



חיילי מילואים במלחמת לבנון השנייה | מפקדות שלא השכילו לנהל את המעבר התודעתי בין שגרה לחירום, שלא קיימו שיח מתמשך בנוגע לתפיסה המבצעית שלהן עם מפקדות אחרות ועם מפקדי הכוחות הנדרשים לממש אותה, שלא הבינו את גבולות הלגיטימציה הבין-לאומית להפעלת הכוח ולא יצרו שילוביות גבוהה במערכת המבצעית שלהן, הובילו כוחות טקטיים מצטיינים לאי-הצלחה במימוש מטרות הלחימה

בהשתנות מתמדת

על אתגר המעברים המנטליים של המפקדות בעת חירום

בשלבם הראשוניים של מלחמת לבנון השנייה המשיכו המפקדות של צה"ל להתנהל כאילו מדובר בפעילות בט"ש שגרתית. מדוע זה קרה וכיצד ניתן לאמן אותן להגיב במהירות וביעילות על שינויים בסביבת הפעולה של הצבא?

סא"ל הדס ייגר-זלינגר
רע"ן פיתוח ארגוני בממד"ה



רס"ן ד"ר רום לירז
היועץ הארגוני של פיקוד המרכז



בנוגע לסדר הפעולות שעליו לבצע במסעדה ובנוגע למשמעותן: כדי לקבל ארוחה עליו למסור הזמנה למלצר, המזון ניתן בהגשה לשולחן שלידו הוא יושב, בסיום הארוחה עליו לבקש חשבון, וקיימת ציפייה ברורה שישלם תשר למלצר וכו'.

תבנית החשיבה מגובשת באופן לא מודע על סמך ניסיון וידע קודמים. היא מקילה על התפקוד היום-יומי, מאחר שהיא חוסכת לפרט למידה מחדש של האופן שבו עליו להתנהג בסיטואציות חברתיות שונות. ישנן תבניות חשיבה גם בנוגע לפעילויות צבאיות - בנוגע לאירועים ספציפיים כמו דיון או סיכום שנת עבודה וגם בנוגע למצבים רחבים ומורכבים יותר כמו פעילות בט"ש, אימונים ומלחמה.

המעבר מתבנית חשיבה אחת לתבנית חשיבה אחרת נקרא מעבר מנטלי. בצה"ל חווה הפרט בעיתות שגרה מספר רב של מעברים מנטליים²: מעבר מתרבות ארגונית אחת לאחרת (לדוגמה, מעבר מיחידת שדה ליחידה של חיל האוויר), מעבר מתפקיד פיקודי לתפקיד מטה (לדוגמה מג"ד שהופך לקצין אג"ם) ואף סוציאליזציה לצה"ל ולפיקוד (מאזרח לחייל, מחייל למפקד, ממפקד לקצין). מעבר מוצלח מאפשר לפרט להתנהג לפי תבנית חשיבה המותאמת למצב החדש שבו הוא נמצא. מעבר לא מוצלח, קרי תפקוד בהתאם ל"תסריט" הישן, יפגע ברלוונטיות התפקודית שלו.

כאמור, במאמר הזה נתמקד במעברים המנטליים של מפקדה בחירום, ובמיוחד במעבר למצב מלחמה. יש לכך שתי סיבות מרכזיות: ראשית, מלחמה היא המבחן האולטימטיבי של הארגון הצבאי, ולכן נכון להתמקד בה. שנית, מצב מלחמה הוא השינוי המשמעותי ביותר מ"תסריט" הפעולה היום-יומי של הארגון הצבאי, ולכן הוא הדוגמה הטובה ביותר למעברים מנטליים. מצבי ביניים שונים (בט"ש מוגבר, מבצע) כוללים חלק מהמאפיינים ומהמעברים המנטליים המתוארים במאמר הזה, אך נכון לבחון כל אחד מהם באופן פרטני בהתאם לאופיו. להבנתנו, המפקדה חווה שלושה מעברים מנטליים מרכזיים במהלך הלחימה: המעבר משגרה לחירום, המעבר בין דפוסי פעילות במהלך הלחימה והמעבר בחזרה לשגרה ולהיערכות לעימות הבא. בכל שלב פועלת המפקדה בצורה שונה, מאורגנת באופן שונה ונותנת מענה אחר לסביבה המבצעית שלה. מעבר לא מוצלח בין דפוסי פעילות פוגע באפקטיביות המבצעית שלה וביכולתה לתת מענה לשינויים בזירת הלחימה. מעבר שנעשה בצורה טובה מאפשר למפקדה להגיב בצורה

"כפי שלמים אין צורה קבועה, כך גם במלחמה אין מצב קבוע"
סון טסו, אמנות המלחמה

מבוא

כמה אירועים שהתרחשו בשנים האחרונות - כמו מלחמת לבנון השנייה, מבצע "עופרת יצוקה", המשט מטרוריה, מבצע "שובר אחים" ומבצע "צוק איתן" - המחישו שהתפקוד האפקטיבי של המפקדות המבצעיות ברמה האופרטיבית (אוגדה ופיקוד) במצבי חירום חשוב לא פחות מהתפקוד של הכוחות הטקטיים הלוחמים.

אחד הגורמים המשמעותיים שהשפיעו על האפקטיביות של המפקדות היה יכולתן לנהל את השינויים המורכבים המתרחשים בלחימה: מפקדות שלא השכילו לנהל את המעבר התודעתי בין שגרה לחירום, שלא קיימו שיח מתמשך בנוגע לתפיסה המבצעית שלהן עם מפקדות אחרות ועם מפקדי הכוחות הנדרשים לממש אותה, שלא הבינו את גבולות הלגיטימציה הבין-לאומית להפעלת הכוח ולא יצרו שילוביות גבוהה במערכת המבצעית שלהן, הובילו כוחות טקטיים מצטיינים לאי-הצלחה במימוש מטרות הלחימה.

ניהול שינויים מורכבים הוא חלק משמעותי מאתגרי הפיקוד הבכיר בצה"ל. במאמר הזה ניסינו להתמקד באתגר המנהיגותי הכרוך בניהול השינויים התודעתיים המורכבים שערים צריכה להתמודד המפקדה האופרטיבית בעת חירום בהתאם לשלבי הלחימה: המעבר משגרה לחירום, השינויים המנטליים בלחימה והמעבר מלחימה ליום שאחרי. בכל שלב מתוארים המעבר המנטלי הרלוונטי לו וכן המנגנונים הארגוניים והתהליכים שיכולים לסייע בביצועו.

ההבנות המוצגות במאמר הזה מתבססות על עבודת ייעוץ מתמשכת של הכותבים במפקדות פיקוד ואוגדה. בנושאים שבהם יש, לדעתנו, הבדל משמעותי בין אוגדה לפיקוד ניתן לכך דגש במאמר.

על מעברים מנטליים

על פי הידע המחקרי והתיאורטי בפסיכולוגיה חברתית,¹ אנשים פועלים בהתאם לתבניות החשיבה שלהם (סכמות) בנוגע לסיטואציה החברתית הספציפית שבה הם נמצאים. תבנית החשיבה היא מעין "תסריט" בנוגע למה שצפוי לקרות. לדוגמה, כאשר אדם מגיע למסעדה, קיימת בראשו תבנית חשיבה הכוללת ידע, תפיסות וציפיות

אחד הגורמים המשמעותיים שהשפיעו על האפקטיביות של המפקדות
היה יכולתן לנהל את השינויים המורכבים המתרחשים בלחימה

רלוונטיות ואפקטיביות לצרכים המבצעיים הקיימים ולהיות ערוכה למעבר המנטלי הבא.

המעבר משגרה לחירום - חשיבות ומאפיינים

"חוסר ההפנמה - בדרג הצבאי והמדיני - כי זהו המצב שעומו מתמודדים היה אחראי לשורה של פרטים בהתנהלות דרגי הפיקוד שתרמו בהצטברותם לתוצאות המלחמה. עמימות זו המשיכה להתקיים למרות שמתחילת המלחמה היו כאלה שביטאו את העמדה כי צה"ל נמצא במלחמה. אלא שאמירות אלה לא היו בסיס להנחיה ברורה ולפעולה הולמת" (מתוך דו"ח ועדת וינוגרד).³

בעינינו, המעבר המנטלי האפקטיבי והמהיר מפעילות על פי דפוסי שגרה לפעילות על פי דפוסי חירום הוא המורכב ביותר למפקדה בהשוואה לשאר המעברים. בשל כך נפרט את מאפייניו באופן מעמיק יותר בהשוואה לשאר המעברים. יש כמה סיבות לחשיבותו:

- ראשית, אורך הנשימה ההולך ומצטמצם של העורף - במיוחד בגלל איום הטילים - והירידה בלגיטימציה הבין-לאומית לפעילות צבאית ממושכת מקטינים מראש את משך העימות. לכן קיימת חשיבות רבה לכניסה מהירה ללחימה כדי לאפשר את מימוש היעדים הצבאיים והמדיניים.

