

חבירת כוחות אחזקה במהלך מלחמת לבנון השנייה

גורמים משפיעים ותובנות

רום לירז¹, איילת אליצור²

מאמר זה מבקש לבחון את הגורמים המשפיעים על תהליך החבירה בלחימה בקרב גופים תומכי לחימה, על ידי ניתוח תהליך חבירת כוחות האחזקה במלחמת לבנון השנייה של פיקוד מרכז לפיקוד צפון. אירוע זה היה ייחודי בשני אופנים מרכזיים: ראשית, החיילים והנגדים נאלצו להתמודד לראשונה עם פעילות תחת איום הטילים. שנית, רוב חוליות האחזקה נשלחו צפונה ביזומת קצין החימוש ומפקד היחש"ם של פיקוד המרכז, ללא הנחיה של אט"ל לסיוע בין פיקודי או בקשה לסיוע של מערך האחזקה של פיקוד צפון. בעבודה זו אנו מארגנים את עיקרי התובנות שגיבשנו על תהליך החבירה בהתייחס לגורמים המשפיעים על ביצוע חבירה מוצלחת במהלך מלחמה ועל הסיבות לשליחת חוליות האחזקה באופן עצמאי מפיקוד מרכז לפיקוד צפון במלחמת לבנון השנייה.

במהלך מלחמה ועל הסיבות לשליחת חוליות האחזקה באופן עצמאי מפיקוד מרכז לפיקוד צפון במלחמת לבנון השנייה.

המטרה

גיבוש הבנות על הגורמים המשפיעים על תהליך החבירה בגופים תומכי לחימה.

השיטה

עבודה זו מתבססת על ראיונות עם מספר קצינים ונגדים אשר היו בתפקידים הבאים בזמן המלחמה: מפקד חימוש פיקוד הצפון, מפקד יחש"ם מרכז, ראש ענף אחזקה, מפקדים מיחש"ם מרכז, נגדים אשר נשלחו לסייע ליחידות בצפון ומספר יחידות אשר חברו אליהם חוליות היחש"ם. כמו כן, העבודה מתבססת על תצפיות והבנות של הכותבים במהלך תפקידם כיועצת יחש"ם מרכז וכראש מדור מחקר בענף פא"ר באט"ל בזמן המלחמה ולאחריה.

חלק א' - גורמים משפיעים על תהליך החבירה בחירום

על פי התפיסה הנהוגה בצה"ל, אחריותו של הפיקוד המשלח את הכוחות הלוחמים לדאוג לכשירותם, כולל הכשירות האחזקתית. לאחר שהכוחות נשלחו להפעלה בפיקוד אחר, האחריות לרמת

כללי

במהלך מלחמת לבנון השנייה נשלחו לפיקוד הצפון חוליות אחזקה של יחידת החימוש המרחבית (יחש"ם) של פיקוד מרכז. אירוע זה היה ייחודי בשני אופנים מרכזיים: ראשית, החוליות שנשלחו צפונה כללו חיילים ונגדים, אשר להם זו הפעם הראשונה שהם יוצאים מגבולות היחש"ם לצורך פעילות אחזקתית בפיקוד אחר. החיילים והנגדים, אשר פועלים בסביבת עבודה "סטריילית" יחסית בסדנא ביום-יום, נאלצו להתמודד לראשונה עם פעילות תחת איום הטילים תוך חבירה לכוחות האחזקה של היחידות מולם פעלו. שנית, רוב חוליות האחזקה נשלחו צפונה ביזומת קצין החימוש ומפקד היחש"ם של פיקוד המרכז, ללא הנחיה של אט"ל לסיוע בין פיקודי או בקשה לסיוע של מערך האחזקה של פיקוד צפון. יתר על כן, חוליות האחזקה של פיקוד מרכז שנשלחו צפונה הופעלו ישירות על ידי פיקוד המרכז, למרות שפעלו בסביבת פיקוד צפון, אשר אחראי על הפעלת הכוחות בגזרתו.

בעבודה זו אנו מציגים את עיקרי התובנות שגיבשנו על תהליך החבירה בהתייחס לגורמים המשפיעים על ביצוע חבירה מוצלחת

1 רס"ן רוים לירז, פסיכולוג הצבאי של אוגדה 162 לשעבר רמ"ד מחקר באט"ל

2 סרן איילת אליצור, יועצת ארגונית מרת"ח, לשעבר יועצת ארגונית יחש"ם 650

ביצעו "חבירה אורגנית" בהשוואה לחוליות אשר ביצעו "חבירה מרחבית". הוגנות ומשמעות הינם מרכיבים קריטיים בהפעלת גופים ופרטים הנקראים לסייע במצב חירום, כפי שעלה גם מתוך הניתוח של תחושות אנשי המילואים של אט"ל במלחמת לבנון השנייה (מערך פאר אלר"ם, 2007) ושל אנשי המילואים בעימות המוגבל (לירז ועמר-אביטל, 2005). בחינה של תהליך החבירה מראה כי גם במקרה זה ההוגנות והמשמעות מהווים את הבסיס ל"חזה הפסיכולוגי" בין הכוחות.

לא ניתן לנתק את אתגר החבירה עם היותו מבוצע במהלך מלחמה. אנשי יחש"ם מרכז, אשר ביצעו את החבירה עם אנשי האחזקה בצפון, נחשפו למגוון גורמי לחץ עימם נאלצו להתמודד: הם פעלו בסביבה רוויית טילים וקטיושות אשר יצרה סיכון מוחשי לחייהם "ככל שהתקדמנו, נהיו לי פרפרים בכתף, קבלתי פחד... איך שהגענו נפלו טילים, נבהלנו...". הם היו חשופים למראות של פצועים והרוגים "שנכנסתי לטנק היה ריח של דם טרי, הריח הזה, זה משהו שאני לא אשכח בחיים", לא ידעו את משך הזמן בו יישארו בצפון ומתי יחליפו אותם "לא ידענו שזה ייקח כ"כ הרבה זמן...". חלקם השתתפו בפעם הראשונה במלחמה "יש פה אנשים שפחדו לנסוע, היה איום ממשי תחת אש, אף פעם לא נתקלנו באש חיה...", ויתרה מכך, עבור חלקם, זו הייתה הפעם הראשונה בה הם פעלו מחוץ ליחידתם. מיפוי סגנונות ההתמודדות של אנשי החוליות עם "איום" המענה בצפון העלה שני סגנונות מרכזיים:

1. **אוהבי ה"אקשן"** - חלק מן הנגדים תיארו את ההזדמנות לחבור לכוחות האחזקה בצפון כהזדמנות לחוות חוויות חדשות וסיכונים. ברמה האישיותית, חיפוש אחר חוויות קיצוניות (Sensation seeking), הינה תכונה, אשר נמצאת במתאם עם מגוון התנהגויות קיצון (Trimpop, Kerr & Kīrkaldy, 1998) כגון סגנון נהיגה מסוכן, ביצוע ספורט אתגרי, לקיחת סמים וכדומה. סביר להניח, כי בצבא אחוז האנשים בעלי רמת חיפוש אחר חוויות קיצוניות הינו גבוה יותר בהשוואה למקומות עבודה אחרים, בשל ההזדמנות הרבה יותר לחוות סיכונים המאפיינת את הפעילות הצבאית. עבור אלו מנגדי החימוש, אשר רמת הנכונות שלהם לחוות חוויות קיצוניות הינה גבוהה, ההזדמנות לחבור לכוחות האחזקה בצפון סיפקה אפשרות להביא את הצורך שלהם לידי מימוש. "אני לא מפחד.. אני אוהב את זה...אני כבר מחושל, עברתי הרבה אירועים כאלה..." "אם יש מבצע בעזה עכשיו אני הולך.." "רצנו לראות היכן נפלו הקטיושות... שנפלה הקטיושה על המילואימניקים רצנו לראות מה קורה..." "רציתי לצאת קצת מהיחש"ם... היה כ"ף... השחרור הזה..." "ראינו בטלוויזיה מה קורה, אז רצינו לראות... אני אוהב אקשן אז שיש הולכים..."

