

# "שכחנו כמה זה להיות חי"רניקים"

## על תהליך פיתוח הנשירות המנטאלית ללחימה בבא"ח נח"ל

דויד ניסן<sup>1</sup>

מאמר זה עוסק בשאלה: "כיצד ניתן לפתח כשירות בקרב לוחמים צעירים להתמודדות עם הקשיים המנטאליים אשר יזדמנו להם בשדה הקרב?" האם נכון להתייחס לרבדים מנטאליים בהכשרה באופן עצמאי ומנותק מן הרבדים האחרים המרכיבים את מהותה של הכשרה קרבית - הרבדים הפיזיים והקוגניטיביים? מאמר זה מתאר תהליך ייעוצי שהתקיים בבסיס האימון החטיבתי של חטיבת הנח"ל אשר עיקרו פיתוח מסלול ההכשרה בבא"ח בהיבטים של כשירות מנטאלית ללחימה, זאת בעקבות חלק מלקחי מלחמת לבנון השנייה אשר הצביעו בין השאר על פערים תודעתיים-מנטאליים בהכשרה של לוחמים. המאמר פורש שלב אחד שלב את התהליך הייעוצי הן בהיבטים של תוכן והן בהיבטים של תהליך. מחד מתוארות התובנות הבסיסיות אשר עמדו ביסודו של תהליך פיתוח ההכשרה וחיזודה במישורים של כשירות מנטאלית. מאידך מתוארת העבודה הייעוצית תוך התייחסות להיבטים של ההקשר ארגוני בתוכה התרחשה קרי, גיוס מחויבות ושותפים לתהליך, עבודה לנוכח התנגדות, יעוץ להכשרה המתקיימת תחת אילוצים קשים של זמן, כל זאת תוך עמידה על הזיקה שבין הזהויות, פסיכולוג צבאי - יועץ ארגוני, המרכיבות את זהותם הפרופסיונאלית של אנשי מד"ה הפועלים בזירות השונות.

### פתח דבר

וכי הדבר אפשרי. בתוך מציאות זו פעלתי גם אני בניסיון לסייע למפקדים בבא"ח בו אני משרת להטמיע את לקחי המלחמה אל תוך תהליך הכשרת טירוני הנח"ל, ולסייע בבניית תהליך הכשרה אשר יצור בסיומו לוחמים ופולגות אשר מוכנותם ללחימה עתידית אפשרית תהיה טובה יותר מאשר בעבר.

בהקשר זה חשוב לציין כי תהליך ההכשרה בבא"ח מתקיים בנסיבות של מציאות מורכבת מרובת אילוצים, ביניהן, הצורך להספיק ולהכשיר את הלוחמים בתכנים רבים ומגוונים<sup>3</sup>, להכשיר לכשירות שונות, מתארים שונים ותרחישי יחוס שונים<sup>4</sup>, כל זאת במסגרת סד זמנים קצר יחסית וריבוי חובות חסרות קשר ותוקף הכשרתי ברור<sup>5</sup>.

בסיס האימונים החטיבתי של הנח"ל מהווה למעשה את ריצפת הייצור החטיבתית אשר ייעודה להכשיר "וליצר" כמה שיותר לוחמים איכותיים לחטיבה, אשר יפעלו במסגרתן של פלוגות מצוינות. יצירת אנלוגיה זו בין הבא"ח כארגון צבאי לרצפת ייצור תעשייתית מייצרת מרחב לתהייה עמה מתמודדים ארגונים רבים הנדרשים לייצר יותר במסגרת משאבים מצומצמים, כל זאת על מנת לשרוד אל מול מתחרים. על אף שלצה"ל כארגון אין מתחרים במובן האזרחי של המילה, נראה כי אתגרי המציאות המרוכבת

ראשיתה של עבודה זו נעוצה בקולות ובהדים שלאחר מלחמת לבנון השנייה וחשובות הנפש הרבים שערכו מפקדים איתם עבדתי עם שוך הקרבות. תהליכי התחקור הפנימי שהתבצעו בצה"ל לאחר המלחמה כדי לתקן ליקויים שנתגלו במהלכה, היו עמוקים ונרחבים ועסקו בהיבטים רבים של העשייה הצבאית. תהליכים אלו נגעו בכל רמות הפיקוד, החל מתפקוד הרמות הגבוהות בהקשרים של תהליכי קבלת ההחלטות לאורך המלחמה וניהול המערכה, והמשך בתחקור הרמות הטקטיות - חטיבה ועד פלוגה - בכל הנוגע למוכנות הכוחות, לכשירותם ולמידת תקינות התנהלותם בהתאם לתו"לים והתרגולות הנלמדות בצבא.