המפקדה חווה שלושה מעברים מנטלים מרכזיים במהלך הלחימה: המעבר משגרה לחירום, המעבר בין דפוסי פעילות במהלך הלחימה והמעבר בחזרה לשגרה ולהיערכות לעימות הבא

- שנית, בשל השוני הרב בין דפוסי הפעולה בשגרה (בבט"ש ובאימונים) לבין אלה הקיימים במלחמה על המפקדה להשקיע את המאמצים הרבים ביותר בשינוי הזה כדי לעשות אותו באופן אפקטיבי.
 - שלישית, המפקדה המערכתית מפעילה מספר רב של מפקדות משנה האחראיות למספר רב של לוחמים. על המפקדה המערכתית לסייע במעבר המנטלי של מפקדות המשנה באמצעות מתן פקודות בהירות ומובנות שאותן יוכלו לבצע.
 - רביעית, גם האויב נמצא בתהליך של מעבר משגרה לחירום. התארגנות מהירה ואפקטיבית של המפקדה יכולה לסייע לפגיעה במרכזי הכובד שלו - מפקדות, ימ"חים, מחפורות טילים - לפני שהוא מסיים להתארגן ולהתמקן.
- למרות החשיבות של מעבר המפקדה משגרה לחירום, לעיתים הוא

נעשה באיטיות ובאופן לא אפקטיבי. כדי להבין את הגורמים לכך יש להתמקד בשני תהליכים משמעותיים המתרחשים במסגרת המעבר משגרה לחירום. התהליך הראשון הוא יצירת התודעה המשותפת לכלל אנשי המפקדה כי יש לעבור משגרה לחירום. התהליך השני הוא המעבר של המפקדה מדפוס פעילות של בט"ש לזה של מלחמה.

הגדרת המצב: מי אמר שזו מלחמה?

הגדרת המצב ("יום קרב", בט"ש מוגבר, מבצע, מלחמה) נעשית תחילה במקביל בגופים שונים - עד שמתבהר אופיו של המצב. פינקל⁴ טוען כי עקב המשמעויות הרבות וכבדות המשקל של ההחלטה להגדיר שמצב מסוים הוא מלחמה (פתחת ימ"חים, זימון מילואים, מיצוי מלאי חירום וכו'), הרי ככל שמדובר ברמה בכירה יותר, כך גוברים הספקות בנוגע להכרזה שמדובר במלחמה. בעניין הזה קיים הבדל משמעותי בין הרמה הטקטית לרמת המפקדה.

ב"שטח", השינוי באופי הפעולה, במאפיינים המוחשיים של האיום, בתהליכי ההיערכות ובשגרת הפעולה מייצר לכוחות הטקטיים הלוחמים הוויה חדשה שמניעה את המעבר התודעתי והתפקודי. לחייל הלוחם קיימים סממנים פיזיים ברורים שמבהירים לו כי הוא נמצא במצב חדש לחלוטין, ולכן הוא נדרש למעבר מנטלי משגרה לחירום: חציית גדר גבול, שמיעת הקליע הראשון העובר מעל לראשו וכד'.⁵

במפקדות הסממנים האלה הם עקיפים. במפקדות קשה יותר להבחין בביטוי פיזי של השינוי, במיוחד בתחילתו של אירוע חירום: הסיבה נשארת קבועה, כלי העבודה זהים, שפת המשימות דומה. ההבדלים העיקריים בין מצבי היסוד במפקדה מצויים בתווך התודעתי:⁶ הערכת המצב, תפיסת האויב, ההחלטה על אופני הפעילות, גיבוש הכללים וההנחיות לרמות הכפופות.

מאחר שתבנית חשיבה היא ברובה "תסריט" התנהגותי, השינוי בהתנהגות הכוחות הלוחמים הוא מימוש בפועל של התבנית החדשה - מה שמקל עליהם לעשות את המעבר המנטלי בין תבניות החשיבה. לעומת זאת, לאנשי המפקדה, שבעיקר מדברים על השינוי, קשה יותר לעשות את המעבר המנטלי - במיוחד אם יש חוסר הסכמה בנוגע אליו. יש שני גורמים מרכזיים שמסייעים למפקדה להתמודד ביעילות ובמהירות עם הקושי שבמעבר המנטלי משגרה לחירום:

1. הגורם הראשון הוא המוכנות המנטלית של המפקדה למצב חירום. ככל שהמפקדה מוכנה יותר למצב החירום, כך היכולת של אנשיה לעשות את המעבר המנטלי אליו היא טובה יותר. המוכנות המנטלית מבוססת על שני מרכיבים מרכזיים: המוכנות למצב חירום באופן כללי והמוכנות למצב ספציפי. המוכנות למצב חירום היא גנרית ומבוססת על היכולת הבסיסית של המפקדה לעבור למצב פעולה של חירום בהתבסס על כוח האדם והאמצעים העומדים לרשותה. תרגול מתמשך של המפקדה במעבר משגרה לחירום מחזק את מוכנותה שכן הוא יוצר תחושת מסוגלות בקרב אנשיה וחושף ליקויים במוכנותה (אי-התאמה בין האמצעים הנדרשים לבין האמצעים הקיימים בפועל, האופן שבו נעשית הערכת מצב וכו').
- המוכנות למצב ספציפי מבוססת על המוכנות הכללית אך מובחנת ממנה בהקשר של פעולת המפקדה. ייתכן שהמפקדה תופתע



גיוס מילואים, 2015 | גיוס מילואים נרחב משמש אות תודעתי ברור שמדובר במצב מלחמה. עצם ההחלטה על הזימון היא אות ברור, וכך גם נוכחותם ביחידות - מה שמחייב לשנות את תהליכי העבודה שבשגרה | צילום: אורי לנץ פלאש 90

על הזימון היא אות ברור, וכך גם נוכחותם ביחידות - מה שמחייב לשנות את תהליכי העבודה שבשגרה. במלחמת לבנון השנייה זומנו וגויסו אנשי המילואים באופן מדורג וחלקי - מה שגרם במפקדות לבלבול בנוגע להגדרת המצב והקשה על המעבר המנטלי של המפקדה.

אות נוסף הוא שינוי בדפוס הפעילות של המפקדה: בלוג"ז המפקד מבוטלים כל האירועים שאינם קשורים למצב החירום (מסדרים, ראיונות, ביקורים ביחידות, סיכומים תקופתיים וכד') והוא הופך להיות מוכפף לשעון הפעילות המבצעי. נפתח חמ"ל החירום (ששונה מחמ"ל הבט"ש), מעודכנת התוכנית המבצעית בהתאם להערכת המצב, והיא מתורגמת לפקודת מבצע ומופצת ליחידות לביצוע, המפקדות הטקטיות הכפופות מגיעות לאישור תוכניות וכו'. ניתן להיעזר גם בשינוי סממנים פיזיים כדי לשנות את מצב התודעה. כך, למשל, ניתן להורות על לבישת אפוד ועל חבישת קסדה בכל עת.

לסיכום, ניתן להביא ציטוט מדוח וינוגרד על חשיבות המעבר המנטלי משגרה לחירום:

"הכרזה רשמית על מעבר למצב חירום או למצב מלחמה, הפעלה

מהתזמון או מאופי הפעולה שעומה היא צריכה להתמודד על אף המוכנות הכללית שלה, מאחר שלא תגורר המבצעי שעומה היא מתמודדת יש מאפיינים שונים מהרגיל ("הפתעה מצבית").⁷ דוגמה לכך היא ההתמודדות של פיקוד צפון ושל אוגדה 36 עם האזרחים הסורים שעברו את גדר הגבול במג'דל שמס במאי 2011 במסגרת אירועי הנכבה. המפקדות נערכו להתקהלות של אזרחים, אך הופתעו מאופי הפעילות שלהם - חציית הגבול וכניסה לשטח ישראל ולא רק הפגנה קולנית ב"גבעת הצעקות". גם בהתמודדות הצבאית עם המשט הטורקי הומחש ההבדל בין מוכנות כללית לבין מוכנות לאירוע בעל מאפיינים ייחודיים.