הכשירות שלהם היא של הפיקוד המקבל, בכפוף לתוכנית המבצעית. בהתאם לכך, כאשר נשלחו האוגדות השייכות לפיקוד המרכז להפעלה בפיקוד הצפון, הייתה צריכה להסתיים מעורבותו של הפיקוד ושל יחידת הביצוע של תחום האחזקה בפיקוד - יחש"ם מרכז. בפועל, עבור רבים מאנשי היחש"ם, העיסוק בכשירות הראשונית של הנגמ"שים, הטנקים והתותחים הייתה רק ההתחלה. כשבועיים לאחר תחילת המלחמה, רבים מהם נשלחו לסייע בתיקון "כלי המלחמה" של אוגדות פיקוד המרכז בפיקוד הצפון. בחלק ניכר מן המקרים, נשלחו נגדים וחילים אשר להם זו הפעם הראשונה שהם יוצאים מגבולות היחש"ם. נגדים אחרים, התנסו ביציאה היחש"ם מתוקף תפקידם ב"חוליות החוז", אך לא התנסו בפעילות תחת מטחי טילים. כל אנשי החימוש, ללא קשר לניסיונם המבצע, התמודדו עם המורכבות של חבירה לגופי האחזקה של פיקוד צפון. חוליות האחזקה של פיקוד המרכז חברו לאנשי האחזקה של אוגדות פיקוד המרכז בשני אופנים מרכזיים:

1. **"חבירה מרחבית"** - החוליות אשר נתנו מענה למרחב מסוים בו היו פרוסות מספר יחידות והוקפצו בכל פעם שהיה צריך אותם. חלק מן החוליות נקטו גישה אקטיבית וחיפשו פעילות - "נסענו ברכב מגזרה לגזרה, לא חיכינו שיקראו לנו, עברנו ותוך כדי קבלנו הוראות...", בעוד חוליות אחרות היו פסיביות יותר - "שבנו בבית החייל וחיכינו לקריאות... היו צדיכים להשתמש בנו יותר..."
 2. **"חבירה אורגנית"** - החוליות אשר נתנו סיוע לגדוד או לחטיבה ספציפית. החוליה חברה לקצין החימוש או מנהל העבודה ביחידה והוא הוגדר כמפקדו של הצוות והפעיל אותו. החוליה עבדה בשיתוף צמוד עם אנשי החימוש של היחידה, כפי שעולה מתוך הראיונות: ישנו איתם, עבדנו איתם, היינו עובדים ביחד, הייתי עושה הכול, דרג א' ודרג ב'... עבדנו סביב השעון", "הרגשתי שייך יותר לגדוד, שאני איתם, נכנסתי ללבנון איתם בתוך הטנק... הם לא רצו שאני אעזוב אותם... בגלל שאני מכיר אותם כל כך טוב אומרים לי להחליף את התג..."
- החבירה ה"אורגנית" דומה לתהליכי החבירה המתרחשים ביחידות מבצעיות (שן, 2003), בהן מאורגנים מספר כוחות בעלי יכולות מקצועיות הפועלים יחדיו בכדי לתת מענה לצורך המבצע. מתוך הראיונות עם החיילים והנגדים בחוליות עולה כי תחושת המשמעות: "היה לי חשוב לתת את המענה ולהיות חלק...לתת מענה כמה שאתה יכול ובמה שאתה יכול...לחוות, להתמודד, תחושת סיפוק מאוד גדולה...", הסיפוק: "אנשי המילואים לא התאמנו, היה חסר ידע, זה עשה הרגשה טובה מאוד, כי זה חיזק את תחושת הסיפוק והשייכות שלנו... הרגשנו סוג של חונכים..." וההוגנות "מהיום הראשון שבאנו, אנשי הקבע שלהם עשו גיחות לבית, השאירו אותנו לבד..." גבוהות יותר בקרב החוליות אשר

היחש"ם. הסדנאות פועלות בצורה קבועה ויומיומית וכך גם מתנהלת שגרת הפעילות של אנשיה.

"היו לי פרפרים בבטן. 08:00 - 17:00 זה מה שאני יודע... אז מה אם אני איש קבע, אני בן אדם..."

- ב. התנסות בחוליות חוץ - נגדים אשר משובצים בשגרה בחוליות אשר יוצאות לעבוד מחוץ לסדנה התמודדו עם הלחץ בצורה טובה יותר מנגדים חסרי ניסיון: "זה שהייתי בחוליות בשגרה זה סייע לי. הכרתי את עצמי ועם מה אני יכול להתמודד".
- ג. התנסות בחוליות חוץ ובפעילות מבצעית - חלק מן הנגדים בחוליות החוץ אף לקחו חלק בפעילויות מבצעיות במסגרת ה"עיונות המוגבל": "זו לא פעם ראשונה שאני תחת איום על חיי..."

התמודדות דרך עשייה - מרבית הנגדים העידו כי עצם פעילות האחזקה, ה"נגיעה בכלים", עזרה להם להתמודד עם החששות ויצרה אצלם תחושת שותפות אמיתית במלחמה. תיאור זה מחזק את חשיבותה של תחושת השליטה במצב כמרכיב בחוסן האישי (Kobasa, 1979). העשייה האחזקתית הינה ביטוי לשליטה של נגד החימוש בנעשה סביבו. הנגדים קבלו החלטה לעבוד גם במציאות של ירי קטיושות ולא להיות במצב של חוסר אונים. הנגד אינו יכול לשלוט על כלל הגורמים, אך רמת הכשירות של הרק"ם הינה בהחלט בתחום השפעתו. כמו כן, בהתאם למנגנון ההישרדות הבסיסי - Fight or Flight, הנגדים אשר ביצעו מספר רב של פעולות פיזיות במהלך המלחמה (Fight "אחזקתי"), חשו טוב יותר בהשוואה לנגדים אשר עשו מספר נמוך יחסית של פעולות ולא יכלו לעזוב את אזור הצפון (Flight).

תחושת משמעות - רוב הנגדים חשו תרומה משמעותית למאמץ המלחמתי ואף הרגישו שללא הסיוע שלהם "הכלי לא יצא". תחושה זו סייעה להתמודדות שלהם בצפון ובהבנה של חשיבות הפעילות שלהם. הממשק עם אנשי חוליות האחזקה של האוגדות התבצע בצורה טובה יותר כאשר נגד עיניהם של כל בעלי התפקידים עמדה מטרה חשובה ומשותפת.

רצון להיות חלק מן המאמץ המלחמתי - המוטיבציה למתן מענה אחזקתי, גם "תחת אש", מבוססת על היווצרותה של תודעת חירום לאומית. תודעת החירום מייצרת "התגייסות" למצב הביטחוני בקרב ישראלים (לירז ועמר אביטל, 2004). ה"התגייסות" משמעותית לא פחות בקרב אנשי צבא מאשר בקרב כלל הציבור ואולי אף יותר, כפי שמתארים הנגדים - "דצינו להרגיש חלק... אנחנו צבא אחד.. להשתתף... להרגיש שייך..."

יציאה למשימה כ"מומחים בתחומם" - צוותי היחש"ם שנשלחו הורכבו מבעלי מקצוע מתחומים שונים, כגון טנק מרכבה (סימן 4), תותח, טילים וכדומה. בעלי המקצוע נבחרו על סמך מקצועיותם והצורך של היחידות באותם בעלי מקצוע - "נבחרנו לפי המקצוע שלנו, אין עוד כאלה...". חלק מבעלי המקצוע נחשבים למומחים וחלקם אף הינם ייחודיים בתחומם בצבא -

"נכנסתי עם המט"קים לטנק ונכנסנו ללבנון... כששמעתי שהטנקים נפגעו מהירי קצת פחדתי..."

2. **"הסרבנים"** - חלק מן האנשים פחדו מאוד והביעו חוסר נכונות לעלות לצפון, אם על ידי סירוב ישיר, ואם על ידי סירוב עקיף (קשיים אישיים, גימלים). אנשים אלו חרדו מפגיעה אישית, חשו מתח רב אף מן המחשבה לעלות לצפון והעריכו בצורה פסימית את יכולתם להתמודד עם מצב הלחץ. "היה לי משבר... חשבתי שאני עולה למעלה... ישבתי ופשוט בכיתי..."
- "אני לא עולה... למה אני..."
- "היה איש קבע שנכנס לטראומה. פחד ה"צעיר". לא היה אף פעם בחוליית חוץ."

המכנה המשותף לנגדים אלו היה הערכה נמוכה של יכולתם להתמודד עם מצב הלחץ והערכה גבוהה של מידת האיום של הלחץ. התיאוריה הנפוצה והמקובלת ביותר להבנת מושג הלחץ ואופן התמודדות של הפרט עימו היא זו של (Lazarus 1984 & Folkman) לפיה לחץ פסיכולוגי הינו קשר מסוים בין האדם לסביבה, אשר מוערך על ידו כמעמיס על משאביו וכמסכן את רווחתו. במקרה זה, העריכו חלק מהנגדים כי מידת האיום של היציאה לצפון הינו כה גדולה עד כי אין ברשותם את המשאבים הנפשיים בכדי להתמודד עימה.

