

מפקדות מבצעיות בחירום – על מאפייני החוויה ודפוסי הפעולה

מזווית הפסיכולוגיה הצבאית²⁰

הדס ייגר־זלינגר, ²¹ רום לירז²²

האתגר: חוויית החירום במפקדות כוללת אחד עשר מאפיינים עיקריים ייחודיים: (1) תחושה של אי־ודאות – בנוגע לתמונת המצב בעת החירום, המסוגלות האישית, מועד סיום החירום ומצב הסיום בחירום. (2) קושי במעבר מהתוכנית לשעת חירום למימושה – עקב הקושי להיפרד מהמוכר והבטוח, תחושת הפסד ואשמה, והעמימות בנוגע לתמונת המצב ומשמעותה. (3) תופעת ה"רשומון" והקושי ביצירת תמונת מציאות קוהרנטית. (4) חוויית היתירות כאשר כמה מפקדות פועלות באותו תווך מערכתי. (5) חיכוך בין גישות מבצעיות ותרבותיות בנוגע לאופן ניהול המערכה. (6) אופי המשימה השונה היוצר פערים בין תכנון לביצוע ובין גמישות ליציבות. (7) צורך בפיצול קשב בין עיסוק בתכנון המשך הלחימה ובין ניהול הקרב, בין גזרות שונות, בין מאמצים מבצעיים שונים ובין היבטים לוחמניים של המערכה להיבטים לא לוחמניים שלה. (8) עומס רגשי רב מצד פקודים ומפקדים, גם כאשר המפקדים אינם נמצאים פיזית בשדה הקרב. (9) תחושת איום אישית וארגונית. (10) תחושת ה-Fishbowl (אקווריום) המתרחשת כאשר בעת חירום תחושת המפקדים האחראים היא כי כולם בוחנים את מעשיהם. (11) שונות בין אהדת העם לחייליו הלוחמים אשר אינה מתערערת, ובין נטייה הולכת וגוברת להפנות ביקורת כלפי המפקדים.

20 ברצוננו להודות לקוראים אשר סייעו לנו בחידוד ההכנות: אלוף (מיל') עוזי מוסקוביץ, תא"ל (מיל') אלון פרידמן, רס"ן (מיל') מאיה פקריינט, סא"ל דודו גילעד וסא"ל (מיל') שרית עמרם-כץ.

21 סא"ל (מיל') הדס ייגר־זלינגר, לשעבר רע"ן פיתוח ארגוני ממד"ה ופסיכולוגית צבאית ביחידות היבשה.

22 סא"ל (מיל') ד"ר רום לירז, לשעבר רע"ן פיתוח ארגוני ממד"ה ופסיכולוג צבאי ביחידות היבשה.

מבוא

השיח הרווח על חוויית המלחמה - בקרב לוחמים ומפקדים, צעירים ובכירים, בעולם הדעת של הפסיכולוגיה הצבאית ואף בין אזרחים מן השורה - נוגע בדרך כלל בחוויית הקצה של לב הקרב: מפקד וחייליו, מגע וחיכוך, אש ודם. הקשר הפעולה של שדה הקרב הוא המעצב המרכזי של דפוסי הפעולה הנדרשים מהמסגרת הלוחמת, חייליה ומפקדיה. להווייה של מפקדה מבצעית בתווך האופרטיבי²³ בעת מלחמה, יש גם כן מן המשותף עם שדה הקרב אך יש גם מאפיינים ייחודיים המעצבים את האתגרים בפניהם עומדת המפקדה בעת מלחמה ואת דפוסי הפעולה הנדרשים לתפקוד אפקטיבי.

עולה, אם כך, השאלה: כיצד מתארגנת מפקדה מבצעית למילוי משימתה לנוכח מאפייני חוויית החירום הייחודיים לה?

פרק זה מחולק לשני חלקים מרכזיים. בחלק הראשון בחרנו לתאר 11 מאפיינים ייחודיים של חוויית החירום במפקדות:

תחושת אי-ודאות; המעבר מתוכנית למימושה; "תופעת הרשמון"; חוויית היתירות; חיכוך בין-תרבותי; אופי המשימה; עבודה בקשב מפוצל; עומס רגשי; תחושת איום אישית וארגונית; Fishbowl (אקווריום) - כולם רואים אותך; ושונות בין אהדת העם לחייליו ולמפקדיו.

בחלק השני בחרנו להצביע על מספר אופני התמודדות של המפקדה ואנשיה עם חוויית החיכוך:

יצירת מערכת מבצעית אפקטיבית; ניהול מתח מובנה בין ביורוקרטיזציה לגמישות; מיקוד עבודת המטה במפקדה כאמצעות דחיפות ושליחות; עבודה מושכלת באמצעות מערכות שליטה ובקרה וביצוע אימונים מושכלים.

ההכנות במסמך זה מתבססות על עבודה ייעוצית מתמשכת של הכותבים במפקדות בשגרה, בהיערכות למצבי חירום ובמגוון אירועים מבצעיים (מכוננויות גזרתיות, דרך מבצעים שונים ועד למלחמת לבנון השנייה).²⁴

23 הפרק מתייחס למאפייני ההווייה ולדפוסי הפעולה של מפקדות מבצעיות בתווך האופרטיבי - מפקדות אוגדה ומפקדות פיקוד. עם זאת, לא מן הנמנע כי הדברים רלוונטיים גם ביחס למפקדות אחרות (בדרג, במרחבי הפעולה ועוד).

24 הפרק פורסם בכתב העת "בין הירות" בשנת 2015, ועודכן בשנת 2021 לרגל פרסומו בספר זה.

מאפייני חוויית החירום במפקדה לא מתמרנת

1. תחושה של אי־ודאות

ליבת עשייתן של מפקדות שאינן מתמרנות נוגעת לתכנון, שליטה ובקרה של הדרגים הכפופים להן. פיקוד מסוג זה מחייב מידע זמין, עדכני, מלא ורלוונטי – החזקה של תמונת מצב עדכנית ומדויקת מהווה תנאי לכך שמפקדה מבצעית תוכל להניע את האופרציות הנדרשות בחירום על בסיס הערכת מצב מושכלת. המפקדות ערוכות הן לריכוז ואיסוף מידע זה (באמצעות פלטפורמות, טכנולוגיות ותהליכים) והן לפעולה באמצעותו. אירועי חירום לעומת זאת, מאופיינים ברמה גבוהה של חוסר וודאות והיעדר מידע מספק במספר ממדים: גם אם ההנחה המתחייבת והמוצהרת של כל צבא היא כי התוצאה הרצויה היא ניצחון מלא, אין וודאות בנוגע למצב הסיום. הדבר נכון במיוחד במלחמות של העת הנוכחית, בהן הערכת ההישג אינה מצויה ביחס ישיר ובלעדי עם ההתנהלות המבצעית (טיארג'אן וולדמן, 2012). יתר על כן, בעימותים הצבאיים של השנים האחרונות, הולכת המילה "ניצחון" ומאבדת ממשמעותה. המושג המשמש במקומה – "הכרעה", דורש בירור מחודש מול כל אתגר מבצעי.