2. הגורם השני שמשפיע על יכולת המפקדה לקיים מעבר מנטלי משגרה לחירום בצורה אפקטיבית ומהירה הוא הגדרה ארגונית רחבה ואחידה בכל צה"ל שמדובר במצב חירום (באמצעות הכרזה ברורה) ומעבר לפעילות בהתאם להגדרת המצב החדשה. ברמת היחידה, מעבר לשיחת מפקד בנושא (שהיא חשובה), מתעצמת בשעת חירום החשיבות של אותות תודעתיים משמעותיים המסמנים את השינוי. לדוגמה, גיוס מילואים נרחב משמש אות תודעתי ברור שמדובר במצב מלחמה.⁸ עצם ההחלטה

ב"שטח", השינוי באופי הפעולה, במאפיינים המוחשיים של האיום, בתהליכי ההיערכות ובשגרת הפעולה מייצור לכוחות הטקטיים הלוחמים הוויה חדשה שמוניעה את המעבר התודעתי והתפקודי



גנרל דווייט אייזנהאואר עם צנחנים מרגימנט הרגלים המוצנח ה-502 (מהדיוויזיה המוססת ה-101) ב-5 ביוני 1944, זמן קצר לפני תחילת הפלישה לנורמנדי | קיימות דוגמאות רבות לאי-התאמה בין התכנון המבצעי למציאות. לך התייחס גנרל דווייט אייזנהאואר באומרו: "בהכנות למערכה תמיד התברר לי שהתוכניות הן חסרות ערך, אך אי-אפשר לוותר על התכנון", וכן ידועים דבריו של מולטקה ה"זקן": "תכנון הוא הכול, תוכניות הן שום דבר"

אחד האתגרים המשמעותיים של המפקדה¹⁰ במסגרת המעבר המנטלי משגרה לחירום הוא הצורך להשיל מעליה את דפוסי החשיבה ואת דפוסי הפעלת הכוח האופייניים לפעילות בט"ש ולאמץ במקומם את דפוסי הפעלת הכוח הרלוונטיים למלחמה. שני הציטוטים שהובאו לעיל מתארים את הקושי שהיה למפקדות בכירות להתמודד עם האתגר הזה במלחמת יום הכיפורים ובמלחמת לבנון השנייה. כדי להבין את מורכבות האתגר יפורטו ההבדלים המרכזיים - כפי שאנו תופסים אותם - בין דפוס החשיבה והפעילות המאפיין בט"ש לבין זה המאפיין מלחמה:

1. הנכונות לשלוח כוחות לוחמים שעלולים להיהרג בעימות. "בכל מלחמה הנכונות לסבול ולהיהרג כמו גם הנכונות להרוג הן המרכיב החשוב ביותר. בלעדיו גם הצבא הגדול ביותר, המאורגן ביותר, המאומן ביותר והמצויד ביותר בעולם יהפוך לכלי שברירי".¹¹

המנגנונים שבונים את המוכנות להיהרג ולהרוג¹² הם ייחודיים לתופעת המלחמה וחיוניים לתפקוד הצבא בחירום. בעבור מפקדות מדובר בתחושה שיש להן לגיטימציה ציבורית לקבל

עקבית ומלאה של הנהלים ושל המבנים המתאימים למצבים כאלה (כולל גיוס כוחות חירום לטיפול בצרכים גדלים בכל המישורים) ושינוי הרמה של פיקוח על הביצוע והקפדה על תכנון ועל לוחות זמנים לביצוע - היו עשויים לסייע במישורים רבים ובכל רמות הפעילות של הצבא".

על המעבר מלחימה בדפוס בט"ש ללחימה בדפוס של מלחמה
 "גם כשהנתונים השתנו, דבק גונן⁹ בתוכנית 'שובך יונים' - 'כי זה מה שהכוחות מכירים'... גם מפקד האוגדה נצמד לתכנון הקיים, כתרגולת, וכך נותרה בעינה אי-ההתאמה בין תוכנית פריסת ביטחון שוטף לבין הידיעה: מלחמה היום!" (מתוך הספר "הסדיר יבלום" של עמנואל סקל)

"עד סיום הלחימה ממש - ואף לאחריה - לא הייתה קביעה מפורשת שהופנמה בקרב כל דרגות הפיקוד כי אכן מדובר במצב של מלחמה, שיש לה כללים שונים מאלה של ניהול פעילות ביטחון שוטף בעצימות גבוהה או אף של מבצע צבאי" (מתוך דו"ח ועדת וינוגרד)

גם בעבודת המפקדה יש חשיבות למעבר מריכוז לביזור במלחמה, כפי שעולה מהדברים שכותבים וגמל¹⁸ סקל¹⁹ והירש²⁰ על תפקודם של מפקדת אוגדה 36 ושל פיקוד הדרום במלחמת יום הכיפורים ועל תפקודה של מפקדת אוגדה 91 במלחמת לבנון השנייה:

"מערכת הפיקוד והשליטה נערכה ליום קרב המנוהל כולו ועל כל פרטיו ממפקדה אחת, כפי שמקובל באירועים

מקומיים. שיטת פיקוד זו הביאה לכך שכל המידע מכל הכוחות שבמגע זרם כמות שהוא למפקדה האחת בנפת, שקרסה כמעט מיד".²¹

"ניסיונות פיקוד דרום לשלוט גם על הלחימה בקו לפרטיה וגם על זרימת המילואים הביאו לכך שהשליטה בשני התחומים נפגעה".²²

"האישורים בתקופה זו בוצעו עד רמת המטכ"ל. לא השתחררנו מהרגל נוהלי המו"ג - טקס אישור מבצעים וגיחות בכל הדרגים - כמעט עד סוף המלחמה".²³

4. **תפיסת הזמן בעימות.** בעוד שפעילות בט"ש היא מצב מתמשך, מלחמה היא אירוע קצר הן בשל המשאבים המוגבלים של הצדדים הלוחמים והן בשל "שעון החול" המדיני הבין-לאומי שקוצב את משכה.²⁴ יחידות רבות הפגינו במלחמת לבנון השנייה תפיסת זמן "בט"שית" בכך שעיקבו את יציאתן לדרך עד להשלמה מיטבית של נוהל הקרב. דוגמה נוספת לתפיסת עולם בט"שית במלחמת לבנון השנייה: לאוגדות ניתנו משימות בלי להגדיר להן מועד סיום.²⁵ בשל ההבדלים המשמעותיים בין התפקוד שנדרש מהמפקדה בבט"ש לתפקוד הנדרש ממנה במלחמה, חשוב שהיא תיערך בעוד מועד למעבר המנטלי מדפוס הפעולה האחד לדפוס הפעולה האחר. לשם כך עליה לוודא שההבדלים בין הדפוסים ברור לכל בעלי התפקידים, ואם מתברר שהם אינם ברורים, יש להבהיר אותם - למשל בדיונים שיוקדשו לכך. לאחר מיפוי ההבדלים בין שני דפוס הפעולה האלה בתחומים ובהקשרים השונים, ניתן לבחון את יישומם במסגרת דיונים, תרגילים ומשחקי מלחמה. המנגנון המסכם שבאמצעותו ניתן לבחון את הטמעת ההבחנה בין הדפוסים הוא תרגיל - אוגדתי או פיקודי - שבו משתתפים כל בעלי התפקידים במפקדה. לאחר התרגיל ניתן לבחון כיצד נעשה המעבר המנטלי ולדון בהמשך השיפור הנדרש.

