיוון מזרח, כמו שועטים על המדרון, ישירות לכיווננו. בתחילה חשבתי שאלה טנקים מצריים, אך מהר מאוד זיהיתי שאלו טנקי "פטון" ישראליים. הם נעים לכיווננו ואנו נעים בדיוק בכיוון ההפוך! עכשיו התמונה אינה ברורה לי כלל! מה קורה כאן? אנו בתנועה לכיוון האויב והם נעים מן האויב והלאה?! כשפלוגת הטנקים הזו עוברת בין הטנקים שלנו, אנו מנסים לעצור אותם בכדי להבין מה קורה, אך לא בהצלחה מרובה; בעצם, ללא הצלחה כלל. הם פשוט לא עוצרים. הסתכלתי על הטנקים השועטים לכיווננו וראיתי בצריחיהם אנשים שפניהם המומות, אנשים שאינם מביטים לא ימינה ולא שמאלה, אינם מוציאים מילה מפיהם, פשוט דוהרים במהירות ועוברים בין הטנקים שלנו כמו היה זה מסרק בשיער, ממערב למזרח! רק אחרי המלחמה הצלחתי להבין מה קרה שם.

המשכנו בתנועה במעלה הגבעות. השמש בעינינו. השעה בערך 12 וחצי, ובגלל השמש לא הבחנו מה קורה לפנינו בחזית הלחימה. לא זיהינו אפילו את התעלה, והרי היינו קרובים מרחק של לא יותר מחמישה קילומטרים ממנה!

הייתי בגבעות "הברגה" לפני המלחמה. מגבעות "הברגה" ועד לתעלת סואץ נפרס מישור חלק, כחמישה קילומטרים אורכו, ללא קפל קרקע אחד. הבטתי בשטח ולא ראיתי מקום אחד בו יכול טנק

לתפוס עמדה ראויה בכל השטח הזה, ממש מגרש ספורטיבי כמו מגרש כדורגל ענק. מגבעות "הברגה" יכולתי לראות אז את תעלת סואץ, ממש בקצה המישור, ועכשיו אין אנו מזהים את התעלה כלל. עדיין אין אנו מבינים מה קרה לאותם טנקים שדהרו דרכנו מזרחה. המג"ד אסף יגורי היה נוהג לאסוף אותנו אליו ולדבר פנים אל פנים בעמדת תצפית על המשימה שעלינו לבצע. כך עשינו גם אז, המ"פים והסמג"ד, בתצפית מפקדים, עם השמש בעינינו, כשאנו מנסים לזהות את מה שניתן. התחלנו לדבר ואסף אמר: "נחכה לפקודות להמשך". כשאני חושב על מה שלא ידענו בעומדנו על הגבעה הזו, גבעת "הברגה", אני מבין את הפער בין המציאות הקרבית לבין מה שאתה חושב על המציאות הזו. הפער הוא גדול מאוד! לא ידענו שבשטח המישורי שלפנינו ממוקמת ומוסווה היטב דיוויזיה ממוכנת מצרית עם אלפי חיילי חי"ר ועם מאות כלי נ"ט מסוגים שונים, כלי נ"ט בכל הטווחים, מן ה-RPG ועד לטיל הסאגר. מעל 100 טנקים, ועם הרבה מאוד ארטילריה. הדבר נודע לי, למותר לציין, אחרי המלחמה, כשלמדתי את נסיבות הקרב. לימוד זה בעצמו הוא לימוד חשוב מאוד ואתיחס אליו בהמשך הדברים.

לא ידענו אז משהו נוסף. שמונת הטנקים שדהרו לעברנו ועברו אותנו מזרחה היו של גדוד טנקים 28 בפיקודו של חיים עדיני, שפעל במסגרת חטיבת גבי עמיר, חטיבה 460. המג"ד קיבל פקודה, במסגרת הפקודה להתקפת הנגד בבוקר 8 באוקטובר, כשלוש שעות לפני המפגש איתנו, להעביר כוח שריון לעברה המערבי של תעלת סואץ! למותר לציין שגדוד 28 לא ידע שהוא

נכנס לעומקו של מתחם דיוויזיוני מצרי, שנערך להגנה חפוזה מייד בתום צליחתו המוצלחת את תעלת סואץ. הגדוד, כשנכנס לתוך השטח במגמה למצוא גשר ולצלוח, קיבל מכה קשה מאוד. לוחמים רבים נהרגו בניסיון המעבר שנכשל, וטנקים רבים הושמדו. לכן המבטים המבוהלים ולכן הנסיעה המהירה מזרחה. שמונת הטנקים שעברו אותנו לא נעצרו להסביר מה קורה, כי הם נחלצו לאחור מתוך המערך המוגן המצרי!

באותו הזמן, במטה הכללי התקבלה ידיעה שצה"ל צלח לצד המערבי של תעלת סואץ. אנו חויינו את חילוצה לאחור של פלוגת הטנקים שנותרה מן הגדוד שניסה להשתלט על גשר ולעבור מערבה, ובפיקוד הדרום ובמטכ"ל "ידעו" שיחידות של צה"ל צלחו את תעלת סואץ מערבה. המרחק בין תמונת המצב במטכ"ל ובפיקוד לבין מה שקרה במתחם "הברגה" באותו בוקר של 8 באוקטובר היה כמרחק מזרח ממערב.

הקרב על גשר פירדאן

השמש בעינינו, הגדוד מוכן לקבלת פקודות להמשך הלחימה, ואכן הפקודות הגיעו ברשת הקשר: להמשיך לתקוף לכיוון מערב, להיות מוכנים לנוע לעבר גשר פירדאן ולחבור עם כוחותינו הנמצאים בצד המערבי של התעלה. הסמג"ד אומר לי שסוף סוף אנחנו לא ראשונים בתנועה. עד עכשיו היינו הראשונים שנעו בשטח. הובלנו את ההתקדמות. ל"הובלה" יש משמעות עמוקה. לא ראשונים, אני אומר לעצמי. "לא ראשונים", זאת אומרת

שלפנינו נעו כוחות ומישהו "כבר עשה את העבודה". זה אומר שהציר משולט, שהגשר על התעלה משולט. בכל זאת המג"ד שואל בקשר כמה שאלות, והתשובות שהוא מקבל הן "להיות מוכן לתנועה ומהר", שכן הכוחות בצד המערבי של התעלה זקוקים לתגבור דחוף.

כולנו על הטנקים, המנועים רועמים, אנו 20 טנקים בגודל – כעשרה נפגעו עד לשלב זה – ואנו גולשים מגבעות "הברגה" בפריסה רחבה לכיוון תעלת סואץ. ירדנו מן הגבעות, הגענו לשטח הפתוח בשקט יחסי. אבק רב והשמש בעיניים. טנקיסטים ותיקים יאמרו שהרבה לא רואים במצב כזה, ואם רואים אז "רואים קרוב", זאת אומרת קרוב מאוד אל תובת הטנק, מטרים בודדים.

אחרי כ־2,500 מטרים של תנועה, כשאנו באמצע המישור, בחזיתנו גשר הפירדאן ומאחורינו גבעות "הברגה", אין שילוט של ציר. אני מסתכל ימינה ושמאלה מצריח הטנק ומזהה שאנו נעים בתוך מערכים חפוזים מצריים! חי"ר מימין, חי"ר משמאל, די מזכיר לי את פריסת הקומנדו במארב ברומני, ממש אותו הדבר! עדיין שקט ואני שוקל מה לעשות במצב זה. המשכתי לנוע בתוך הכוח המצרי כשכבת אחת נפתחה עלינו אש תופת ממאות קני טנקים וארטילריה, טילי סאגר ו-RPG, והמצרים יורים לכל הכיוונים, מתוכם ועלינו ועל עצמם! זו הייתה אש תופת! אל תחפשו את גבולות הגזרה אצל המצרים, הם אינם קיימים כלל. היום הפך ללילה. ליקוי חמה בין רגע! אש ועשן בכל מקום, פיצוצים אין ספור. בתוך שניות איבדנו קשר עם הסביבה והתצפית מהטנק דמתה לתצפית מתוך יער בוער, שכן לא ראיתי

דבר מלבד אש ועשן. הטנק נפגע מארטילריה ומטילים, התותח נפגע והפסיק לתפקד. המקלעים על הצריח התרסקו מאותו מטח ארטילרי והאנטנות התקצצו באחת. בבת אחת הפך הטנק שלי, טנק המ"פ, לגוש פלדה נוסע שאינו מסוגל לירות ואינו מסוגל לתקשר בקשר רדיו עם אף אחד!

רגעים אלה היו עבורי מהרגעים הקשים ביותר במלחמה. כמפקד פלוגה אני נמצא באחת מן הדילמות הקשות ביותר שעמדתי בהן. מצד אחד עלי לחבור לכוחות הנמצאים בצד השני של התעלה, מרחק של שניים עד שלושה קילומטרים ממני, ואם לא נגיע לכוח זה הוא לא יחזיק מעמד; מצד שני אני מבין שהקרב הזה אבוד! ברור לי שבמצב אליו נקלענו בלתי אפשרי ל-20 הטנקים של הגדוד להגיע לאן שהוא, ואני המ"פ עוד נמצא בטנק שאינו מתפקד. טנק המג"ד נפגע בזחל. אסף יגורי המג"ד, לפני שקפץ מהטנק, הספיק לתת פקודה לגדוד לסגת לאחור. כששמעתי את הפקודה, העברתי אותה לשאר הטנקים בגדוד, והואיל והיינו קרובים זה לזה ניתן היה לשמוע אותי, למרות שהרבה אנטנות קשר כבר לא היו על הטנקים בשלב זה. עד היום איני יודע מי שמע את הפקודה הזו ומי לא. פקדתי על הנהג לנוע לאחור. לא סובכנו את הטנק, ופשוט נענו במהירות לאחור. "אחורה מהר!", זהו נוסח הפקודה לחילוץ וניתוק מגע, וכך בדיוק נענו. בתוך התופת הזו, כשאנו נעים לאחור, נפתחים מדי פעם חלונות תצפית של ראות עד כדי 20 או 30 מטרים, לא יותר, ואני מזהה חיילים רצים באי סדר לכיוונים שונים. חלקם לא יודעים לאיזה כיוון לרוץ ועומדים במקומם. אספנו חלק מן הלוחמים שהטנקים שלהם

נפגעו אל סיפון הטנק, חלקם פצועים וחלקם בריאים. כך, עם האנשים על הסיפון, אנו נוסעים בהילוך אחורי כ־2,500 מטרים! האש שוככת קצת כשאנו יוצאים מתוך המהומה הזו, ואני מביט ימינה ושמאלה. אתי יצאו עוד שני טנקים מתוך התופת ההיא. טנק אחד מכל פלוגה. זיהיתי את המח"ט מנסה לקרוא למג"ד ברשת הקשר: "10 כאן 20, עבור!".

אני מגיע עם הטנק שלי עד לטנק המח"ט ואומר לו שאנחנו שלושת הטנקים היחידים שיצאנו מתוך הקרב הזה, וכנראה שכל השאר נשארו בתוך השטח. ביקשתי ממנו להיכנס שנית לשטח ולנסות להוציא עוד פצועים. ברור שאי אפשר היה להגיע ללב השטח, לעומק העמדות של הריוויזיה המצרית בה נתקלנו, אך קיוויתי שאנשים שקפצו מהטנקים הבוערים יגיעו לפחות עד לאמצע הדרך ואני אצליח לחלץ אותם משם באותו האופן שחילצנו את האחרים. "זו התאבדות", אמר לי המח"ט, אך אישר את בקשתי.