מבחינה ארגונית ניכר היה כי על אף שתוצאות המלחמה לא החמיאו לצבא בהיבטים רבים<sup>2</sup> ומבחינה זו עררו תחושות של דמורליזציה, עוררה תחושת הכישלון גם אנרגיה חיובית של רצון לתקן ולשפר את כלל המערכות, מתוך אמונה כי הדבר נחוץ היום יותר מבעבר

1 סרן דויד ניסן - פסיכולוג ארגוני-צבאי, בא"ח נח"ל, תל-ערד, בעת כתיבת המאמר

שמהותם תחקור הפעולה הצבאית לאחר המלחמה ונוכחתי לגלות עד כמה ייחסו מפקדים ערך וחשיבות להיבטים הקשורים בתודעת לוחמים ובכשירותם המנטאלית לקראת המלחמה. להלן מספר ציטטות מתוך פורמים בהם נכחתי הממחישים נקודה זו:

"בהכנת המפקדים למלחמה דיברנו איתם מקצועית, תרגלנו ודיברנו טכניקות לחימה, אבל לא דיברנו איתם על מה יהיה או מה יכול להיות. השיח של המפקד הבכיר ביותר עד אחרון החיילים לא עסק בהכנה התודעתית של המסגרת" (אל"מ חגי מרדכי, מח"ט הצנחנים בפורום יועצי פקמ"ז בבית ליד)

"... שכחנו מה זה להיות חי"רניקים, איבדנו את אהבת השטח, את התכונה של לחיות בשטח - היכולת לחיות שטח בלי כלום. התברגנו, אנחנו מעדיפים להיות בתוך בתים... לא פעלנו מתוך תודעה שהשטח הפתוח הוא הבית שלנו כחי"רניקים" (מ"פ במסגרת תהליכי התחקור שלאחר המלחמה במסגרת חטיבת הנח"ל)

"הפערים היו בעיקר מנטאליים ופחות פערים של כושר קרבי... היכולת לתפקד במצבי קיצון/מצבי משבר להמשיך ולהיות נחושים ומשימתיים" (מ"פ במסגרת תהליכי התחקור שלאחר המלחמה במסגרת חטיבת הנח"ל)

"אחד האתגרים המרכזיים הוא להמחיש למפקדים ולחיילים את הסביבה המבצעית שבתוכה הם כאילו נלחמים. הפער הזה קיים בעיקר ברמת המ"מ והמ"כ שלא מספיק מבינים" (מ"פ במסגרת השתלמות מ"פים בנושא בניית אימונים בבא"ח אחרי המלחמה לקראת האימון החטיבתי של חטיבת הנח"ל) "צריך לבטל את כל שבועות החינוך האלה ואת כל הכרברת הזאת ולשלוח אותם להסתער על הגבעות לעשות עוד תרגיל מחלקה ועוד תרגיל מחלקה עד שהם ירגישו שהם יכולים לעשות הכל" (מג"ד הבא"ח סא"ל נוחי מנדל בשיחה איתי - מביע את תסכולו בפני לנוכח החדשות על "דשדשו" של צה"ל בלבנון)

על אף שהאמירות הללו מכוונות לדברים שונים, נראה כי לכולן בכל זאת מכנה משותף אחד הנוגע במצבם התודעתי של לוחמים ומפקדים על היבטי השונים - תחושת מסוגלות, חוסן מנטאלי, הפנמת זהות חי"רית, הבנה לקראת מה הולכים - ובמרכזיותו בבנייתם של הלוחמים והכנתם לקראת מלחמה אפשרית.