5. **שפת העימות.** אבני היסוד של תבניות החשיבה שלנו הן המילים שבהן אנו משתמשים כדי לתאר את המציאות סביבנו.²⁶ שימוש בשפת הבט"ש במהלך מעבר מנטלי משגרה לחירום מקשה על המעבר מאחר ששפת הבט"ש מבוססת על תבניות חשיבה שאינן רלוונטיות למצב החדש. שימוש נכון (מנטלית ותו"לית) בשפת המלחמה להגדרת המצב מייצר זמינות גבוהה יותר של מושגים הקשורים לאותה תבנית החשיבה (התהליך הזה מכונה

הכרעות מקצועיות בנוגע לצורך המבצעי לשלוח את הכוחות הלוחמים למשימות שמהן לא כולם יחזרו. לעומת זאת, הרוגים ופצועים בעת הפעלת כוחות בבט"ש נחשבים לחוסר הצלחה. במאמרו "לאן נעלם התמרון" כותב תא"ל איתי ברוך¹³ כי הציבור בישראל אינו מוכן כיום להשלים עם נפגעים בקרב הצבא, וכתוצאה מכך נרתעות המפקדות לנהל תמרון קרקעי ותחת זאת מעדיפות להפעיל אש מנגד.

על כך כתבה ועדת וינוגרד כי פקודות מבצע שבהן נכתב "להתקדם בזירות" ו"להילחם ללא אבדות" אינן מוסריות: **"אם אין לשאת את האבדות - אין הצדקה להילחם על המטרה".**

2. **הגדרת מטרות העימות.** בעוד שבבט"ש היעדים המערכתיים הם ערטילאיים יחסית ("מתן ביטחון ותחושת ביטחון לתושבים", "הגנה על יישובי הצפון") על המפקדות במלחמה להגדיר יעדים ממוקדים לצורך הפעלה אפקטיבית של הכוחות הלוחמים ושל המשאבים הארגוניים העומדים לרשותן. הגדרה של מטרות המלחמה ושל מצב הסיום הרצוי שלה היא מרכיב חיוני לתכנון המבצעים ולהפעלת הכוחות ברמות השונות. קושי בהגדרת יעדים ברורים לרמות הטקטיות איפיון חלק ניכר מהפקודות המטכ"ליות והפיקודיות במלחמת לבנון השנייה.¹⁴ ייתכן שהקושי הזה הוא מאפיין מהותי של המורכבות המאפיינת את "המלחמות החדשות" נגד אויב אסימטרי שנטמע בתוך אוכלוסייה אזרחית, אך על הקושי הזה יש להתגבר.

3. **מעבר מתפיסת פיקוד ריכוזית לתפיסה מבוזרת (פיקוד מבוזר מוכוון משימה).** תיאור מדויק של ההבדל בין בט"ש למלחמה בנוגע למידת השליטה של הפיקוד מביא תא"ל ("מיל") משה ("צ'קו") תמיר בספרו "מלחמה ללא אות"¹⁵ על הלחימה ברצועת הביטחון בלבנון:

"במלחמה כוללת מתנהלת לחימה רחבת היקף בו בזמן המחייבת כל מפקד להתמקד ברמת הפיקוד שלה הוא אחראי. האינטנסיביות שבה מתנהלת הלחימה אינה מאפשרת התערבות של מפקד בכיר באופן ביצוע המשימות של יחידות המשנה שלו, ולכן אופי הפיקוד הוא מבוזר ומעודד חופש מחשבה ויוזמה בקרב המפקדים הזוטרים. בלחימה נגד טרור וגרילה המרווחים בין אירועי הלחימה והיקפם המצומצם בדרך כלל איפשרו למפקדים בכירים להתערב בניהול הקרב של היחידות הכפופות להם, לעיתים עד כדי נטרול עצמאות המפקדים הפועלים בשטח".¹⁶

לעיתים ההתערבות באירוע טקטי בבט"ש באה לידי ביטוי אף בנוכחות אישית של קצינים בכירים (מג"ד, מח"ט, מאור"ג) המייתרים זה את זה ואת מפקד הכוחות הטקטיים. מחיר המעורבות הרבה של מפקדים בכירים באירועים מקומיים הוא פגיעה בעצמאות ובתחושת המסוגלות של כל שרשרת הפיקוד הטקטי,¹⁷ שהיא קריטית לתפקודם האפקטיבי במלחמה.

במלחמת לבנון השנייה זומנו וגויסו אנשי המילואים באופן מדורג וחלקי - מה שגרם במפקדות לבלבול בנוגע להגדרת המצב והקשה על המעבר המנטלי של המפקדה



ה"מאוי מרמרה" | במהלך ההשתלטות על ה"מאוי מרמרה", "אוניית הדגל" של המשט הטורקי, לא צפו המתכננים את עוצמת ההתנגדות של אנשי האונייה

בעשייה השוטפת מצויים בזיקה חלשה יחסית לתרחיש הייחוס, הרי זכות הקיום של הארגון הצבאי נובעת ממחויבותו להילחם בחירוף נפש על קיום המדינה, על עצמאותה ועל שגרת חייה. כיוון שכך, המאמץ העיקרי של מפקדות מבצעיות שלא בעת חירום כולל איסוף מודיעין מדויק ועשיר, פיתוח תפיסות מיטביות, גיבוש הבנות אופרטיביות ותרחישים והערכתם, תכנון תוכניות למתארים שונים ואימונים. מדובר במאמץ לחזות את העתיד ולהגיע אליו מוכנים. עם זאת, לעולם ישנו פער בין התכנון והתחזיות לבין המציאות כאשר מתרחש מצב חירום.

על פי תיאוריית המערכות המורכבות,²⁹ כאשר הארגון נמצא בפעילות דינמית, לא יציבה וחסרת ודאות - כפי שקורה במצב חירום - מתקיימות תופעות שונות שמקשות עליו לחזות תרחישים והתפתחויות. הכוונה היא לתופעות כמו "אפקט הפרפר" (השתנות

בפסיכולוגיה "עוררות מנטלית"). לדוגמה, בשפה הבט"שית משתמשים לעיתים במושג "כוח חילוץ"²⁷ לתיאור הכוח שנשלח במקרה של היתקלות שמסתבכת. אולם במלחמה יש להשתמש במושג התו"לי "כוח עתודה", משום שהוא מייצר זמינות גבוהה יותר של מושגי מלחמה רלוונטיים כמו "רציפות והמשכיות". דוגמה נוספת: לפני מלחמת יום הכיפורים רווח מאוד השימוש במילה הבט"שית "בלימה". השימוש במונח הזה בתחילת הקרבות הקשה על הכוחות לעשות את המעבר המנטלי הנדרש. השימוש במושג "קרב הגנה"²⁸ היה מבהיר להם שהם לא נמצאים ב"יום קרב" (עוד מונח בט"שי מובהק) אלא במלחמה.

נלחמים: מעברים מנטליים במהלך המלחמה - חשיבות ומאפיינים

לאחר שהחל מצב החירום, והתרחש המעבר המנטלי לחירום, על המפקדה להיערך לשינויים נוספים. ההתקדמות (או אי-ההתקדמות) של המערכה מחייבות לעשות שינויים והתאמות מסוגים שונים. לעיתים מדובר בשינויים מהמעלה הראשונה, כמו שינוי בכיוון התקיפה של הכוחות, ולעיתים מדובר בשינוי מהמעלה השנייה, כמו שינוי בהגדרה של מצב הסיום האפשרי של העימות. כך או אחרת, על המפקדה להיערך לשינויים שמתרחשים תוך כדי הלחימה. הדינמיות בהתרחשויות מחייבת גמישות והשתנות בדרכי הפעולה.

ובאופן ספציפי יותר: מאחר ששדה הקרב הוא - כפי שקבע קלאוזביץ - "ממלכת האי-ודאות", יש צורך בבחינה מתמדת של התכנון האופרטיבי כדי להתאימו לשינויים המתרחשים בשדה הקרב. לכן בחרנו לעסוק גם במעברים המנטליים האלה שמתרחשים בעיצומה של הלחימה. אחד המעברים האלה הוא, למשל, המעבר מהתקפה להגנה, ובהמשך המאמר נבחנות המשמעויות המנטליות של המעבר הזה.