באותו הרגע ממש קיבל המח"ט הוראה בקשר להגיע למפגש מפקדים עם מפקד האוגדה, במפקדת האוגדה שהייתה פרוסה מאחור, כדי להתערכן במצב ולהחליט כיצד ממשיכים הלאה. מצאתי את עצמי שוב עם טנק ללא תותח יורה, נע בחזרה אל התעלה. הרמתי משקפת אל עיניי. עכשיו שקט לחלוטין. אין ירי, ומאות חיילים מצרים מסתובבים בין הטנקים הבוערים שלנו. המראה קשה. היה ברור לי שיש סיכוי קטן מאוד לאנשים לצאת משם חיים, ובכל זאת חיפשתי אם ישנו סיכוי, ואפילו הקטן ביותר, לחלץ את הלוחמים. המצרים זיהו אותי מהר מאוד ופתחו

שוב באש רצחנית! עצרתי והרמתי משקפת. לא זיהיתי אף אחד שרץ לעברי, אך זיהיתי שהמצרים מרכזים כוח טנקים גדול, שנראה לי כעשרות טנקים ונגמ"שים ומאות חיילי חי"ר ביניהם, המתחילים לנוע בפריסה רחבה מאוד לעבר השטח השולט – גבעות "הברגה". הם תוקפים, אמרתי לעצמי! הם מנסים לכבוש את השטחים השולטים. סובבתי את הטנק ו"רצתי" במהירות בחזרה אל העמדות השולטות. זיהיתי שם את שני הטנקים שיצאו אתי מהשטח קודם לכן, וצוותיהם יושבים לידם, מצב רוחם שפוף, בדומה לצוות הטנק שפגשתי ביום הלחימה הראשון. היו שם עוד שלושה טנקים שלא נכנסו כלל לקרב בגלל תקלות טכניות. ביחד היינו חמישה טנקים. היה לי ברור שאם המצרים יכבשו את השטח השולט, יהיה קשה מאוד לצה"ל לכבוש אותו מחדש, וכיבוש כזה יעלה באבידות כבדות. החלטתי לא לחכות למצרים על השטח השולט. לא ידענו אז להשמיד מטרות בארבעה או בחמישה קילומטרים. אלו היו הטווחים בשלב הראשון, במיוחד לאור פריסתם הרחבה של המצרים. ידענו לפגוע היטב בטווחים של 2,000–2,500 מטרים, אפילו ב-3,000. החלטתי לקצר טווח לשטחים הנחותים עם ארבעה טנקים ולפתוח באש על הטנקים והנגמ"שים המצריים משם. קיוויתי שאחרי שייפגעו להם טנקים אחדים הם יעצרו. גלשנו מהגבעות עד לטווחים של קילומטר – קילומטר וחצי, ארבעה טנקים, ובבת אחת פתחנו באש! בשריון אנו קוראים לכך ירי בטווח קרבי. בטווח כזה אנו פוגעים בהם בכל ירי פגז. כל פגז פוגע! והמצרים מפגינים תותחנות גרועה ולא פוגעים בנו. לשמחתי לא ירו המצרים טילי סאגר בזמן תנועתנו

לכיוונם. ירי פגזי הח"ש המהיר שלנו השמיד למצרים בין עשרה ל-15 טנקים והתקפתם נעצרה! חזרנו לעמדות השולטות. השעה הייתה חמש אחר הצהריים, לפנות ערב של 8 באוקטובר. הגדוד איבד בקרב זה 36 מאנשיו! הסמג"ד וכל המפ"ים נהרגו, חוץ ממני. רבים ממפקדי הטנקים נהרגו ואחרים נפצעו. חיילים רבים נהרגו. 36 חללים בקרב בגשר פירדאן הוא מספר קשה ביותר. המג"ד אסף יגורי נפל בשבי אחרי שנחליץ מן הטנק עם צוותו לתוך בור שנפער מנפילת פגז ארטילריה, ונפילתו בשבי נודעה רק לאחר מספר ימים. ידיעתו את השפה הערבית היא כנראה שהצילה אותו ואת צוותו, כאשר עצרו כנראה את הסתערות עליהם מספר מילים בערבית שאסף צעק לעבר מפקד מחלקה מצרי.

גדוד 113 ספג מכה אנושה. נשארנו בערב 8 באוקטובר שלושה-ארבעה טנקים בלבד מתוך הגדוד המקורי שהתחיל את לחימתו עם 36 טנקים.

נחישות ורוח לחימה – גדוד 113 ממשיך בלחימה

מצב הגדוד ב-8 באוקטובר בערב לא היה פשוט כלל ועיקר. הגדוד מנה כאמור שלושה-ארבעה טנקים. האם להישאר ולהילחם כגדוד או להתפזר בין יחידות החטיבה? זו הייתה השאלה הקשה ששאלנו את עצמנו. אחרי התלבטות החלטנו להישאר תחת המסגרת של גדוד 113 ולהמשיך להילחם כגדוד. התלבטות קשה והחלטה נחושה! מרגע זה ועד תום הלחימה, גדוד 113 אינו גדוד של 20 או 30 טנקים, גם לא של 15 טנקים ואפילו לא של עשרה טנקים,

אלא כשבעה טנקים לכל היותר. אני מפקד על פלוגת הטנקים המוקטנת. על פלוגת החרמ"ש מפקד המ"פ מנדי, ועל הגדוד כולו מפקד המג"ד מולה הרמתי. מולה, שמעולם לא פיקד על יחידת טנקים, פיקד על הגדוד המורכב משתי הפלוגות המוקטנות הללו במשך רוב הלחימה, מתוך נגמ"ש של יחידת החרמ"ש.

קרבות הגנה – החזקת השטחים השולטים בציר החת"ם

בימים הבאים הצטרף הגדוד לקרב הגנה ארוך, על בסיס השטחים השולטים של ציר החת"ם לכיוון מערב. המטרה כפי שהובהרה לנו (וכפי שאני הבנתי אותה) הייתה לשחוק את הצבא המצרי בקרב ההגנה הזו כמה שיותר ולצאת לקרב התקפה מערבה במגמה להכריעו. החלטה זו, שהתקבלה בפיקוד הדרום ובמטכ"ל, סימנה יותר מכל את תחילתו של השינוי במצב המבצעי של צה"ל בסיני באותם ימים. ההפתעה שהכתה בנו, קשה ככל שהייתה, לא הביאה למצרים הישגים מבצעיים מעבר לציר החת"ם.

שמונת הימים הבאים, מ-8 באוקטובר ועד 16 בו, היו ימים של קרבות הגנה, שהתנהלו בעיקר בשעות היום ולעיתים גם בלילה, ברציפות ובאינטנסיביות גבוהה. הקרבות בימים הללו קיבלו אפיון מאוד ברור. היו אלה קרבות על החזקת השטחים, השטחים השולטים בעיקר. בכל בוקר, עם עלות השחר, נענו לעמדות שולטות כדי לתפוס אותן לפני המצרים. עם עלייתנו לעמדות אש הייתה מתפתחת מולנו התקפה של כוחות מצרים. התקפה מעין

זו של המצרים על עמדותינו הפכה להיות עניין שבשגרה בימי הלחימה הבאים. בסביבות השעה שבע בבוקר, כשאנו בעמדות האש על השטחים השולטים, מתחילים לנוע עשרות טנקים ונגמ"שים לעברנו, כשחיילי חי"ר רבים הולכים ברגל ביניהם. אנו, חמישה טנקים בלבד בעמדות ומולנו כל בוקר ה"ארמדה" הזו. והמצרים מתקדמים ולא בורחים! אנו יורים בהם, פגזי ח"ש ואש מקלעים ומרגמות, והם מתקדמים ברציפות. חיילי החי"ר הללו מתקדמים, חלקם נופלים נפגעים, אך כל השאר ממשיכים. בשיחות בינינו קראנו להם "מסוממים", לא הבנו את התופעה הזו. לעיתים היו מגיעים חיילי החי"ר המצרי ממש עד לקו עמדותינו! הקרב הגיע לטווחים קצרים של ממש – ירי פגזי ח"ש על טנקים בטווחים של 30 מטרים! קרבות פנים אל פנים של ממש. בקרבות אלה, בדומה למארב הקומנדרו ביום הראשון שלנו ללחימה, היו מצבים בהם ניסו חיילי החי"ר המצרי לטפס על הטנקים תוך כדי הלחימה... היו למצרים חיילי חי"ר רבים מאוד. זו הסיבה שחלקם הצליחו להגיע עד לעמדותינו.

ב־11 באוקטובר עמדנו בפני התקפה כבדה יותר ממה שהורגלנו אליה בימים קודמים. חמשת הטנקים נמצאים בעמדות אש. חלקם מתדלקים ומתחמשים בעמדות המתנה, הצוותים נחים מעט, אוכלים ושומרים על רצף לחימה לאורך כל היום. מתפתחת התקפת טנקים מסוג T-62 לעברנו, ומולה הרמתי, המג"ד, שעומד גבוה בעמדת אש, נפגע ונהרג מאש פגז טנק מצרי. הרמתי ראשי למעלה וראיתי מטוסי מיג מצריים שמתקיפים ומפציצים את הסדנה של אוגדה 162. ההתקפה, שגבתה עשרות נפגעים, פצועים

והרוגים, הסתיימה תוך דקות, כשהיא משאירה מאחוריה שובל של אש ותמרות עשן. כן, כן, מטוסים מצריים מפציצים את כוחותינו. במציאות של מלחמה כוללת ראוי להתרגל שכך גם יהיה בעתיד! מולה הרמתי נהרג. זאביק רם קיבל פיקוד על הגדוד. חילופי הפיקוד ביחידות הלוחמות במלחמת יום הכיפורים היו רבים. כך גם יהיה בעתיד. צריך להבין זאת כשמדברים על חשיבותה של שרשרת פיקוד ועל משמעותה.

לא במקרה אינני מתאר לא את הסיוע האווירי לכוחותינו וגם לא את הסיוע הארטילרי. הסיבה הינה פשוטה בתכלית: סיוע אווירי לא היה כלל, בשל הגנת הנ"מ המצרית, וסיוע ארטילרי במשך רוב השלבים בימים אלה היה נדיר עקב מספרן המועט של יחידות התותחנים. עיקר הלחימה הוטל על יחידות הטנקים והחי"ר. חוסר זה הורגש מאוד, במיוחד לאור שפע הסיוע הארטילרי המצרי, שנחת עלינו בכמויות נדיבות.

נשארנו בעמדות האש כל אותו היום, עד שההתקפה המצרית נבלמה ושככה. קרבות הגנה להחזקת שטח הינם קרבות הדורשים נחישות והתמדה רבות ביותר. למדנו זאת על בשרנו באותם ימים. צורת הקרב בכל יום הייתה קרב הגנה סטטי באש מעמדות בשטחים השולטים. חשיבותם של שטחים אלה הייתה ברורה לכולנו והיינו נחושים להגן עליהם. זו הייתה אחת הסיבות להצלחתנו להחזיקם, למרות יחסי הכוחות הבלתי סבירים בינינו לבין המצרים.

היו גם סיבות נוספות, פיקודיות בעיקרן, ואלו היו הסיבות המשמעותיות להצלחתנו. בלילה, בחינוני הלילה הקרביים, נהגתי לשוחח עם החיילים. סיפרתי להם את אשר עברנו במשך

היום ואת מה שאנו אמורים לעשות למחרת. כשהבטתי לחיילים בעיניים ידעתי שלא כולנו נשב בחניון הלילה של מחר. בכל יום של קרבות שילמנו מחיר יקר של הרוגים ופצועים. ידעתי שבכדי להניע את החיילים להילחם בקרב שבו חלק מהם עלול להיפגע, חייבים לשוחח איתם באופן בלתי אמצעי, לא רק בקשר הרדיו, המהווה את ערוץ תקשורת המפקדים והחיילים העיקרי בחיל השריון. הקשר אינו מספיק! המגע האישי, הטפיחה על הכתף, חיוניים ביותר.

הרגשתי שאני חייב להקרין ביטחון אפילו אם "בטני מקרקרת". כלפי חוץ אני חייב להקרין ביטחון, אמינות ומקצועיות כלפי אנשי ואי אפשר "לבלף"! האמת. ספר לחייליך את האמת, קשה ככל שתהיה. מסתבר שאם אתה עושה את כל הדברים הללו, אנשים הולכים אחרריך בשדה הקרב גם בתנאים הקשים ביותר, כשהם יודעים שישנו סיכוי גבוה שחלק מהם אולי לא יחזרו בחיים מן המשימה הזו. הבנתי זאת היטב בימים אלה של לחימה. ערב ערב, עיפים ככל שהיינו מהלחימה היומית, התכנסנו לדבר. ובמקביל התחמשנו ותדלקנו את הטנקים להמשך הלחימה.

בשמונת הימים הללו של קרבות הגנה מול המצרים בציר החת"ם הסבנו להם אבידות כבדות מאוד. למצרים נפגעו עד 16 באוקטובר טנקים ונגמ"שים רבים, ואלפי חיילי חי"ר נהרגו ונפצעו.

ממגננה למתקפה – המארב לחטיבת טנקים 25 המצרית

מערב 15 באוקטובר החלה צליחת תעלת סואץ על ידי כוחות צה"ל. בשלב הראשון צלחו כוחות חי"ר על גבי סירות גומי ואחריהם טנקים על גבי "תמסחים". בהמשך, ב־17 באוקטובר בבוקר, החלו בחיבור דוברות לגשר שקיוו להשלימו עד שעה 1600. ברצועת המישור המשתרעת לרוחב ארבעה קילומטר ממזרח לאגם המר החל קרב שריון מן הגדולים במלחמה, עם 110 טנקים מסוג T-62 שיצאו לכיוון צפון האגם המר וזוהו כחטיבה 25. חטיבה זו סיכנה בהתקדמותה סיכון ממשי את עצם מהלך הצליחה של צה"ל לגדה המערבית של תעלת סואץ. חטיבה 217 קיבלה משימה דחופה לארוב לחטיבה 25 המצרית, ולהשמיד אותה.

ב־17 באוקטובר עם שחר, במסגרת המשימה החטיבתית, קבלתי משימה לנוע במהירות לאזור השטחים השולטים על המישור המשתרע ממזרח לאגם המר. יחד איתי נמצא בחור צעיר בשם שמוליק. שמוליק הוא סרן שהגיע זה עתה מחו"ל, ממש לפני יומיים. "בריק", אמר לי שמוליק כשהגיע, "שמעתי שיש לך טנקים ואני מחפש להצטרף, אני מחפש עבודה". היו כעת שתי פלוגות מוקטנות בגודל 113 – האחת שלי והשנייה של שמוליק – וכן פלוגת החרמ"ש, ללמד שלא המספר הוא הקובע. הפיקוד והנחישות חשובים לא פחות, אם לא יותר. משימתנו הייתה להשתתף במארב לטור של טנקים שנע צפונה, במקביל לאגם המר, אל עבר הגשרים הנבנים בשעות אלו על גבי תעלת סואץ

כחלק ממבצע הצליחה. אנו לא ידענו כמובן שמדובר בחטיבה 25. בעצם למפקד גדוד או פלוגה ידיעה זו חשובה פחות בשלבי לחימה אלה. השטח הזכיר לי את אזור גשר פירדאן. שטח שולט ולרגליו כחמישה קילומטרים של מישור עד לאגם המר. אנו מרימים משקפות לעיניים ומזהים טור של טנקים המתקדם לאיטו צפונה לעבר הגשרים. צפונה לנו מגיע גדוד נוסף ותופס עמדות. לאורך כל מרחב השטחים השולטים הללו מצטרפים ותופסים עמדות גדוד 126 ועוד גדוד מחטיבה 500.