אי־ודאות קיימת גם ביחס למועד הסיום (במבצע מתוכנן ולא כל שכן באירוע תגובתי), ביחס למשמעויות ביום שאחרי, וביחס לאירועי היום הבא. חוסר הודאות באשר למועד הסיום, מקשה על היכולת לתכנן מאמצים (אישיים ופיקודיים), לחוות שליטה בסביבה הקרובה ולייצר אורך נשימה אישי ופונקציונלי.

ממד נוסף של אי־ודאות נוגע לתחושת המסוגלות האישית. מפקדות בצה"ל מתאמנות תדיר אך הפער המובנה בין מאפייני התרגיל ומאפייני החירום עלול ליצור תחושת מסוגלות לא מותאמת לאתגרים שהמלחמה מזמנת (ייגר־זלינגר, 2012).

אולם הממד המרכזי והמשמעותי ביותר של חוסר הודאות נוגע לתמונת המצב העדכנית: מגבלות הנגישות הבלתי־אמצעית לשדה הקרב מקשות על גיבוש תמונה עדכנית, עשירה בפרטים, ובעיקר – כוזבת שנתפסת כמספקת בעיני מפקדי המפקדה. החל במידע טכני באופיו – היכן בדיוק נמצאים הכוחות, מה הם עושים בכל רגע נתון, מה מצב הציוד והתחמושת; דרך מידע בעל איכויות בקרה – אופן הביצוע של פקודות שניתנו, ההתאמה בין צבירת הכוחות ובין צבירת האמצעים; וכלה במידע פרשני – כיצד משפיעים המהלכים המבצעיים על תמונת הקרב והמלחמה, מורל הגייסות, איכות הממשק בין כוחות וכיוצא בזה. מורכבות נוספת נובעת מכך שתמונות מצב שונות כמעט מתגבשות בדרגים ובמפקדות השונות (להלן).

2. היאחזות בפרדיגמה המוכרת במעבר מתוכנית לביצוע:

כדי שמפקדה תוכל לעמוד במשימתה בחירום, המאמץ העיקרי שלה בשגרה כרוך בניסיון לאסוף מודיעין מדויק ועשיר, לפתח תפיסות מיטביות, לזקק הבנות אופרטיביות, לגבש תרחישים ולהעריכם, לתכנן תוכניות למתארים שונים ולהתאמן. הכוונה היא למעשה לצפות באופן מלא את התרחיש העתידי של אירוע חירום (בין שמדובר ביום קרב ובין שבמלחמה בהיקף מלא) ולהגיע אליו מוכנים. באופן מוכר ולא מפתיע, לעולם מתקיים פער בין הפרדיגמה שעוצבה ובין המציאות, בהתרגש החירום.

אם נסקור את איי־ההתאמות שבין התכנון למציאות באירועים מהשנים האחרונות, אפשר להזכיר את עוצמת התגובה הנמוכה מהמצופה במחנות הפליטים במבצע "חומת מגן"; את אירוע החטיפה ביולי 2006 (שגם אם היה איום מוכר ומדובר, הוא עדיין הפתיע במיקומו ובעיתו); את התנהלות אירוע המשט התורכי לעזה ביוני 2010; את משך מבצע "צוק איתן" מול החמאס ב־2014; את הפער שבין ההערכות הפיקודית להפגנות המוניות באיו"ש ("זמן תמורה") ובין אירועי טרור היחידים ב"גודל השעה" בשנת 2015; את יישומם של חלקי תוכניות מבצעיות שונות במסגרת מבצע "שומרי החומות" ב־2021; ואת השפעתן של טעויות טקטיות על התנהלות מהלך מבצעי רחב היקף (למשל אירוע כפר קנא השני במלחמת לבנון השנייה והירי על משפחת הרופא העזתי במבצע "עופרת יצוקה").

אומנם נוהל הקרב מתייחס למגוון חלופות להתנהלות האויב (דפ"אות), בניסיון לזהות טווח רחב של אפשרויות ואירועים, אך עם זאת, מפקדות מתקשות להיפרד מהפרדיגמה המארגנת שאותה עיצבו בעמל רב בעת ההתכוננות. אפשר ליחס זאת למספר גורמים:

א. קושי להיפרד בעת דחק מהמוכר והבטוח

הפרדיגמה המארגנת מייצרת תחושת ביטחון ביחס ליכולת להתמודד עם המצב העמום והמלחיץ. משמעות שינוי הפרדיגמה היא ויתור על תחושת הביטחון הקיימת בחלופה שטרם הוכיחה את עצמה.

ב. שנאת ההפסד ואשמה

בהיבט הרגשי, משמעות השינוי הוא כי ההשקעה בכניית הפרדיגמה הייתה בזבז. משאבי טוטלי, וכי יש אשמים בגיבוש הפרדיגמה הלא רלוונטית ובאישורה.

תחושת חוסר רלוונטיות של תהליך ההיערכות ואשמה ביחס אליו אינם מצבים רצויים, ובכך הם מעכבים את השינוי לפרדיגמה החדשה.

ג. עמימות תמונת המצב ומשמעותה

שדה הקרב רווי פרטים מסוגים שונים. עובר זמן עד שמצטברת מסה קריטית של עדויות לכך שהמצב שונה משמעותית מפרדיגמת הפתיחה עימה המפקדה יצאה לדרך. הערכת אמ"ן בפורום מטכ"ל ב־5 לאוקטובר 73, ערב מלחמת יום הכיפורים, הייתה כי צבאות מצרים וסוריה נמצאים בהיערכות מלחמה, אך שפתיחת מלחמה היא בסבירות נמוכה ואפילו נמוכה מנמוכה. הערכה זו התבססה על הפרדיגמה השגויה שמצרים לא תתקוף כל עוד יש לישראל עליונות אווירית, וכי כל עימות בין ישראל למצרים נועד להשמדת ישראל ולא להשגת הישגים טריטוריאליים מוגבלים.