המעבר מהתכנון האופרטיבי למלחמה

"לא עשו - לאור הנתונים החדשים - קבוצת תכנון אוגדתית, לא נשקלו דפ"אות (דרכי פעולה אפשריות) של האויב, לא נעשתה קבוצת פקודות חדשה, לא נעשתה הערכת מצב חדשה... כולם דבקו בתוכנית המטופשת 'שובך יונים'" (תא"ל במילואים ברוך הראל, סגן מפקד אוגדה 252 במלחמת יום הכיפורים - מתוך הספר "הסדיר יבלום" של עמנואל סקאל)

השגרה של הארגון הצבאי כולו ושל כל מפקדה בפני עצמה היא התכוננות ישירה או עקיפה למלחמה. גם אם לעיתים נראה כי מרכיבים

ניהול המעברים המנטליים של המפקדה האופרטיבית בשלושת שלבי הלחימה הוא אתגר מנהיגותי מורכב. הוא מחייב תשומת לב רבה של מפקד המערכת המבצעית (מפקד פיקוד או אוגדה) וכן של המטה הבכיר במפקדה ושל מפקדי היחידות הכפופות למפקדה

ניתן לייחס זאת לכמה גורמים, ובהם תמונת מצב לא מלאה שמקשה על גיבוש תוכנית חלופית והקושי לקיים נוהל קרב איכותי במקביל לניהול הקרב ולתכנון המהלכים הבאים. גורם משמעותי נוסף הוא הקושי להיפרד - דווקא בעת דחק - מן המוכר והבטוח.

כיצד לעבור באופן אופטימלי מהתוכניות אל המציאות בשדה הקרב

כדי לעשות באופן מיטבי את המעבר המנטלי מהתכנון הסדור של נוהל הקרב אל המציאות המתהווה של ניהול הקרב יכולה המפקדה לקיים כמה תהליכים תומכים במהלך ניהול הקרב:

1. **שיח בין-מדרגי.** החשיבות של השיח ושל ההתייעצות בין המפקדות (ובין לבין הכוחות הטקטיים) אינה פוחתת בזמן ניהול הקרב ואולי אף מתעצמת. מאחר שכל מפקדה ממשיגה לעצמה - בהתאם למערכת הפרשנית שלה - את הפער בין התכנון האופרטיבי לבין הנעשה בשטח ואת הגורמים לפער, ייתכן כי במפקדות ברמות השונות (ואף באותה הרמה) יינתנו הסברים שונים בנוגע למצב ולמשמעותו. לכן חשוב שיתקיים שיח בזמן אמת שיחזק את הפרשנות המשותפת של המצב ושל מידת ההלימה בין הרעיון המערכתי שתוכנן בשלב נוהל הקרב לבין המצב המבצעי בפועל. חשוב שהשיח יתקיים פנים אל פנים ולא רק באמצעות מערכות טכנולוגיות מתווכות (כמו שיחת וידאו) כדי שלא להשטיח את התקשורת בין המפקדים.

2. **תנועה מהמפקדה לשטח ובחזרה.** מאחר שהמעבר המנטלי הוא בין שדה הקרב שדומיין בשלב התכנון לבין שדה הקרב שמתרחש בשלב ניהול הקרב, אחד מאופני ההתמודדות האפשריים של המפקדים במפקדה הוא יציאה מהמפקדה אל שדה הקרב (פיקוד מלפנים) כדי לחוות אותו באופן לא מתווך ככל האפשר. היציאה לשטח מאפשרת למפקדים בחינה בלתי אמצעית של ההבנות שלהם בנוגע למציאות המבצעית שעומת מתמודדים הכוחות ולהניע אותם באמצעות הקרבה אליהם. הנה דוגמה לכך ממלחמת יום הכיפורים: **"אלוף שרון סיפר שאמר בשלב מסוים לאלוף הפיקוד, גונן, שלפי דעתו אין להם תמונה אמיתית על הנעשה בשטח. יעצתי לו להורות לכל המפקדים לעזוב את החמ"לים ולצאת מיד עם חבורות קדמיות שלהם לשטח כדי לדעת מה באמת מתרחש"**.³¹

חשוב שההבנות שיושגו מהמגע עם השטח יעובדו במפקדה כדי שלא לייצר שני ערוצי תקשורת נפרדים - ציר המפקדים וציר המפקדות - כפי שהתרחש במלחמת לבנון השנייה.³²

3. **ניהול השינוי.** חשוב שהמפקדה תדע לנהל את השינוי, כך שהכוחות הטקטיים יוכלו להכיל אותו. שינויים תכופים מדי באופן הפעלת הכוח (כפי שהיה במלחמת לבנון השנייה, שבה הוצאו 11 פקודות ל"שינוי כיוון") עלולים לגרום לבלבול בקרב הכוחות בנוגע לאופן הפעולה הרצוי ולתחושות של חוסר אמון במפקדה.

4. **פיקוד על המפקדה כמו על כל יחידה אחרת.** כדי שהמפקדה תוכל לעמוד במעברים המנטליים באופן אפקטיבי, יש להתייחס גם אליה כאל יחידה הדורשת קשב פיקודי. המשמעות היא שיש לקיים באופן עיתי שיחת עדכון עם כלל אנשי המפקדה ולא להסתפק רק בסיכומי הערכת המצב המופצים במערכות הממוחשבות.

5. **תהליכי למידה.** מנגנוני הלמידה במפקדה מסייעים לה לברר באופן



מינורית בחלק אחד של המערכת שמייצרת שינוי משמעותי בחלק אחר שלה). בגלל התופעות האלה על הארגון להיות גמיש ולהיערך לשינויים ולמעברים מנטליים תכופים.

קיימות דוגמאות רבות לאי-התאמה בין התכנון המבצעי למציאות באירועים מבצעיים שהתרחשו בשנים האחרונות, אך נסתפק כאן באחת: במהלך ההשתלטות על ה"מאווי מרמרה", "אוניית הדגל" של המשט הטורקי, לא צפו המתכננים את עוצמת ההתנגדות של אנשי האונייה.

בעוד שהמפקדה מגיעה לאירוע חירום לאחר נוהל קרב מוקדם, המציאות מייצרת לה בדרך כלל תרחישים אחרים, וידועים היטב דבריו של גנרל דווייט אייזנהאואר בנוגע לכך: "בהכנות למערכה תמיד התברר לי שהתוכניות הן חסרות ערך, אך אי-אפשר לוותר על התכנון", וכן ידועים דבריו של מולטקה ה"זקן":³⁰ "תכנון הוא הכול, תוכניות הן שום דבר".

הפער בין התוכנית למציאות מעורר שאלות מהותיות: האם התוכנית מתאימה למצב? באיזו מידה נדרשת התאמה? האם כדאי לקדם נוהל קרב חפז חלופי המותאם לתמונת המצב העדכנית, או שמא כדאי להיצמד לתוכנית הקיימת שאליה נערכו הכוחות? האם עדיפה תוכנית מצוינת שברורה ל-80% מהכוחות (שהרי לא ניתן יהיה לעדכן את כל הכוחות בתוך זמן קצר) או תוכנית סבירה שברורה לכולם?

מניסיון העבר נראה כי לפחות בתחילת האירועים נוטות מפקדות להיות נאמנות לנוהל הקרב הסדור שבו השקיעו את כל מרצן בעת ההתכוננות.

התהליכים שיסייעו למעבר מנטלי מהיר משגרה למלחמה
אימוץ כמה הליכים כבר בשלב של נוהל הקרב יסייע למעבר מנטלי מהיר ואפקטיבי של המפקדה עם הכניסה לחימה:

1. **תכנון גמיש.** לכאורה מדובר בשני עקרונות סותרים, אך למעשה מדובר במתח ניגודי משלים. התכנון מייצג את הסדר ואת הארגון שאותם רוצה המפקדה לכפות על שדה הקרב הכאוטי כדי לאפשר שליטה על הנעשה. עקרון הגמישות, לעומת זאת, מבוסס על ההכרה שלא ניתן להעריך בוודאות את תנאי הפתיחה של המערכה, ולכן נדרש מהמפקדה מנגד רחב של מענים בשלב של תכנון התוכנית. בתכנון גמיש מביאים בחשבון שינויים אפשריים בהנחות העבודה שעליהן משתיתים את התוכנית: עוצמתו ואופיו של האיום, היקף הסדר"כ המוקצה לזירה וכד'.

ביטוי לתפיסות שונות בנוגע למידת הגמישות הנדרשת בתהליך התכנון האופרטיבי ניתן לראות בהגדרות השונות של המושג "תכנון" בצה"ל ובמרינס של הצי האמריקני. ההגדרה בצה"ל לתכנון היא "קביעת תוכנית לפעולה ולארגון כל הפרטים בה כדי לגבש שיטת ביצוע בתהליך חשיבה שיטתי"³⁴, ואילו בתורת הקרב של המרינס נכתב: "התכנון אינו מבטא כפייה של היגיון ושל סדר כלשהו על שדה הקרב. תחת זאת עליו להצביע על כיוון ולאפשר שיתוף פעולה מרבי בין הכוחות הלוחמים... התכנון מחויב לאפשר אלתור, קרי יישום שינויים בתוכנית המקורית כדי לנצל הזדמנויות מתהוות והתאמה למצבים משתנים"³⁵.