אוהבי ה"אקשן" וה"סרבנים" מהווים שני קצוות של סולם ההתמודדות עם הקושי לעלות לצפון במהלך המלחמה. בעוד אוהבי ה"אקשן" חיפשו את ההזדמנות לחוות סיכון והתרגשות, ה-"סרבנים" לא יכלו להתמודד עימה. הקבוצה הרווחת ביותר מבין אנשי יחש"ם מרכז הינם ה-"מתמודדים" - האנשים אשר חששו מן החבירה אל כוחות האחזקה של האוגדות בצפון, אך בכל זאת מצאו את המשאבים הנפשיים והרגשיים בכדי לעשות זאת.

"אשתי אמרה מה אתה נוסע, אמרתי לה שאני "לובש מדים"..."

"אשתי בהריון, היא פחדה, מבחינת המשפחה קצת חששת..."

"אמרתי למשפחה, אני אחזור בשלום... יהיה בסדר..."

להלן פירוט של הגורמים ברמת הפרט, הצוות, היחידה הנחברת והיחידה השולחת אשר השפיעו על יכולתם של אנשי היחש"ם ה"מתמודדים", לבצע את החבירה לאנשי האחזקה באוגדות בצורה טובה:

גורמים ברמת הפרט אשר השפיעו על יכולת הביצוע של החבירה בחירום

ניסיון ולוונטי - ניתן לחלק את אוכלוסיית אנשי היחש"ם בהתאם לניסיון שלהם:

א. התנסות בפעילות בסדנאות היחש"ם בלבד - חלק ניכר מן החיילים והנגדים עובדים במסגרת סדנאות הטיפול של

הוודאות ששררו בצפון - "הוא היה מכונס בעצמו, דיברנו איתו, עודדנו אותו", "יצאתי איתו, אני מכיר אותו, אנחנו עובדים יומיום ביחד, תיאום ציפיות כבר היה מזמן..."

הובלה של מפקד הצוות - בראש הצוות עמד בדרך כלל נגד ותיק ומיומן, מומחה בתחומו אשר עובד/עבד עם היחידות אליהן נשלחו הצוותים. מתוך הראיונות עולה כי האתגר המנהיגותי של מפקד הצוות היה כפול - הן לפעול בממשק מול מפקדי היחידה הנחברת ולוודא כי אנשי הצוות מקבלים את הטיפול ההולם - "הוא היה בקשר עם המפקדים... הוא דאג לנו..." והן לתמוך את אנשי הצוות. התמיכה של אנשי הצוות הייתה ריגשית ומקצועית, בדומה למודל ה"הובלה והכלה" של המפקד הלוגיסטי בחירום (שליאר, 2007). בפן הריגשי, הצבת נגד ותיק ומנוסה המוכר על ידי הצוות יצרה אצל הנגדים הצעירים (ובעיקר אלה שלא חוו מלחמה אף פעם), תחושת ביטחון גבוהה יותר - "קיבלתי פחד, כמעט נפלה עלינו קטיושה, אבל סמכתי עליו. הוא מוביל, הוא הכיר דברים, הראה לי דברים, שידר רוגע...", "היינו צוות לעניין. אמרתי לו, אם אני איתך אני רגוע...". משיחות עם ראשי הצוותים - הנגדים הבכירים בצוות - עולה כי הם אכן תמכו ריגשית בנגדים שפחדו - "נתתי להם תחושה של ביחד, שהם לא לבד", והפעילו את הנגדים באופן שוטף כדי לנמוע מהם "מחשבות מיתרות" - "נתתי להם משימות כל הזמן, שיהיו עסוקים, שלא יפחדו...". בפן המקצועי, מפקדי הצוות הנחו את אנשיהם כיצד להתמודד עם בעיות אחזקתיות שונות, תוך מתן דוגמה אישית כאשר עבדו יחד איתם - "אני יותר מעשר שנים לא החזקתי מפתחות ושם עשיתי הכל, פרקנו בידיים פלטה פלטה..."

שימוש בכלים פיקודיים כגון תמיכה רגשית ודוגמה אישית הינם בעלי השפעה ישירה על משאבי הפרט בהתמודדות עם מצב לחץ (לירז, 2008), ואכן השימוש שעשו המפקדים בכלים פיקודיים אלו סייעו לנגדים להתמודד עם מצב הלחץ בו שהו.

גורמים ברמת היחידה הנחברת אשר השפיעו על יכולת הביצוע של החבירה בחירום

בניתוח תהליך החבירה של יחידת הכלבנים ליחידות לוחמות, תיארה שן (2003) מספר מורכבויות אשר משפיעות על תהליך החבירה. שתיים מהן, מידת העבר המשותף בין אנשי הצוות החובר לבין היחידה הנחברת והרצון של היחידה הנחברת לקבל את הסיוע, משותפות לתהליך החבירה של אנשי היחש"ם והכלבנים:

1. **עבר משותף של הצוות עם היחידה הנחברת** - הנגדים העידו כי במקומות בהם הייתה הכרות מוקדמת עם היחידה, החבירה בוצעה בצורה חלקה יותר
 "אנחנו עובדים איתם ביומיום, מכירים את כולם, היינו בקשר ישיר עימם", "העבודה בשגרה יצרה את הפלטפורמה לעבודה טובה במלחמה", "החיבור ביני לבין מנהל העבודה היה מצוין, הלכנו לחלץ כלי ביחד",

"אני הבוחן היחיד במקצוע שלי בכל צה"ל, "יחש"ם צפון לא יודע לטפל במרכבה סימן 4". המקצועיות הגבוהה של אנשי היחש"ם בצוותים שנשלחו סייעה לתחושת המסוגלות שלהם בהתמודדות עם האתגרים המקצועיים בצפון וכן לגבי העמדה המקבלת של אנשי האחזקה בגדודים אליהם חברו: היחש"ם הינו מוקד ידע... בסוף אני יודע שיש גוף שיודע לתמוך אותי", "לא הרגשנו שהם של היחש"ם, אני הרגשתי שהם חלק מלא מהגדוד".

התרגלות לפעילות "תחת אש" - מרבית הנגדים מעידים כי ככל ששהו זמן רב יותר באזור המלחמה והיו חשופים לרעשים, לפעילות ולמראות, כך נוצרה "התרגלות" למצב
 "בפעם הראשונה הייתי תחת לחץ, העדפתי תחת ידי והפגזות לא לעבוד. עם הזמן התחשלנו ועבדנו תחת ידי והפגזות...בהתחלה היינו בלחץ לא ידענו למה לצפות, בסוף נפלו טילים לידנו ולא התרגשנו".

גורמים ברמת הצוות אשר השפיעו על יכולת הביצוע של החבירה בחירום

יציאה מצוות - חלק מאנשי היחש"ם יצאו לבצע את החבירה מצוות, בעוד אחרים יצאו כבודדים או כזוגות. מתוך הראיונות עלה כי הנגדים שיצאו מצוות התמודדו טוב יותר עם הקשיים בהשוואה לנגדים שלא יצאו מצוות - "היו לי פרפרים בבטן.. זה שהיינו ביחד זה עזר לי.. אמרנו לא ניפרד", "כשעשיתי שם שבת לבד, זו הייתה השבת הכי קשה בחיים...". תמיכה חברתית מהווה משאב משמעותי העומד לרשות הפרט, הן בשל תרומתה הישירה על בריאותו הנפשית (King, King, Fairbank, Keane & Adams, 1998) והן בשל חלקה בתהליך ההתמודדות של הפרט עם מצבי לחץ (Brissette, Scheier & Carver, 2002). מעבר לחשיבותה התפקודית-מבצעית, מאפשרת מסגרת חברתית מלוכדת לפרט לחלוק את קשייו, לבטיו, חששותיו ופחדיו עם אחרים. התמיכה החברתית משפיעה על הרווחה הפסיכולוגית בכך שהוא מהווה "חוצץ" בין חווית הלחץ לפרט (Cohen & Wills, 1985). הלכידות החברתית משמשת כווסת לחצים, תוך העברתם מן הפרט לקבוצה. פרטים אשר מדווחים כי הם זוכים לתמיכה ריגשית, אינסטרומנטלית ולמשאבי מידע על ידי הרשת החברתית שלהם בשעת הצורך, מתארים רמות נמוכות יותר של לחץ וסימפטומים דיכאוניים בתגובה למצבי לחץ בהשוואה לפרטים שלא זוכים לתמיכה.