מהר מאוד אני מבין, כמו גם האחרים, שמהעמדות הללו לא נוכל להשמיד את הטנקים שמולנו. הטווח הוא כחמישה קילומטר! באותם הימים איננו יורים כזכור לחמישה קילומטר, ונחוץ פתרון ומהר. הדרך היחידה שנראית אפשרית לביצוע המשימה היא לנוע קדימה לתוך השטח הפתוח, לקצר טווח משמעותית אל המצרים, ולפתוח באש אל הטנקים המצריים מתוך השטח הפתוח. ממש קרב אבירים! זיכרון גשר הפירדאן עוד רענן. החשש שנמצא את עצמנו בתוך מערך מצרי מחופר של דיוויזיה ממוכנת בשטח הפתוח מקנן בכולנו. ההתלבטות קשה ביותר.

אין ברירה! המח"ט נתק'ה ניר נותן פקודה לצאת להתקפה. נעים עם תפילה בלב שלא נפגוש שוב חי"ר ממוכן מחופר בדיונות, כמו בגשר פירדאן. אנו מגיעים לטווח של שני קילומטרים מהטנקים המצריים והם לא מגיבים. אנו בלב השטח הפתוח. כשאנו מגיעים לטווח קרבי, 1,500 מטר, המצרים מבחינים שקורה משהו. הטור נעצר וצריחי הטנקים המצריים מסתובבים לעברנו. האש נפתחת, ואנו, בניגוד למצב בפירדאן, במצב אחר לגמרי. בטווח הזה אנו

פוגעים היטב כזכור, וכל גדודי הטנקים יורים ומשמידים תוך זמן קצר מאוד את רוב הטנקים של חטיבה 25. מהומה רבתי. כ-60 טנקים מצריים שרופים נותרים בשטח והשאר משמשים את צה"ל כטנקי שלל שנים אחר כך.

יחסי הכוחות היו לחלוטין לטובתם של המצרים. מארב הטנקים הזה, התעוזה שבהתקרבות כוחות ההלם של המארב לשטחים הפתוחים, התותחנות המצוינת וההשמדה המהירה של טנקי המצרים יצרו הפתעה שהמצרים לא עמדו בה. החטיבה המצרית הושמדה. לימים, כשביקרתי בצבא הרוסי, נודע לי שמלמדים את הקרב הזה בבתי הספר שלהם, כקרב מופת.

המתקפה – הלחימה בגדה המערבית של תעלת סואץ

בתום הקרב עם חטיבה 25, בערב, אסף מפקד האוגדה אלוף אברהם אדן (ברן) את מפקדי האוגדה לתדריך. ברן, איש נמוך קומה, עמד על סלע מול כל מפקדי האוגדה ונתן תדריך ל"קרב ההכרעה", לדבריו. לפי זיכרוני אמר ברן כך: "אחרי שהשמדנו את חטיבה 25 אנחנו יוצאים היום לקרב ההכרעה. אנו צולחים את תעלת סואץ עוד הלילה. משימת האוגדה היא לנוע במהירות אל העיר סואץ ולכתר בכך את הארמיה המצרית השלישית. עלינו לעשות זאת לפני שתעצור אותנו הפסקת האש. לכן המשימה היא לעשות זאת מהר..." ברן סיים את דבריו. יפה ירקוני עלתה על אותו הסלע ושרה כמה שירים. היא תמיד הייתה שם ברגעים כאלה. רצנו אל הטנקים בתום הכינוס הזה, ומיותר לציין שזו הייתה פקודת

המבצע של מפקד האוגדה למפקדים. למח"טים הוא כנראה פירט עוד מאוחר יותר, אך עבורי הייתה זו הפקודה האחרונה, אולי המפורטת ביותר שקיבלתי עד לסוף הלחימה כולה.

ערב המתקפה בגדה המערבית של התעלה היה צה"ל במצב שונה לחלוטין מאשר בימי הלחימה הראשונים של המלחמה. חזרנו לטנקים. חימוש, תדלוק ואנו בתנועה. המצרים, שיודעים על הגשר שצה"ל הניח על תעלת סואץ, מרכזים אש ארטילרית וקטיושות לאזור המעבר. ככל שהתקרבו אל הגשרים הארטילריה חזקה יותר. הגשרים עצמם הופגזו ללא הרף. הגענו לגשר לקראת שחר. שמוליק עלה ראשון על הגשר עם שני טנקים ואני נעתי אחריו עם שלושת הטנקים שלי. בעודנו נעים על הגשר, הטנק שמאחורי סופג פגיעה ישירה מקטיושה. כתוצאה מכך, איבד נהג הטנק שליטה על הגאי הטנק והטנק צנח למימי תעלת סואץ! מפקד הטנק הצליח להשתחרר מהקשר ונחלץ מהטנק. הצוות טבע והחיילים נהרגו.

יצאנו מהגשר למערב התעלה והתקדמנו למרחב מחנות אבו סולטן. במחנות אבו סולטן ממערב לתעלה, ב-18 בחודש, בקרב על פתיחת הציר ליחידות האוגדה, נפגעים ומושמדים שני טנקים שלנו. חיילי הצוותים נהרגים כולם. האינטנסיביות של קרב ההתקפה אינה שונה מן האינטנסיביות של קרבות ההגנה שחווינו עד עכשיו. בקרב במחנות אבו סולטן נתקלנו ב-15 טנקים מצריים שפתחו עלינו באש בבת אחת. נפגעתי גם אני. הטנק שלי לא יכול היה לנוע יותר, הוא נפגע בזחל. הצלחתי לקדם את שני הטנקים הנותרים ויחד פתחנו באש בירי מהיר

לעבר אותם הטנקים שקניהם בלטו בטווחים של 100 עד 200 מטר מאתנו, מתוך חושות. זאביק רם, שהחליף את מולה הרמתי והיה עכשיו המג"ד, קידם את פלוגת החרמ"ש לטיהור השטח. הפלוגה נתקלה בכוח קומנדו שישב היטב בין החושות והיה מצויד בכלי הנשק המוכרים לי מהעבר הקרוב – הקלצ'ניקוב וה-RPG. במכת האש הראשונה נהרג מ"פ החרמ"ש, הסמ"פ וחלק מהמ"מים, ולוחמים נהרגים ונפצעים. הפיקוד הפלוגתי כולו נפגע קשות. עד חשיכה נלחמנו לחילוץ הכוח, רק לקראת ערב הצלחנו בכוחות מתוגברים לחלץ את הכוח על פצועיו והרוגיו מהשטח והציר נפתח לתנועה.

עיקר הלחימה ממערב לתעלה בימים הבאים, עד ל-25 באוקטובר, הייתה מול טנקים של דיוויזיות השריון, מול חי"ר ששולב בהגנה על מחנות ועמדות, מול ארטילריה, והרכה מאוד סוללות של טילים נגד מטוסים. סוללות טילי הנ"מ הללו היו הסיבה הישירה לכך שלא קיבלנו סיוע אווירי בלחימה עד לאותו הזמן. כל סוללה שהושמדה על ידינו בימי הלחימה מעבר לתעלת סואץ "פתחה" את השמיים למטוסינו, שהחלו לפעול במרחב. לחמנו ברציפות מ-18 בחודש ועד 22 בו, ממחנות אבו סולטן דרומה לכיוון ציר סואץ-קהיר. עשרות קילומטרים של תנועה ולחימה ממערב לתעלת סואץ ולאגם המר. המשמעות של רציפות לחימה לצוותי טנקים הינה בראש ובראשונה שהות ללא הפסקה בתוך הטנקים.

כמפקד טנק או איש צוות טנק, אין אפשרות לעזוב את הטנק, ולו לרגע. הארטילריה הרצופה, עומס הפעילות והלחץ גרמו לנו למצוא דרכים יצירתיות לעשות אפילו את צרכינו בימים הללו

בתוך הטנק. מבוקר עד לילה, רציפות של תנועה ואש! העצירות היחידות הן קצרות מאוד, לתדלוק ולתחמוש בלבד.

הפסקת אש ראשונה

ב־22 בחודש הגיע הגרוד למרחב הציר סואץ-קהיר וכבש את השטחים השולטים עליו. הפסקת אש! זו ההודעה בקשר. אנו במרחק של כ־100 קילומטר מקהיר, וכל המערכת הבינלאומית בתזוית! אנו נמצאים בשני שליש הדרך לכיתור הארמיה השלישית. לא הגענו אפילו לעיר סואץ. משימת הכיתור לא הושלמה, ו"תופסת אותנו" הפסקת אש. אין לנו שום יתרון במצב זה, בוודאי לא יתרון מערכתי שניב איזושהי תוצאה אסטרטגית ברורה. המג"ד זאביק רם פונה אלי: "שמע בריק, אמנם אנו בהפסקת אש אבל נוע, גנוב שטח". מה פירוש "גנוב שטח?", שאלתי את עצמי; נוע ותפוס שטח ככל שניתן. לילה, ואנו נעים לתפוס שטח. נעים והשעות נוקפות. שעה אחרי שעה, עייפים יותר ויותר והעיניים נעצמות. אנו לא נתקלים באויב, ובסביבות השעה שתיים בלילה אני מרגיש שאיני יכול להמשיך. עצרתי את הטנקים. נעצור לחצי שעה, החלטתי. בבת אחת, בתוך שניות, צללנו לתוך הטנקים ונרדמנו! הביולוגיה כנראה עושה את שלה. איננו מכוונות.

השחר האיר על חמישה טנקים ישראליים בלב הישימון ממערב לתעלת סואץ. פקחתי את עיני בבהלה. בשתיים וחצי לפנות בוקר התכוונתי להמשיך בתנועה והשעה כבר חמש בבוקר! אני מוציא את ראשי מתא המפקד בצריח, מביט ימינה ושמאלה ו...

לא יאומן! אנו נמצאים בלב חניון ענק של אגד תחזוקה מצרי, למעלה מ-100 כלי רכב שונים המחופרים בעמדות מסביבנו. הם חשבו שאנו כוח מצרי שבא לאבטח אותם בלילה, אנחנו נענו ללא אורות ובמשמעת לילה קפדנית, וזאת התוצאה. חייל מצרי מסתובב סביבנו ומביט בהשתאות. הוא לא ראה טנקים מצריים מסוג "צנטוריון" ולא החליט אם אנו מצרים או ישראלים. הוא נראה חוכך בדעתו. נראה לי שהוא קיבל משימה לברוק מי נעצר באמצע החניון. מגיע קצין, סגן או סרן. אחד מחיילי הצוות דובר ערבית, ואני באמצעותו אומר לקצין שיאסוף את כל כלי הרכב בחניון, יסדר אותם בשדרה וינוע עם כולם לכיוון מערב. "אני מצטער מאוד", הוא אומר, "היינו כאן לפניך". אין עם מי לדבר, אני אומר לעצמי. "קרא לקצין הבכיר", אני אומר לו. הפסקת אש, לא יורים. הקצין קורא למפקד הבכיר. אחרי דין ודברים עם המפקד הבכיר המצרי בדרגת קולונל, הוא לוקח ברצינות את הודעתי שאם הוא לא ינוע משם מיד אפתח עליו באש. במהירות ובצורה מסודרת, שמוכיחה את יכולתו הגבוהה של אגד התחזוקה המצרי לדלג ממקומו, מתאספים כל עשרות כלי הרכב לשדרת מסע ארוכה לכיוון קהיר. אחרי שעה החלה שדרת כלי הרכב לנוע, וממש באותו הזמן בוטלה הפסקת האש!

השלמת הכיתור של ארמיה 3

בעודנו נמצאים בעברה המערבי של התעלה, כשמונה קילומטרים מצפון לעיר סואץ, לפני השלמת הכיתור של ארמיה 3, נפסקה

האש. הפסקת האש הסופית התקבלה בקשר בחצות הליל שבין 24 ל-25 בחודש. עצירה במצב זה לא באה בחשבון! השלמת הכיתור הייתה הכרחית.