2. **שיח בין-מדריג (אגף המבצעים-הפיקוד, פיקוד-אוגדה).** מפקדות ברמות השונות מבינות לא פעם באופן שונה מהו ההישג הנדרש בלחימה, מהו הרעיון המערכתי שאמור להביא את ההישג הנדרש, ומהי תפיסת ההפעלה למימוש הרעיון המערכתי. לכן חשוב שיתקיימו מפגשים תקופתיים בין המפקדות שבהם יידונו הנושאים האלה, ותשופר השפה המשותפת בין המפקדות.

3. **הבהרת התוכנית המבצעית למפקדים הטקטיים.** המפקדה אחראית לכך שמפקדי הכוחות הטקטיים, האחראים למימוש התוכנית המבצעית, יבינו אותה לעומק. הבנה כזאת תאפשר להם להמשיך לחתור להשגת המטרה גם אם תהיה לפתע סטייה מתוכנית הביצוע המקורית. (זהו, בעצם, עקרון יסוד של הפיקוד מוכוון המשימה).

במילים אחרות, ככל שהדמיון במודל המנטלי המשותף³⁶ יהיה רב יותר בקרב המפקדים במערכת המבצעית (במפקדה ובכוחות הטקטיים), כך תשתפר יכולתו של המפקד הטקטי לקבל במהירות החלטות רלוונטיות נוכח שינויים בשדה הקרב. יתר על כן, דמיון מנטלי משותף מבטיח שהפתרונות שיישם המפקד הטקטי יהיו

רציף את הפער בין התכנון לבין המתרחש בפועל ובכך מסייעים לה לעשות את המעבר המנטלי הנדרש. ככל שזיהוי הפער מתרחש מוקדם יותר, כך גדלה היכולת של המפקדה לתת מענה מותאם. למעשה, מתקיימות "תחרות למידה" בין כוחותינו לבין האויב: מי שמוזהה מהר יותר את השתנות המציאות ופועל בהתאם, מגדיל מאוד את סיכויי ההצלחה שלו. בדרך אל הלמידה האפקטיבית על המפקדה להתמודד לעיתים עם כמה קשיים מנטליים שיפורטו להלן.

הגורמים שמקשים על המפקדה ללמוד בעת חירום

- **התמודדות באמצעות עשייה.** המסגרת הצבאית מתמודדת עם אי-ודאות באמצעות עשייה מתמדת. מאחר שהתבוננות פנימית והפקת לקחים אינן נחשבות לעשייה, הרי לרוב קשה למפקדה להקדיש לכך זמן. זוהי תבנית פעולה בסיסית שלמדו המפקדים במהלך תפקידיהם בשדה ושאותה הם מיישמים גם כאשר הם אחראים למפקדה שפועלת במישור המנטלי (תכנון, מתן פקודות, הערכת מצב) ולא במישור הפיזי (כיבוש יעד, תנועה במרחב).
- **הצורך בשליטה ובתחושת מסוגלות.** תחושת מסוגלות גבוהה אל מול האתגר המבצעי שמציב האויב היא מרכיב חשוב ביכולת היחידה להתמודד עם עקת הקרב. תהליך הלמידה עלול לפגוע בתחושת המסוגלות כתוצאה מחשיפת פערים בידע, באמצעים או ביכולת. אומנם תהליך הלמידה עשוי לייצר תחושת מסוגלות ריאלית ומחוברת יותר למציאות, אך לא תמיד יש ביכולתה או ברצונה של המפקדה להפחית את תחושת המסוגלות הקיימת כדי לגלות מה היא אינה יודעת.
- **סביבה בטוחה.** כדי שיועלו קשיים או פערים משמעותיים, נדרשת סביבת פעולה שמאפשרת להשמיע אותם באופן בטוח וללא הטלת אשמה. מעבר לקושי הבסיסי הקיים בנושא, התחושה של אנשי המפקדה כי עשייתם המורכבת חשופה לעיני כול ונשפטת באופן בלתי פורמלי על ידי עמיתיהם³³ ובאופן פורמלי על ידי ועדות חקירה ישראליות ובין-לאומיות שקמות לאחר אירועי לחימה, מקשה על היווצרותה של סביבת עבודה בטוחה במהלך הלחימה.
- **הקושי של מפקדה לעסוק בעצמה.** מפקדות (בניגוד לאנשים) ממעטות לעסוק באופן פעילותן אלא ממוקדות באופן הפעלת הכוחות ובכשירותם. לדוגמה, בנוהל הקרב קיים בדרך כלל עיסוק מועט באופן הפעולה של המפקדה בשלבי הלחימה השונים או באופי הממשק שלה עם מפקדות אחרות (גם כאשר הן אמורות לחלוק מרחב לחימה). מאחר שלרוב רואים בתהליך הלמידה עיסוק "פנימי" של המפקדה במקום עיסוק "מצב", הוא מתקשה לזכות בלגיטימציה.

מאחר שסיכום הוא תהליך מורכב, שבמסגרתו מתקיים מפגש בין אנשים, מסגרות ותפיסות, מומלץ לנהל אותו כפרויקט. במילים אחרות: יש לתכנן מראש את המועד, את המשאבים ואת תהליכי ההכנה הנדרשים כדי לקיים את החלקים השונים של תהליך הסיכום באופן מיטבי

מבצע "שובו אחים" | כמה אירועים שהתרחשו בשנים האחרונות - כמו מלחמת לבנון השנייה, מבצע "עופרת יצוקה", המשט מטרור, מבצע "שובו אחים" ומבצע "צוק איתן" - המחישו שהתפקוד האפקטיבי של המפקדות המבצעיות ברמה האופרטיבית (אוגדה ופיקוד) במצבי חירום חשוב לא פחות מהתפקוד של הכוחות הטקטיים הלוחמים



בנוגע ליכולת האויב להפתיע (כפי שקרה במשחק המלחמה האמריקני), אך מוטב להתמודד עם האתגר הזה במהלך משחק ולא במהלך מלחמה. ככלל, הנחות שמעדיפים לדחוק הצידה ולא להתמודד איתן פגיעות במיוחד להטיות קוגניטיביות, להיגיון המבוסס על אירוע ספציפי ולכשלים אחרים של חשיבה המגדילים את הפגיעות להפתעות.³⁷ אתגר של הנחות היסוד במהלך משחק מלחמה מסייע הן לשיפור ההתמודדות של המפקדים במסגרת התוכנית הקיימת - באמצעות בחינת ההתמודדות בזמן אמת עם הפתעה בשדה הקרב - והן לבירור מעמיק יותר של הנחות היסוד של התוכנית. בירור כזה יכול לסייע בגיבוש תובנות אופרטיביות בנוגע לאופן שבו משיגים הכוחות את מטרם.

במקרים רבים מתקיימים תרגילי מפקדות שמתמקדים בתרגול תהליכי העבודה המקובלים, אך לא מאתגרים את הנחות העבודה של התוכנית האוגדתית או הפיקודית. השקעה של המפקדות במיסוד "צוותים אדומים" מאנשיהם במסגרת תהליכי התרגול - צוותים שמכירים את התוכניות ואת הנחות העבודה הקיימות ביחס אליה - עשויה לשפר את מוכנותן לחירום.

5. קיום ביקורות אופרטיביות העוסקות בהבנת הפקודה. בביקורות האופרטיביות בצה"ל לרוב לא בודקים את איכות הפקודות ואת ההבנה שלהן, אלא באיזו מידה יש מתאם בין הפקודות ברמות השונות (אוגדה, חטיבה, גדוד) ובגופי המטה השונים (אג"ם, מודיעין, לוגיסטיקה וכו'). אולם המפקדה יכולה לבחור לעשות

בהלימה רבה יותר עם פעולת המערכת המבצעית כולה. יש לכך חשיבות מיוחדת במצבים שבהם הזמן שניתן להקדיש לשיח הוא מועט או לא קיים כלל, ואז על מפקד יחידת המשנה לפעול באופן עצמאי.