עבר משותף בין חברי הצוות - מרבית הצוותים שעלו צפונה היו בעלי עבר משותף. הנגדים בדרך כלל הכירו זה את זה מעבודה משותפת בתוך הפלוגה או בין פלוגות. "אני עובד עם האנשים ביומיום...". ההכרות מוקדמת בין חברי הצוות יצרה אמון וסיוע הדדי - "סמכתי עליו, אני מכיר אותו, ...הוא עזר לי להתמודד... מזל שהוא היה איתי...". הנגדים מעידים כי העלייה בצוות יצרה אצלם תחושת ביטחון והפיגה ולו במעט את החששות ואי

המ"פ כל יום התקשר... הרבה טלפונים... שיחות עם המ"פ, בא לבקר אותי...". כמו כן, היה למפקדים ביחש"ם קשר שוטף למול היחידות שאליהן חברו אנשיהם - "הייתי בקשר שוטף מול מנהל העבודה ביחידה והוא אכן דאג להם... נתן להם אוכל... לינה... הכל...".

על פי תאוריית ההתקשרות (איזק, 2002), המפקד מהווה "בסיס בטוח", קרי, מקור לביטחון ותמיכה במצב לחץ עבור חייליו. כוון שהחברה היא זמנית, המפקד המשלח נשאר המקור לביטחון ותמיכה, בעוד מפקד היחידה הנחברת אחראי על מתן המענה לצרכים הפיזיים ולחלוקת המשימות. מצב זה רלוונטי במיוחד לנגדים שנשלחו כיחידים או כזוגות. כאשר נשלח צוות בראשות נגד ותיק, הוא היווה חלק משמעותי מן הביטחון והתמיכה עבור אנשיו.

הסברת חשיבות המשימה - המפקדים מעידים כי היו מספר נגדים שלא קבלו את המשימה באופן מידי, הן בשל חששות והן בשל חוסר הבנה של חשיבות המשימה - "בהתחלה לא רצו לצאת...היו תירוצים "אשתי והילדים"... אח"כ הבינו שאין ברירה... הסברתי להם את המצב...". הסברת חשיבות המשימה על ידי המפקדים סייעה לנגדים להתמודד עם הקשיים - "ההבנה למה אני צריך להיות למעלה ולאמישהו אחר עזרה לי...בהתחלה שאלתי למה צריכים אותי שם, הרי הם יודעים לעשות את העבודה, בסוף הבנתי שהם חייבים את הסיוע שלי...".

תחושת החשיבות של משימתם והתלות של הכוחות הלוחמים בביצועה, מייצרת תחושת משמעות, המסייעת להמשיך בתפקוד למרות הקשיים. כפי שאמר ניטשה "מי שיש לו איזה למה שלמענו יזיה - יוכל לשאת כמעט כל איך" ("האדם מחפש משמעות", ויקטור פרנקל). הטענה כי משמעות יכולה לסייע לאדם להתמודד עם קשיי החיים, הינה מרכזית בקרב חלק מן הגישות הפסיכולוגיות.

סיכום חלק א'

פרק זה תיאר את הגורמים ברמת הפרט, הצוות, היחידה הנחברת והיחידה השולחת אשר השפיעו על היכולת של אנשי יחש"ם מרכז לחבור לגופי האחזקה של אוגדות פיקוד המרכז במהלך מלחמת לבנון השנייה. לצורך כך התמודדו אנשי יחש"ם עם שני אתגרים.

א. האתגר הראשון היה ההתמודדות עם החשש מביצוע פעילות באזור בו נוחותות קטיושות באופן רציף. אנשי יחש"ם התמודדו עם אתגר זה באמצעות גורמים שונים כגון: עשייה האינטסיבית, תמיכה של עמיתיהם ומפקדיהם, התרגלות הדרגתית ורצונם להיות חלק מן המאמץ המלחמתי. הגורמים ברמות השונות (יחש"ם, צוות, פרט) יצרו סביבה תומכת וממריצה לפעילות, אשר הניעה את אנשי יחש"ם להתמודדות אפקטיבית.

"אנחנו עובדים עם האנשים ביומיום, הקחשי"ם מכירים אותנו".

שן (2003), תיארה מצב דומה בו ליחידת הכלבנים היו יחידות איתן העדיפו לעבוד בשל הכרות מוקדמת ושיתוף פעולה מוצלח

"היסטוריה משותפת, משמעה יכולת תיאום דרך דפוסיים לא פורמאליים הנוצרים מהתנסויות משותפות, הרגלי פעולה משותפים, "שפה משותפת", קודים לתקשורת מהירה, להבהרת ציפיות, מודלים מנטאליים משותפים ביחס לפעולה, אלה שופכים שמן בלתי פורמאלי על גלגלי התיאום".

בחלק מהמקרים לא היה עבר משותף בין צוות היחש"ם לבין היחידה הנחברת. בדומה לחברה של יחידת הכלבנים, מצב זה יצר לעיתים מתח בין הסמכות המקצועית של אנשי המקצוע לבין הסמכות הפורמלית של מפקד היחידה הנחברת - "מנהל העבודה ביחידה חשב שיתן לי הוראות, אמרתי לו שאני בעל המקצוע כאן...". כפי שמתאר אחד מן הנגדים, זהו אחד מן המחירים של חיבור ראשוני וזמני בשעת חירום - "לא עבדתי איתם בשגרה, לא הייתי מספיק מחובר אליהם".

2. **רצון היחידה הנחברת לקבלת הסיוע** - מפקדים ביחידות המבצעיות שלא רצו לעבוד עם הכלבנים השפיעו בצורה משמעותית על יכולתם לבצע את עבודתם בצורה מוצלחת. לשימתם של אנשי יחש"ם, מרבית היחידות שמחו לקבל את הסיוע של צוותי יחש"ם - "הם מבחינתי הדרג המקצועי ביותר", "הביאו אנשי עבודה, לא מנהלים". הם הסתערו על העבודה. עם זאת, לא כל הצוותים התקבלו בכרחה באופן מידי - "כשהגענו התפלאו - למה הגעתם נידבו אותנו בלי שרצו אותנו. בהמשך המלחמה באמת היו צריכים אותנו והודו לנו שהגענו לשם".

גורמים ברמת היחידה השולחת אשר השפיעו על יכולת הביצוע של החברה בחירום

פיקוד מרחוק - הנגדים שעלו לצפון היו בפיקודם הישיר של היחידות אליהן הם חברו. על כן, המפקדים ביחש"ם תמכו באנשי הצוותים שעלו לצפון בעיקר בהיבטים החברתיים והריגשיים. המפקדים מעידים כי שמירה על הקשר עם הנגדים במהלך התקופה חיונית את תחושת המסוגלות שלהם - "שלחתי את האנשים שלי להיות במקום מסוכן, תחת אש, הם פחדו, הרגעת אותם, הרבה טלפונים וביקורים... זה עזר להם...". הנגדים אף הם העידו כי ביקורי המפקדים (מפקד יחש"ם, מטה יחש"ם ומפקדי הפלוגות של יחש"ם) סייעו להם להתגבר על הפחד, הריחוק והניתוק מהפלוגה ומהמשפחה:

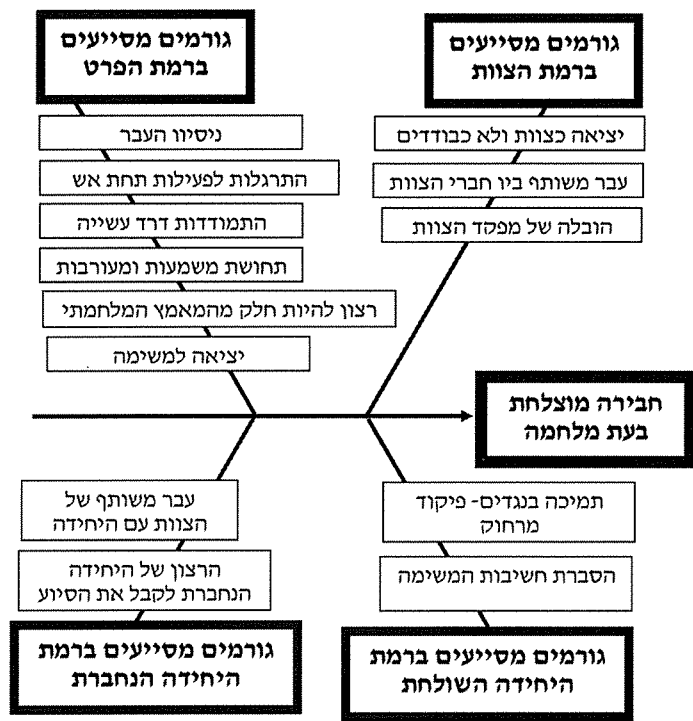
"זה עשה לנו טוב שהמפקד בא, דיברנו איתו, אמרנו הכל.

ב. האתגר השני עימו התמודדו אנשי היחש"ם היה החברה האפקטיבית לאנשי האחזקה של אוגדות פיקוד המרכז. תחושת המשמעות מביצוע המשימה, יציאה למשימה כ"מקצוען", עבר משותף עם היחידה הנחברת ורצון שלה לקבל את הסיוע הינם חלק מן הגורמים אשר השפיעו על היכולת לבצע חבירה באופן מוצלח.