הבטתי דרומה. סוללה גבוהה של תעלת סואץ ממזרח, ותעלת המים המתוקים עם הסבך שמסביב ממערב. התנועה אפשרית רק על הצייר. התחלנו לנוע דרומה כאשר טנק הסמל נע לפני, ואני ושלושה טנקים מאחוריו. נגמ"ש עם צנחנים שטעו בדרך הצטרף אלינו וסגר את הטור. בארבעת הקילומטרים הראשונים היה שקט לחלוטין. לפתע, הטנק הקדמי בשדרה מזהה כ-100 מטרים לפניו, סמוך לתעלת המים המתוקים, תנועה בסבך. שלושה טנקים מצריים מולנו, ואנו לא רואים אותם. השטח נעור לקול מטח פגזים חודרי שריון שטס לעברנו. פגז ח"ש נפיץ פוגע בטנק, ואלפי רסיסים עפים לכל עבר. המקלעים נעקרים ממקומם ועפים מהטנק. אני חוטף רסיס קטן במצח ודם מתחיל לזרום על פני. הבנתי בחושי שהתחדדו מאוד בימי הלחימה האחרונים שזהו עניין של שניות ספורות עד שהפגז הבא יפגע בטנק שלי. "ימינה מהר! שמאלה מהר!", אני נותן פקודות לנהג, "אש!", אני פוקד על התותחן. הטנק לא זז. התותחן מביט לעבר הנהג ואומר לי: "המפקד, הנהג הרוג". הנהג נהרג מפגיעת הפגז. נתתי לצוות פקודה לנטוש את הטנק לפני שייפגע. שני הטנקים לידי ירו במהירות לעבר הטנקים שבסבך והשמידו אותם! בתוך כל המהומה הזו קופצים כ-15 חיילים מצרים מעבר לסוללת התעלה ורצים לעברנו כשידיהם מעל לראשיהם, מגיעים אלינו, נופלים אפיים ארצה ומתחילים לבכות. מחזה סוריאליסטי ומקורי מאוד

לכל הדעות. מה בדיוק עושים עם המצב הזה? לשחרר אותם לא בא בחשבון. היו כבר מקרים ששבויים ששחררו חזרו ונלחמו בנו. בצד הדרך עמד כלי רכב מרוטש מהפגזה, שהיה כנראה בעבר הקרוב רכבם של החיילים הללו. הפתרון המקורי ביותר שעלה בראשי היה לומר להם באמצעות המתורגמן הוותיק שלנו לעלות על הרכב הזה ולהצטרף לשרדה!

למרות צעקות המחאה והבכי של החיילים המצרים, הבלתי אפשרי קרה והמצרים הצליחו לתקן ולהניע את הרכב, או יותר נכון את הגרוטאה ששכבה בצד הדרך. מסביב המשיך הקרב עד להשמדתם של הטנקים המצריים על ידי הטנקים שלנו וצוות הצנחנים.

כך, בנחישות אין קץ, שדרת הטנקים הפלוגתית הקטנה של גדוד 113, עם צוות צנחנים ומשאית שבויים, נעה לאורך התעלה עד שהגיעה לעיר סואץ.

פלוגת "מישקה" השלימה את כיתור הארמיה השלישית.

סיכום – על יישום הפיקוד הקרבי

מנהיגותו של המפקד בקרב נוצרת על ידו לאורך זמן. פעמים רבות אני נשאל מהו פחד בשדה הקרב? כולנו מפחדים בשדה הקרב. בשדה הקרב של גדוד 113, מבוקר עד לילה, במשך 18 יממות רצופות, כולם פחדו. הגיבורים הם אלה שהתגברו על הפחד התמידי הזה. רבים מאוד מלוחמי צה"ל ומפקדיו במלחמת יום הכיפורים ידעו להתגבר על פחדי שדה הקרב, וגבורתם היא שהביאה בסופו של דבר לניצחון בקרב.

החייל הלוחם מתקדם מול אש תותחים רק אם הוא סומך על המפקד, רק אם הוא מאמין במפקד, סומך על שיקול דעתו ועל מקצועיותו. עליך למצוא זמן לשוחח עם חייליך. השיחה, העידוד, הטפיחה על השכם, האמינות שבדבריך, חשובים ביותר. על המפקד להפגין ביטחון גם כשהמצב אינו ברור. ערפל הקרב הוא עצום! ולכן, שינוי התוכניות בקרב הוא המצב הרגיל. על המפקד לדבוק במשימה ולא בתוכנית. לדעת את המטרה ולהבין את המשימה בהקשרה הכולל. גם אם "ייתקל בקיר", ידע המפקד למלא את משימתו ממקום אחר ובדרך אחרת. כדי לאלתר נחוצה ידיעה, וצריך לאלתר בחכמה. עליך לדעת לקבל החלטה לבד! זהו מצב אופייני בשדה הקרב. אין עם מי להתייעץ ברגעי הלחץ הקשים, לא עם הרמה הממונה ולא עם הפקודים. על המפקד לקבל החלטות הרות גורל, הקשורות בחיי אדם, יום-יום ושעה-שעה. אלו ההחלטות של הפיקוד הזוטר, ונדרש לקבלן באינטנסיביות רבה. מצאתי את עצמי מחליט החלטות כאלו כל הזמן, מבלי לקבל עצות ממפקדים בכירים מסביב. פשוט לקבל החלטות.

איך מכינים מפקדים ולוחמים לשדה קרב מעין זה? ניסיוני בלחימה מראה כי חשוב מאוד ללמד אנשים יוזמה מהי. ללמד את הדרך לבלתי שגרת, לפתרונות הלא מקובלים. ללמד "לצאת מן התרגולת", אני נוהג לומר. בנושא המודיעין למשל. אם ציפית לקבל מודיעין קרבי מן הרמה הממונה בשדה הקרב, תתברר לך מהר מאוד ציפייתך כציפיית שווא. המודיעין הקרבי הוא מה שאתה רואה בעיניך! מציאות שדה הקרב תתברר לך בצורה הטובה ביותר אם מפקדיך וחייליך ייצרו אותה וידווחו אותה אליך. לצערי, שדה

האימונים, משוכלל ככל שיהיה, אינו מדמה את מציאות שדה הקרב. גם במתקן האימונים המשוכלל ביותר, רק אחרי זמן אנו מכירים את השטח ואת האפשרויות השונות לפעול. המלחמה הבאה תהייה שונה מן המלחמה שנלחמנו במלחמת יום הכיפורים. עלינו להפנים זאת ולהכין את המפקדים להיבטים המורכבים והמגוונים הנובעים מיריעה זו.

נספח: שבע אגרות עקרוניות של נציב קבילות החיילים למפקדים

אלוף (מיל') יצחק בריק

”אני מאמין”

מפקדי צה”ל,

לאחר כחצי שנה בה אני משמש כנציב קבילות החיילים – תקופה שבמהלכה ביקרתי ביחידות רבות, נפגשתי עם מפקדים בכל דרגי הפיקוד וכמובן נדרשתי לטיפול הפרטני בקבילות – מצאתי לנכון לפנות אליכם, קצינים בכירים ומפקדים בצה”ל, ולהציג בפניכם את השקפתי בכל הנוגע לאחריות המפקדים לטיפול בעניינם של פקודיהם, בהקשר של מימוש זכויותיהם.

ראשית אדגיש, כי כנציב קבילות החיילים אני רואה עצמי כמי שמשמש תחליף למפקדים. כל מפקד בצה”ל, באשר הוא מפקדם של חיילים, אחראי לשמירה על זכויותיהם, על כבודם ועל רווחתם. לגישתי, זוהי חובתו המרכזית של כל מפקד בצה”ל. אשר על כן, כאשר החיילים פונים למשרדנו כדי לקבל ייעוץ טרם הגשת קבילה, אנו מעודדים אותם להעלות את טענותיהם לפני

מפקדיהם הישירים, או לחלופין לפני מפקד היחידה, באמצעות תיבת הפניות בלשכתו. אני מאמין כי בדרך כלל יש להעדיף טיפול פיקודי ענייני ומהיר על פני התערבות של גורמים חיצוניים.

הנני סבור כי יצירת אווירה של פתיחות וקשב כלפי החיילים ונכונות המפקדים לטפל בטענותיהם הן יסוד חשוב ביותר בתפקודה התקין ובהתנהלותה היעילה של היחידה. הניסיון מלמד שבראייה עניינית, הנקייה מדעות קדומות, הטיפול בפניות החיילים הוא כלי מצוין עבור מפקד היחידה לשפר את ההליכים ביחידה ולקדם את איכות תפקודה.

כאשר חייל בוחר בדרך של הגשת קבילה תחת פנייה ישירה למפקדיו, הנני רואה חשיבות רבה בקבלת התייחסותו של המפקד הממונה – מפקדם של החייל הקובל ושל המפקד שכלפיו הוגשה הקבילה. כאשר התייחסותו של המפקד הממונה מצביעה על כך שנערך תחקיר ענייני ומעמיק על ידו, ובמסגרתו ניתנה אפשרות לכל המעורבים למסור את גרסתם ואת טענותיהם והדברים נבחנו ללא משוא פנים ואף ננקטו צעדים פיקודיים ההולמים את ממצאי התחקיר – הרי שככלל אסתפק בטיפול הפיקודי שננקט ולא אתערב בצעדים שנקט המפקד הממונה.

הניסיון מלמד כי טיפול פיקודי רציני מביא לתוצאות מהירות וטובות יותר בכל הנוגע לתיקון הליקויים העולים מהקבילות ואף בנוגע לשיפור מערכות יחסי הגומלין בין החיילים לבין המפקדים ביחידה. מטבע הדברים, שביעות הרצון של החיילים במקרים אלה, שבהם פועלים המפקדים הממונים להפקת הלקחים הנדרשים מהקבילות, היא גבוהה יותר, הן מאחר שזכו לאוזן קשבת מאת

מפקד יחידתם והן מאחר שהבעיה שהעלו טופלה במהירות, ללא צורך בהתערבות של רשות חיצונית כנציב קבילות החיילים. עם זאת, באותם מקרים חריגים שבהם יעלה כי לא התאפשר לחייל הקובל להעלות את טענותיו בפני המפקד הממונה, או שהמפקד הממונה בחר בדרך של מתן גיבוי גורף ובלתי ענייני למפקדי המשנה הכפופים אליו – לא אוכל לסמוך את ידי על הטיפול הפיקודי שננקט ואראה זאת כחובתי להתערב בהתנהלות המפקדים, להשלים את הבירור העובדתי, ובהתאם לתוצאותיו – להמליץ על נקיטת הצעדים המתחייבים בהתאם לחומרת המקרה. אני מאמין כי צבא המשמר בעשייתו ערכים של מקצועיות, מוסריות, יושרה ושוויון, מטפח אותם ומנחיל למפקדיו אמות מידה המעודדות שמירה על כבודם של החיילים ועל זכויותיהם, על בריאותם ועל רווחתם – זוכה בחיילים בעלי רמה גבוהה של הנעה (מוטיבציה), אכפתיות ואיכות עשייה.

מפקד אשר מהות הפיקוד והמנהיגות נהירה לו, יטה אוזן קשבת לחייליו, ידאג להסביר להם את ההיגיון העומד בבסיס דרך הפעולה הנדרשת מהם וינהג בהם בכבוד – יזכה בפקודים המגלים הזדהות עם המסגרת שבה הם משרתים והנכונים לתרום את המיטב שבהם למען הצלחתה.

לבסוף, ברצוני להצביע בסיפוק על שיתוף הפעולה הטוב בין רשויות הצבא לבין הנציבות, המבוסס על הכרה בחשיבות ההקפדה על טיפוח הערכים העומדים ביסוד פעולתו של צה"ל.

5 ביולי 2009

חניכה, ליווי והכשרה של מפקדים זוטרים

מפקדי צה"ל,

עם השלמת שנה בתפקידי, ובהתבוננות מקיפה על הנושאים שעולים בבירור הקבילות, וכן במפגשים הרבים שערכתי עם מפקדים וחיילים, מצאתי לנכון להציג בפניכם את אחד המוקדים אשר להבנתי מצריכים יתר תשומת לב והתייחסות מצד המפקדים. לרוב, מפקדיו הישירים של החייל הם מפקדים צעירים ופחות מנוסים – מפקדי כיתות, סמלים ומפקדי מחלקות. מבירור הקבילות עולה כי לעיתים, חוסר הניסיון של אותם מפקדים מביא לכך שהם פועלים כלפי פקודיהם באופן כוחני כדי לנסות לבסס את מעמדם ולהמחיש לחיילים את נחיתותם במערכת יחסי הגומלין ביניהם.

באחד המקרים שטופלו בנציבות בשנה שעברה פנה אלי לוחם וביקש את התערבותי הדחופה נוכח מסכת של עונשים והתייחסות משפילה מצד מפקד מחלקתו – קצין צעיר בדרגת סג"ם. זאת, לאחר שטיפולם של מפקד הפלוגה ומפקד הגדוד היוצא בפניותיהם של החייל וחבריו למחלקה לא הועיל לשינוי בדפוס הפיקוד המתעמר מצד מפקד המחלקה. בעקבות פניית ראש צוות הברור מטעמי אל מפקד הגדוד הנכנס, קיים הלה תחקיר מקיף ומעמיק, אשר במהלכו אומתו טענות הקובל וכן נמצאו ליקויים חמורים נוספים בהתנהלותו של מפקד המחלקה. ממצאי התחקיר העלו כי הקצין נקט, בין השאר, את צעדי הענישה הבאים כלפי חייליו: הטלת משימת שמירה של למעלה משבע שעות רצופות;

הוראה לחייל ללבוש ביגוד מגן, לרבות מסכת מגן, למשך כשעה; הוראה לחייל להתקלח במהלך הלילה, מדי שעה, ולדווח לו על ביצוע ההוראה; קיום מסדר נשקים, מדי שעתיים, במהלך לילה שלם; וקיום מסדר בשעה 03:00 לפנות בוקר, כאשר עד אותה שעה נאסר על החיילים להיכנס לאוהלים והם נאלצו לישון על הארץ.