4. משחקי מלחמה ותרגילי מפקדות המאתגרים את הנחות היסוד

ואת הנחות העבודה של התוכנית האופרטיבית. אף שכמעט תמיד המציאות המבצעית במלחמות ובמבצעים שונה מהתחזיות ומההערכות בנוגע לאופיה הצפוי, מעטים הם משחקי המלחמה ותרגילי המפקדות שיוצרים תחושה דומה בקרב משתתפיהם. אחת הדוגמאות החריגות לכך היא משחק המלחמה האמריקני שהתקיים ב-2002 ושכונה "אתגר המילניום". התרגיל נועד לבחון תפיסת הפעלה משולבת חדשה, ולצורך קיומו הושקעו 250 מיליון דולר, והופעלו מערכים צבאיים מרובים במשך כשלושה שבועות. בתרגיל ניצחה הקבוצה האדומה (האויב הפועל במאפייני גרילה) את הקבוצה הכחולה (צבא ארה"ב) באמצעות ביצוע פעולה מפתיעה - שיגור צי של סירות קטנות שהתקיפו את הספינות האמריקניות והטביעו 16 מהן, כולל חמש נושאות מטוסים, באמצעות טילי שיוט וסירות נפץ. לאחר האירוע המפתיע הופסק משחק המלחמה והותחל מחדש. המצב הוחזר לקדמותו טרם התקיפה המפתיעה, והקבוצה האדומה הונחתה לפעול בהתאם לדוקטרינות המקובלות. בסיום התרגיל ניצח הכוח הכחול. אומנם חשיפה של הנחות יסוד עלולה ליצור תסכול רב והכחשה

ביקורת מעמיקה יותר של יחידותיה - ביקורת שמתמקדת בשאלה עד כמה מבינים מפקדי הכוחות הטקטיים את התוכנית המבצעית. התשובות לשאלה הזאת יכולות להבדיל באיזו מידה קיים מודל מנטלי משותף בנוגע לתוכנית המבצעית.

מעבר מהתקפה להגנה ולהיפך

בעוד שבמצב של התקפה עוסקת המפקדה בתמרון הכוחות בשטח האויב ובכבוש שטחים החיוניים להכרעתו, הרי במעבר להגנה ממושכת על המרחב ("טיהור המרחב") עליה לשנות את דפוסי הפעולה ההתקפיים לאלה הנהוגים בבט"ש. הדפוסים האלה כוללים עיסוק אינטנסיבי יותר באוכלוסייה האזרחית במרחב הלחימה, במתן מענה מבצעי סלקטיבי לאור מודיעין קונקרטי ובניהול התנועות הלוגיסטיות בצירים. על המפקדים במפקדות לזהות מתי בדיוק להתניע את השינוי בתבניות הפעולה של הכוחות ולהכין את המנגנונים שיסייעו להם לממש את השינוי.

ברמת הגדוד לא מדובר בשינוי משמעותי מאחר שהוא יכול לבצע רק משימה אחת בכל זמן נתון. במפקדת האוגדה המתמרנת, לעומת זאת, שצריכה לנהל מאמצים השונים באופיים (איתור בכירים, פגיעה במפקדות אויב, התמודדות עם כוחות לוחמים מקומיים וכו'), האתגר מורכב יותר. ייתכן שלאחר תקופה קצרה שבה המפקדה המתמרנת תגן בגזרתה, היא תעבור שוב להתקפה. עם המעבר להתקפה על מפקדת האוגדה שוב לוודא כי נעשה המעבר המנטלי הנדרש (במפקדה ובכוחות).

המעבר המנטלי לסיום הלחימה וליום שאחרי

עוד בטרם דועך להט הקרב, מתחילה המפקדה לקבל איתותים ראשוניים מן המפקדות שמעליה ומהתקשורת כי המלחמה עומדת להסתיים. ההיערכות לשלב הסיום מחייבת את המפקדה לפעול בקשב מפוצל: במקביל לעיסוק בלחימה נדרשת הפעלה של צוותי תכנון לקראת היציאה משדה הקרב. ההיערכות לסיום הלחימה בעודה נמשכת מייצרת שני וקטורים תודעתיים שונים במפקדה היוצרים מתח פוטנציאלי בנוגע לאופן ההפעלה של הכוחות. מחד, מאחר שהזמן הנותר להמשך הפעילות המבצעית הולך ופוחת, יש להפעיל את הכוחות בכל הכוח כדי למצות את ההזדמנויות המבצעיות הקיימות במרחב (לאחר שהמפקדה קיבלה את ההחלטות הלא פשוטות בנוגע למטרות וליעדים בגזרה שכבר לא יינתן להם מענה בלוחות הזמנים הקיימים). מאידך, השילוב בין ההיערכות לסיום לבין הלחץ הציבורי ההולך וגובר להימנע מאבדות נוספות עלול להקטין את הנכונות לפעולות התקפיות בגזרה (לאווירת הסיום יכולה להיות השפעה גם על המוטיבציה של הכוחות הטקטיים. אף אחד אינו רוצה להיות ההרוג האחרון במלחמה שכבר הסתיימה למעשה).

לכאורה, תהליך הסיכום הוא פשוט, מאחר שמדובר רק בסיכום הלקחים המבצעיים שנועדו לשפר את תהליכי בניין הכוח ואת המוכנות לעימות הבא. בפועל, זהו תהליך מורכב הכולל מרכיבים רגשיים וקוגניטיביים. סיום המלחמה הוא גם הסיום של ההשקעה הרגשית העצומה במעשה המלחמה, הרגע שבו עולה ההכרה בתוצאות הנפש שנדרשו כדי להתמודד עם קשייה וההתמודדות עם המתח בין

סוגיית המעברים המנטליים היא מרכיב קריטי בעת חירום. עם זאת, ניתן להתייחס לרעיון המארגן של מעברים מנטליים כאל תופעה מרכזית בחיי הארגון הצבאי: המעבר מהחזקת קו לאימון, ממטה לשטח, מתפקיד לתפקיד וכדומה

התקוות שנתלו בה בתחילת הדרך לבין התוצאה הסופית העמומה והמורכבת, שבה ההכרעה היא עניין יחסי ולא מוחלט.³⁸ במסגרת תהליך הסיכום עולים מגוון רגשות סותרים בנוגע לסיום: אכזבה והתעלות, תחושת החמצה ותחושת סיפוק, הרצון להראות את הנעשה והחשש שיתגלו דברים לא רצויים. הידיעה כי גורמי חקירה צבאים (מצ"ח), לאומיים (ועדות חקירה כמו ועדת אגרנט וועדת וינוגרד) ובין-לאומיים (למשל, ועדת גולדסטון, ועדת שייבס) יחלו את עבודתם עם סיום המבצע נמצאת גם היא ברקע ומשפיעה על תהליך הסיכום.

שני תהליכים מרכזיים מבטאים את המעבר התודעתי של המפקדה מהלחימה ליום שאחרי: תהליך הסיכום של הלחימה ותהליך החזרה לשגרה, הכולל היערכות למערכה הבאה ועיסוק בנושאי שגרה. שני התהליכים האלה מתקיימים במקביל, אם כי יש, כמובן, גם ממשקים ביניהם.

כדי שהמעבר המנטלי מהתקפה להגנה ייעשה באופן אפקטיבי יכולה המפקדה לפעול באופנים הבאים בבניין הכוח ובהפעלתו:

- 1. בבניין הכוח** - בעוד שתרגול מפקדות וכוחות טקטיים במעבר משגרה לחירום הוא נפוץ ביותר, תרגול המעבר מהתקפה להגנה אינו שכיח. זאת אף שזוהי הפעילות העיקרית של המפקדה במלחמה (ההתקפה עצמה היא החלק הקטן יותר בפעילותה).
- 2. בהפעלת הכוח** - כדי להסב את תשומת ליבם של המפקדים ושל המפקדות הטקטיות בנוגע לשינויים הנדרשים באופני הפעולה מומלץ לקיים נוהל קרב מלא. בלעדיו תיגרר המפקדה לניהול קרב בט"ש לא ממוקד, לא מתוזמן וללא ניתוח נכון ומעמיק של הפרמטרים המרכזיים (מטרה, משימה, שיטה, קרקע, אויב וכו'). במהלך התהליך של אישור התוכניות תוכל המפקדה לוודא כי אכן נעשו ההתאמות הנדרשות להבנת המצב ובדפוס הפעילות הנדרש במסגרתו.