עם זאת, החלוקה בין הגורמים המשפיעים על אתגר ההתמודדות תחת אש לבין אלו אשר השפיעו על אתגר החבירה הינה עקרונית בלבד. העשייה האחזקתית האינטנסיבית והרצון להיות חלק מן המאמץ המלחמתי השפיעו גם על היכולת לבצע חבירה בצורה אפקטיבית. כמו כן, תחושת המשמעות מביצוע המשימה והיציאה אליה כ"מקצוען, השפיעו גם על אתגר ההתמודדות.

מודל מארגן של הגורמים אשר השפיעו על יכולת הביצוע של החבירה

בחירום



חלק ב' - מדוע נשלחו חוליות אחזקה מפקמ"ז לפצ"ן במלחמה?

עד כה דנו בגורמים אשר השפיעו על תהליך החבירה של נגדי יחש"ם המרכז אל גופי האחזקה של אוגדות פיקוד המרכז בצפון, במהלך מלחמת לבנון השנייה, אך זוהי רק שאלה אחת לגבי האירוע. שאלה לא פחות משמעותית היא: מדוע נשלחו חוליות אחזקה של פיקוד מרכז לפצ"ן? בירור העובדות הראה כי אמנם חלק מצוותי האחזקה המתמחים בכלים מסוימים נשלחו בהנחיית

המטה הכללי (מחלקת אחזקה), אך צוותים רבים נוספים נשלחו ללא פקודה של המטה הכללי או בקשה של מפקד אגף האחזקה של פיקוד הצפון. כוון שכל יחש"ם אחראי על המענה החימושי בגיורתו (יחש"ם - יחידת חימוש מרחבית), מדוע נשלחו הצוותים מיחש"ם מרכז? יתר על כן, מדוע הצוותים נשלחו ישירות אל גופי האחזקה של אוגדות פיקוד המרכז ולא אל יחש"ם צפון, אשר ראה את ה"תמונה השלמה" ויכל להפעיל אותם בהתאם לצורך האחזקתי המשמעותי ביותר בפיקוד? הסברים אפשריים לכך ניתנים בשלוש רמות: השפעת מלחמה על יחידות צבאיות באשר הן, והשפעת המלחמה על יחידות תומכות לחימה ועל יחש"ם מרכז, בזמן מלחמת לבנון השנייה.

השפעת מלחמה על יחידות צבאיות - זוהי הרמה הראשונה

והכללית ביותר לפיה ניתן לענות על השאלה מדוע שלח יחש"ם מרכז כוחות אחזקה לאוגדות בפיקוד הצפון. שני ההסברים המרכזיים הנובעים מתוך רמה זו הינם תהליכי ה"התגייסות" למלחמה המאפיינים את כלל יחידות הצבא והשינויים במפת הסטאטוס הצה"לית אשר מתרחשת בעקבות מלחמה.

"התגייסות" למלחמה - מלחמה "מגייסת" את כלל המשאבים והיחידות הצבאיות להשפעה והשתתפות

בה. מאחר ומתקיים תהליך "התגייסות" של כלל היחידות הצבאיות לצורכי המלחמה, בשל תודעת החירום הלאומית והמשמעות שהיא מעניקה ליחידות, סביר כי יחש"ם מרכז אינו שונה מכלל היחידות הצבאיות ברצונו להיות מעורב במלחמה. ערך היוזמה מלמד כי באחריותו של כל מפקד לפעול למיטב הבנתו כדי לתרום להצלחת פעילות צה"ל, כפי שעולה מן הדברים הבאים - "מחש"פ צפון לא ביקש עזרה. רוב הסד"כ אנוח תגברנו למרות שלא קבלנו הנחיה. בסוף אי אפשר היה אחרת. להישאר פה ולבצע ת"ע כאילו שום דבר לא קרה...". הרחבה על הגורמים אשר מייצרים את תהליך ההתגייסות ניתן למצוא בשני הסעיפים הבאים:

היווצרות "תודעת חירום" לאומית אשר כוללת גם את המערכת הצבאית. "תודעת החירום"

מתגבשת בעקבות הפעלת מספר גורמים מעוררים כגון: ההקשר הסימלי של המלחמה (חטיפת חיילים), ביצוע פעילות התקפית (תקיפה בלבנון) וקונצנזוס פוליטי (עמר-אביטל ולרז, 2005). כאשר תודעת החירום הלאומית מופעלת, קיימת הרתמות של כלל יחידות הצבא לצורך הביטחוני, ביניהן גם יחש"ם מרכז.

משמעות - תפקוד מוצלח במלחמה הינו יעוד הצבא, ולכן השתתפות במלחמה מעניקה משמעות ליחידות הצבאיות. יחידות תומכות לחימה מקבלות חלק ניכר מתחושת

בהתאם. מצב זה גורם לשלוש התנהגויות בקרב הארגונים תומכי הלחימה:

וידוא מתן תמיכה תקינה - היחידה תומכת הלחימה צריכה לוודא, כי המענה הניתן אכן תקין בכדי למנוע את האשמתה בפגיעה בפעילות המתוכננת על ידי היחידה הלוחמת ("בגלל שלא היה דלק/מזון/רכב לא יכולנו לפעול"). הוידוא מתבצע באמצעות בקרה מתמדת וקפדנית על תהליך הביצוע ועל העובדים. באירועים קריטיים מופעלות לעיתים מספר מערכות תומכות בכדי למנוע מצב בו חוסר תפקוד של אחת מהן תשפיע על המענה הסופי. הבנה זו עולה בקנה אחד עם ההחלטה של יחש"ם מרכז לשלוח צוותי אחזקה לאנשי האחזקה בגדודים לתמיכת פעילותם. בכדי לוודא שהגדודים הלוחמים, עליהם הוא אחראי בשגרה, מקבלים אחזקה כנדרש במלחמה, נשלחו צוותי אחזקה של יחש"ם אשר תיגברו את המענה האחזקתי הקיים באותם גדודים. כדברי אחד המפקדים במערך האחזקה -

"תומך לחימה מבין שמה שלא יהיה הוא אשם. כשהכל

בסדר זה

טריוויאלי שזה בסדר - ברור שזה נוסע אבל כשזה לא

בסדר - אז למה זה

לא נוסע? מראש אתה בעמדה של ה underdog. הארגון

תמיד ירצה להיות צעד קדימה. לדאוג שיהיה לו את

האקסטרה והאקסטרה של האקסטרה."

פעילות "מעבר למצופה" - דרך ההתמודדות השנייה עם ה"בלתי נראות" של היחידה תומכת הלחימה הינה לבצע פעילות "מעבר למצופה", אשר תסב אליה את הקשב ושביעות הרצון של היחידה הלוחמת. דוגמה לכך הינה תפיסת השירות "עד בית הלקוח", אשר הייתה נהוגה באט"ל בשנים האחרונות. מטרת התפיסה הייתה לתת שירות מיטבי על ידי הבאת הציוד הנדרש עד ליחידה המבצעית - במקום שהיא תגיע אל הבסיסים הלוגיסטיים המטכ"ליים (כדוגמת מרכז שיקום ואחזקה, מרכז ציוד לחימה וחלפים), כדי לקבל אותו. גם יחש"מים, כחלק מאט"ל, פעלו בהתאם לתפיסת ה"שירות עד בית הלקוח". כלומר, כל עוד יש אפשרות להגיע ליחידה, יחש"ם יבצע את הפעילות האחזקתית ביחידה ולא בסדנאות שלו. בשגרה תפיסה זו מושרשת ביחש"ם ולכן בעמימות שאפיינה את מלחמת לבנון השנייה, נשמרה הסכמה של השירות "עד בית הלקוח", אשר הביאה את יחש"ם לשלוח חוליות אחזקה לגדודים בצפון - "החייב של יחש"ם עם "דרג א" מאוד חזק... היה ערוץ ישיר דו כיווני בין יחש"ם לאוגדות..."

