

נופקדים תחת אש*

התמודדות יחידות העורף במלחמת לבנון השנייה

רום לירזי

עבודה זו מציגה את התמודדותם של מפקדי הבסיסים הלוגיסטיים הצפוניים של אט"ל כדוגמה להתמודדות מפקדי יחידה "עורפית", אשר בעקבות ירי הקטיושות במהלך מלחמת לבנון השנייה הופכת ליחידה ב"חזית". העבודה מבוססת על ראיונות עם מפקדי הבסיסים הצפוניים במרכזי אט"ל (מרכזי המזון, התחמושת, ההובלה והשיקום והאחזקה), ושיחות ותצפיות עם בעלי תפקידים אשר בוצעו במהלך מלחמת לבנון השנייה ואחריה. בעבודה מוצגות בהרחבה שלוש סוגיות מרכזיות שעימן התמודדו המפקדים:

הראשונה - האם המשרתים השונים ביחידה (עובדי צה"ל, אנשי הקבע, החיילים) יגיעו ליחידה למרות איום הקטיושות עליה ועל משפחותיהם? האם נכון שכל אנשי היחידה יגיעו או רק החיוניים לצורך ביצוע המשימות? השנייה - אופן הביצוע של המעבר המנטלי הנדרש ממצב שגרה למצב מלחמה. בסוגיה זו נידונה השפעת תהליכים על ביצוע מעבר מנטלי אפקטיבי, ביניהם: הגדרת מצב חדש על ידי גורם בעל סמכות, היערכות מקדימה רלוונטית ומיקוד בהתנהגויות הנדרשות למלחמה. הסוגיה השלישית - האיום בפגיעה ומוות ביחידה בעקבות הירי המתמשך של הקטיושות על מרחב היחידה.

המחקר כולל גם תיאור הכלים הפיקודיים שבהם השתמשו המפקדים כדי לסייע לאנשיהם להתמודד עם מצב הלחץ. בהתאם לתאוריה של Lazarus, תיאור הכלים הפיקודיים חולק לשניים: כלים בעלי תרומה ישירה למשאבי הפרט להתמודד עם מצב הלחץ, וכלים המשפיעים על הערכת הפרט את מידת האיום של האירוע (ביחס למשאבים הקיימים ברשותו).

לסיכום מוצגות מספר המלצות לחיזוק יכולת ההתמודדות של יחידות עורפיות עם מצבים דומים בעתיד, בהתאם לסוגיות אשר נידונו בעבודה.

המתמיד בטווח הטילים של מדינות וארגוני מחבלים הופך את ההתנסות המורכבת של הבסיסים הלוגיסטיים ה"עורפיים" במלחמת לבנון השנייה לראויה ללמידה.

נטרת המוסמך

תיאור הדילמות והאתגרים הפיקודיים אשר עמדו בפני מפקדי הבסיסים הלוגיסטיים הצפוניים במלחמת לבנון השנייה, והאופן שבו התמודדו כדוגמה להתמודדות של יחידה "עורפית" עם איום הקטיושות.

שיטה

מרוויינים - המסמך מבוסס על ראיונות עם מפקדי הבסיסים הצפוניים במרכזי אט"ל השונים (מרכז המזון, התחמושת, ההובלה והשיקום והאחזקה), על שיחות ועל תצפיות עם בעלי תפקידים שבוצעו במלחמת לבנון השנייה ולאחריה. למעט אם נכתב אחרת,

כללי

במהלך מלחמת לבנון השנייה ירה ארגון החיזבאללה אלפי רקטות וטילים לעבר צפון מדינת ישראל. הירי הפך את ה"עורף" ל"חזית", שבו אזרחים ויחידות צבא "עורפיות" התמודדו עם איום קיומי בלתי-פוסק. הצורך לתת מענה לוגיסטי מיטבי לכוחות הלוחמים, בעוד חיילי הבסיס ומפקדיו נמצאים באיום קיומי, יצר מציאות חדשה ולא מוכרת.

עם זאת, על פי תרחישי הייחוס למלחמה הבאה, הפגיעה הנרחבת ב"עורף" מדינת ישראל עלולה להפוך למציאות מוכרת. השיפור

* מאמר זה מבוסס על עבודת צוות בראשותו של אל"ם עופר וולף, מפקד המש"א, ועובדת צה"ל, ורדה גרונדשטיין, יועצת המש"א. המחבר מודה לסא"ל דליה כץ-גנין, לרס"ן הדס ייגר-זלינגר, לרס"ן הרס קליין, לרס"ן עלי לוי, לרס"ן ענת לפידות ולרס"ן עלי עידן על הארותיהן ועל הערותיהן.

1 רס"ן רוים לירזי הוא ראש מדור המחקר בענף הפיתוח הארגוני באט"ל.

קטיושות אולי הם לא יחזרו? התייעצתי עם ה"ותיקים" (מנהלי העבודה וכו').

אחוז ההתייעצות לעבודה - הלוואי שבשגרה היה לי כזה. הם התמודדו עם איזמים על הבית - רובם גרים בחיפה וצפונה. השאירו את המשפחות במקלטים או שדילגו את המשפחה דרומה ואז אתה צריך לדאוג להם - זה קיץ, אין קייטנות, חוגים.

התמודדות האוכלוסיות השונות - אנשי קבע, עובדי צה"ל וחילים, כל אחת מהן התמודדה עם הקושי בהתאם למאפייניה הייחודיים:

■ **אנשי הקבע** - אוכלוסייה זו היא במידה רבה סגל הפיקוד של הבסיסים. על כן, מפקדי הבסיסים מתארים כי **אוכלוסייה זו הראתה מחויבות רבה ותפקדה היטב במהלך המלחמה**: "אנשי הקבע - כיף להיות מפקד שלהם".

■ **אזרחים עובדי צה"ל** - לאוכלוסייה זו חשיבות רבה מאחר שהיא כוח העבודה המרכזי בחלק מן הבסיסים. במלחמה, חלק ניכר מן העובדים במרחב הצפון לא התייעבו לעבודה, כולל בגופים ממשלתיים. עם זאת, נרשם **שיעור התייעצות גבוה מאוד של עובדי צה"ל במלחמה**. "אזרחים עובדי צה"ל - קיבלו לגיטימציה לא להגיע לעבודה כמו כל העובדים במרחב הצפון... ההתייעצות של האזרחים הייתה מעוררת הערכה אצלנו וגם בשאר הבסיסים בצפון".