3. קושי ביצירת תמונת מציאות קוהרנטית, או: תופעת ה"רשומון"

בהינתן חוויית אי־וודאות במפקדה, אפשר להניח כי מתגבר מאוד הצורך במידע ממגוון מקורות ובמגע ישיר עם הכוחות, כדי ליצור בהירות שתסייע למפקדה לגבש תמונה קוהרנטית שביחס אליה אפשר יהיה לפעול. עם זאת, מטבע הדברים, מידע מדויק וחד־משמעי, ומגע ישיר עם הכוחות הם שניים מהגורמים המורכבים ביותר להשגה עבור מפקדה שאינה מתמרנת ותלויה לשם כך, באמצעים טכנולוגיים²⁵ ובדיווח יזום של דרגי משנה או של גורמים במפקדות כפופות / אחרות. כלל המידע הנדרש למפקדה - הן מהכוחות הכפופים, הן מיחידות מקבילות, הן ממפקדות ממונות - מגיע באופן מתווך ולא באמצעות מגע ישיר ובלתי אמצעי. יש לכך משמעות נוספת: הנגישות הנמוכה לשדה הקרב, שנתפס כליבת האירוע של המלחמה, עשויה ליצור גם תחושת תסכול - הן משום שהפרשנות המקובלת לתרומה צבאית מתייחסת בעיקר להשתתפות בקרב, והן משום שרבים מהמפקדים המאיישים מפקדות מחזיקים דימוי ותחושת מסוגלות גבוהה בעיקר כלוחמים ופחות כמנהלי לחימה, וכזו היא גם זהותם - מפקדים־לוחמים.

כפועל יוצא מתחושת אי־וודאות, מתקיימת במפקדות כמיהה למידע. ריכוז האינפורמציה מתבצע ממגוון ערוצים ועל בסיס תשתיות מתוכננות מראש (ממוכנות

בשיעור גובר), ובמקביל מתקיים מאמץ מתמיד להשיג פרטים ושכרי מידע נוספים, גם באופן בלתי פורמלי, כדי לייצר תמונה מלאה וקוהרנטית של המצב.

עם זאת, הדינאמיות של המצב מקשה על היכולת לייצב תמונה לאורך זמן, וקיים קושי להעריך את איכות המידע על ממדים כמו עדכניות, שלמות, דיוק ורלוונטיות. דינאמיות המצב, חוסר היציבות של תמונת המצב וריבוי המקורות – כל אלה יוצרים תחושה מוגברת של אי־ודאות בשל קיומן המתמיד של גרסאות מתחרות ובלתי חופפות, כל אחת מגובה במידע והערכות. כך, למשל אפשר למצוא באופן מסורתי הבדלים בנתוני השולחן המרכזי על כמות הנפגעים בין דיווחי גורמי הרפואה ובין אלו של השלישות.

4. חוויית היתירות

שאלת הערך המוסף של המפקדות האופרטיביות בתווך המערכת (אוגדה ופיקוד), זו על פניו, אשר קיימת בשגרה, אף מתעצמת בחירום. יתר על כן, במלחמה בזירה הצפונית, בין מפקדת הפיקוד למפקדת האוגדה, פועלת מפקדה נוספת, מפקדת הגיס, אשר פורקה והוקמה מחדש לאחר מלחמת לבנון השנייה. בהינתן המציאות הרווחת של עימות חדי־ירתי (מבצע "חומת מגן" בפיקוד מרכז, מלחמת לבנון השנייה בפיקוד צפון, ושלל מבצעים בפיקוד דרום), המפקדה הכללית מעורבת אף היא בניהול העימות.

במהלך העימות מתקיימת תקשורת בלתי פורמלית בין מפקדים במדרגים השונים, המבוססת על היכרות מתפקידים קודמים והשתייכות ארגונית (חטיבה / חיל), במקביל לשיח המדרגי הפורמלי. כמות המפקדות והשיח הלא פורמלי הרב, מחריפה את השאלות הבסיסיות בנוגע לערך המוסף של כל מפקדה על זו הממונה עליה או הכפופה לה, ובנוגע לתפיסות רווחות (המעוגנות בנרטיבים ממלחמות עבר) המתייחסות למפקדות באשר הן כאל מנותקות ומכבידות.

נוסף על כך, יש לקחת בחשבון את תחושות הדחיפות והאיום שחווים מפקדים במפקדות בכירות (ותידונה להלן) – ובכל הגורמים הללו יחד יש הכוח לעורר במפקדים תחושה מתמשכת של יתירות. תחושה זו עשויה להחריף בעיקר בקרב מי שתחושת המסוגלות שלהם כמפקדים כמפקדה נמוכה מזיכרון המסוגלות שחו במפקדי שדה בתפקידים קודמים.

5. חיכוך בין תרבויות

לכאורה, מורגלות המפקדות בניהול הממשק שבין השפות המקצועיות ובין

התרבויות השונות של נציגי מערכים וזרועות שונים. אולם תחת הכוחות האינטנסיביים הפועלים על המפקדה בעת מלחמה, ולנוכח ההכרח לתפקד באופן משלב ומשתף - מתרחשת עלייה בחיכוך ביחסי הגומלין. חשוב לציין כי אומנם מדובר כאן בהעצמתה של חוויית שגרה מוכרת (גל ולוי, 2012), אולם בנוסף לעלייה באינטנסיביות, שהיא בגדר שינוי "כמותי", יש גם גורמים המחריפים את חוויית החיכוך בהיבטים פחות מוכרים בשגרת הפעילות. למשל אירוע חירום, בעיקר אם לא תוכנן באופן מלא, עשוי לזמן צורך לקיים ממשק עם יחידות שאין עימן היסטוריה ארוכה של פעילות משותפת (כמו חטיבה המוכפפת לאוגדה לצורך מבצע בנוהל קרב חפוז, ללא פעילות מבצעית או נוהל קרב קודם). דוגמה נוספת: בשגרה, הממשק שבין המפקדות ביבשה לחיל האוויר לוקח בחשבון פערי תרבות ותפיסות, ולפיכך מנוהל באופן מובנה ומוקפד. אבל במאפייני הדחק של אירוע חירום יש כדי להציף ביתר-שאת את המבדיל וליצור "חזית מבית" סביב סוגיות כמו לוחות זמנים לתכנון, תנאים נדרשים לביצוע משימות ואף הספקים. עוד חשוב לציין, כי החיכוך הפנים-צבאי אינו נוגע רק במורכבות מקצועית ותרבותית, אלא עשוי לנבוע גם מניגודי אינטרסים ומשיקולים פוליטיים.

6. אופי המשימה

בחינת ייעודן ותפקידיהן של מפקדות אוגדה ופיקוד בספרות התורתית, מגלה כי ההגדרות מוכוונות בעיקר לפעילות ב"רגע האמת" ומתייחסות פחות לשלב ההתכוננות למלחמה. עם זאת, רוב זמנן מבצעות המפקדות בעיקר תהליכים ארוכי טווח, כגון תכנון, תיאום ובקרה, הדומים במאפייניהם לתהליכי נוהל הקרב, ולא לתהליכי ניהול הקרב.

בתהליכים שגורים אלו יש מידה גבוהה יחסית של נוקשות בתוצאות הנדרשות, אולם גם גמישות יחסית באופן ביצועם: התהליכים מבוססים בדרך כלל על הבנייה מקדימה של תרחישי סיום, על קביעת שלבים, על הגדרות נוקשות של לוחות זמנים לביצוע, משאבים והישגים נדרשים; התהליכים מוכוונים להשגת תוצרים יציבים, מלאים ומוגמרים; ובמקביל לכך, כדי להגיע לגיבושה של תוכנית טובה, קיימת גמישות יחסית בתהליך שאפשר לנקוט בו, בהיות הגורמים המשתתפים ואף במתודולוגיה; אין בהכרח זהות בין זמן היעד לסיום התכנון ובין זמן היעד לביצוע; נדרש קשב ארגוני רב יחסית לכל תהליך גדול ("פרויקט") ולכן יש נטייה לתעדף ולקדם מספר מצומצם יחסית של תהליכים קריטיים בכל נקודת זמן.