חבריה ליחידה בעלת יוקרה (אפקט ההילה) - דרך ההתמודדות השלישית עם ה"בלתי נראות" של היחידה תומכת הלחימה הינה לחבור ליחידה בעלת סטטוס גבוה. מתוך הבנה זו, ניתן לראות את תהליך החבירה כמבוסס על היכולת "לזכות להערכת הגורמים הדומיננטיים והיוקרתיים אליהם חוברת היחידה. היוקרה

המשמעות והרלוונטיות שלהן, שעה שהן מסייעות ליחידות הלוחמות. מצב זה מועצם בחירום, מאחר והצורך של היחידות המבצעיות בתמיכה הופך למשמעותי יותר. פגיעה ב"צרכים הבסיסיים" אשר עשויה להיות טורדנית בשגרה (לדוגמה חוסר זמני במזון, רכב לא תקין), הופכת במלחמה לגורם המשפיע על היכולת להוציא לפועל את התוכנית האופרטיבית. במלחמת לבנון השנייה, עם עליית אוגדות פיקוד המרכז צפונה, הועצם הצורך של יחש"ם לחבור אליהן בצפון בכדי לחזק את חשיבותן ואת הרלוונטיות שלו כייחידה תומכת לחימה.

3. **שינוי במפת הסטטוס הצה"לית** - המלחמה מהווה את ה"זירה" המשמעותית ביותר לצבירה או אובדן של יוקרה עבור יחידות צבאיות. לדוגמה, הלחימה בפלסטינאים במסגרת מבצע "חומת מגן" ושנות ה"עימות המוגבל", הפכו את פיקוד המרכז למוקד העיסוק הצה"לי ובכך העלו את יוקרתו. אחד מן השינויים המשמעותיים ביותר במפת הסטטוס הצה"לית בעקבות המלחמה הייתה שובו של פיקוד צפון ל"מרכז הבמה", על חשבון פיקוד המרכז, כפי שמתאר אחד המפקדים:

"הייתה הבנה שהכל בשטחים - עזה ופיקוד מרכז. פיקוד

צפון היה בשוליים. הכל פסטורלי, הכל בסדר. ביום אחד

פתאום פצ"ן בפרונט ומקבל זום. לדעתי,

פיקוד מרכז הכין שהוא לא בפרונט אבל הוא רצה

להיכנס לפרונט

על כן, יתכן כי מעבר הקשב הצה"לי מפיקוד מרכז לפיקוד צפון השפיע על החלטת יחש"ם פיקוד המרכז לשלוח את צוותי האחזקה שלו למקום בו נמצא הקשב ותשומת הלב באותו זמן - פיקוד הצפון.

נאפייני יחידות תומכות לחימה - ה"התגייסות" למלחמה והשינוי ביוקרה של גופים בעקבותיה הינם מאפיינים גנריים של כלל יחידות צה"ל אשר השפיעו על החלטתו של יחש"ם מרכז לשלוח חוליות אחזקה. עם זאת, להיותו של יחש"ם מרכז ארגון תומך לחימה, ישנה תרומה ייחודית להחלטה זו. ליחידות תומכות לחימה ישנם מאפיינים ייחודיים המשפיעים על דפוסי קבלת ההחלטות שלהן. במקרה זה ברצוננו לדון בתופעת ה-"בלתי נראות" של תומך הלחימה. האם אנחנו שמים לב לכך שאנחנו נושמים? האם אנו מודעים לפעילות המשולבת של איברים ותאים (לב, ורידים ועורקים, תאי הומוגלובין לנשיאת החמצן בדם ועוד), אשר מאפשרת את קיומה של הנשימה? בדרך כלל אנחנו שמים לב לנשימתנו רק כאשר יש מתעוררת עימה בעיה - כאשר היא נפסקת לפתע. בדרך כלל, יחידות תומכות לחימה מקבלות מידה זהה של תשומת לב מן היחידות הלוחמות אותן הן תומכות. כאשר המענה הניתן הינו מספק, קיים קשב מועט יחסית לפעילותן. עם זאת, כאשר יש בעיה במענה הניתן, התרעומת העולה היא

סיכום חלק ב'

התשובה לשאלה מדוע נשלחו חוליות אחזקה של פיקוד מרכז לפצ"ן במהלך מלחמת לבנון השנייה, כוללת מרכיבים שונים ומשלימים, בהתאם לזווית ההסתכלות. בראיית כלל צה"לית, המלחמה מהווה אירוע "מגייס" עבור כלל היחידות וכלן רוצות להיות מעורבות בו ולתרום את חלקן. יחש"ם המרכז אינו שונה במובן זה מכלל היחידות בצה"ל. כמו כן, יתכן כי השינוי במלחמת לבנון השנייה בפוקוס הצה"לי מפיקוד מרכז לפיקוד צפון השפיע על החלטת יחש"ם המרכז לשלוח צוותי אחזקה לצפון.

בחינה של השאלה מזווית היחידות תומכות הלחימה, מגלה כי היא מבוססת על דרכי התמודדותן עם התחושה כי הקשב אליהן ותשומת הלב לפעילותן מצד היחידות הלוחמות הינו נמוך. השלב הראשוני בקבלת הערכה ותשומת לב, הינו הימנעות ממצב של ביקורת. יתכן, כי דרך התמודדות זו גרמה ליחש"ם לשלוח צוותי אחזקה צפונה בכדי למנוע ביקורת על תקלות חימושיות בכלים. דרך התמודדות נוספת עם הקשב הנמוך הינה פעולה "מעבר למצופה". דרך זו היוותה את הבסיס לתפיסת השירות עד בית הלקוח, בה המענה ניתן ליחידה הלוחמת בבסיס שלה, בלי שהיא תצטרך "לטרוח" להגיע ליחידה נותנת השירות. במקרה זה, התפיסה המשיכה לפעול גם כמענה האחזקתי שנתן יחש"ם במלחמה. אם ה"הלקוח" עבר צפונה, המענה האחזקתי של יחש"ם הגיע עד אליו. דרך ההתמודדות השלישית, החבירה ליחידה בעלת יוקרה כאמצעי להגביר את הקשב ליחידה תומכת הלחימה, עשויה להסביר את החלטת יחש"ם לשלוח את צוותי האחזקה ישירות לאוגדות במקום ליחש"ם הצפוני.

חקירת השאלה מזווית ההסתכלות הכלל צה"לית ומזווית היחידות תומכות הלחימה מעניקה תובנות משמעותיות, אך היא אינה שלמה ללא הבנת צרכי יחש"ם עצמו. שליחת צוותי אחזקה צפונה שירתה שני צרכים חשובים של יחש"ם. הצורך הראשון הינו הישרדותי. טרום המלחמה חל עיסוק אינטנסיבי ביחש"ם בהתמודדות עם קיצוץ משמעותי מתוכנן של יחידותיו. שליחת צוותי האחזקה לצפון אפשרה ליחש"ם לייצר "נוכחות" ולהמחיש את חשיבותו גם במסגרת מלחמה המתרחשת בגזרה אחרת. כמו כן, שליחת צוותי האחזקה צפונה אפשרה ליחש"ם לשפר את מוכנות אנשיו למענה אחזקתי במצב חירום, לאור הניסיון המקצועי-מבצעי שהם רכשו במלחמה.

מתוך המתואר לעיל עולה, כי התשובה לשאלה מדוע ארגון מסוים בוחר לבצע פעולה מסוימת אינה יכולה להיות חד-מימדית. בהתאם לגישת ה-"גשטלט", הבנת ה"רקע" של היחידה, ויותר מכך, ב"רקעים" השונים של היחידה, יכולה להעשיר את ההבנה שלנו לגבי פעולת ה"דמות". השילוב של ה"רקע" הכלל צה"לי, של היחידות תומכות הלחימה ושל יחש"ם עצמו מסייע להבנת פעולותיו ולהבנת אופני ההתנהגות של יחידות במצב מלחמה. במובן זה, ה"רקעים" לא רק תורמים להבנת ה"דמות" אלא הניסיון

והמוניטין נצברים מן החבירה הסמלית אל מוניטין היחידות המחבירות ותוך הסתתרות ליוקרתן" (שן, 2003). בעוד תיאור זה נכתב ביחס ליחידת הכלבנים, הוא יכול להיות תקף גם ביחס לפעילותן של יחידות תומכות לחימה, אשר גם הן מקבלות חלק מן הסטאטוס שלהן מתוך החיבור ליחידות הלוחמות. יתכן כי "אפקט ההילה", ההשלכה של יוקרה ארגונית על היחידות שפועלות עם יחידה צבאית בעלת יוקרה, השפיעה על החלטת יחש"ם מרכז לשלוח צוותי אחזקה. חבירה אל גופי האחזקה של האוגדות הלוחמות שירתה את החיבור שלו לגוף בעל סטאטוס גבוה, בניגוד לחבירה אל יחש"ם צפון, שהוא גוף תומך לחימה בעל סטאטוס זהה.