■ **חיילים** - בקרב חלק ניכר מן היחידות תפקדו היטב ואף מעל למצופה. עם זאת, בניגוד לאוכלוסיית אנשי הקבע והאזרחים עובדי צה"ל, אשר הייתה הסכמה לגבי תפקודם במלחמה, **לא הייתה הסכמה בקרב מפקדי הבסיסים לגבי הנכונות של החיילים להתייצב ביחידות המאוימות בקטיושות ולגבי תפקודם**: "לא היה צריך להסביר לחיילים שצריך לתת יותר. חלק מהחיילים התנדבו למשימות. היו נפקדים ועריקים שחזרו לגדוד לפעילות", "חיילי החובה - החוסן שלהם שואף לאפס".

המתח הערכי בהחלטה הפיקודית - האם "כולם" צריכים להגיע לפעילות במצב מלחמה? אולי רק כוח האדם החיוני למשימות? האם זה הוגן שרק חלק מן האנשים יגיעו לבסיס בעוד השאר מתפנים לטפל במשפחתם? שאלות אלו ליוו את מפקדי הבסיסים מראשית הלחימה. ביסודן של השאלות ניתן למצוא מתחים בין ערכי צה"ל. על פי ערך חיי אדם, רק על האנשים ההכרחיים לביצוע המשימות התומכות באופן ישיר את המענה הלוגיסטי המבצעי להגיע לבסיס. כמו כן קיימת הנחיית פיקוד העורף למפעלים אשר ניתנה במלחמה, ולפיה במקום שבו אין מיגון סביר, אין להביא עובדים לעבודה.

התנהגות על פי ערך חיי האדם עשויה להיות במתח עם ערך הדבקות במשימה, בהיבט התפעולי והסמלי. בהיבט התפעולי כל חייל ועובד נוסף יכולים לסייע בהתמודדות עם העומס והמשימות הבלתי צפויות במלחמה. עם זאת, ייתכן כי הפעלה חלקית מתוכננת מראש תאפשר יצירת "אורך נשימה" לכוחות, על ידי יצירת עתודות

הציטוטים בעבודה הם של מפקדי הבסיסים הצפוניים.

מבנה המסמך - חלקו הראשון מתאר את הדילמות ואת האתגרים הפיקודיים המרכזיים שתיארו מפקדי הבסיסים. חלקו השני מתאר את הכלים הפיקודיים שבהם השתמשו כדי להתמודד עם אותן דילמות. בחלקו האחרון יוצגו המלצות לשיפור המוכנות של יחידות למלחמה שבה יהיו "תחת אש".

חלק א - הדילמות שענינן התמודדו הנפקדים במלחמה

בעמודים הבאים יתארו הדילמות הפיקודיות המרכזיות שחוו מפקדי הבסיסים הלוגיסטיים הצפוניים במלחמת לבנון השנייה. הדילמות מבוססות על המציאות המורכבת של המלחמה - המחויבות לתת מענה לוגיסטי מיטבי לכוחות הלוחמים, תוך התמודדות עם איום מתמשך של מטחי קטיושות על הבסיסים.

"כולם הגיעו" - הגנה על הבית האישי והלאומי

"אין דבר שפוגע יותר ברוח החייל מצרות בבית".

פילדמרשל מונטגומרי מתוך "מנהיגות בקרב", ראובן גל (1999).

כיצד יתנהגו אנשי צבא כאשר יחידתם מופגזת בקטיושות? האם יש הבדל באופן שבו יתנהגו אנשי הקבע לבין האופן שבו יתנהגו עובדי צה"ל? כיצד ייצרו הנפקדים את המוטיבציה להגיע ליחידה ולהמשיך לתפקד למרות הקשיים הרבים? מלחמת לבנון השנייה העמידה שאלות אלה במבחן המעשה של אנשי הבסיסים הלוגיסטיים הצפוניים.

לראשונה נאלצו אנשי הבסיסים הלוגיסטיים בצפון להתמודד עם איום ממשלי של פגיעת קטיושות בבסיסים. אמנם כל בסיסי אט"ל עמדו בפני איום דומה ב"מלחמת המפרץ", אך האינטנסיביות של נפילת הקטיושות במרחב הצפון היוותה הבדל מובהק בין שתי המלחמות. עבור אנשי הקבע והאזרחים, פגיעות הקטיושה במרחב הצפון יצרה קושי כפול. **האיום הופנה לא רק כלפיהם וכלפי חייליהם ביחידה הצבאית, אלא גם כלפי משפחתם שגרה באזור הצפון.** מצב זה העמיד לפנייהם בחירה יום-יומית מורכבת לגבי החזרה לפעילות ביחידה לעומת השמירה על ביתם ומשפחתם. עבור המפקדים שבאנשי הצבא, היה עליהם להתמודד לא רק עם הקושי שלהם, אלא גם עם הקושי של פקודיהם בנושא. בעבודת מטה באמ"ש בנושא (גל, 1993), עלה כי ההגעה ליחידה של אנשי צבא בזמן ירי על ביתם עלולה להיות סוגייה בעייתית. עם זאת, **כל הנפקדים מתארים התייעצות מלאה לפעילות, על אף הקשיים:**

מה אני עושה עם האנשים שירדים קטיושות על הבתים שלהם?

להפתעתי - כולם הגיעו. כל החיילים, הנגדים והקצינים.

יום א' בערב - לשחרר את האנשים הביתה או לא? אם יהיו

איתם. מכניס אותם בפקודה. אחרי הנפילה (של הקטיושות) הם נכנסו - אחרי השריפה בבסיס כולם רצו".

■ **התנהגות כמשפיעה על הגדרת המצב** - במלחמת לבנון השנייה, גיוס חלקי של יחידות מסוימות מן האלמנטים ואי-גיוס של אחרות, יצר בילבול והקשה על מעבר מנטלי למצב מלחמה. זאת מאחר שהמעבר למצב מנטלי חדש, מלווה בדרך כלל בהתנהגויות המותאמות אליו. לדוגמה, גיוס מילואים נרחב משמש אות תודעתי ברור להגדרת מצב כמלחמה. גם בהקשר הלוגיסטי, גיוס מלא של גופי המילואים הלוגיסטיים, כדוגמת האלמנטים, הינו סמון ברור למצב מלחמה. דוגמה נוספת להתנהגויות אשר לא תמכו בהגדרת המצב כמלחמה, מתוארת על ידי אחד ממפקדי הבסיסים: "לא נפתחו חמ"לים, לא עבדנו במערכות המידע של החירום. לא היה חיתוך ברור. מלחמה של ברדק".