לעומת זאת, בעת מלחמה, נדרשת המפקדה לתפקד בלוחות זמנים קצרים יותר;

מעגלי הבקרה הנדרשים גם הם קצרים יותר בזמן, קריטיים לתכנון ארוך הטווח ומורכבים לביצוע; תמונת המשאבים לא תמיד נתונה באופן מלא ומדויק; יש דינאמיות גבוהה בתמונת המצב; ההישגים הנדרשים עשויים להשתנות; ולא תמיד התעדוף ברור או יציב. כל זאת, כאשר התהליכים מובנים ונוקשים יותר מהרגיל (יוצג להלן).

יתר על כן, במלחמה נדרשת המפקדה לשמר אורך נשימה ורמת עוררות גבוהה לתקופה ארוכה תוך ביצוע מספר משימות במקביל. לכאורה, גם בשגרה מתורגלת המפקדה ואנשיה בריבוי מטלות, אולם לא דומה עוצמת תחושת החשיבות והדחיפות בשלב ההתכוננות למלחמה לשלב המלחמה עצמה, ובעת מלחמה נדיר יותר למצוא את האפשרות לוותר על תהליך עבודה מתוך שיקול דחיפות של תהליך מתחרה. על כן, בעת חירום מתעצם המתח המובנה בין ניהוג לתכנון, בין תכנון לביצוע ובין גמישות ליציבות.

7. עבודה בקשב מפוצל

בעת חירום נדרשת מפקדה לפצל את הקשב שלה במספר מישורים:

1. ראשית, עליה לעסוק בזימונית הן בתכנון המשך הלחימה והן בניהול הקרב, המתרחש "כאן ועכשיו". מתח זה מתעצם בזירות לחימה שבהן יש לאירועים מיקרו טקטיים משמעות מערכתית ולכן המפקד ומפקדתו נדרשים "לשלוט" בפרטי כל האירועים המתרחשים בגזרתם. הרצון להיות מעורב בליבת העשייה המבצעית העכשווית, מסיט לא פעם את הקשב של המפקדה לנעשה כרגע בשדה הקרב, ומקשה על מתן קשב לתהליכי התכנון.

ביטוי ארגוני לכך אפשר למצוא במעמד הבלתי פורמלי של צוות התכנון במפקדה. במקרים לא מועטים אפשר לראות את הניסיונות להבנות מראש את פורום התכנון כפלטפורמה מרכזית להובלת המהלכים המבצעיים הרחוקים יותר. למשל באמצעות איוש בעלי תפקידים מנוסים ושיבוץ מופעים רלוונטיים בשעון הלחימה. למרות מאמצים אלו, פורום התכנון נתפס כפחות מרכזי ביחס לפורומים אחרים בזמן החירום, וכן ביחס לחשיבותו הגבוהה יותר בתרגילים.

2. פיצול הקשב בין גזרות שונות: בכירות המפקדה כוללת בדרך כלל אחריות על הנעשה בגזרה הרבה, שבה מתקיימים אירועים שונים במקביל, ולעיתים היא מתקשה לתת קשב ראוי לגזרות הנתפסות כמשניות.

3. פיצול הקשב בין מאמצים מבצעיים שונים: בחינת אופן פעולתן של מפקדות באירועי חירום, מעלה כי למפקדות נטייה לתפוס את המשימה העיקרית שלהן כמי שתומכת את מאמץ ההתקפה (כאש או בתמרון) או מאמץ ההגנה. מצב עניינים זה יוצר פוטנציאל הזנחה של המאמץ המשלים וקושי לשלב בין השניים. דוגמה לכך אפשר למצוא במוכוונות נמוכה למצב ספיגה בקרב כוחות המשתייכים למאמץ התמרון (ייגרי־זלינגר, 2012).

4. פיצול הקשב בין היבטים לוחמניים של המערכה ובין היבטים לא לוחמניים בה: מפקדה עוסקת במקרים רבים, בניהול קשרים מסוגים שונים עם ארגונים בין-לאומיים, יישובים אזרחיים בגזרתה וגורמי תקשורת. כל אלה "שחקנים" שהטיפול בהם דורש התייחסות, שיח ופעולות שונות מן הפרקטיקות המופעלות על-ידי המפקדה נגד האויב.

8. עומס רגשי

מפקדים במפקדה לא מתמרנת, אינם חווים באופן ישיר את אימת שדה הקרב. הם נמצאים בדרך כלל בתנאים פיזיים סבירים לכל הפחות, בתוך מבנה או בקרון ממוזג, ופעילותם אינה כוללת היבטים פיזיים או מוחשיים של היכוך. עם זאת, תחושת העומס הרגשי עשויה להיווצר אצלם באופנים אחרים. המפקדים (והמפקדה כולה) נדרשים לתפקוד מיטבי, לרמת עוררות גבוהה לאורך זמן, המשולבת בתחושת אחריות קריטית כאשר לפעילות שהם עצמם מבצעים. תחושת הקריטיות נובעת הן מאופי המשימה וגודל השעה, אך גם מגורמים נוספים. כך למשל מפקדים במפקדות אוגדה ופיקוד הם ותיקים ובכירים יחסית, ולכן אירוע חירום מהווה מבחן אולטימטיבי פומבי עבורם. העומס הרגשי קשור גם בכך שאירועי חירום מתמשכים מאופיינים ברמה גבוהה של חוסר יציבות - רמת ההישגים משתנה ולא תמיד צפויה וזרימת המידע לא יציבה.

עבור מפקדים בכירים במפקדות, לא רק ציפיות פקודיהם ומפקדיהם מכבידים את העומס הרגשי, אלא גם ציפיות הדרג המטכ"לי והדרג המדיני (זכורים ממלחמת לבנון השנייה טלפונים ישירים של ראש הממשלה למפקדי האוגדות). במקביל לכך, המידע הרב הזורם כל העת מאתרי החיכוך מביא עימו גם מידע קשה במישורים אישיים יותר: אנשים מוכרים וקרובים שנפגעים, יחידה שבה שירתו המפקדים בעבר ונמצאת כעת במצוקה, קרב כאתר שבו נלחמו בעצמם במהלך אירועים קודמים ועוד. אלמנט נוסף, שזוכה בדרך כלל להתייחסות פחותה, נוגע לריחוק מהעורף המשפחתי - הן כגורם תמיכה, הן כמרחב מחויבות נוסף. יש לזכור

כי בכמה מהתרחישים מצויות המשפחות עצמן בסכנה (למשל בעת מתקפת טילים על העורף), כאשר למפקדים אין יכולת לסייע למשפחתם על אף שאינם בחזית. בכל אלה ועוד טמון פוטנציאל ליצירתן של תחושות עומס רגשי ומצוקה, גם אם היא לא תמיד מדוברת.

לנוכח תחושת העומס הרגשי, ואף כתגובה לה, אפשר למצוא נטייה להשטיח רגשית אירועים. מדובר באירועים, אשר צופה מהצד היה מגדיר אותם כקשים או כמאיימים, הזוכים להתייחסות רגשית מדוללת ושטוחה. כך, למשל נדירים המקרים שבהם יש אזכור שמי של חללים במפקדות אוגדה ופיקוד. נוסף על כך, לא נפוצים המקרים שבהם בעלי תפקידים אשר חוו איום ישיר שיתפו את הרגשתם, גם לא בזמן תיאור האירוע בפני עמיתיהם במפקדה. השטחה רגשית זו אינה מבטאת, להבנתנו, חוסר רגישות לאירועים ולעומס, אלא מעידה על תגובה טבעית של הרחקה כאמצעי לשימור היכולת לתפקד. לאורך זמן, לאחר סיום אירוע החירום, עלולה השטחה רגשית זו לתבוע מחיר מהמפקדים.

9. תחושת איום אישית וארגונית

בשדה הקרב המודרני, על הנשק תלול המסלול והמדויק המצויים בו בשימוש, מפקדות עורפיות המצויות במרחבים מטווחים, באופן שעשוי לעורר תחושת מאוימות אישית. תחושת מאוימות עשויה להתפתח לא רק ביחס לעצם הקיום והביטחון האישיים, אלא גם בזיקה לדימוי ולמוניטין, וגם ביחס ליחידה ולארגון. כך, למשל גם במישור הארגוני אפשר לזהות תחושת מאוימות - מלחמה היא המבחן האולטימטיבי של כל יחידה באשר היא, וסכנת ההצלחה החלקית או הכישלון, יש בה משום הטלת צל על הזהות היחידתית והדימוי העצמי של היחידה, כמו גם על בעלי התפקידים בה.

10. Fishbowl - (אקוריום) - כולם רואים אותך

כשמתחיל אירוע חירום, המפקדה המנהלת אותו נעשית לאבן שואבת. מפקדים מרמה ממונה ומזו שמעליה, מפקדי יחידות חבירות בפועל או בפוטנציה, מפקדי יחידות מקבילות ועוד רבים וטובים - כולם מתנקזים אל הנקודה הקרובה ביותר להתרחשות שאפשר להגיע אליה, והמפקדה היא פעמים רבות אותה נקודה. חלקם מגיעים לסייע, חלקם מגיעים להביע הזדהות, חלקם מגיעים לקדם את השתתפות יחידותיהם, ומיעוטם מגיעים מסיבות ענייניות פחות. כך או כך, ללא תלות בסיבות שהניעו את המפקדים האורחים, החוויה של "המקומיים" היא כי עשייתם

המורכבת, ברגעים הקריטיים ביותר, מתבצעת חשופה לעיני כול, ונשפטת בזמן אמת ובשידור חי. יפה וקולע תיאר זאת אחד מקציני המטה בפצ"ן במלחמת לבנון השנייה כשאמר – "יש מונדיאל, הכרטיסים חינם, כולם באים..."

באופן פרדוקסלי, דווקא נהירת המפקדים שאינם בעלי תפקיד במפקדה עשויה לעורר תחושת בדידות מכיוון שהמפגש הבלתי אמצעי בין המפקדים מחריף את תחושת הדחיפות והפערים שבין מי שהביצוע הוא משימתם ובין מי שכובד האחריות אינו מוטל עליהם. לתחושת "הדג באקווריום השקוף", מקבילה מוכרת ברמה הכללית "לית – כל אירוע חירום, מקטן ועד גדול, מהווה מבחן מחודש שבו על הצבא מוטלת החובה להוכיח ערכו הן לעצמו והן למערכת האזרחית, כאשר העשייה חשופה, נשפטת ומבוקרת לחיוב ולשלילה.

11. לב העם עם חייליו, אך לא תמיד עם מפקדיו

צה"ל, כצבא העם, מתקיים בהווה של זיקה קרובה ורגשית בין האזרחים ובין הצבא. אירועים רבים מגלים שוב ושוב כי כמאמר הקלישאה – לב העם עם חייליו. אולם הדבר אמור בעיקר בנוגע לחייליו הלוחמים של צה"ל, אלו שמגלמים באופן מיטבי את האייקון של הלוחם המסתער. מתוך התבוננות בשיח הציבורי הרווח, אפשר להעריך כי מפקדים עד רמת המג"ד נתפסים כלוחמים בשדה הקרב. עם זאת, כפי שחיילים שאינם לוחמים תופסים מקום שונה בשיח הציבורי, כך גם קיים פער בין החיבוק שלו זוכים החיילים ובין תחושת ניכור ביחס למפקדים מדרגי הביניים ומעלה. אמירות ביחס לגבורת החיילים הפשוטים מול כישלון הגנרלים חוזרות בשיח הציבורי לאורך שנים. מפקדות אוגדה, גיס ופיקוד, האמונות על ניהול המערכה והמאוישות במפקדים בכירים, באנשי מטה ובקצינים מקצועיים, אינן זוכות לחסות מחממת הלב שלה זוכים החיילים, ולעיתים הן אף חשופות בזמן אמת לביקורת נוקבת ולאמירות קשות.

אם כן, כיצד יכולה מפקדה להיערך להתמודדות עם חוויית החירום?

כדי להתמודד ביעילות עם הכוחות המפרקים הנוצרים במהלך חוויית המלחמה, נדרשת התאמה בין כלל אופני הפעילות והתהליכים במפקדה. כך למשל על המפקדה ליצור מערכת מבצעית אפקטיבית מצביר הכוחות שהיא מקבלת תחת אחריותה בשעת חירום, אשר חלקם היו שותפים לנוהל הקרב המקדים וחלקם החלו את פעילותם תחת פיקודה. כמו כן, על המפקדה לנקוט בפעולות הכנה מותאמות לאתגרי חירום באמצעות אימונים מותאמים. נוסף על כך, המתכונת הצבאית המקובלת בכל הדרגים

היא הגברת ההבניה של המענה המבצעי מול העלייה בחוסר ההבניה של ההקשר. לנכוח העלייה באי-הוודאות ובתחושת הדחיפות, אפשר לראות כיצד התאמת דפוסי הפעולה של מפקדות עשויה לסייע ליצירת תמונת מצב אפקטיבית ורלוונטית, ולמימוש מותאם של הרעיון המבצעי.

נציין מספר כיווני פעולה מומלצים עבור מפקדות שאינן מתמרנות, אשר בכוחם לסייע להתמודדות טובה עם חוויית החירום:

1. יצירת מערכת מבצעית

על המפקדה בחירום ליצור מערכת מבצעית המהווה שילוב אפקטיבי של יחידות משנה וגופים מקצועיים. חלק מיחידות המשנה הן אורגניות למפקדה וחלקן כפופות אליה לראשונה. בחירום מתוספים למפקדה בעלי תפקידים מגופים מקצועיים שונים כגון: חיל האוויר, פיקוד העורף, השב"כ, חיל הים, המנהל האזרחי, יחידת הממשל, הייעוץ המשפטי ועוד. בפני המפקד ניצבים מספר אתגרים משמעותיים במצב זה:

א. שילוביות בין הגופים

מצב חירום מחבר מגוון גופים לצורך ביצוע משימה משותפת. עליהם לפעול באופן המאפשר להם לבצע את משימתם על אף הבדלי התרבות והיעדר התנסות משותפת והיכרות מוקדמת (פדן וטובי, 2011). זהו אתגר מורכב ומשמעותי עבור המפקד המופקד על המערכת המבצעית הנרקמת. מחד, מדובר בשילוביות בין כלל הגופים המרכיבים את המערכת המבצעית אשר עבורם המפקדה המובילה דורשת הגדרה ברורה וחד-משמעית של הירארכיה, סמכות, אחריות וחלוקת עבודה בין הגופים. מאידך, שילוביות אפקטיבית היא תוצר של גישה ומהלכים שתכליתם בניית אמון ומנגנוני עבודה המתגברים על פערים תרבותיים ואחרים, כגון: שוויוניות, חשיפת הידע והמשאבים של כל גוף במערכת והעמדתם למען המשימה המשותפת, "חריגה" ממוסכמות וכללים של כל גוף למען המשימה, נוכחות של נציגים בכירים של כל ארגון בחירום ועוד. הרחבה בנוגע להתמודדות בחירום ובשגרה עם אתגרי השילוביות, אפשר למצוא בעבודותיו של ויינר בנושא (ויינר, 2012; ויינר וחבקין, 2017).

ב. יצירת "שפה משותפת" בקרב הפורום המוביל (מטה ומפקדים)

עבור בנייתה של "המערכת המבצעית", נדרש המפקד לייצר מודל מנטלי משותף (shared mental model²⁶) – הבנה וייצוג מנטלי של הידע והתפיסות באשר למרכיבים המרכזיים בסביבת הפעולה. ככל שהתאימות בקרב הפורום המוביל בנוגע לאופן ההתמודדות עם מצבים שונים תהיה גבוהה יותר (כלומר רמה גבוהה יותר של מודל מנטלי משותף), כך ההחלטה בחירום תהיה פשוטה יותר להבנה ולביצוע (הנושא חשוב במיוחד במצב שבו הזמן לשיח מועט או לא קיים ועל מפקד יחידת המשנה לפעול באופן עצמאי). המודל מתהווה על-ידי הבהרת המטרה, המשימה והרעיון המבצעי במהלך קבוצות הפקודות, ומתורגל בדיוני המקת"גים ומשחקי המלחמה.

ג. גיבוש צוותי קרב שלא תוכננו

ייתכן כי היחידות הכפופות למפקדה שתוכננו להקצאה במסגרת נוהל הקרב לא יהיו אותן יחידות המוקצות לה בפועל מסיבות שונות. לכן על המפקדה לוודא כי הכוחות החדשים מגבשים שפה משותפת במסגרות שנוצרו וכי נידונות נקודות חוזק וחולשה של הכוח ביחס למשימה לפני היציאה לקרב.

הכנה מנטלית של כוחות בטרם לחימה, מומלצת תמיד כאמצעי להעלאת כישורי הכוחות לביצוע משימתם, על מכלול משמעויותיה. עם זאת, כוונתנו כאן איננה להכנת כל כוח בפני עצמו, כי אם להכנתם לפעולה המשותפת.

ד. תיאום עם "מערכות מבצעיות" מקבילות

על המפקד לראות את התמונה הכלל-מערכתית ולתאם את פעולתו ביחס למערכות הנוספות הפועלות בגזרתו, כדי לשפר את האפקטיביות המבצעית הכוללת. דיון על אופן ההתמודדות עם אויב הנמצא בתפר שבין שתי אוגדות הוא דוגמה לתיאום אפשרי מעין זה.

2. ניהול מתח מובנה בין ביורוקרטיזציה לגמישות

מאפייני המשימה בחירום משפיעים על אופן פעולת המפקדה בשני אופנים המצויים במתח ניגודי משלים:

26 להרחבת הדיון במושג זה ראו מחקרים של Cannon-Bowers, Salas ו-Converse (1993), וכן מחקרים של Mangos ו-Mathieu, Rapp, Maynard (2010).

מחד גיסא: בירוקרטיזציה - כל פעילות המפקדה נעשית סדורה ומתוכננת מראש על-פי פק"לים וסד"פים. כמה דוגמאות לתהליך זה: ארגון הפעילות במפקדה בהתאם ללוחות זמנים קבועים ("שעון לחימה"), הצגה בהערכת מצב על-פי סדר דוברים, הוצאת פקודות כתובות בסיכום כל התכנסות, וישיבה על-פי כיסאות מוגדרים מראש בחמ"ל. ההסדרה הפורמלית של פעילות המפקדה, נועדה למנוע טעויות אשר ינבעו מלחץ, עייפות או חוסר תשומת לב לכוחות ותהליכי העבודה הרבים הפועלים בעת קרב. הדבר דומה להפעלת תרגולות בסיסיות כמענה לאירוע בדרגים הטקטיים (למשל כדי להתמודד היטב עם התהפכות טנק ינקוט הצוות תרגולת התהפכות תורתית, מוכרת ומתואמת).

מאידך גיסא: גמישות - הצורך לתת מענה למצבים המשתנים באינטנסיביות גבוהה מחייב גמישות בפעילות המפקדה. כמה דוגמאות לכך: ויתור על סגירות מלאה במתן פקודה למשימה למען קיצור לוחות הזמנים בשלב התכנון,²⁷ ביצוע פעולות במקביל - ניהול הקרב הנוכחי וניהול צוותי התכנון של הקרב הבא, ותגבור המפקדה על-ידי קצינים ממקומות שונים (בוגרי תפקידים קודמים במפקדה, קורסים פיקודיים שהוקפאו, יחידות "זמינות" וכדומה).

על המפקדים להכיר את המתח שבין שני מאפייני דפוסי הפעולה הללו, וללמוד כיצד לנהלו באופן אפקטיבי. ניהול נכון יאפשר למפקדה לקיים את רציפות הפעולה של המפקדה לאורך זמן באמצעות פרקטיקות של הבניה מושכלת, בעוד הגמישות תאפשר יוזמה והתקפיות למיצוי הזדמנויות שנוצרות בקרב.