בהתייחסותו לקבילה מסר מפקד הגדוד, כי הגם שקודמו בתפקיד ומפקד הפלוגה עמדו על כך שקיימת בעיה בהתנהלות הקצין ונקטו מספר פעולות בנושא, הרי שבמשך מספר חודשים הם לא עמדו על חומרת הדברים. מפקד הגדוד ציין כי הוא רואה בכך כשל במנגנוני הבקרה בפלוגה ובגדוד. גם מפקד הפלוגה מסר בהתייחסותו כי הוא לא היה ער די הצורך לסימני האזהרה שהיו בפניו ולא הבין את עוצמת הבעיה. לדבריו, הוא לוקח על עצמו אחריות פיקודית על רוב האירועים שנחשפו ורואה בכך כישלון אישי שלו. בעקבות התחקיר הועמד הקצין לדין משמעתי והוחלט על סיום תפקידו טרם עת.

במקרה זה ובמקרים נוספים היינו עדים לכך שמפקדים צעירים שהינם חסרי ניסיון פיקודי, ולפיכך גם חסרי ביטחון, נהגו באופן שפגע בחייליהם ואף בעצמם. החיילים במקרים הללו חוו תחושות של השפלה וחוסר אונים ובחלק מהמקרים אף נגרמו להם חבלות גופניות של ממש. גם המפקדים לא יצאו נשכרים מכך, שכן מפקד שמנסה לבסס את מנהיגותו על הפעלת כוח כלפי חייליו יגלה במוקדם או במאוחר כי בטווח הקצר הפעלת הכוח עשויה ליצור אצל החיילים תחושה של מורא, אולם בסופו של דבר חיילים

שכבודם נרמס ימצאו את הדרך להביע את מורת רוחם וחוסר אמונם כלפי המפקד.

כפי שציינתי בעבר, מידת הסמכות של מפקד כלפי פקודיו ומידת המחויבות שחש חייל כלפי מפקדו אינן פועל יוצא של מעמדו הפורמאלי של המפקד, דרגתו ותפקידו, כי אם של מעמדו הערכי והאנושי, כפי שהוא מצטייר בעיני פקודיו. פקודיו של מפקד הנותנים בו אמון וסומכים על מחויבותו כלפיהם יחושו מחויבים כלפיו ויפעלו כמיטב יכולתם כדי להצליח בביצוע מטלותיהם.

כמובן, שמפקד יחידה אינו יכול להיות בכל זמן נתון בכל מקום ושמידת פיקוחו על התנהלותם של מפקדי המשנה הכפופים אליו אינה בלתי מוגבלת. לפיכך, הינו מחויב לפעול במספר מישורים למען קידום הערך של כבוד החייל ביחידתו ולמען מימוש זכויות החיילים ביחידה:

- רוח היחידה - לגישתי, המרכיב המרכזי בעיצוב רוח היחידה הוא הדוגמה האישית שנותן מפקד היחידה למפקדי המשנה הכפופים אליו. מפקד המקפיד לנהוג בפקודיו בכבוד ובאופן ענייני ונוהג על פי אמות מידה של יושר ופתחות, יהווה מודל לחיקוי עבור מפקדי המשנה ביחידתו.
- הדברים אמורים גם ביחס לתרבות הנהוגה ביחידה בכל הנוגע ללמידה משגיאות ודיווח על אירועים חריגים. מפקד שאינו חושש לשוחח עם פקודיו על שגיאותיו ועל לקחיו האישיים מאירועים שונים, יסייע להם להימנע מחזרה על אותן טעויות

- ויעודר אותם לגלות אותה מידה של פתיחות ולדווח לו על אירועים חריגים שהתרחשו במסגרות עליהן הם מופקדים.
- על המפקד להבטיח כי כל חייל שמבקש לשוחח עימו יוכל לעשות זאת בהקדם האפשרי. ככלל, רצוי לעודד שהפנייה תיעשה במדרג הפיקודי, כך שגם החיילים ידעו שנכון שיציגו את בעיותיהם בפני המפקדים הישירים וגם המפקדים הישירים ידעו שמפקד היחידה מצפה מהם שיקשיבו לחיילים וינסו, במידת האפשר, להציע להם פתרונות שהם במסגרת סמכותם. עם זאת, מחובת מפקד היחידה לקיים ערוץ פנייה ישיר עבור החיילים (באמצעות "תיבת פניות" במשרדו), על מנת שאותם חיילים שדרכם נחסמה על ידי מפקדיהם הישירים, או שאינם נותנים בהם אמון, יוכלו לפנות אליו במישרין, ללא מורא. הקשר הבלתי אמצעי של מפקד היחידה עם החיילים הוא חשוב ביותר עבור המפקד והחיילים כאחד. היוזמה בעניין זה צריכה לבוא מצד המפקד, בין אם בדרך של הזמנת החיילים ל"שיחות חתך" ובין אם בדרכים בלתי פורמאליות.
 - קביעת כללי "מותר ואסור" - ההיבט הפורמאלי של פיקוח המפקד על הנעשה ביחידתו הוא לכל הדעות חשוב, וחשיבותו מקבלת משנה תוקף כאשר מדובר במפקדים צעירים. על המפקדים להכיר היטב את חובותיהם ואת סמכויותיהם כלפי חייליהם, ובעיקר את מגבלות סמכויותיהם. יש להניח כי מפקד שהובהרו לו היטב חובותיו ומגבלות סמכותו לא יחרוג מהכללים שהותוו לו על ידי מפקד יחידתו, ואם יעשה כן אפשר שלא יהיה מנוס מלבחון את התאמתו לפיקוד.

- **חניכה** – בשל אילוצים שונים, מוטלים תפקידי פיקוד משמעותיים על חוגרים וקצינים צעירים ובלתי מנוסים. כאמור לעיל, לעיתים, חוסר ביטחונם של אותם מפקדים מביא אותם לידי אימוץ גישת פיקוד בלתי מושכלת, הפוגעת בחיילים ובעצמם כאחד. חלק מהם יוצרים ריחוק קיצוני מחייליהם נוכח חוסר ביטחונם ואינם מגלים פתיחות וקשב כלפי החיילים; מפקדים אחרים יוצרים קשרים חברתיים קרובים עם פקודיהם, באופן שמטשטש את מעמדם ואחריותם כלפי החיילים. תהליך ההכשרה של מפקד אינו מסתיים בקורס פיקודי כזה או אחר. המדובר בתהליך מורכב וממושך, אשר למפקדים הממונים חלק מרכזי בעיצובו. קביעת כללי המותר והאסור מהווה בהקשר זה תנאי הכרחי אך בלתי מספיק. רק חניכה וליזוי אישיים יבטיחו כי המפקד הצעיר יפנים את ערכי הפיקוד הנדרשים וירכוש את הכלים המנהיגותיים הנחוצים לשם התמודדות עם דילמות ואתגרים פיקודיים. תהליך החניכה צריך להיות שיטתי וסדור ולכלול, בין השאר, שיחות משוב עיתיות, שבהן תהיה הזדמנות למפקד הצעיר להציג את הישגיו ואת קשייו, והמפקד החונך יוכל לכוון אותו ולתמוך בו בהתאם לצורך.
- **בקרה** – הנדבך המשלים נוגע לצעדי הבקרה שנוקט מפקד יחידה כדי ללמוד על המתרחש ביחידתו. לשם כך קיימות דרכים שונות שאין זה המקום להרחיב עליהן.

לסיכום אציין, כי כאשר ביחידה מסוימת נוהגים מפקדי המשנה באופן הפוגע בזכויותיהם של החיילים, ומפקד היחידה טוען כי

לא ידע על כך – מחובתנו לגלות גישה ביקורתית ולשאול את אותו מפקד יחידה שאלות נוקבות על אחריותו האישית בכל העניינים שמנינו לעיל – עיצוב רוח היחידה, קביעת כללי "מותר ואסור", חניכה ובקרה. הניסיון מלמד, כי כאשר מפקד היחידה מממש כנדרש את אחריותו הפיקודית בכל אותם תחומים, קטנה עד מאוד ההסתברות שמפקד משנה ביחידה יחורג מאמות המידה שהתווה מפקדו.

12 בינואר 2010

תפישת פיקוד ומנהיגות בקרב קצינים הממלאים תפקידים מקצועיים

מפקדי צה"ל,

מאז כניסתי לתפקידי ביקרתי ביחידות רבות בצה"ל. הנני רואה חשיבות רבה בביקורים הללו, לצורך עריכת היכרות בלתי אמצעית עם המפקדים וכן לשם ליבון סוגיות מרכזיות בתחום הפיקוד והמנהיגות.

בביקורי ביחידות הנני נוהג לערוך שיח בלתי פורמאלי עם המפקדים במטרה ללמוד את המאפיינים הייחודיים לכל יחידה ולבחון את הקשיים עימם מתמודדים המפקדים בשגרת פעילותם. בשיחות אלה נוהגים המפקדים, ככלל, בפתירות ואינם חוששים לשתף באירועים שבהם נפל פגם בהתנהלותם. השיח הפתוח מאפשר לדון באותם אירועים ולנתח אותם ואת לקחייהם.

באיגרת זו מצאתי לנכון להציג את אחד המוקדים הבעייתיים שעולים מתוך ביקורי ביחידות וכן מתוך הקבילות, אשר נוגע לתפישת הפיקוד והמנהיגות של אחדים מהקצינים הממלאים תפקידים מקצועיים.

המדובר בקצינים שעיקר עיסוקם הוא בתפקידים מקצועיים כאלה או אחרים, בין אם במטה ובין אם ביחידות מבצעיות. לעיתים מתגלה כי קצינים אלה לוקים בתפישה צרה של חובותיהם ואחריותם, אשר אינה מביאה בחשבון את המרכיב החשוב של הטיפול בחיילים הכפופים אליהם. אותם קצינים רואים את עצמם כאנשי מקצוע גרידא, ואת הקשר עם פקודיהם כמתמצה בהעברת הנחיות מקצועיות בלבד, ומתנערים למעשה מאחריותם לדאוג לשלומם ולרווחתם של הפקודים, להבטיח את מימוש זכויותיהם ולטפל בבעיות המתעוררות אצלם במהלך שירותם.

חיילים בשירות חובה מתמודדים, לא אחת, עם בעיות אישיות מורכבות ואף קשות, אשר פתרוןן מחייב סיוע מצד רשויות הצבא (בין השאר בתחומי הפרט, תנאי השירות והרפואה). מפקדו של החייל נדרש להקשיב לחייל, לבחון את דרכי ההתערבות והסיוע האפשריות ולכוון את החייל לערוץ הטיפול המתאים. אולם בכך לא די; מחובת המפקד לוודא כי הטיפול מתקדם כנדרש, ובמידת הצורך להתערב מול הגורמים המתאימים כדי להחיש את הטיפול או להעלותו לדרגים בכירים יותר.

אכן, יש מקרים שבהם ההפניה לגורמי מקצוע מתאימים (כגון גורמי השלישות ותנאי השירות) מביאה לפתרון מהיר וטוב של הבעיה שבגינה נזקק החייל לסיוע. אלא שבמקרים רבים הטיפול

עשוי להיות ממושך ומורכב. חייל שמפקדו פטר אותו בכך שהפנה אותו לגורמים אחרים ולא גילה כל עניין או מעורבות במהלך הטיפול או בתוצאותיו יחוש, בצדק, כי אין לו על מי לסמוך, שכן הבעיה בגינה פנה עדיין מכבידה עליו. מטבע הדברים שהמוטיבציה של החייל לתרום בשירותו עלולה להיפגע, וכך גם תחושת המחויבות שלו ליחידה.

בסופו של דבר, לא רק החייל נפגע כפועל יוצא מהתנהלות כזו של מפקדים, אלא גם תפקוד היחידה, שכן חיילים שאמונם במפקדיהם נפגע לא יוכלו או לא יהיו נכונים להירתם ולהיענות לצרכי היחידה בעיתות לחץ או בשעת מבחן.

מן הראוי לחזור למושכלות יסוד ולהבהיר כי כל קצין בצה"ל, מעצם מהות תפקידו, הוא מפקד! ככזה, תפקידו כרוך בעיסוק בתחומים מקצועיים, בטיפול בענייני פרט ותנאי שירות של פקודיו ובענייני חינוך ומשמעת. המדובר במכלול שלם של תחומי אחריות, המוטלים כולם על כתפיו של המפקד. אמנם, אין מניעה שיעזור לשם כך בגורמים נוספים, אולם האחריות נותרת שלו ואין באפשרותו לפטור את עצמו ממנה או להעבירה לאחרים.

עוד אדגיש כי יצירת יחסי אמון בין מפקד לפקודיו היא מרכיב מרכזי בפיקוד ומנהיגות וכן בהנעת חיילים. אמונו של חייל במפקדו תלוי בכך שהחייל יידע כי הוא יכול לשים את מבטחו במפקדו בכל דבר ועניין, ובכלל זה בהקשר לדאגת המפקד למימוש זכויותיו.

העברת פקודות באמצעות הדואר האלקטרוני ואיקום בקרה אחר מימושן – זילות של משמעות הפקודה

מפקדי צה"ל,

באיגרת זו הנני מבקש להציג בפניכם סוגיה מטרידה שעולה כחוט השני בשיחות רבות שאני מקיים עם מפקדים ביחידות צה"ל השונות ואשר השלכותיה האפשריות, הן בהיבטי פרט והן בהיבטים ארגוניים כלליים, הן כבדות משקל.

פקודה היא אבן פינה בכל ארגון צבאי ובלעדיה אין לו קיום. פקודה היא אמצעי הכרחי להוצאתן לפועל של משימות הצבא בכלל ולביצוע משימות מורכבות בפרט, וכן לשמירה על אחידות באמות המידה לפיהן פועלים המשרתים בארגון. על מנת שפקודה תגשים את תכליתה, יש חשיבות רבה להקפדה על האופן שבו מוסר המפקד את הפקודה לכפופים אליו וכן לצעדי הבקרה והאכיפה שהוא נוקט על מנת להבטיח את מימושה. מאחר שהמדובר במושכלות יסוד, דומני כי הדברים אינם טעונים הבהרה והרחבה.

עם זאת, אנו עדים לדפוס התנהלות שהולך ומשתרש בצה"ל בכל הרמות, אשר טומן בחובו אפשרות לפגיעה במעמדה של הפקודה ובתוקפה. לא אחת, פקודות מועברות בדואר האלקטרוני גם בעניינים מבצעיים וגם בעניינים הנוגעים לטיפול בפרט, וזאת מבלי שנגקטים צעדי בקרה כלשהם כדי להבטיח את ביצוען.

מביקורי בשטח ומשיחות עם מפקדים ברמות השונות עולים מספר מוקדים בעייתיים בהקשר זה:

- ריבוי הפקודות שמקבלים מפקדים מרמות פיקוד שונות מביא, לדברי מפקדים, לכך שאין הם יכולים לבצע את כולן. יש אומרים שהם מבצעים כ-40% מהפקודות וההנחיות הניתנות להם, ואף פחות מכך.
- לא ננקטים צעדי בקרה ואכיפה על ידי הגורמים הממונים כדי לוודא מימוש הפקודות.
- בנסיבות אלה, מפקדים רבים נוהגים באותו אופן כלפי פקודיהם ומעבירים אליהם את הפקודות מבלי לוודא את ביצוען.

לעיתים נדמה כי לנותן הפקודה אין עניין של ממש בביצועה והוא רואה את עצמו פטור מאחריותו לעניין בעצם הפעולה של העברת הפקודה באמצעות הדואר האלקטרוני. תוצאת הדברים היא שאיש הישר בעיניו יעשה והפקודה מאבדת מתוקפה המחייב.

בביקורי באחת החטיבות שיתף אותי מפקד החטיבה במקרה שבו הורה לאחד מקציני המטה שלו להכין פקודה לפעילות מקצועית מסוימת, הטומנת בחובה סיכון לחיי אדם. כעבור זמן מה הסתבר למפקד החטיבה שקצין המטה לא כינס את הגורמים המעורבים, לא ערך עימם "נוהל קרב" ולא נתן להם פקודה מסודרת. כל הפעילות שקצין המטה כהכנה לפעילות המקצועית הסתכמה בהנחיות שהעביר לגורמים הרלוונטיים באמצעות הדואר האלקטרוני. כאשר נודע הדבר למפקד החטיבה הוא עצר את התהליך וגער בקצין המטה, אולם הלה כלל לא הבין את ההערה, שכן לדבריו, כך הוא נוהג במשך תקופה ארוכה. דוגמה זו הינה אחת מיני רבות לשימוש פסול באמצעי

התקשורת של הדואר האלקטרוני, אשר במקרים מסוימים אף עלול, כאמור, להעמיד חיילים בפני סכנת חיים שלא לצורך. הדוא"ל הינו כלי מנהלי רב ערך ונוח לשימוש, אולם יש לתת את הדעת היטב לשימושים בו. ניתן לראות בו אמצעי יעיל, אם כי לא בלעדי, לרענון פקודות, אולם ספק אם ראוי להתיר העברת פקודות והנחיות באמצעותו. מפקד העושה שימוש בדוא"ל לשם העברת פקודות אינו מישיר מבט לפקודיו וממילא אינו מקיים עימם שיח, ותורם בכך לנתק פיקודי ובין-אישי. בנוסף, בדרך זו לא מתקיים הנוהל הצבאי הסדור של קבלת פקודה ועיבודה, והאמון במפקדים נפגע.

החשש העולה מן הדברים הוא כי הולכת ומתגבשת תרבות ארגונית, שתחת הערכים של מקצועיות ואחריות מקדמת התנהלות חפוזה ובלתי אחראית, אשר עשויה להביא לחוסר שליטה לא רק בשגרה כי אם גם בלחימה. מפקד הנותן פקודה לכפופים אליו מבלי להבטיח כי היא בת יישום ומבלי לנקוט צעדים למען מימושה, תורם לפגיעה בתוקפה המחייב של הפקודה שנתן, ומטבע הדברים שלפגיעה זו יש השפעות נלוות רחבות הרבה יותר בקרב אנשיו.

הנני תקווה כי גורמי הפיקוד בצה"ל, בכל הרמות, ינקטו הקפדה יתרה באופן העברת הפקודות וכן בבקרה על ביצוען, שאם לא כן נהיה עדים לזילות במשמעות הפקודה ולאובדן אמון בדרך הפיקודי.

4 בנובמבר 2011

אחריות מפקדים

"[...] מה אני רואה לעצמי זכות וחובה לתבוע מכם? בראש ובראשונה – אחריות. נותנים בידיכם מסגרות ארגוניות גדולות ביותר [...] נותנים לאחריותכם ציוד לחימה ששווה עשרות מיליונים, מאות מיליונים. ואנחנו, שנותנים בידיכם את הסמכות והאחריות לחיי אנשים, לחיי הבנים והבנות שלנו, שמים בכם את מבטחנו, אחרי שהוכחתם יכולת וצברתם ניסיון. האחריות שלכם היא מוחלטת. אין לכם אל מי להביט מאחוריכם. האחריות נעצרת אצלכם [...]"

ראש הממשלה החמישי, יצחק רבין, בטקס סיום מחזור של בית הספר לפיקוד ומטה של צה"ל, 1992.

מפקדי צה"ל,

אחד העקרונות הבסיסיים בתפישות הפיקוד והמנהיגות של מפקדים הוא עקרון נטילת אחריות. מבירור הקבילות אנו עדים לאירועים בהם מפקדים בוחרים לקחת אחריות, הן על המעשים הנעשים ביחידתם והן על התנהלות מפקדי המשנה שתחת פיקודם, בעוד שיש מפקדים אשר, לדאבוני, בוחרים שלא לקחת אחריות ומעדיפים לחפש אשמים ולהותיר את פקודיהם לכרם ב"שטח".

אחריות מפקד אינה מתייחסת רק למקרים הנובעים מפקודה ישירה שנותן מפקד או ממעשה שעשה. נטילת אחריות של מפקד הינה ההכרה בדבר הנורמות הכלליות המתקיימות ביחידתו,

ולמעלה מזה – ההכרה והידיעה בדבר החריגים לנורמות אלו. נטילת אחריות של מפקד משמעה היא ההכרה בכך שהוא הגורם המרכזי המשפיע על המעשים ועל תוצאותיהם והבנתו כי הינו צפוי להידרש לתת מענה או דין וחשבון על מעשים, תוצאות או מחדלים שנעשו בתחום סמכותו. למעלה מזה, נטילת אחריות מאפשרת לימוד אמיתי והפקת לקחים למען שיפור יכולות המפקד ותפקוד היחידה.

נדרשים אומץ והגינות ממפקד להודות באחריות, וזהו המבחן המרכזי ליכולת המפקד להנהיג אנשים. יש מפקדים אשר אינם עומדים במבחן זה, שכן הם מעדיפים להתנער מהאחריות, להעבירה הלאה לכפופים להם או לאחרים, באופן שמקל עליהם להתמודד עם המצב על ידי ניתוק מהאירוע הלא מוצלח, ובכך לנסות ולשמור על מעמדם. מפקדים אלו אינם לוקחים אחריות על תוצאות בלתי מספקות, בין היתר בשל חששם לשלם מחיר אישי. בכל מקרה של טענה כנגדם או כישלון בתחומם, יטענו וינסו להוכיח מפקדים אלה כי הם אינם אחראים לכך וכי יש אחרים האחראים לאירוע ואליהם יש לבוא בטענות. אצל מפקדים שאינם לוקחים אחריות, על פי רוב נבחין בתופעות של טיוח והסתרה של כשלים אישיים או כשלים במשימות. אצל מפקדים כאלה לא מתבצעים תחקירים אמיתיים, לא מופקים לקחים ולא מתבצע הליך של תיקון ליקויים. על פי רוב הם עוסקים בהישרדות אישית ומנסים להציג כלפי חוץ מצג שווה שלא תמיד הולם את המציאות. לא בכדי ניתן לראות מפקדים אלה לוקחים אחריות וזוקפים לזכותם רק אירועים אשר הוגדרו כהצלחה.

לגישתי, מפקדים המתנהגים באופן האמור אינם ראויים להיות מפקדים! החיילים הכפופים למפקדים אלה מזהים מייד את העובדה שמפקדיהם אינם נוטלים אחריות ומאבדים את אמונם במפקדים. זאת, שעה שהמפתח ליכולת המפקדים להגשים את יעדיהם טמון באמון של החיילים בהם. אמון זה יתקיים רק בתנאים בהם חייל יכול לסמוך על שיקול הדעת של מפקדו ולשים את ביטחונו בכך שהחלטות המפקד תהיינה תמיד אחראיות, ענייניות ונטולות שיקולים זרים.

לשמחתי הרבה, בביקורי הרבים ביחידות צה"ל ובמפגשי עם מפקדים, הנני מתרשם כי מרבית מפקדי צה"ל אכן לוקחים אחריות. יחד עם זאת, אני מוצא מפקדים שנוהגים באופן בלתי הולם מבחינת נטילת האחריות, ודי במפקדים אלה כדי שיגרמו לנזק רב בצה"ל.

הנני תקווה כי כמפקדים בצה"ל, תגלו חובה מוסרית, חוקית ומקצועית לעשות את המוטל עליכם במסגרת תפקידכם ותגלו נכונות לקבל אחריות מרצון ולא להתחמק ממנה, במטרה להפיק לקחים בדרך החיוב ולהפוך את המהלך לגורם מעצים ומחזק.

16 בינואר 2012

קשר השתיקה

"לא היינו נזקקים לחוק הזה [חוק 'לא תעמוד על דם רעך', התשנ"ח-1998] אילו באמת היינו במצב שבו המוסר הטבעי, שלפיו אדם הרואה אדם אחר שנמצא במצוקה לנגד עיניו לא היה מהסס, היה טורח ומציל, גם אם הדבר הזה היה עולה לו בהוצאות מרובות של ממון ואפילו בסיכון של גוף. חשבנו בכל זאת, על רקע מקרים מצערים מאוד שהיו בשנים האחרונות ועל רקע רצון לקבוע נורמה שמעגנת את המוסר היהודי הקובע 'לא תעמוד על דם רעך', שאינך יכול לעמוד מנגד בשעה שאתה רואה את חברך נמצא בסכנה וחברך הוא אדם באשר הוא אדם, יהודי כגוי, כל אדם באשר הוא, גדול, קטן, איש, אשה – עליך להושיט לו יד ולהציל אותו".

חבר הכנסת חנן פורת בדיון על חוק "לא תעמוד על דם רעך", דברי הכנסת, 22 ביוני 1998.

מפקדי צה"ל,

תרבות השתיקה או קשר השתיקה הינה תופעה הרווחת בחברה האנושית, ובכלל זה גם בחברה הישראלית. היא מתקיימת במשפחה, בבתי ספר, בארגונים ובמקומות עבודה. לדאבוני, תרבות זו מתקיימת, לעיתים, אף בחלק מיחידות צה"ל. המדובר בתופעה של שתיקה שיש בה חיפוי על מעשים אסורים, תרבות שקר, טיוח, הסתרה והדחקה, אשר גורמים לרקב, אוזלת יד ומוסריות פגומה. קבילות אשר בוררו בנציבות במהלך השנים האחרונות העלו

כי החיפוי על מעשים פסולים ובלתי ראויים נעשה על ידי מפקדים בקשר למעשים שנעשו כלפי חייליהם או על ידי חיילים בקשר למעשים שנעשו כלפי חיילים אחרים. הגם שמעשים אלה נעשים על ידי מעטים, הרי הם ידועים לרבים אחרים (מפקדים וחיילים) שאינם שותפים למעשה, אולם נוכחים או יודעים על התרחשותו ובוחרים לשתוק. בהתנהגותם זו מסייעים רבים אלה בעקיפין להתמשכות המעשים החמורים באין מפריע ואף להתגברותם. דומני, כי אין חולק שמעשים אלה לא היו מתרחשים באותו היקף אם הם היו מועברים לטיפול הגורמים הנוגעים בדבר מבעוד מועד. מבחינה מוסרית וערכית, מי שנותן ידו לקיום קשר של שתיקה, הוא שותף לעבירות שנעשו, גם אם ידו לא הייתה במעל. במהלך השנים האחרונות התפרסמו פרשיות מדאיגות שבהן היו מעורבים חיילים ושעניינן טקסי קבלת חיילים חדשים ליחידה, שעברו מסכת השפלות ואלומות על ידי חיילים ותיקים או על ידי מפקדים זוטרים (טקסים המכונים "זנבורים"). טקסים אלה עברו כמסורת של שנים מדור לדור. מעטים היו שותפים בפועל למעשים הקשים, אך רבים, לרבות מפקדים בכירים, ידעו על כך ושתקו. המידע שהתפרסם על הפרשיות עורר זעזוע בציבור והעלה את השאלה: איך קרה שהתרחשו אירועים כגון אלה מבלי שאיש דיווח עליהם? מהו אותו קשר שתיקה שמקיימים החיילים? באילו נסיבות הפרת קשר השתיקה היא דיווח הכרחי ובאילו נסיבות זו הלשנה גרידא?

בעקבות פרשיות אלו, צה"ל, ואף נציבות קבילות החיילים, נכנסו לעובי הקורה בעניין מיגור התופעה, בין היתר על ידי

הרחקות מפקדים מתפקידם וטיפול מעמיק למניעת טקסים אלה. חרף פעולות אלו, אף כיום מתקבלות קבילות שעניינן אלימות מפקדים זוטרים כלפי חייליהם, ומבירור קבילות אלו נמצא כי הסביבה הקרובה ראתה ושמעה על אודות האמור, אולם שמרה על קשר השתיקה.

בקבילה שהתקבלה לא מכבר הלין חייל המשרת כלוחם על שבמהלך אימון שבועי בשטח סבוך, בסיום תרגיל "פיינטבול", עת המשיך בירי בניגוד להנחיות מפקד מחלקתו, נשוא הקבילה, משך אותו האחרון לעבר הרצפה, בעט בו והניח את רגלו על פלג גופו העליון לעיני החיילים.

לצורך בירור הקבילה שוחח מברר בכיר מהנציבות עם מספר חיילים שנבחרו באקראי מתוך כלל חיילי המחלקה. בנוסף, ובהתאם למדיניותי הנהוגה, הקבילה הועברה למג"ד לצורך עריכת תחקיר מטעמו ביחידה והעברת דיווח על ממצאי התחקיר ואופן טיפולו בעניין. בתחקיר שביצע המג"ד מסרו חיילים ומפקדים כי מפקד המחלקה לא בעט ולא דרך על החייל, וזאת בניגוד לעדות החיילים לפני המברר הבכיר, בה דווקא אימתו את דברי החייל.

בעקבות הסתירה בגרסאות, נערך ביקור בגדוד על ידי המברר הבכיר מטעמי, ששאל את החיילים אשר שוחחו עם המג"ד האם הציגו לפני המג"ד את האירוע, כפי שתיארו אותו לפני המברר. לשאלה זו השיבו החיילים בשלילה וכן הביעו את חששם פן יבולע להם. לדבריהם, חוסר נכונותם להציג את הדברים כהווייתם לפני המג"ד נבע מהיות מפקד המחלקה מוערך ומקצועי ולאור היות מחלקתם המחלקה המובילה בגדוד.

החיילים עימם נפגש המברר הבכיר בביקור ציינו בעדויותיהם החוזרות, שהתקיימו בנפרד, כי מפקד המחלקה, שהתרגז לאור התנהלותו המשמעתית-בטיחותית של הקובל, משך אותו לאחור תוך שבעט ברגלו במטרה להפילו לארץ, ובהמשך הניח את רגלו עליו, תוך שהוא אומר לחייל וליתר החיילים כי בפקודת "חדל" אסור להמשיך בירי. דהיינו, החיילים אימתו בשנית לפני המברר הבכיר את דברי הקובל ואת אשר ראו בעיניהם. נוסף על כך, הם ציינו בעדויותיהם כי האווירה הקשה במחלקה תרמה, בין היתר, לקושי מצידם לתאר את האירועים האמורים לפני גורמי פיקוד בכירים וכי עיקר חששם הוא מיצר הנקם, שכן ישנן דרכים "כשרות" להתנכל להם בעקבות עדותם, כגון: תורנויות מעבר לנדרש, שלילת יציאה לקורסים ועוד. לדבריהם, הגם שהעידו כי מפקד המחלקה הוא קצין מקצועי ומוערך מאוד על ידי מפקדיו, ומעשיו התפרשו כהומור במספר פעמים, הרי שמעשים אלה גרמו לתחושת השפלה, גם אם לא התכוון לכך. בנוסף, לדבריהם, הם שיערו שלא יאמינו להם ועל כן נמנעו מלהתלונן.

נוכח העדויות שהוצגו לפני התרשמתי כי מפקד המחלקה פעל שלא בהתאם לנורמות הפיקוד המקובלות, עת בחר להתמודד עם אירועים משמעתיים של פקודיו באמצעות מגע פיסי, שהיה בו כדי לפגוע בגופם של פקודיו, לא כל שכן בכבודם, כמו גם להשפילם, גם אם שלא במתכוון, בשעה שהדברים התרחשו לפני חבריהם למחלקה.

לגישתי, מדובר באירועים המעידים על התנהגות שאינה נורמטיבית ושאינה מתיישבת עם ערכי היסוד של כבוד האדם ורוח

צה"ל. מעבר לכך מטרידה אמירת החיילים, לפיה חששו להתלונן פן יבולע להם, מאחר שלטענתם סברו כי במסגרת הבירור שביצע המג"ד תינתן עדיפות לגרסת המפקדים על פני גרסתם.

נוכח האמור, המלצתי לבצע בדיקה מעמיקה באשר לסיבות להשתרשות התופעה הפסולה של תרבות השתיקה של החיילים והמפקדים הזוטרים ביחידה, אשר חששו לומר במסגרת בירור המג"ד את אשר ראו – דבר שגרם להטייתו והטעייתו של המג"ד ולקביעתו כי הקבילה אינה מוצדקת; שכן, בתופעה זו יש כדי לגרום לפגיעה בערכים, בנורמות ובאמון החיילים במפקדיהם עד כדי אי־תפקוד היחידה בעת מבחן.

ניתן למנות עוד ועוד מקרים דומים בהם התרחשו מעשים קשים שלא נפסקו עד אשר מישוהו מבין הקורבנות או מבין אלה שהיו עדים למתרחש אזור אומץ, התלונן ופתח את פיו. או אז הסכר נפרץ, ולאחר חקירה התברר כי מדובר במעשים שנמשכו שנים.

יש סיבות והסברים רבים לעובדה שלאורך שנים חיילי צה"ל לא מפירים את השתיקה ושומרים על נורמה חברתית של קוד שתיקה גם כאשר מגיע לידיעתם מידע מטריד. בין סיבות אלו ניתן למנות את הבאות: הם סבורים שאולי הם טועים בפירוש הדברים; הם לא רוצים להיחשב מלשינים; חוששים מחרם חברתי; פוחדים מנקם; מרגישים שאין במי לבטוח; לדעתם זה לא עניינו של אף אחד ושמישהו אחר כבר יטפל בזה ועוד מיני סיבות.

חיילי ומפקדי צה"ל צריכים להבין שקיים הבדל ברור בין רכלנות או הלשנה שמטרתה לפגוע באחר לבין חשיפת מידע

מטריד שמטרתו להציל חיים, למנוע פגיעה או לתקן עוול. יש להבין כי חשיפת מידע על התנהגות מסוכנת או לא ראויה יש בה תועלת לפרט ולכלל, שאם לא כן קיימת סכנה להיווצרותן של תופעות שליליות והרסניות, כגון: הסתרת מעשי אלימות, הטרדות, התעללות, טרטורים, יחס משפיל, השתמטות ממילוי חובות ופקודות, מוסר לקוי, אובדן ערכים והשלמה הלכה למעשה עם נורמות פסולות. תופעות אלו, יש בהן סכנה של ממש לאופיו המוסרי של צה"ל ולאובדן ערכים, שעלולים להוביל לאי־תפקוד היחידה.

על המפקדים מוטלות האחריות והחובה להנחיל נורמות של דאגה לזולת, אכפתיות, שמירה על שקיפות וגינוי תופעת העמידה מן הצד בצפייה שמישהו אחר יפעל או ידווח. המפקדים נדרשים לפעול כדי להזהיר את אלה שלא היו בין המעורבים הישירים ושתקו, למען יראו הרבים, ולא להסתפק בהעמדה לדין של אלה הקשורים ישירות בכך. עקרונות אלה הם מאושיית החברה בכלל ושל צה"ל בפרט.

כדי לעודד חיילים להתנער מקוד השתיקה ולדווח למפקדים על התנהגות מסוכנת או פוגענית, נדרשים הדברים הבאים:

- אמון – ללא אמון, חיילים לא ירגישו בנוח לפנות למפקדיהם ולגלות מידע מטריד על הנעשה ביחידה. לפיכך, נדרשת יצירת אמון בין המפקד לחייל, המחייבת את המפקד לנהוג באחריות, מקצועיות ואמינות וכן להוות דוגמה אישית.
- נראות – נוכחות מפקדים מרתיעה חיילים שנוטים להתנהג

- באלימות כלפי חיילים אחרים ולפגוע בהם. נראות וזמינות המפקדים בפעילויות בתוך היחידה ומחוצה לה מאפשרות לחיילים ומקלות על המפקדים לפתח יחסים בין-אישיים חיוביים.
- **אקלים היחידה** – המאפיין המרכזי של אקלים חיובי הינו שימת דגש על ערך היחיד, והוא צריך לבוא לידי ביטוי בפעילות היחידה. מפקדי היחידה צריכים להדגיש ערכים של הגינות, כבוד, שיתוף פעולה, סובלנות ונימוס, כערכים המצופים מכל אחד ואחד כל העת.
 - **קו מידע פתוח** – קו פתוח למפקד המאפשר דיווח אנונימי על מצבי סיכון.
 - **חיזוק המשמעת** – החיילים צריכים להיות מודעים למדיניות המשמעת היחידתית. המסר העקבי שיש לשדר לחיילים הוא ששירותם בצה"ל נעשה בסביבה בטוחה, ומי שיחבל בסביבה זו יהיה אחראי למעשיו ויטופל באופן מידי ואפקטיבי.

קשר של שתיקה קיים בעיקר ביחידות בהן יש כר פורה לצמיחת תופעה חמורה זו. יחידות אלו מאופיינות בחוסר פתיחות ושקיפות, חשש לומר את האמת פן יבולע לחיילים, אי-חשיפת תקלות, טיוח והסתרה של אירועים חמורים. זאת, בשעה שהמוטיבציה העיקרית של המפקדים היא להראות פנים יפות כלפי חוץ ופחות לעסוק בבעיות כלפי פנים ו"לעבור את התפקיד בשלום".

מתוך ביקורי הרבים והמפגשים הרבים עם מפקדים ביחידות צה"ל, כמו גם מניתוח הקבילות הקשות של יחסי מפקד-פקוד המתקבלות בנציבות, אני מוצא שקיים קשר ישיר בין התנהלות,

מנהיגות, פיקוד ודוגמה אישית של מפקדי היחידה לבין תופעת קשר שתיקה ביחידתם.

מפקדים, הנכם נקראים להכריז על דה־לגיטימציה של "קשר השתיקה", לפקוח את עיניכם, להביט סביבכם, לנסות לזהות, על פי סימנים שונים, את אלה אשר זקוקים לעזרה, להבין שביכולתכם לעזור בעצירת המעשים השליליים, במניעתם, וכל זאת דרך דיווח אחראי ונכון שלכם ושל פקודיכם. פעלו אל מול פקודיכם על מנת שהאחרונים יציפו ויעלו סודות שיאפשרו הגשת עזרה לקורבנות, מתוך תחושת אחריות לגורל החיילים. האחריות על עצירת המעשים, לרבות מעשי האלימות, היא בידיכם, והינכם מחויבים להתמודדות אמיצה עם פניות החיילים לעזרה ולעשיית כל שביכולתם למגר את התופעה.

21 במארס 2012

אלימות מילולית

"[...] אינני סבור כי הביטוי 'אלימות מילולית' הוא רק מטאפורה; אני רואה בו ביטוי לשוני הנובע מהרחבת התודעה והתובנה האנושיים. למדנו שמילים יכולות להיות אלימות כמדקרות חרב. משמע, ייתכן ובעבר ראו את הביטוי שבפנינו בצורתו הפשטנית, אך זו עת רכה שלמדו להכיר בכך כי גם הלשון יכולה לשמש נשקה של האלימות".

השופט מאיר שמגר, דנ"א 4811/93 – "סלע", חברה

לביטוח בע"מ, נ' יעקב שלו, תק-על 93(3), 1327

מפקדי צה"ל,

"אלימות" בלשון העברית משמעותה לא רק מעשים אלא אף מילים והתנהגות תקיפה ובוטה, גם אם אינה כרוכה בשימוש בכוח פיזי. תקיפה מילולית אינה פחותה מתקיפה פיזית, אלא היא נגזרת של אלימות, ותוצאתה לא פחות קשה וכואבת ובמקרים רבים אף תיכנס תחת הגדרת איסור לשון הרע.

כבני אדם בכלל וכחיילים בפרט, אנו חיים בעולם חברתי רווי שפה ומטפורות, והאלימות שיכולה לנבוע מהן אינה ממשית פחות מאלימות פיזית, שכן סבל קורבנותיה הינו ממשי. כאשר אמירות גורמות לתוצר אלים בתודעת הקורבן, הן אלימות לכל דבר. הדיבור המטפורי לא רק שאינו מעמעם את טבעה האמיתי כביכול של האלימות, אלא אף יכול שבדיבור האלים יהא יותר מאשר הנפת יד או דקירה בסכין.

לדאבוני, אלימות מילולית והתנהגות בריונית, המתבטאת בהתעללות של בעלי סמכות בכפופים להם, אינה נפקדת מצה"ל. לעיתים נמצא כי חיילים רבים סובלים מהתעללות נפשית או מילולית יומיומית ובלתי פוסקת ביחידתם, הן מצד מפקדיהם והן מצד חיילים אחרים ביחידה, כאשר האווירה האלימה והתקשורת האגרסיבית של המפקד עלולות לגרום להם אף לנזקים גופניים ונפשיים חמורים.

בין הדפוסים הגלויים של האלימות המילולית וההתנהגות הבריונית ניתן למצוא: התנכלויות, הקנטות, התגרריות, צעקות, השפלות, עלבונות, איומים, ביקורת, לגלוג, זלזול, התעלמות, מניעת תחושת שייכות, הצבת דרישות לא מציאותיות (והחלפתן

כשהחייל הקורבן מתקרב להשגתן), שימוש בשמות גנאי או באמירות גזעניות, קללות, הפחדות, רכילות ארסית והרסנית, האשמות, הטפות אינסופיות ועוד.

אלימות מילולית בין מפקד לפקוד זהה מבחינת הפגיעה שלה לאלימות פיזית. הסימפטומים הפיזיים, הנפשיים וההתנהגותיים של חיילים אלה יכולים שיכללו, בין היתר, חיים בצל פחד, תחושה של חוסר כבוד, התקפי חרדה, דיכאון, קהות רגשית, התמוטטות עצבים, אפיסת כוחות, הפרעות בשינה ובאכילה, עייפות כרונית, דאגנות יתר, חוסר ריכוז, בכי, עצבנות, התפרצויות זעם, דריכות יתר, רגישות יתר, מצבי רוח מתחלפים, הססנות ודימוי עצמי נמוך עד כדי התמוטטות גופנית ונפשית ותחושת חוסר מוטיבציה או כוח לעשות דבר.

במהלך השנים האחרונות התקבלו בנציבות קבילות רבות המצביעות על התעצמות בעיית האלימות המילולית של מפקדים כלפי פקודים. בקבילות אלו הלינו חיילים, בין היתר, על האמירות הבאות: "את אפס מאופס", "כושי", "כלב", "כלבלב", "אידיוט", "מאניאק", "כלב ווף ווף", "כלב, בוא לפה", "סתום", "דביל", "כלב, אני אתן לך דוגלי", "כוס אוחתוק", "קקה", "יא חרא קטן, בוא הנה מייד", "סתום ת'פה", "אני אשבור לך את כל השיניים", "אני אתן לך כאפה שתדביק אותך לקיר", "צ'חצ'ח", "מספיק אחד מבני העדה... כדי לקלקל את הנוף", "אם את חותכת ורידים אז אל תלכלכי לי את הרצפה", "מטומטם", "מפגר", "אתם צוות של סמרטוטים", "חתיכת הומו", "אני אהרוג אותך", "אני אשבור לך את הראש", "אתה ילדה/כוסית/הומו", "קדימה יא כוסית, מה

אתה רוצה, קוקיות אולי?“, “סופכם קרב“, “נבלות“, “אתה מת“, “את כישלון“, “זוז תינוק בכיין“, “אמרר לך את החיים“, “את נזק ליחידה“, “אם אתה רוצה לירות לעצמך ברגל, וזה מה שיגרום לך לצאת מכאן, תעשה את זה“, “תמשיך, תמשיך לבכות“, “בוא נראה אם יש לך אומץ לעשות זאת, בחיילים כמוך שאיימו להתאבד נתקלתי כבר הרבה“, ואמירות מעליבות ופוגעות רבות ונוספות אשר מטלטלות, מפריעות וגורמות לחיילים תחושות קשות.

לשמחתי הרבה, מרבית מפקדי צה”ל אינם נוקטים לשון אלימה כלפי פקודיהם. עם זאת, ישנם מפקדים אשר בעיני הכפופים להם הם גסי רוח, תוקפניים, רודנים, לא מתעניינים בחייליהם, מעולם לא שואלים בשלומם ורק “נובחים” לעבר חייליהם הוראות. מפקד שמתעמר בחייליו יכול להיות אדם שאינו בטוח ביכולות הפיקוד והכריזמה שלו או שהתפקיד שהוא ממלא “גדול” עליו, וכשהוא חש חוסר ביטחון וסימני שאלה מציפים אותו, וכשהוא מרגיש חוסר שליטה במצב – הוא פונה לערוץ האגרסיבי כדי להסתיר את חולשתו. ישנם אף מפקדים אשר מרשים לעצמם לפרוק מתחים, תסכולים וקונפליקטים שהם “מביאים מהבית“, ומכוונים את האלימות כלפי חייל שאין לו כל קשר למקור התסכול של המפקד האלים. בנוסף, ישנם מפקדים המתבטאים באלימות כסלנג פיקודי וישנם שצריכים להוכיח את עצמם ללא הרף מול מפקדיהם – דבר שמביא אותם להימצא במצב של מתח, עצבנות וכעס, ובשעה שפקוד שלהם מתרשל או לא מבצע את המוטל עליו, הם נוהגים להתפרץ כלפיו בצעקות ובקללות. מפקדים המשתמשים באלימות מילולית, בנוקשות יתרה,

בכוחניות ואטימות כלפי חייליהם הם מפקדים שמחפים לעיתים על אי־סמכותיות ומנהיגות, ובמקום להאציל מסמכותם על ידי מתן דוגמה אישית, מקצועיות, אמינות, נחישות ולקיחת אחריות אשר יהא בהם כדי ליצור אמון אצל החיילים, הם בוחרים בדרכי פעולה נוקשות ובשפה אלימה, תוך יצירת אווירה קשה ביחידה עד כדי אובדן אמון של החיילים בשיקול דעת המפקד. התנהלות פיקודית מסוג זה מביאה במרבית המקרים לירידה במוטיבציה של החיילים לשרת באותה יחידה, וכן לירידה במוטיבציה לצאת לקורסי פיקוד, ובוודאי פוגעת בביצוע המשימות המוטלות על החיילים בצורה מיטבית. מיחידות אלו אף מתקבלות קבילות רבות יותר ומהן ניכר כי ישנה אווירה קשה ביחידה ופגיעה בגיבוש וברוח היחידה.

כאמור, אין עסקינן רק באלימות מילולית של מפקדים כלפי חיילים, אלא אף של חיילים כלפי חיילים אחרים. אלימות זו מקורה, לעיתים, בתחושות של איום, קנאה בהישגי חייל אחר, תחרות עזה (שלעיתים המפקד מעודד), אי־יכולת לפרגן להצלחה של אחרים, צורך בשליטה, תחושת קיפוח וחוסר יכולת לבטא סולידריות. נוסף על כך, לעיתים מתרחשת ביחידות תוקפנות מאורגנת ומתוכננת היטב, כפי שניתן למצוא, למשל, בסכסוכים בין ותיקים לבין צעירים.

אני רואה בחומרה רבה כל מקרה של אלימות מילולית בצה"ל, וחומרה יתרה כאשר עסקינן במפקד המשתמש בשפה אלימה או מחפה על מפקד משנה או חייל המתנהג כך. על מפקד להתבטא כלפי חייליו ועל אודות פקודיו באופן ראוי והולם, וזאת חרף

מורת רוחו מאופן התנהלות פקודיו.

ישנם מפקדים המעדיפים להתעלם מההתנהגות האלימה בתוך היחידה בשל הקושי הכרוך בחקירתה, בשל החשש "לכבס כביסה מלוכלכת בפומבי", או בשל הקושי להתמודד עם התופעה, ויש גם מי שפועלים במיוחד על מנת להסתיר ולטשטש את צורות האלימות השונות הקיימות ביחידה. אולם התכחשות לבעיה זו מספקת לגיטימציה מסוימת לאותם חיילים אלימים ותורמת לקשר השתיקה לגבי הנושא.

נוסף על כך, ישנם מקרי אלימות מילולית אשר הסביבה אינה מודעת להם כפי שהיא מודעת לאלימות פיזית, בין אם בשל היעדר ראיות המשאירות סימנים פיזיים ברורים וחדים ובין אם בשל העובדה שהחיילים הנפגעים אינם מדווחים על האלימות המילולית ואף מנסים להסתירה מסיבות שונות, כגון: חשים אשמה או בושה למרות שאינם אשמים; חוששים שלא יאמינו להם או שיאשימו אותם; אינם מודעים תמיד לחומרת המעשה; נמצאים במצב חברתי שאינו מאפשר תגובה הולמת; או מבטיחים לשמור את הסוד תחת איום או פיתוי.

מפקדי היחידות נדרשים לטפל בכל גילוי של אלימות מילולית, בין היתר באמצעות הכלים הבאים:

- זיהוי אותות אזהרה – לגלות רגישות לסימנים עיקריים המעלים חשד שמופעלת אלימות מילולית כלפי פקודים. בין הסימנים ניתן למצוא: הסתגרות, התקפי זעם, ירידה חדה במוטיבציה, שינוי בחיצוניות, כגון מצב גופני ירוד, ויתר סימנים כאמור

לעיל. אותות האזהרה מאפשרים התערבות מוקדמת והקניית כלים להתמודדות עם מצבי אלימות מילולית, כאשר יש להתבסס על גישה מניעתית: ככל שמפקדי היחידה יצליחו לעצור את האלימות בשלביה הראשוניים, כן גדלים הסיכויים לפתור את הבעיה ב"מחיר נמוך", שכן בשלבים מתקדמים יותר יחייב הטיפול הרבה יותר זמן וכוח.

- הדרכה וחניכה של מפקדי המשנה – ללמד את מפקדי המשנה לזהות את אותות האזהרה האמורים, להקנות להם כלים להתמודדות עם מצבי האלימות המילולית, וכן לרכז את המפקדים לתחקור, לימוד ובדיקת מקור אירועי האלימות לצורך הפקת לקחים ומניעתם בעתיד.

- פתיחות ושקיפות – להעלות את הנושא למודעות. אוֹ-אז ייחשפו מקרים וייפתח פתח לתלונות ולהתמודדות עם הבעיה, שיגרמו לחיילים להרגיש נוח לפנות אליהם [אל המפקדים] עם בעיות. כן יש ליצור מערכת תמיכה שתמנע מהחיילים להיגרר להתנהגות תוקפנית.

- מעורבות והיכרות – לקיים מפגשים ושיחות עם החיילים על מנת להיות מעורבים ולהכיר את הנעשה ביחידה, בדגש על מפגשים א-פורמאליים, בין אם בתורנויות של חיילים, במשמרות, בהפסקות מפעילות וכדומה.

- התערבות – לא לעמוד מנגד כאשר נוכחים באירוע אלימות מילולית ולהתערב באופן מידי. התערבות בזמן הנכון ובגישה ההולמת עשויה למנוע מצב שבו תוקפנות תהפוך לאלימות.

- גינוי ומדיניות ברורה – לגנות באופן חריף ונרחב כל מעשה

של אלימות מילולית, לחזק את המדיניות להפחתת תוקפנות ביחידה, לקבוע את הגבולות הלגיטימיים להתנהגות ביחידה, לברוק את אמצעי הפיקוח והמשמעת ולהעריך את הגורמים המעצבים את סביבת העבודה.

- דיווח – לדווח על ההתעללות המילולית, שכן חובת הדיווח אינה רק חובה חוקית אלא גם חובה מצפונית.

חיילים אשר מפקדים או חיילים אחרים קוראים להם בשמות גנאי, משפילים אותם או מאיימים עליהם הינם קורבנות לאלימות מילולית. אווירה אלימה, תקשורת אגרסיבית, התנהגות בריונית, תוקפנות מצד ממונים ואלימות, גם מילולית, מצד חיילים ליחידה הם הגורמים העיקריים למתח ביחידה, יכולים להביא לירידה בתפקודו וברמת ביצועו של החייל ומהווים איום על כשירות היחידה ללחימה.

מפקדי צה"ל, עליכם מוטלות האחריות והחובה להגן על החייל, להתייחס אליו בדרך נאותה, ליצור לפקוד סביבת מחיה מתקבלת על הדעת ולמנוע מצב שבו מפקדי משנה או חיילים "מציקים" לחיילים אחרים והופכים את חייהם לבלתי נסבלים. מפקדים, חובת השמירה על כבודם של חיילי צה"ל מוטלת עליכם, ובכלל זה חובתכם להתמודד עם גילויי אלימות מילולית ופיזית כאחת, עליכם לעמוד על המשמר ולא לנהוג בסלחנות לאלימות מילולית, שכן הצדקה או תמיכה בה עלולות להרע לצה"ל ולחייליו.

21 ביוני 2012

נציב קבילות החיילים ומערך דובר צה"ל



אתגרי פיקוד ואיתנות

כלים להנעת פקודים בתנאי לחץ