■ **הגדרת מצב חדש על ידי גורם בעל סמכות - הגדרת המצב כמלחמה על ידי מפקד היחידה, ושיחה בנושא עם אנשי היחידה, מאפשרת ביצוע מעבר מנטלי יעיל.** באמצעות השיחות מגדיר המפקד הן את מאפייני המצב החדש והן את אופני ההתנהגות הרצויים בו. "עושה מעבר משגרה לחירום או לא? מצד אחד עומס הפעילות לא מחייב אבל האווירה היא של חירום. מה שעשיתי זה שיחות עם העובדים לפי מחלקות. בשבת עם המפקדים וביום א' עם החיילים".

■ **הערכות מקדימה רלוונטית** - עשויות להיווצר התנהגויות לא מותאמות למלחמה, כאשר מתקיים אימוץ מקדים אשר נחוה כלא אמיתי ורלוונטי, כפי שמתאר מפקד הבסיס על אימוץ ההערכות לנפילת טילים שבוצע טרם המלחמה: "ביצענו תרגולים של הערכות לנפילת טילים על הבסיס אבל לא התנהגנו כאילו יש סיכוי שבאמת יפלו טילים בחיפה. היום כשעושים תרגיל הערכות זה נראה אחרת". **האימוץ המקדים אמור לייצר תבנית חשיבה שבה נוצר חיבור בין אירוע של נפילת טילים לבין התנהגות של כניסה מהירה למקלט.** כאשר החיבור הוא חלש או שנוצר חיבור בין אירוע לתגובה לא רלוונטית, יתבצע מעבר מנטלי למלחמה אשר ילווה בהתנהגות לא מותאמת.

■ **אחדות ארגונית בהגדרת המצב - הגדרה משותפת ואחידה של המצב היא מרכיב חשוב במעבר המנטלי.** האופן השונה שבו נתפסת המציאות מבוסס בדרך כלל על מיקום ארגוני שונה (לדוגמה: מטה-קו, דרג ביטחוני-דרג אזרחי, צבא-חברה), אשר מייצר נקודת מבט ייחודית לכל גוף. כאשר גופים תופסים את המציאות באופן שונה, האנשים בכל גוף מתנהגים באופן

שניתן להפעיל בהתאם לצורך והתמשכות הלחימה. בהיבט הסמלי של ערך הדבקות במשימה, יש משמעות להפעלת כל היחידה, כחלק מן המעבר המנטלי לשעת חירום - כי זהו צורך קיומי שאליו מתגייסים כולם. כמו כן, גיוס אנשי המילואים תוך הפעלה חלקית של אנשי צבא סדירים הוא בעייתי.

קיים מתח נוסף של ערך חיי אדם עם ערך הרעות, ולפיו על כל האנשים להגיע לבסיס מאחר שהגעה חלקית עשויה לפגוע בלכידות החברתית ובמורל של כל האנשים, בדגש על האנשים ה"חיוניים". מן הפתרונות השונים של מפקדי הבסיסים ניתן להסיק כי אין תפיסה אחידה לגבי הכרעת המתח הערכי: "החלטתי לצמצם כדי שיהיה לי מינימום אנשים שעשויים להיפגע ולתת לאנשים אפשרות לתמיכה בבית". "יכולתי לוותר על חלק מהחיילים אבל פחדתי מ"כדור שלג". "ביקשתי שיספחו אותם לבסיסים עורפיים". "אחרי 4 ימים שעברנו בחירום התחילו לעלות הקשיים של האנשים. החלטתי לעבור למשמרות של 50/50 ולא רבע/שלושה רבעים. אז התחילו לקפוץ כל היועצים ואמרו שזה יקר וכו'".

מעבר מנטלי ממצב היערכות למצב מלחמה

ניצחון או מפלה הם מצב של תודעה - המפקד, קצין המטה והלוחם, מעריכים את המצב, מגבשים המלצות ומקבלים החלטות על פי תמונת המצב המצטיירת בתודעתם. מכאן, המצב הקובע - זה שעל פיו מתקבלות ההחלטות וניתנות הפקודות לביצוע הלחימה - הוא זה המצטייר בתודעתו של המחליט. (עקד אבני היסוד של העשייה הצבאית - האדם, תוה"ד, 2006).

ההבנה כי אנחנו ב"מלחמה" היא מעבר מנטלי מובהק ממצב תודעה של היערכות או של שגרה מבצעית. מעבר מנטלי הוא מעבר מתבנית חשיבה אחת לתבנית חשיבה אחרת. המעבר המנטלי הוא הכרחי מאחר שאנשים פועלים באמצעות תבניות חשיבה (סכמות) המגדירות כיצד נכון להתנהג במצבים שונים. מעבר מוצלח מאפשר התנהגות לפי תבנית חשיבה המותאמת למצב החדש בו אנו נמצאים. המעבר בין מצב תודעה של שגרת הערכות לזה של מלחמה עשוי להיות מושפע ממספר גורמים:

■ **חווית אירוע משמעותי וייחודי** ("הקש שבר את גב הגמל") - שינוי "ממעלה שניה", מצב השונה כל כך מן היום-יום עד שלא ניתן להבינו בסכמת החשיבה הקיימת, מחייב אותנו לבצע מעבר מנטלי למצב החדש. עיקרון זה בא לידי ביטוי גם בקרב אנשי היחידות הלוגיסטיות. רק לאחר שקטיושות החלו לנפול בשטח הבסיס עצמו, ובאחד המקרים אף פרצה שריפה מנפילת קטיושה, ביצעו האנשים מעבר מנטלי למצב החדש ונכנסו למחסות: "אנשים לא היו נכנסים למחסות. הייתי רב

משאבים ויכולות מנטליות אשר קיימות ביחידה הקרבית. **את עוצמת האיום של אירוע קיצון על תפקוד היחידה, ומידת היכולת להתמודד עימו, ניתן להבין מתוך הדברים הבאים:** "אם חייל ייפגע בתוך הבסיס, אני לא יודע מה אני אעשה. הלך עליי". "לקח יממה עד שחזרו לעבוד באנרגיה מלאה אחרי השריפה. מה זמן ההחלמה שלי אחרי הרוג? אצלי הכול משפחה - 10 זוגות אחים שעובדים בבסיס. אינספור גיסיס. נוגע באחד - כמו דומינו. אחד נפגע - כולם מושבתים".

חלק ניכר מן המפקדים ניסה לייצר תחושת ביטחון על ידי פנייה לרגש ולאמונה של חיילי הבסיס: "אין סיכוי שקטיושה תיפול אצלנו. מי שמספק אוכל שזה המצרך הכי בסיסי, לא יכול להיות שהוא ייפגע".

"יצרנו תחושה שבבסיס לא יקרה כלום ובחוף זה מלחמה".
 "אמרנו לחיילים - "יש סורגים בחלון", "יש מסטי טילים" - זה מרגיע באותו רגע ואחר כך צוחקים על זה." (מ' בית מלאכה)

חלק ב - הכלים הפיקודיים

מפקדי הבסיסים הלוגיסטיים הצפוניים במהלך מלחמת לבנון השנייה התמודדו עם אתגר פיקודי משמעותי - יצירת מחויבות בקרב אנשי היחידה להגיע ליחידה ולהמשיך בעבודתם, למרות איום הקטיושות על בסיסם ועל ביתם. למיפוי הכלים הפיקודיים הם אורגנו בהתאם לתרומתם להתמודדות הפרט עם מצב הלחץ שבו הוא נמצא במלחמה. התאוריה הנפוצה והמקובלת ביותר להבנת מושג הלחץ ואופן התמודדות של הפרט עימו היא זו של Lazarus², ולפיה לחץ פסיכולוגי הוא קשר מסוים בין האדם לטביבה, אשר מוערך על ידו כמעמיס על משאביו ומסכן את רווחתו. משמעות הגדרת אירוע כמלחין היא כי הערכת מידת האיום של האירוע גדולה מהערכת המשאבים העומדים בראשות הפרט להתמודד עימו. בהתאם לתאוריה, חולק תיאור הכלים הפיקודיים לשניים: כלים בעלי תרומה ישירה למשאבי הפרט להתמודד עם מצב הלחץ, וכלים המשפיעים על הערכת הפרט את מידת האיום של האירוע (ביחס למשאבים הקיימים ברשותו).

הכלים הפיקודיים אשר משפיעים על משאבי הפרט בהתמודדות נמצאו ארבעה כלים בעלי השפעה ישירה על משאבי הפרט בהתמודדות עם מצב הלחץ: הכלה - המפקדים חיזקו את היכולת הרגשית של אנשיהם להתמודד עם הקושי ועם החרדה; דוגמה אישית - המפקדים חיזקו את האמון בהם ובנעשה על ידי המחשה אישית של הנדרש; מתן משמעות - המפקדים חיזקו את הבנת אנשיהם את החשיבות של העשייה והרלוונטיות שלה למלחמה; הוקרה⁴ - המפקדים חיזקו את תחושת ההוגנות והמסוגלות של אנשיהם.

שונה, כפי שעולה מתוך הדוגמה הבאה: "דב אלר"ם מתקשר - אומר לי שהוא "קיבל מודיעין" שאנחנו מחלקים מים בשבת. בסוף יוצא שאני גוי. עד השבת האחרונה של המלחמה היה צריך להגיש אישור בכתב לבקשה לעבוד בשבת".

הפיצול בין מפקדות לבין "השטח" (הבסיסים במקרה זה), התרחש לא רק מול מפקדת אט"ל, אלא גם מול מפקדות המרכזים. לדוגמה, המעבר של בסיסי הצפון למצב מלחמה, בעוד המפקדה ושאר בסיסי המרכזים אינם עושים כן, יצר פיצול ביניהם, אשר הקשה על ההבנה והתקשורת המשותפת.

מיקוד בהתנהגויות הנדרשות למלחמה - בעקבות המעבר למצב מלחמה, מתרחשת השלה של פעילויות היום-יום אשר נועדו לשמר ולתחזק את הפעילות הארגונית, לטובת תהליכי עבודה הממוקדים במענה הלוגיסטי לצורך המבצעי.

"המפתח הוא ששמנו את השגרה בצד - לא מתעסקים בדיווחים, ביקורות. אלו חיי השגרה שהם קשים, עם אוכלוסיה שדורשת הרבה טיפול. כאן עומדת משימה שחוף ממנה שום דבר אחר לא חשוב... נכנסנו לרוטינה של פעילות כמוד חידום. היה לי יותר זמן מאשר בשגרה - היה זמן להערכת מצב מלאה שלוש פעמים בשבוע וירידה לשטח".

איום קיומי והתמודדות עם פצועים והרוגים

המלחמה הביאה את האיום בפציעה ומוות שהם בדרך כלל נחלת היחידות הלוחמות, לבסיסי יחידות התמיכה הלוגיסטיות. למעשה, אחד ההבדלים המרכזיים המבחינים בין תומכי הלחימה ללוחמים הוא הסיכוי להיפגע מאלימות ממוסדת במהלך התפקיד. במובן זה, מטחי הקטיושות פגעו לא רק במבנים פיזיים, אלא גם בחלק מן ההגדרות המקובלות המבחינות בין לוחמים לתומכי לחימה. היחידה הלוחמת ערוכה טוב יותר להתמודד עם האיום בפציעה ובמוות, בהשוואה לבסיסי יחידות התמיכה הלוגיסטיות. במהלך הכשרתם הלוחמים עוברים מורשות קרב על יחידות שנפגעו, החיכוך האלים הוא ייעוד היחידה, ורוב הלוחמים נחרו לשרת בה בשל כך. כמו כן, הלוחמים נמצאים בחיכוך ישיר עם האפשרות להיתקלות עם האויב במהלך פעילותם המבצעית כשטחי איו"ש ועזה. תהליכים אלו מייצרים הכרה ביחידה הלוחמת כי פציעה ומוות של לוחמים הם אפשרות קיימת, שעומדת ניתן להתמודד ולהמשיך לתפקד. ההכרה ביכולת להמשיך לתפקד לאחר פציעה או מוות ביחידה, יחד עם לכידות הקבוצה, עם "רוח הלחימה" שלה ועם מנהיגות מפקדה - הם משאבים מנטליים של ממש הקיימים ביחידה הלוחמת.

כאשר אנשי המרכזים הלוגיסטיים נאלצו להתמודד עם איום בפציעה ובמוות במהלך המלחמה, לא עמדו לרשותם אותם

אומנם מתן משמעות הוא מרכיב חשוב בארגז הכלים הפיקודי, אך גם במלחמה לא פשוט ליישמו. בניגוד ליחידות לוחמות, שבהן הקשר בין העשייה המבצעית למטרת המלחמה הוא ברור יחסית (אם כי כאשר הקשר אינו ברור, התסכול והדיסוננס הם רבים יותר), ביחידה תומכת לחימה לא תמיד יש קשר ישיר בין כל הפעילויות לבין התרומה המבצעית. **כאשר קיים ניסיון לקשר בין כל הפעילויות לתרומה המבצעית, לעיתים עלולה להיווצר השפעה שלילית, כפי שעולה מתוך המובאות האלה:**

“זה אתגר כמפקדים לייצר את המשמעות - בימים הראשונים לא היו משימות שקשורות למלחמה. גם כשהיו משימות 90% מאוכלוסיית העובדים לא התעסקו איתם. אמרנו להם שעצם הנוכחות שלהם פה (במפעל) מסייעת לצבא. הם מבצעים תיקון גיר שמסייע לביצוע של הצבא”.

“חשוב לעובד שהוא עובד על משימה שמצילה חיים. אנחנו עם ישראל. לכולם יש קרוב משפחה שנלחם. המוטיבציה גדלה בעשרות מונים. ההנהלה והמפקדים לא צריכים לנצל את המצב כדי לקדם משימות שגרה”. (מנהל עבודה).

הוקרה - האתגר הפיקודי לא תם עם שוך הקרבות. מעבר לתחושה האישית, חלק מן החיילים מצפה להוקרה פומבית של תרומתם ומסירותם. **ההוקרה מאפשרת למפקד להמחיש את אופן ההתנהגות ואת הערכים הראויים ביחידה באמצעות אנשים שפעלו באופן יוצא דופן בהתאם לאותם ערכים.** כמו כן, ההוקרה מייצרת תחושה ביחידה כי עשייה נמרצת מוערכת על ידי דרג המפקדים: “הוצאתי מכתבי הוקרה לאנשים שבלטו באופן קיצוני, עובדים שראויים להערצה”.

“עובד שהוא חדש במפעל (6 שנים) נתן מעצמו חבל על הזמן ואני נתתי לו רכב שירות ותמריץ וכו”.

למרות שברמת הבסיסים הוקירו המפקדים את פעילות פקודיהם, עולה כי פעילות דומה הייתה חסרה ברמת כלל הארגון: “באלר” לא היו צל”שים ליחידות/אנשים, תעודת הוקרה. שקט של שגרה - לא זוכרים את ההשקעה ולא מוקירים אותה”.

הכלים הפיקודיים אשר משפיעים על הערכת מידת האיום של האירוע

נמצאו שני כלים מרכזיים בעלי השפעה ישירה על הערכת מידת האיום של האירוע (ביחס למשאבים הקיימים ברשותו):

הערכת מצב - המפקדים משפיעים על הערכת מורכבות המשימה ועל מסוגלות אנשיהם להתמודד עימה במשאבים הקיימים ברשותם, גמישות ונוקשות בהגדרת גבולות - הגדרת הגבולות של המפקדים משנה את הקושי ה“אובייקטיבי” של המצב, ובכך משפיעה על כמות המשאבים הנדרשת בכדי להתמודד עם המצב.

הכלה - באמצעות הכללה מסייעים המפקדים לפקודיהם להתמודד עם העומס הרגשי המלווה את הפעילות תחת אש. תצפיות ושיחות במהלך המלחמה העלו הבדל בתחושות העובדים בין אלו אשר שירתו תחת מפקד אשר סבר כי ניתן לתפקד באווירת ביצוע משימות בלבד, לבין עובדים אשר שירתו תחת מפקד אשר הכיל חלק מן הקשיים הרגשיים שלהם. כלי זה הוא מרכיב חשוב במנהיגות המפקד בחירום, כפי שנדונה בסדנאות ה“פיקוד בחירום” אשר התבצעו באט”ל בתקופה האחרונה. “יש את המפקדים שהיו מכווני משימות - לא היו פנויים רגשית להתמודד עם העובדים. אצלם היה פחות פתח למצוקות ואז ביקשו שאני אגיע לדבר איתם (עם העובדים)”.

דוגמה אישית - באמצעות התנהגותו, מפקד היחידה ממחיש לאנשיו כיצד צריך לנהוג, וכי אכן ניתן לנהוג על פי העקרונות שקבע. ככל שהיחידה קטנה יותר, חשיבות הכלי רבה יותר מאחר שהמפקד קרוב וחשוף יותר לאנשיו.

“הייתי כל הזמן בבסיס - 31 יום. הם התביישו כשראו את המפקד שלהם על המשאית או הרמסה - אין שני לכלי הזה”.

מתן משמעות למשימה - בשעת חירום תפקידו של המפקד ליצור משמעות עבור פקודיו מקבל משנה חשיבות. **גיבוש המשמעות מתבצע באמצעות הקישור בין המשימות הלוגיסטיות המבוצעות לבין הפעילות המבצעית המתרחשת בחזית.** הקישור בין הדברים מאפשר למבצעי המשימות לחוש כי פעילות מבצעית מוצלחת, תלויה בתמיכה לוגיסטית איכותית שלהם. תחושת החשיבות של משימתם והתלות של הכוחות הלוחמים בביצועה יוצרות תחושת משמעות, המסייעת להמשיך בתפקוד למרות הקשיים. כפי שאמר ניטשה: “מי שיש לו איזה למה שלמענו יחיה - יוכל לשאת כמעט כל איך” (מתוך **אדם מנפש משמעות**, של ויקטור פרנקל). הטענה כי משמעות יכולה לסייע לאדם להתמודד עם קשיי החיים היא מרכזית בקרב חלק מן הגישות הפסיכולוגיות:

“אחרי אירוע הרכבת בחיפה אנחנו מבינים שאנחנו בבעיה רצינית. אני מכנס את החיילים לשיחה על חשיבות המשימה. למרות שכולם עשויים להיפגע אני מסביר להם כמה מה שהם עושים זה חשוב. מדבר עם הספקים לשיחה נפרדת על החשיבות של להביא מזון לחיילים הלוחמים”.

“לאזרחים הייתה תחושת שליחות. הם הבינו שהם לא עוד פועלים במפעל אזרחי - אם הם “יסתכלו אחורה” הם לא יראו אף אחד”.

“לא כל מה שאתה מקבל ביחידה מלמעלה אתה “נותן לו תאוצה” למטה. האנשים הם אנשי מקצוע שרוצים להבין מדוע”.

“הייתי מדבר עם אנשים כאילו אני יודע הכול... יש לנו תרומה חבל על הזמן. שדיבר איתי המח”ט שמה שעשינו מאוד עזר וזה סופר חשוב”. (מ’ בית מלאכה)

לבין אלו שלא. **מפקדים אחרים** בחרו להגדיר את הגבול באופן **גמיש יותר** - ניתן לתת חופש בשעת "מצוקה" ואז להחזיר את האדם לתפקוד ביחידה. מי אומר למי, לשם מה? כמו שכתוב בשיטה, מפקדים מצוטטים אלא אם כתוב אחרת "מי שלא הגיע - נכנסתי בו. הנכסתי חייל לכלא 14 יום".

"המסר שלי למפקדים היה להתייחס לאנשים כמו שדגים דגים - כשנמצא במצוקה (שהדג מושך את החכה) לתת קצת חופש - עד יומיים ואז להמשיך בעבודה (למשך חזרה). לתת הפוגות ולהמשיך חזרה".

"היו אנשים שלא הגיעו אבל זה בשוליים. כל השאר רצו לדעת מה עושים לאלה שלא הגיעו למפעל - דיברתי איתם ותיעדתי את זה בתיק האישי".

הגדרת הגבולות ביחס לאע"צים הייתה נוקשה יחסית. **חלק מנמפדי הבסיסים קישרו בין הגעתם ליחידה במלחמה לבין קיום התפקיד שלהם לאחר סיומה.** לדבריהם, אי-הגעה ליחידה תאמת את סימני השאלה הקיימים לגבי תפקידם ותפקודם במצב מלחמה, ועשויה לגרום לכך שיימצאו להם פתרונות חלופיים בשגרה הכול בשל מציאות של קיצוץ מובהק באוכלוסיית עובדי צה"ל בשנים האחרונות.

"אמרתי להם, תזכרו ש"לכל שבת יש מוצאי שבת". צריך להתמודד עם סימני השאלה לגבי תפקיד האזרחים בשעת חירום".

גורמים נוספים אשר השפיעו על מחויבות ותפקוד האנשים במלחמה עשיית המפקדים באמצעות הכלים הפיקודיים אשר תוארו לעיל, השפיעה באופן מובהק על מחויבות אנשי היחידה להגיע ליחידה ולהמשיך בעבודתם, למרות איום הקטיושות. עם זאת, **קיימים גורמים נוספים אשר השפיעו על המחויבות שהראו אזרחי היחידה וחייליה במלחמה:**

לכידות - חלק ניכר מבתי המלאכה שבהם פועלים האזרחים עובדי צה"ל מאופיינים בלכידות גבוהה. **הלכידות מבוססת על אע"צים העובדים יחדיו עשרות בשנים ונפגשים גם לאירועים חברתיים מחוץ לשעות העבודה.** לכידות זו הנרקמת ומתגבשת לאורך שנים ארוכות, יוצרת הן מחויבות הדדית והן פיקוח חברתי, הפועלים היטב בשעת חירום. "מאוד מגובשים - יוצאים לחו"ל ביחד - נשים, ילדים נפגשים באירועים. יש 4 צעירים וכל השאר עובדים ביחד 30 שנה. גם הצעירים באו. המחלקה מלוכדת. כל יום הולדת - עוגה, אירוע, נולד נכד - מביא שתייה. נוצרה קירבה אחד לשני. כולם הגיעו כי האחר הגיע". (מנהל מחלקה ע"צ)

הערכת מצב והעברת מידע - "ערפל הקרב" הוא חלק אינטגרלי ממצב מלחמה. במצב של עמימות, הצורך בדמות פיקודית אשר תקבל החלטות ברורות הוא רב. לעיתים פחות חשוב מהי החלטה, אלא שהחלטה כלשהי תתקבל בשל הקושי האנושי להכיל כמות גדולה מדי של עמימות. **קיום תדיר של דיוני הערכת המצב הוא אחד הכלים הנמצאים בידי המפקד כדי לפזר חלק מהערפל ולהגדיר כיווני פעולה שלאורם הוא מתעתד לפעול,** כפי שמתאר מפקד המרכז: "כל יום ב 9:00 הייתה הערכת מצב אצלי. ניתחנו מה הסיבות והכמויות של ההיעדרויות בעקבות המצב - היה לנו גרף מעקב. אחרי הפגיעה במחסן הרכבת - הגיעו פחות עובדים, אחרי 48 שעות שלא היו טילים במלחמה אז הגיעו יותר".

"חיפשו את המנהיג - כשנתתי פקודות ברורות העסק התיישר. מה שחשוב זה שקיבלנו החלטות ברורות. יש מישהו שלוקח אחריות. הנחתי שלא יצלב אותי כשבמקום שאין הנחיות יש שיקול דעת".

לאחר שהמפקד גיבש לעצמו תמונת מצב, חשוב שתועבר לכל רחבי הארגון. עצם העברת תמונת המצב על ידי המפקד היא פעולה פיקודית חשובה. **"דוח המפקד" מצויה באופן שהוא מעביר את תמונת המצב ובתחושה הנוצרת בקרב פקודיו.** תמונת המצב המשותפת מאפשרת למפקד להגדיר את הערכים ואת נורמות ההתנהגות המצופים מאנשי היחידה בתקופה הקרובה.

"צריך לפזר את הערפל ולהסביר לאנשים בצורה הכי ברורה מה קורה. החוסר ודאות הוא רעה חולה. ציירתי לאנשים את התסריט הכי קשה - אנחנו במלחמה, לא יוצאים הביתה".

תיאור ממצה של חשיבות הערכת המצב והעברתה לכל רחבי הארגון, ניתן למצוא בפרק "מנהיגות בקרב" (ראובן גל, 1999):

מבחינה היפותטית, אילו היו בנמצא שתי יחידות זהות לחלוטין, שהיו נקלעות לאותם נתוני פתיחה של מצב קרב מסוים - חיילי היחידה שמפקדה היה מציג את הנתונים בצורה רגועה, נוסכת ביטחון ואופטימיות, היו מגיבים לגמרי אחרת מחיילי היחידה ה"תאומה", שמפקדה היה מביא בפניהם אותו מידע אבל בצורה מבוהלת, חסרת ביטחון ומשרה פסימיות. המפקד ממלא אפוא תפקיד קריטי בעיצוב התהליכים הקוגניטיביים של הערכת המצב... הוא זה שמספק את המידע, הוא שולט על צורת הצגת המידע, הוא מייצג את מידת חומרת המצב, הוא אפילו זה שמעביר ללוחמים את התחושה בדבר היכולת או אי-היכולת שלהם לטפל במצב.

גמישות ונוקשות בהגדרת גבולות - ההתמודדות עם הקושי של אנשי הבסיס להגיע ליחידה קיבלה מענה שונה בקרב מפקדי הבסיסים. חלק מנמפדי הבסיסים נקטו גישה נוקשה יותר המתבססת על הגדרת גבולות ברורים בין אלו שמגיעים ליחידה

- התמודדה מול קשיים שונים בהגעה ליחידה במלחמה.
 - **אוכלוסיית הקבע** - אנשי הקבע בעלי המשפחות בצפון היו מוטרדים משלומן באופן תדיר. **שימוש במתקני אל"ח או חבילות נופש מוזלות עבור המשפחות של אנשי הקבע אשר ביתם מטווח על ידי קטיושות** יכלו לסייע להם להתמקד במשימה הצבאית העומדת לפניהם.
 - **עובדי צה"ל** - המחויבות של הע"צים לתפקידם בחירום הוא מנגנון רב-עוצמה. עם זאת, חשוב להגביר את מודעות המפקדים לכלים הפורמליים הקיימים, כגון היכולת לבצע "דיתוק משקי" למפעל, אשר יחייב את עובדיו להתייצב לעבודה.
 - **חיילים** - אחד מן הגורמים אשר השפיעו על חוסנם ועל הגעתם ליחידה הוא הוריהם. ניתן לקבוע קטגורית שלא יתקיים שיח מפקדים עם הורי חיילים, אך מאחר שהמציאות הישראלית היא מורכבת יותר, מומלץ לקיים דיון מפקדים להגדרת אופי התקשורת עם ההורים.
- גורם נוסף אשר השפיע על הגעת החיילים, אשר עלה מתוך התצפיות ביחידות במהלך המלחמה, הוא מידת הרלוונטיות של התפקיד שלהם ללחימה. על כן מומלץ להגדיר תפקידים הרלוונטיים למוצב המלחמה, כגון: אחראי מחסה, אחראי אזעקה, עבור חיילים אשר הזיקה הישרה של תפקידם ללחימה הוא נמוך.

מעבר מנטלי ממוצב הערכות למוצב מלחמה

■ **חוויה של אירוע ייחודי** - "הדבר החשוב ביותר עבור החייל, תהא דרגתו אשר תהיה, הוא שלא תהא זו הפעם הראשונה בחייו שהוא ייתקל בדברים מעוררי האימה והפחד - בשדה הקרב" (קלאוזביץ כפי שמצוטט על ידי ס' ל' א' מרשל בספרו "אנשים תחת אש", 1958).

אימון בהתמודדות עם אירועים ייחודיים עשוי להפוך את ההתמודדות עימם לפשוטה יותר. ברמת הפרט, ביצוע משחק תפקידים שבו מפקד בית המלאכה מתמודד עם עובדים המסרבים להיכנס למחסות, עשוי לשפר את יכולת ההתמודדות שלו עם אירועים מסוג זה. **ברמת היחידה, ניתן לייצר תרחישים שונים** (שריפה ביחידה, נפילת מערכות המחשב, בריחת חיילים, שיתוף פעולה עם גופים אזרחיים), אשר יאתגרו את התמודדות המפקדים הבכירים עם אירועי קיצוץ. האימון ברמת הפרט וברמת היחידה מאפשר הרחבה של סל התגובות האפשריות למצבים חדשים ובניית תבניות פעולה להתמודדות עימם. ככל שההתמודדות המקדימה תהיה אמיתית יותר, כך תשתפר תחושת המסוגלות של המפקדים בבואם להתמודד עם האירועים במלחמה עצמה.

גבריות - הסבר המבוסס על תפקידם הגברי של העובדים והקושי לממשו במשפחה לעומת המסגרת הצבאית, מאיר את הגעת עובדי צה"ל ליחידה באור נוסף: "בזמן החירום זה מקום מפלט לגברים - הם לא מסוגלים לתת פתרונות ממשיים למשפחה שלהם אז לפחות הם משמעותיים כעובדים". (עובדת אע"צית)

הורים - גורם מובהק המשפיע על חוסנם של החיילים הוא הוריהם. אחד ממפקדי הבסיסים מתאר מעורבות אקטיבית של הורי החיילים בסוג המענה ההגנתי הניתן להם, והמידה שבה הוא דאוי לדעתם: "ההורים אומרים שהם רוצים שהילד יישאר בבית. אין תחבורה ציבורית. האם לא מוכנה שהילד יעזוב את הבית המוגן שיש בו מקלט. היא אומרת שהילדים מספרים שאין מקלט בבסיס".

"חלק מהחיילים לא התייצבו בגיבוי מלא מההורים... יש לי בן טנקיסט. אני, יעלה על דעתי להתקשר למפקד שלו?".

מעורבות ההורים היא שינוי של ממש בדמות החייל. אם בעבר נתפס החייל כ"דוד גיבור" - אדם בוגר היוצא לשרות צבאי כדי להגן על מדינתו, כיום הוא עדיין כ"ילד של אימא", אשר יכולה לשאת ולתת עם ה"הנהלה" לגבי הגעתו לצבא, אף בשעת חירום. מעורבות ההורים אף מסמנת את הטשטוש החל בין גבולות המערכת הצבאית לבין המערכת האזרחית. מצב זה יצר עבור המפקדים אתגרי פיקוד מובהקים.

חלק ג - המלצות

מלחמת לבנון השנייה הציבה אתגרים מורכבים למפקדים בבסיסים הלוגיסטיים הצפוניים, והם התמודדו עימם בהתאם לתפיסות, למשאבים ולכלים אשר עמדו לרשותם. להלן מספר המלצות אשר עשויות לשפר את אופן התמודדותן של יחידות עורפיות, במידה וימצאו בסיטואציה דומה. ההמלצות מבוססות על האתגרים והכלים שנידונו בחלקים א' וב' של המסמך.

"כולם הגיעו" - הגנה על הבית האישי והלאומי

- **מדיניות התייצבות ביחידה** - אחת הדילמות המרכזיות שעלו בראיונות הייתה אם לאפשר לעובדים ה"לא-חיוניים" להיעדר ממקום העבודה. מורכבות הדילמה נבעה מן המשמעויות הרבות שלה (תפעולית, סמלית וערכית), וכל מפקד בחר להתמודד עימה באופן שונה. חשוב כי לאחר דיון מפקדים תגובש מדיניות בנושא זה כדי להקל על קבלת ההחלטות של המפקדים בשעת חירום ותיצור אחידות והוגנות.
- **התייצבות האוכלוסיות השונות** - כל אחת מן האוכלוסיות