3. מיקוד עבודת המטה במפקדה באמצעות שימוש בגורמי ההנעה - דחיפות ושליחות

בין שמדובר בהבנה מן השטח כי המצב השתנה ובין שמדובר בהנחיה מרמה ממונה להיערכות לשינוי המצב - מעבר ממצב שגרה למצב היערכות לחירום "דורך את הקפיץ". ברמה האישית יש עוררות פיזיולוגית ופסיכולוגית גבוהה, וברמה היחידתית יש עליה בתחושת המתח המבצעי. סיפורי הבריאה והחוויות המעצבות של צה"ל ויחידותיו עשויים ליצור תחושה כי לאירועי חירום פוטנציאל משכרי קיומי (זכורה, למשל אמירתו של שר הביטחון משה דיין עם פרוץ מלחמת יום

27 השתהות ייתר בהשלמת ההכנות עלולה להסתיים באובדן ההזדמנות ובאי ביצוע המשימה. כדי למצות את ההזדמנות בקרב, נדרשים אימון מתאים ותשתית מנטלית נכונה כפי שהובעה באמירה השריונאית הידועה - "הדברים מסתדרים בתנועה" (אלוף גרשון הכהן במאמרו "יהיה בסדר" - הימור או תעוזה?).

הכיפורים על חורבן הבית השלישי), ולכן בכוחם להצית תחושת דחיפות. עם זאת, חשוב לזכור כי תחושת דחיפות דינאמית מטבעה. הנטייה הטבעית של פרטים וארגונים היא כי בהינתן יציבות בגירוי החיצוני, העוררות שנוצרה בעקבותיו הולכת ופוחתת. לפיכך, כדי לשמר עוררות לאורך זמן, בוודאי בתנאי הפעילות המאפיינים מפקדות, נדרשת פעולת שימור מכוונת של תחושות המתח והדחיפות.

התעוררות תחושת הדחיפות פוגשת את תחושת השליחות של המפקדים - הקריטיות של פעולת מפקדה להצלחת מאמץ מבצעי, למימוש מטרות ומשימותיה ואף להגנה על המדינה, עשויה להחדיר במפקדים הפועלים בה תחושת שליחות עצומה. במקביל לאחריות הטבעית והנדרשת של מפקדים למילוי מיטבי של משימותיהם, בקרב פקדים מפקדות בכירות שכיח לשמוע שיח בדבר האחריות הלאומית והמערכתית שלהם. השליחות איננה רק ערך צה"לי פורמלי שזכה למקום של כבוד בין ערכי צה"ל הרשמיים, היא גם אחד הכוחות החשובים המניעים את המשרתים בצה"ל, בסדיר ובמילואים, בנוסף לגורמים מניעים אחרים ושגורים יותר בשיח הצה"לי, כמו אחריות או אף משמעת. תחושת הדחיפות ותחושת השליחות כרוכות זו בזו, נובעות ממקורות משותפים ומשפיעות באופן דומה על דפוסי פעילות במפקדות. עם זאת, בשונה מתחושת הדחיפות, אשר ההיבטים הפיזיולוגיים משתתפים בה, תחושת השליחות היא ערכית, רגשית וקוגניטיבית, ולכן נוטה להיות יציבה יותר.

ההתייחסות אל תחושות הדחיפות והשליחות כאל גורמים מניעים מרכזיים בקרב מפקדי מפקדות, מסייעת ביצירת אבחנה ברורה יותר של הוויית החירום במפקדה ביחס לדרג הטקטי הלוחם. בדרג הטקטי מקובל למנות כגורמים מניעים פרמטרים המאפיינים את ההקשר, כמו למשל לכידות, רעות, מנהיגות המפקד וכיוצא בזה. לעומת זאת, בהוויית המפקדות הבכירות קשה יותר להסתמך על גורמי הנעה אלו באופן בלעדי ולכן עולה חשיבותם של גורמי הנעה נוספים.

בדומה לדרג הטקטי, גם במפקדות מוטלת אחריות על מפקד המסגרת לתת משמעות למשימות פקודיו, ולסייע להם ביצירת מקורות הנעה שיאפשרו את מילוי המשימה באופן מיטבי. על מפקדים במפקדות בכירות לגבש את אופן הפעולה המתאים שבעזרתו הם מעוררים בקרב אנשיהם תחושת משמעות תוך הבנת גורמי ההנעה הטבעיים בסביבת הפעולה שלהם. עם זאת, למרות שנקיטה בשיחת מפקד לתיווך

המציאות היא פרקטיקה פיקודית מוכרת ויסודית, לעיתים שכיחותה בפועל במפקדות נמוכה יותר.

4. עבודה מושכלת באמצעות מערכות שליטה ובקרה

הכניסה ללחימה מחייבת מעבר ממערכות המחשוב הרגילות (outlook, office) אל מערכות השו"ב ללחימה ("טירת האג"ם" בפיקוד, "משואה" באוגדות). שימוש מושכל במערכות השו"ב עשוי לסייע למפקדה להתמודד עם מאפייני החירום:

א. מה עושים עם הזמן שהתפנה? מערכת השו"ב חוסכת זמן על-ידי ביצוע אוטומטי וממוחשב של תהליכים שבעבר דרשו קשב אנושי, כמו מיקומי כוחות, רמת הכשירות של היחידות וכדומה. על מפקד המפקדה לוודא כי הזמן שהתפנה מוקדש לשיח בין המפקדים ובין המפקדות על המצב (עקביה, 2009). השיח נועד להתמודד עם אשליית השליטה שהמערכת יוצרת²⁸ - התחושה שצפייה באיקונים מקנה תמונת מצב אמיתית ואמינה. ההתמודדות מתבצעת מכוח הבנת המצב לאשורו בשיח מפקדים וקבלת הערכת מפקדי המשנה בנוגע לפרמטרים רכים שאינם אפשר לכימות במערכת (הבנת המשימה, "רוח הגייסות" ואירועים נורמטיביים).

ב. ניהול מחושב של מיקום המפקד - הפיקוד לפנים של מפקד המסגרת ("אחרי") מהווה ערך חשוב בתפיסת הפיקוד בצה"ל. מימוש ערך זה זכה לביקורת במהלך מלחמת לבנון השנייה שבה נטען כי המפקדים נשאבו לתמונת המצב של המפקדות ("הפלזמות") ולא ראו והובילו את המצב בשטח. מאחר שמאוג"גים היוצאים לחזית עם החפ"ק שלהם מקבלים מעט מידע ממערכת השו"ב ביחס למידע המגיע למפקדה שלהם (בשל אילוצים טכנולוגיים), עליהם לבצע הערכה מחושבת להבנת מיקומם האופטימלי בהתאם להתפתחות הקרב, כדי לאפשר פו"ש מיטבי במצבים קריטיים. כמו כן, עליהם לנהל את תנועת היחידות הקדמיות ואת יציאת המח"טים לחפ"ק לאור התפתחות הקרב האוגדתית, ובהתאם לצורכי השליטה האוגדתית - לנהל זאת גם בהיכטים התקשוביים.