צרכי יחש"ם מרכז - ה"התגייסות" למלחמה והשינוי ביוקרה של גופים בעקבותיה הינם מאפיינים גנריים של כלל יחידות צה"ל, בעוד דפוסי ההתמודדות עם חוויות ה"בילתי נראות" (וידוא מתן תמיכה ומתן שירות "עד לבית הלקוח") הינם יחודיים ליחידות תומכות לחימה. נראה כי הן המאפיינים הגנריים והן המאפיינים היחודיים ליחידות תומכות לחימה השפיעו על החלטתו של יחש"ם מרכז לשלוח חוליות אחזקה במלחמת לבנון השנייה. עם זאת, יחש"ם מרכז הינו גוף עצמאי בעל "סיפור" משלו וסיבות הנוגעות ישירות אליו לשליחת חוליות האחזקה:

איום סגירה - לפני מלחמת לבנון השנייה, יחש"ם מרכז עמד בפני סכנת סגירה. מספר חודשים קודם לכן נסגרה פלוגה של יחש"ם ובוצעה הערכות לסגירת שתי פלוגות נוספות (פלוגת המנועייה ופלוגת הרק"מ), לפיטורי עובדים, ולהעברת פלוגת האופטרוניקה ליחידה אחרת (מש"א). כחלק מתהליך רה הארגון המתוכנן מפקדת מחנה ג'וליס הייתה אמורה להיסגר (מפקדה ופלוגות פנים) ומפקדה מצומצמת יותר הייתה אמורה לקום בבסיס נחשונים. בתקופה זו חשו המפקדים והנגדים בארגון תחושות רכות של אי וודאות, התנגדות לתהליך הסגירה המתוכנן תוך ניסיון להוכיח שעדיין "לא תם זמנו". מבחינת יחש"ם המלחמה היוותה סוג של הזדמנות, והן הנגדים והן המפקדים מעידים (בדיעבד) כי המלחמה "הצילה" את יחש"ם - "היה חשוב להיות שם... שידעו מה היכולות שלנו... שיבינו על מה הם מוותרים... היה חשוב לנו לשים טביעת רגל בפיקוד צפון, שיבינו שבלעדנו יהיה קשה...".

חיוק המוכנות של יחש"ם למצב חירום - עליית צוותי יחש"ם לפיקוד הצפון היוותה הזדמנות עבורו לאמן את אנשיו בתפקוד במצב חירום. במובן זה, המלחמה שיפרה טוב יותר מכל תרגיל את יכולת ההתמודדות והניסיון של ביצוע פעילות אחזקתית במצב חירום, כפי שאמר אחד המפקדים - "אנשים מבינים מה זה להיות במלחמה... הם מבינים מה זה להוציא כיתה, מבינים שחייבים להיות מוגנים עם שכפ"צים...".

מוצלחת ותרגולם במסגרת אימונים מקצועיים ותרגילי יחידות. בנספח מספר 1 ניתן למצוא את עיקרי העקרונות אשר מימונם יכול לסייע לחבירה מוצלחת.

סוגיה נוספת העולה מתוך המחקר הינה התפיסה האורגנית לעומת התפיסה המרחבית במתן המענה הלוגיסטי. אמנם, היחש"ם אחראי לתת מענה מרחבי בתחומו, אבל הקשר האינטנסיבי שלו עם האוגדות הפועלות במרחב פיקוד המרכז השפיע על החלטותיו לשלוח צוותי אחזקה לתת להם מענה. המתח בין מענה אורגני לבין מענה מרחבי בא לידי ביטוי גם בהקמת האלמ"ד (אגד לוגיסטי מרחבי) על בסיסו של האגד הלוגיסטי האוגדתי (האורגני ליחידתו). במקום יחידה לוגיסטית השייכת ליחידה הלוחמת ותומכת בה באופן רציף, הוקם אגד לוגיסטי שאחראי לתת מענה לוגיסטי בגזרה מרחבית, ללא קשר לאוגדה אשר פועלת בו. עם זאת, בפועל נוצרת שייכות ואימונים "לא פורמליים" משותפים בין האוגדות לבין חלק מן האלמ"דים, בהתאם לשייכות הגיאוגרפית. כמו כן, מוקם בימים אלה גוף לוגיסטי אוגדתי בגודל של גדוד, אשר ייתן לה מענה לוגיסטי אורגני (בעיקר עבור המעבר לשלב המתקפה). הקמת הגוף הלוגיסטי באוגדה, יחד עם האימונים המשותפים של חלק מהאוגדות עם האלמ"דים ושליחת צוותי האחזקה צפונה על ידי היחש"ם, מראים כי קיים צורך הדדי של היחידות הלוחמות ושל הגופים תומכי הלחימה בחיבור ובזיקה משותפת, גם אם לא מדובר בשייכות אורגנית מלאה. הצרכים הפסיכולוגיים של אמן וחיבור למשמעות ולמשימה, אשר הופכים למשמעותיים במיוחד בעת הקרב, משפיעים על הצורך של היחידות תומכות הלחימה והיחידה הלוחמת בתיאום והכרות מוקדמת. על כן, מומלץ לחשוב על האופן המושכל בו ניתן לנהל את המתח בין התפיסה האורגנית לבין התפיסה המרחבית, על ידי מיצוי היתרונות של המענה המרחבי תוך יצירת מנגנונים של יצירת "אמון מהיר" (Meyerson, Weick & Kramer, 1996).

הכרות מוקדמת והערכה מקצועית. אמנם מחקר זה בוצע על הפעלת חוליות אחזקה, אך בחינה של המערך תומך הלחימה מראה כי תהליכי חבירה מתקיימים במגוון רחב של תחומים. מעבר למאמץ האחזקה אשר תואר עד כה, תהליכי חבירה מתבצעים גם במאמץ הרפואה ובמאמץ ההובלה. צוותי רפואה נשלחים מיחידה אחת לחבור ליחידה אחרת ולעיתים נהגי משא מצוותים ליחידות לוחמות למשך מספר ימים. גם במקרים אלה המענה הניתן על ידי הכוחות החוברים משתפר כאשר עקרונות החבירה מיושמים בצורה טובה.

הרחבת זווית ההתבוננות אל היחידות הלוחמות ומבצע "עופרת יצוקה" מראים כי פעילות הצח"מים (צוות חטיבתי משולב) עוסקת כולה בחבירה. בניגוד למצב החבירה ה"קלאסי", בו ישנה יחידה קטנה החוברת אל יחידה גדולה ממנה, הצח"מים מהווים שילוב של מספר יחידות אשר חוברות זו לזו ביצירת יחידת-על זמנית. כל אחת מן היחידות הינה בעלת מאפיינים ויכולות

להבנת ה"דמות" מעשיר את הבנתנו לגבי מאפייני ה"רקעים". המחשה של הבנה זו ניתן למצוא במסגרת המודל המופיע להלן:



חברת חוליות אחזקה במסגרת "עופרת יצוקה"

בעודנו בשלבי סיום הכתיבה של המאמר על החבירה במלחמת לבנון השנייה, נכנס צה"ל למבצע "עופרת יצוקה". בעינינו, זוהי הזדמנות לבחון האם דפוסי הפעולה שתוארו במאמר חוזרים על עצמם, או שמהם השתנו?

משיחות שערכנו עם מספר מפקדים ונגדים במערך האחזקה, עולה כי גם במבצע זה נשלחו חוליות אחזקה לפיקוד דרום. עם זאת, בניגוד למלחמת לבנון השנייה, מחלקת אחזקה באט"ל ריכזה את הפעילות של כלל החוליות מכל היחש"מים - "קייבלנו הנחיה שכל משימה שיחידה מבקשת תצא מסודר במייל למחלקת אחזקה, מחלקת אחזקה תנחה את הפיקוד, לתת מענה בתחום הנדרש...". קיומו של גוף אחד הרואה את התמונה הכוללת הביא למיצוי הכוחות בשטח, ולהתאמה של המשאבים לצרכים "היום אין מצב שישלחו סתם כיתות...". על אף ההכוונה של מחלקת אחזקה, גם במבצע "עופרת יצוקה" ניתן לראות כי עיקר הסיוע של היחש"ם מרכז הוכווון ליחידות פיקוד המרכז, הן בשל המקצועיות והייחודיות של התחומים בהם הוא מתמחה (מרכבה סימן 4, צ"מ, אופטיקה וטילים) והן בשל החיבור של היחש"ם עם יחידותיו.

סיכום ותובנות להמשך

המשמעות הראשונה שעולה מתוך המחקר היא שחבירה הינה כשירות ארגונית חשובה בקרב גופי אחזקה. חבירה מוצלחת מאפשרת כניסה מהירה לפעילות, תחושת משמעות בקרב החוברים ושביעות רצון מהתפקוד בקרב הגופים אליהם בוצעה החבירה. על כן, נדרשת הכרה של הגורמים המשפיעים על חבירה

■ **עבר משותף ותיאום של הצוות עם היחידה הנחברת -** הכרות מוקדמת בין הגופים תיצור פלטפורמה לחבירה טובה יותר ותמנע מתחים בין הסמכות המקצועית (הגופים החוברים) לבין הסמכות הפיקודית (הגופים הנחברים). כמו כן, וידוא הצורך בסיוע למול היחידה הנחברת יצמצם המתנה בחוסר מעש ותחושת חוסר מיצוי.