אחרית דבר

"כל העורף צבא, כל הארץ חזית" (דוד בן גוריון, 1961). ענני האבק שנוצרו בעקבות נפילות הטילים אולי שכחו, אך המענה של ה"עורף הצבאי" אליהם הוא רק בראשיתו. ללא שיפור המענה, היחידות העורפיות יהיו עסוקות בהישרדות במקום בתמיכת המאמץ בחזית, בעוד הלוחמים יהיו עסוקים במתרחש בעורף ולא רק במשימה המבצעית העומדת לפניהם. באט"ל התקיימו בחודשים האחרונים תרגילים אשר במהלכם נדרשו המפקדים הבכירים להתמודד עם דילמות פיקודיות הנוצרות בעקבות פגיעת טילים במרכזי אט"ל, בדומה לדילמות אשר הוצגו בעבודה. דיוני מפקדים בדרגים השונים התקיימו כדי לגבש מדיניות אחידה אשר תקל על קבלת ההחלטות של מפקדים בשעת חירום. פעילות נמרצת אף מתרחשת בדרג המטכ"ל, במהלכה מתגבשת תפיסת התגוננות צה"לית. תפיסה זו נועדה להגדיר את עקרונות היסוד, חלוקת האחריות ואת אופן ההתמודדות עם מצב של פגיעה ב"עורף הצבאי" במהלך מלחמה, אשר תאפשר את רציפות המאמץ המלחמתי. תהליכים אלו הם הצעדים החשובים הראשונים לשיפור יכולת ההתמודדות של מפקדים ויחידות עם האתגרים הנכונים להם בתחום זה במלחמה עתידית.

ביבליוגרפיה

- בן-ארי, א' וינשל, א' קונס-פונטה, ה' (2007). הצעות קונספטואליות על המנהיגות הטקטית של כוחות היבשה בלחמת לבנון השנייה, כנס הפסיכולוגיה הצבאית הבינלאומי השני.
- גל, ל' (1993). המשגה- חזית-עורף - מתוך עבודת צוות חזית עורף ממד"ה. מדור פא"ר מקשל"ר.
- גל, ר' (1999). מנהיגות בקרב. בתוך מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה. עורכים גונן, א', וזכאי א', הוצאת משהב"ט, ביסל"ם.
- כהן, ע' כץ-גנין, ד' צוקר, ד' סנדר, ע' גל, ל' וויינר, א' (2006). המעבר המנטלי והארגוני אל הלחימה בצפון, דוח מסכם לעבודת צוות ממד"ה.
- לירז, ר' עמר-אביטל, ד' (2005). "האריה השואג", מנגנוני גיוס של חיילי מילואים בעימות המוגבל. פסיכולוגיה צבאית, 4, 146-133.
- מרשל, סל"א (1958). אנשים תחת אש. הוצאת 'מערכות'.

- **התנהגות אופיינית למלחמה** - כפי שעלה מתוך הראיונות, אי-ביצוע של התנהגויות האופייניות למלחמה, כגון: פתיחת חמ"לים, עבודה במערכות מחשוב ייעודיות, גיוס גופי מילואים, מקשה על מעבר מנטלי למצב מלחמה כמו גם על תפקוד מותאם. **ניתן להגדיר מראש בפק"ל אילו פעולות קריטיות צריכות להתבצע בכל אחד משלבי ההערכות למלחמה.**
- **הגדרת מצב** - הגדרת המצב כ"מלחמה" ושיחות בנושא עם אנשי היחידה הן מרכיבים הכרחיים במעבר מנטלי מוצלח. כדי לשפר את מיומנות המפקדים בנושא ואת זרימת המידע ביחידה, מומלץ להגביר את מספר שיחות המפקדים במסגרות השונות בשגרה.
- **היערכות מקדימה רלוונטית** - היערכות תרגילית למלחמה נתקלת בשתי בעיות מרכזיות - התרחישים העתידיים נתפסים כמופרזים ולא אמינים (כפי שחשבו על האפשרות של טילים על חיפה) וזיכרון העבר נשכח ולעיתים לא רלוונטי (היערכות למלחמה שהייתה). על כן, חשוב לעודד בקרב המתורגלים את החשיבות ואת המשמעות של התרגיל, תוך חיבורו לאיזמי המודיעין הצפויים.

איום קיומי והתמודדות עם פצועים והרוגים

- **יצירת פק"ל** - במלחמה הבאה, ייתכן וייפצעו או ייהרגו אנשים בבסיסים. הכרה באפשרות מחייבת היערכות ארגונית מקדימה באמצעות הגדרת סדר פעולות מחייב לאידוע עם נפגעים.
- **צוות מקצועי מסייע** - מומלץ שבכל יחידה יוקם צוות מקצועי שיוכל לסייע למפקד להתמודד עם מצב של נפגעים ביחידה. הצוות יוכל לייצר תמונת מצב של התמודדות היחידה, לתת כלים למפקדים ולבצע התערבויות ברמת הפרט.
- **אימון - ההתמודדות עם נפגעים ביחידה צריכה להיות מתורגלת במסגרת התרגילים ביחידה.** כך תעלה תחושת המסוגלות להתמודד עם הנושא בקרב המפקדים, ויובן כי זוהי אפשרות קיימת במצב מלחמה בקרב אנשי היחידה.

הכלים הפיקודיים שבהם השתמשו המפקדים במלחמה

- **הכשרה - קיימים מגוון כלים פיקודיים אשר הכשרה תשפר את השימוש בהם** כגון: מתן משמעות, הכלה, הערכת מצב. ההכשרה יכולה להעמיק את הידע ואת מיומנות המפקדים ולאפשר למידה הדדית ביניהם.
- **הוקרה** - מומלץ להוקיר בצורה סדורה את האנשים ביחידה אשר ראויים להערכה על תפקודם בפעילות מלחמתית. מעבר להכרה בתרומה בעבר, ההוקרה מחזקת את המחויבות של האנשים לפעילות מאומצת במלחמה הבאה.

- 3 *Lazarus & Folkman, 1984*.

4 ההוקרה התבצעה לאחר סיום המלחמה.

5 על פי הגישה האקסיסטנציאליסטית (קיומית), אדם חסר מטרה, שחיינו נעדרים משמעות, שאינו רואה את "אחריותו" על הנעשה במציאות הכוללת, עלול בנקל להגיע למצבי ייאוש ולמציאת חוסר טעם בחיים. תיאור מקיף יותר נמצא בספר "אדם מחפש משמעות" של ויקטור פרנקל (הוצאת 'דביר', 1981).

█ עקד אבני היסוד של העשייה הצבאית - האדם, (2006). חטיבת תוה"ד.

█ פרנקל, ו' (1981). האדם מחפש משמעות: ממחנה הריכוז לאקזיסטנציאליזם. הוצאת 'דביר'.

█ Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.
- 6 ההמשה המבוססת על הרצאתם של בן-ארי, וינשל וקונס-פונטה בכנס הפסיכולוגיה הצבאית הבינ-לאומי השני, 2007

2 לירז ועמר-אביטל, 2005; דו"ח צוות ממד"ה - המעבר המנטאלי והארגוני אל הלחימה בצפון, 2006.

הערות שוליים