סיכום הלחימה

במהלך התהליך של סיכום הלחימה מתקיים מפגש בין אנשים, מסגרות ותפיסות:

1. **תהליך הסיכום ביחידה.** לאחר העשייה האינטנסיבית במהלך המלחמה, הסיכום הוא מרחב לעיבוד רגשי וקוגניטיבי של פעילות המפקדה.³⁹ הסיכום מאפשר למשתתפים לחלוק דילמות שעימן התמודדו ולעבד אותן יחד עם חברי המסגרת. כמו כן זהו הזמן לחלוק הבנות בנוגע לאופן הפעולה של המסגרות הקטנות שבמפקדות (תא/מכלול/מרכז) בטרם יאבדו בתוך המולת הסיכום של המפקדה כולה. מבחינת המפקדים, הסיכום הוא הן הזדמנות ללמידה אישית ומערכתית והן הזדמנות מנהיגותית לחיזוקה של לכידות המסגרת ולהוקרת העשייה.

2. **תהליך הסיכום במישור הבין-מדרגי והמערכתי.** בעוד שבעת הלחימה עסוקות המפקדות במתן מענה לאתגר המבצעי, לאחר סיומה ישנה אפשרות לבירור האפקטיביות של תהליכי העבודה בין הגופים במערכת האוגדתית/פיקודית כדי לשפר את מתן המענה לאתגר המבצעי הבא. הסיכום הוא גם הזדמנות להבין את ההנחות ואת השיקולים שהנחו כל אחת מהרמות בהפעלת הכוח (שהרי סביר להניח שכל רמה חוותה ופירשה את המציאות המבצעית קצת אחרת). כך ניתן לברר את אופן פעולתה של המערכת המבצעית ואת הממשק בין חלקיה. מאחר שיוקרתם של מפקדים ושל יחידות מושפעת רבות מדימוי ההצלחה שלהם בלחימה, יש להקפיד על תבונה פוליטית במהלך הלמידה המערכתית.

3. **תהליך הסיכום בתחום התפיסות.** האופן שבו הופעל הכוח ונוהלה המערכה משקף את תפיסות המפקדה ואת ההכרעות שקיבלה. עם סיום הלחימה ניתן אפוא לברר את איכות תפיסותיה והכרעותיה של המפקדה (אך יש להביא בחשבון שדימוי הצלחה וכישלון משתנים במשך הזמן). לדוגמה, תחקירי מלחמת לבנון השנייה הביאו לידי ביטוי את המתח בין הפעלת האש לבין התמרון הקרקעי; בין תפיסת הפיקוד לפנים (שבה מתאפשר למפקד חיכוך ישיר יותר עם שדה הקרב, אך נפגעות חלק מיכולותיו לקבל תמונה שלמה על שדה הקרב) לבין תפיסת הפיקוד מאחור שבה יכול המפקד - באמצעות הטכנולוגיה המתקדמת - לקבל תמונה מערכתית של שדה הקרב. מבצע "צוק איתן" העלה גם הוא סוגיות שונות לבירור כמו אופן ההכרעה של ארגון ריבוי הפועל במאפייני גרילה ואופן הלחימה לטיהור מרחבים ממנהרות וממחסני אמל"ח בתווך אזרחי צפוף וכו'.

מאחר שסיכום הוא תהליך מורכב, שבמסגרתו מתקיים מפגש בין אנשים, מסגרות ותפיסות, מומלץ לנהל אותו כפריקט. במילים אחרות: יש לתכנן מראש את המועד, את המשאבים ואת תהליכי ההכנה הנדרשים כדי לקיים את החלקים השונים של תהליך הסיכום באופן מיטבי. אך בכך אין די. איכות הסיכום תושפע בסופו של דבר ממידת הפתיחות של המפקדה וממידת נכונותה ללמוד.

חזרה לשגרת הפעילות

המעבר ליום שאחרי כולל את ההיערכות למערכה הבאה, את מעבר היחידות הלוחמות לגזרות הבט"ש ואת החזרה לשגרה. אשר להיערכות למערכה הבאה - מאחר שההפוגות בין סבבי העימות

הולכות ומתקצרות, הולכת וגוברת מחויבות המפקדה להיערך מוקדם ככל האפשר לסבב הבא. העייפות הרגשית והקוגניטיבית מהמלחמה וההתקבעות בדפוסי הפעולה שלה עלולות להקשות על חשיבה סדורה, מעמיקה ויצירתית הנדרשת לפיתוחה של תפיסת הפעלה עדכנית. הנטייה הטבעית היא להתבסס על תוכניות שנוסו בעימות שחלף, אך על המפקדה להביא בחשבון כי גם האויב לומד ומשתנה מעימות לעימות. יתר על כן, מאחר שצורכי הבט"ש הם מיידיים ואינם יכולים לחכות לתהליכי חשיבה ארוכים, מתקיים מתח בין הצורך לתת מענה קונקרטי וממוקד לבין הרצון לפעול על פי תפיסה כוללת חדשה. אשר ליחידות הלוחמות העוברות מלחימה לתעסוקה מבצעית בגזרות הבט"ש השונות - על המפקדות המשלחות אותן ועל המפקדות הקולטות אותן לוודא שמפקדיהן מודעים להבדלים בין מלחמה לבט"ש: כך, למשל, בלחימה רשאי כוח מאויס קודם לירות ורק לאחר מכן לשאול שאלות. בבט"ש בקרב אוכלוסייה אזרחית עלולה התנהלות כזאת להיחשב לעבירה פלילית. דוגמה נוספת: במלחמה מצפים מהלוחמים לנהוג בתוקפנות מרבית, ואילו בבט"ש מול אוכלוסייה אזרחית מצפים מהם להפגין ריסון מרבי.⁴⁰

תהליך השלישי המבטא את המעבר התודעתי של המפקדה מהלחימה ליום שאחרי הוא העיסוק בנושאי שגרה: גיבושן וסיכומן של תוכנית עבודה, ביקורים ביחידות, טקסים בחגים, דיוני מטה, מאבקים על משאבים, דיוני קידומים וכד'. העיסוק באלה הוא סימן שהמפקדה חזרה לשגרה.

עם זאת, לעיתים דווקא החזרה לתהליכים המוכרים היא קשה במיוחד בשל המעבר מ"קודש לחול" - מפסגת העשייה של המפקדה ושל המפקדים אל אירועים דלים יותר במשמעות. המסקנה היא אפוא שגם המעבר לשגרת היום שאחרי הוא אתגר מנהיגותי ומקצועי משמעותי.

סיכום

ניהול המעברים המנטליים של המפקדה האופרטיבית בשלושת שלבי הלחימה הוא אתגר מנהיגותי מורכב. הוא מחייב תשומת לב רבה של מפקד המערכת המבצעית (מפקד פיקוד או אוגדה) וכן של המטה הבכיר במפקדה ושל מפקדי היחידות הכפופות למפקדה. על כל בעלי התפקידים האלה להיות מודעים למאפייני המעבר המנטלי הנדרש בכל שלב של הלחימה ולהחליט כיצד לממשו באופן מיטבי בהתאם להערכת המצב המתפתחת.

כפי שתיארנו, סוגיית המעברים המנטליים היא מרכיב קריטי בעת חירום. עם זאת, ניתן להתייחס לרעיון המארגן של מעברים מנטליים כאל תופעה מרכזית בחיי הארגון הצבאי: המעבר מהחזקת קו לאימון, ממטה לשטח, מתפקיד לתפקיד וכדומה. המרכזיות של תופעת המעברים ושכיחותם מחייבות הן את הפרט והן את המערכת ללמוד על סוגיהם השונים וכיצד ניתן לעשות אותם באופן היעיל ביותר.

ברצוננו להודות לקוראים שליוו אותנו לאורך גלגוליו של המאמר ואשר סייעו לנו בחידוד ההבנות בו: אלון עוזי מוסקוביץ, תא"ל אגאי יחזקאל, תא"ל גיא גולדשטיין, תא"ל אלון פרידמן, רס"ן מאיה פקר רינת, רס"ן דודו גילעד, סא"ל שרית עמרם כץ, סא"ל אריאל ויינר וסא"ל רותי קינן.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות