

על סכמות מנטליות במפגש עם לחימה

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

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

מבוא⁴

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

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

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

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

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

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

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

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

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

מהי סכמה מנטלית?

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

סיום נגינת הקטעים.

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

התהוות סכמות ושינוי סכמות

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

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

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

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

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

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

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

השפעת הסכמות על תהליכי קבלת החלטות לתגובה מול גירוי

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

השפעת הסכמות על פעולה בהקשר המבצעי

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

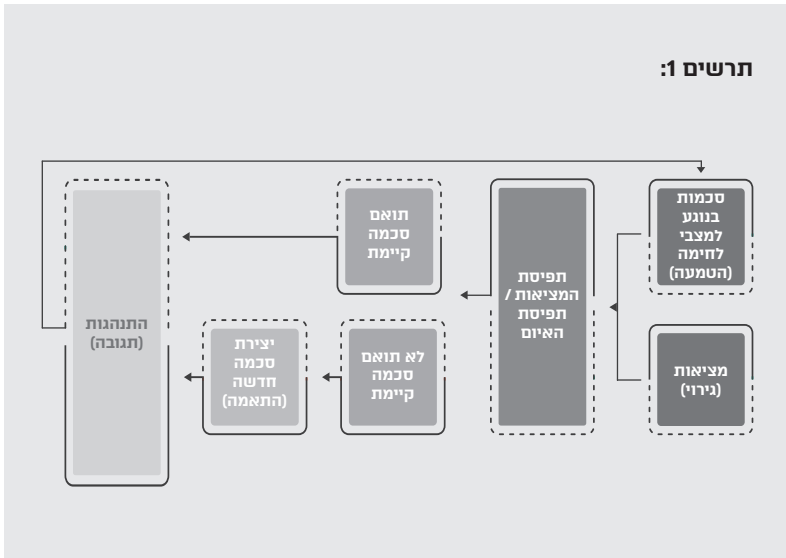
צוות / מחלקה / פלוגה), כמו גם, על מורשת קרב, אתוסים, תהליכי בניין כוח (אימונים והכשרות), ואף מסרים חברתיים והלכי רוח ציבוריים. לפיכך, ייתכן כי פרטים שונים באותה מסגרת יחזיקו סכמות שונות ביחס לאותה סיטואציה. למשל אם מפקד שנלחם ב"עופרת יצוקה" מוביל לוחמים שנלחמו ב"עמוד ענן" – הוא עשוי להחזיק כסכמה מרכזית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

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

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

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

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



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

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

ממד הזמן

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. משך המערכה

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ממד מרחב הלחימה

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

1. הגדרת קו הגבול

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

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

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

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

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

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

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

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

2. שהייה קרבית

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

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

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

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

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

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

תרשים 2:

אילוסטרציה – השתנות הדריכות המבצעית לנוכח שלבי המבצע

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

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



3. צורות קרב

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

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

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

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

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

4. "שטח מטוהר"

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

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

תובנות להמשך

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

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

7 חץ כחול - סימון כוחותנו בתוכניות אופרטיביות.

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

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

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

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

א. שלב 1 – דיוק הגדרת המצב הקיים

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

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

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

ב. שלב 2 – תרגום המצב הקיים לפעולה ותיווך לפקודים⁸

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

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

ג. שלב 3 – צורך מתמיד בהגדרת המצב

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

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

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

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

2. תפקיד המפקד בתהליכי בניין הכוח – דימוי המלחמה

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