ג. שמירה על "פיקוד מבוזר מוכוון משימה" בהפעלת רמות כפופות - מערכת השו"ב מאפשרת למפקדה תמונת מצב של כלל היחידות בדרגים השונים (פלוגה /

28 דוגמאות לאשליית השליטה שמייצרת מערכת השו"ב ולמחירה, אפשר למצוא במאמרם של אבשטיין ובנג'ו (2010).

גדוד / חטיבה / אוגדה). בהתאם לכך, יש ביכולתה להתערב באופן הפעלתן של היחידות דרך הרמה הכפופה לה, כאשר היא סבורה שהן אינן מממשות את הרעיון המבצעי המערכתי בצורה מספקת. "פיתוי" מסוכן זה עשוי להוות פגיעה משמעותית בתפקידה של הרמה הכפופה בהפעלת כוחותיה. הוא עלול להתעצם בשל "אפקט הכבושקה" אשר התרחש במרבית העימותים האחרונים של צה"ל - מצב שבו המטה הכללי ממוקד במענה לזירת לחימה של פיקוד מרחבי אחד העוסק באוגדה מרחבית אחת, מה שיוצר בלבול ותסכול בנוגע לערך המוסף של כל אחת מן המפקדות בהפעלת הכוח. שיח מתמשך בין המפקדים ברמות השונות הוא אחד מדרכי ההתמודדות עם "הפיתוי" הזה.

ד. מומחיות כתנאי לתרומה - מערכות השו"ב אינן סלחניות לטעויות. הן מחייבות הפעלה עליידי בעל תפקיד שבקיא הן בתורה הצבאית והן בתהליכי העבודה במערכת הממוחשבת. חוסר מקצועיות עשוי להביא לחוסר מיצוי של יתרונות המערכת ואף לפגיעה ממשית בתפוקות הגוף המקצועי. עיקרון זה מחייב שבצ"ק עדכני ותהליכי שמירת כשירות (של הסדיר והמילואים) לאורך השנה, מאחר שקשה להשלים את הפער המקצועי בשעת חירום וקשה לא פחות לאייש את התפקידים באנשים שאינם כשירים לתפקידם.

ה. כשירות לעבודה ללא מערכת שו"ב - כמו כל מערכת מחשוב, ייתכנו מצבים של קריסה וחוסר תפקוד בשל תקלה או בשל פגיעה של האויב: חסימת תקשורת, פגיעה באתר תקשורת, פגיעה במפקדה ועוד. לכן על מפקדה בדרג האוגדה (הפיקוד חסין יותר באופן יחסי) לשמר את יכולת העבודה והתפקוד שלה גם ללא מערכת השו"ב. ככל שתהליך ההטמעה של מערכות הצי"ד ייעשה מתקדם יותר, כך אתגר זה ייעשה מורכב יותר.

5. אימונים, אימונים, אימונים - אבל באופן מושכל ומותאם²⁹

כפי שתארנו עד כה, יש מספר מנגנונים המקנים למפקדה את היכולת להתמודד עם אתגרי החוויה וההוויה במפקדה בחירום. עם זאת, הצבא, כמי שמבחנו האולטימטיבי הוא לנוכח מצב חירום אמיתי, מכוון את כלל עשייתו לכך שברגע האמת יהיו הכוחות, המפקדות והמפקדים במצב מוכנות וכשירות מיטבי. משום כך, על התרגילים וההכנות האחרות לקראת חירום להתייחס לא רק לממדים של יכולת טכנית ומבצעית, אלא

גם לממדים של מוכנות קוגניטיבית ורגשית למאפייני העימות.

לצורך כך עלינו להתאמן עוד ועוד, תוך היכרות עם המגבלות המוכנות של תרגילים; עלינו לתרגל מתוך הבנה מפוכחת באשר לחלקיות הלמידה שהתרגילים מאפשרים; ועלינו להיות בפעולה מתמדת של התאמת מתווי התרגילים לכשירות האמת הנדרשת.

כך למשל הגדלתם והעמקתם של היקפי התרגילים כממדים שונים עשויות לסייע בהתכוננות המפקדות לאתגר המנטלי הכרוך בחירום עבורן - יותר זמן, יותר מפקדות מעורבות, יותר ייצוג לגורמים חיצוניים, צבאיים, אזרחיים וביטחוניים אחרים, ופחות ידע אפריורי באשר לתרחיש התרגילי. ככל שההיקף גדול יותר - כך המורכבות עולה והוודאות יורדת. תרגיל הוצה שבת, שכל המפקדות בו מתרגלות במשך שבועיים; תרגיל פיקודי שבמקביל לו נערכים תרגילי אוגדות מתמרנות; תרגיל מטכ"לי הכולל ייצוג נרחב לדרג המדיני - כל אלה ייצרו הווייה המדמה טוב יותר את החירום ויאפשרו התכוננות נרחבת ועמוקה יותר. כך גם תרגיל המערער על הפרדיגמה המקובלת של אש כשלב מקדים לתמרון, או תרגיל שבו קיימת תלות אחרת מהמקובל בין הזיתות - עשויים לסייע להתמודדות עם אתגרי החירום בכוא העת בזכות פיתוחו של רפרטואר תפיסות וכלים מגוון יותר.

סיכום

מטבע הדברים, תופעת המלחמה היא המסגרת המארגנת של כלל העשייה הצבאית. בהתאם למלחמה, כוחות, מפקדים ומפקדות מכוונים את עשייתם לבניית מסגרות, לשיפור הכשירות, להתחמשות ולהצטיידות, לגיבוש תוכניות ולאיסוף מודיעין. כל אלה נעשים על בסיס ההנחה כי מוכנות נשענת על מרכיבים של מידע, תכנון, עוצמה והתארגנות מקדימים.

במסמך זה ניסינו להוסיף נדבך נוסף לחשיבה על ההיערכות ללחימה ועל המתרחש בה. ביקשנו לעשות שימוש במונחים מתחום הדעת של הפסיכולוגיה הצבאית, כדי לתאר את החוויות והמנגנונים הפועלים על המפקדות ועל המפקדים בשעת חירום. כל זאת, הן כדי לצמצם את מידת הלחץ והשחיקה הנפשית שהם מייצרים בזמן חירום, והן כדי לנסות ולהיערך להתמודדות עימן באמצעים השונים שנמנו, ובכך לשפר את כשירות המפקדה לשעת חירום. המורכבות הגוברת והולכת של שדה הקרב משפיעה באופן ישיר על האתגרים המבצעיים העומדים בפני המפקדות בצה"ל, ולמעשה מגדילה את חשיבות פעילותה של המפקדה בשעת חירום. בהתאם לכך, חשיבותה של הבנת ההיבטים הפסיכולוגיים הכרוכים בהוויית המפקדה ומשמעויותיהם - עולה וגדלה אף היא.