במהלך החבירה

■ **פיקוד מרחוק של היחידה המשלחת -** תמיכה רגשית של המפקדים על ידי ביקורים ושיחות טלפון מחזקות את תחושת המסוגלות של האנשים החוברים. כמו כן, תמיכת המפקדים במשפחות הצוותים שחוברים, אף היא מסייעת לתחושת המסוגלות.

■ **התמודדות דרך עשייה -** עצם הפעילות "ההנגיעה בכלים", בין אם היא אחזקתית, לוגיסטית או רפואית מסייעת לאנשים להתמודד עם חששות, מחזקת את תחושת המסוגלות ומייצרת תחושת שותפות למשימה. צוותים שחברו ומרבית זמנם היו בהמתנה הביעו תסכול, חוסר מיצוי ויכולת התמודדות נמוכה יותר עם האיום על חייהם.

■ **התרגלות לפעילות "תחת אש" -** השהייה באזור המלחמה והחשיפה למראות ולרעשים מחד יוצרת תחושת פחד מאידך, ככל שעובר הזמן נוצרת התרגלות למצב. במצב של חשש רצוי לתמוך ולהכיל את הפחד אך לא לוותר. מתן תפקידים ומשימות מסייע להתמודדות עם המצב.

■ **מתן משמעות לנשאים -** יתכן כי לאורך זמן היחידה תתרוקן בשל הימצאות צוותים רבים מחוץ לה. חשוב לייצר תחושת משמעות גם לאנשים אשר נשארים ביחידה על ידי העברת מסרים ותמונת מצב - כמה חוליות במלחמה, מה תפקידן, מה הן עושות, למה חשוב שיהיו שם, ולמה חשוב שהנשארים ימשיכו לבצע את עבודתם.

לאחר החבירה

■ **שיחת מפקד -** חשוב שתבצע שיחה עם המפקד האורגני ומפקד היחידה אשר תתייחס לחשיבות הפעילות שבוצעה, תאפשר לחוברים לספר על לקחים מתוך אירועים משמעותיים שחוו ותעדכן על המתרחש ביחידה.

ביבליוגרפיה

■ איז'ק, ר. (2002). **תפקוד המפקד כ"בסיס בטוח" ותרומותו לבריאות הנפשית של החייל.** עבודת דוקטורט, הפקולטה למדעי החברה, החוג לפסיכולוגיה, אוניברסיטת בר-אילן, רמת-גן.

יחודיים הנדרשים לצורך ביצוע הפעילות המבצעית. במקרה זה, חבירה מיטבית הינה הכרחית הן ברמת יחידת-העל (הצח"ם) והן בקשר בין היחידות המרכיבות אותו. מצב של ידי כוחות שריון על כוחות רגלים, הינו דוגמה לחבירה לא מוצלחת בין היחידות אשר תוצאותיה הרסניות.

מאמר זה משלים את מאמרה של שן (2003), אשר עסק בחבירה ביחידה מבצעית, על ידי הפניית זרקור החבירה לנעשה ביחידות תומכות לחימה במלחמה. ההבנה כי תהליך החבירה מתקיים גם ביחידות תומכות לחימה מראה כי קיימים דפוסים משותפים ליחידות הצבא, אשר מקבלים מאפיינים ייחודיים בקרב היחידות תומכות הלחימה. המשך פענוח של דפוסים אלה והפיכתם לכלים יישומיים למפקדים הינו צעד נוסף במאמץ של מערך פא"ר אט"ל להבנת הפסיכולוגיה הצבאית של היחידות תומכות הלחימה.

נספח 1

המלצה למפקדים לגבי העקרונות החשובים ליישום בתהליך חבירה

לפני החבירה

■ **בחירה והגדרת בעלי תפקיד המתאימים למשימת חבירה** (ביחידות בהן לא מוגדרות חוליות ייעודיות לנושא). אנשים אשר לקחו חלק בפעילות מבצעית וחברו בעבר מתמודדים בצורה טובה יותר מאחרים. עם זאת, ככל שעובר הזמן יש שיפור בממשקי עבודה עם הגוף אליו מתבצעת החבירה ורמת המסוגלות בהתמודדות עולה.

■ **יציאה למשימה כצוות ולא כבודדים -** היציאה כצוות מעלה את תחושת הביטחון האישי ומפחיתה את תחושות הפחד ואי הוודאות בשל האפשרות לתמיכה ההדדית. רצוי, כי תמהיל הצוות יהיה מורכב מאנשים וותיקים וחדשים, אנשים בעלי ניסיון עבר וחסרי ניסיון עבר, כך הלמידה של החדשים תהיה טובה ומהירה יותר ותחושת הביטחון שלהם תהיה גבוהה יותר. רצוי שיהיה לצוות עבר משותף. ההכרות המוקדמת, השפה המשותפת ונורמות העבודה המוכרות יוצרים פלטפורמה לעבודת צוות טובה יותר.

■ **בחירת ראש צוות מנוסה, מיומן ומוביל -** ראש צוות מקצועי, מיומן, אשר מכיר פיזית את השטח ואת היחידות שאיתן הולכים לעבוד, שיוכל מצד אחד לתת משימות ולחבר בין אנשיו לבין הצרכים של השטח ומצד שני יתמוך את אנשיו במידה והיו להם קשיים.

■ **הסברת חשיבות המשימה -** הסברת חשיבות המשימה לאנשים מסייעת להבנה של המצב והצרכים העולים ממנו וכן מייצרת תחושת מסוגלות. תחושת החשיבות של המשימה והתלות של הלוחמים בביצועה, מייצרת תחושת משמעות, המסייעת לתפקוד.

- factors in post-traumatic stress disorder among female and male Vietnam veterans: Hardiness, postwar social support, and additional stressful life events. *Journal of Personality and Social Psychology*. 74, 420-434.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful Life Events, Personality and Health: An Inquiry into Hardiness, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11.
 - Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
 - Meyerson, D., Weick, K. E. & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (eds.). *Trust in organizations*. (166-193). Sage publication.
 - Tajfel, H. (1979). Human intergroup conflict: Useful and less useful forms of analysis. In M. Von Cranach, K. Foppa, W. Lepenies, D. Ploog (eds.), *Human Ethology: Claims and Limits of a New Discipline* (pp. 396-422). Cambridge: Cambridge University Press.
- הערות שוליים**
- 3 חבירה הינה התהליך הפסיכולוגי והארגוני של כוח העובר מפיקוד מלא של יחידה אחת לפיקוד חסר (פיקוד מבצעי/שליטה מבצעית/בסיוע) של יחידה אחרת. העמקה בנושא מזוית התורה הצה"לית ניתן למצוא בעקד הפו"ש של תוה"ד (2006).
 - 4 ראה לעיל הרחבה בגיליון זה "מיון ללא מאמץ פיזי", במיוחד סעיפים 1-3.
- לירז, ר. עמר-אביטל, ד. (2005). "האריה השואג", מנגנוני גיוס של חיילי מילואים בעימות המוגבל. **פסיכולוגיה צבאית**, 4, 133-146.
 - לירז, ר. (2008). **מפקדים תחת אש - אתגרי הפיקוד של מפקדי הבסיסים הלוגיסטיים הצפוניים במלחמת לבנון השנייה**. ענף פא"ר אט"ל.
 - מערך פא"ר אט"ל, (2006). **הפעלת המילואים ב"שינוי כיוון" - תפיסות ומשמעויות**.
 - פרנקל, ו. (1981). **האדם מחפש משמעות: ממחנה הריכוז לאקזיסטנציאליזם**. הוצאת 'דביר'.
 - שליאר, י. (2007). **הכלה והובלה - מפקדים מובילים בחרום**. מצגת במסגרת סדנת פיקוד בחירום, ענף פא"ר אט"ל.
 - שן, ד. (2003). הפסיכולוגיה של החבירה המבצעית: המקרה של יחידת עוקץ. **פסיכולוגיה צבאית**, גיליון 2, יולי 2003.
 - עקד פיקוד ושליטה (2006). מטכ"ל/חטיבת תורה והדרכה.
 - Brissette, I., Scheier, M.F. & Carver, C.S. (2002). The role of optimism in social network development, coping and psychological adjustment during a life transition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 102-111.
 - Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
 - King, L. A., King, D. W., Fairbank, J. A., Keane. T. M., & Adams, G. A. (1998). Resilience-recovery