### השאלה הראשונה ותחילתה של עבודה

במסגרת הקורס אודות ניהול ותכנון אסטרטגי והדיאלוג שקיימתי במהלכו עם מרצה הקורס - רון גור - בניסיון לחשוב על אפשרות ישומן של הרעיונות אשר דיבר עליהם במסגרת הבא"ח, נשאלתי על ידו מהם לדעתי שלושת המרכיבים הבסיסיים ביותר בהכשרתו של הלוחם בבא"ח. על מנת לחדד בפני את השאלה אתגר אותי רון בתרחיש על פיו הזמן העומד לרשותי להכשיר חיילים למלחמה אינו שישה חודשים כי אם חודש אחד בלבד, במקרה כזה שאל במה היית מתמקד. בעקבות השתתפותי בדיונים השונים אותם

בתוכה נדרש צה"ל לפעול על מנת לייצר מענה בטחוני למדינה ואזרחיה, מצריך את הפועלים בתוכה לחשיבה הזוהה לזו האזרחית הכפופה לחוקי התחרות וההישרדות המאפיינים תהליכים בחברות אזרחיות רבות.

אחת מאסטרטגיות הפעולה המשמשות חברות להתמודד עם הצורך לייצר יותר במסגרת משאבים מוגבלת ומצומצמת נשענת על רעיונות "הייצור הרזה". על רעיונות "הייצור הרזה" שמעתי לראשונה במהלך קורס שלקחתי השנה במסגרת הכשרות ממד"ה אשר עסק בניהול ותכנון אסטרטגי. הרעיון המרכזי העומד בבסיס החשיבה של הייצור הרזה הוא, כי יישומן של כמה עקרונות בניהול הייצור עשוי לאפשר לארגונים לייצר יותר עם אותם המשאבים הקיימים ברשותם. לשם הדגמה, שניים מן העקרונות עליהם מדברים במסגרת שיטה זו הוא:

א. אנשים הם המובילים ליעילות, קרי יתרון תחרותי אינו ניתן להשגה רק על ידי ציוד משוכלל בלבד אלא על ידי ניצול הציוד באופן המיטבי, ועל כן צריך להפיק מן האנשים שמפעילים אותו את המקסימום מבחינה פיזית ומנטאלית.<sup>6</sup>

ב. המפתח לרווחים נמצא ברצפת הייצור, קרי ישנה חשיבות רבה לניהול יעיל של רצפת הייצור ובעיקר לצמצום כל דבר מיותר. למידת תהליך הייצור שלב אחרי שלב באופן דקדקני תאפשר גילוי דברים מיותרים וסילוקם ותביא להתייעלות.<sup>7</sup> (קדם, 2003) מיוזוגן של שתי השפעות אלו עלי כיועץ במהלך השנה האחרונה - מחד, תחושת הצורך לסייע לארגון לשפר את תוצריו לאור לקחי המלחמה והמחשבות שליוו אותי במסגרת הקורס עליו סיפרתי לעיל מאידך, היוו במידה רבה שורש לתחילתה של העבודה עליה אספר כאן בהמשך.

### קולות שלאחר מלחמה כמכוננים אל פערים מנטאליים

אחת מהקביעות שחזרה ונשנתה בפיהם של גורמים שונים (בעיקר בכירים) לאחר המלחמה בניסיון להסביר את "הדשדוש" של צה"ל במסגרת המלחמה בעיקר בתחילתה, נגע בקושי של המערכת הצבאית להפנים תודעתית כי המדובר הוא במלחמה על כל המשתמע מכך, החל מהיקף ותזמון גיוס הכוחות וכלה באופן הפעלת הכוחות בשטח. טענה שנשמעה שוב ושוב נגעה לקושי של המסגרות השונות להפנים כי המדובר הפעם הוא לא בפעילות בט"שית ואף לא בבט"ש מוגבר, כי אם במלחמה. קביעות אלו, על אף נכונותם מהוות למעשה חכמה שבדיעבד<sup>8</sup>, שכן המצב הרצוי בהקשר זה נוגע ביכולתה של המערכת לתת פרשנות מתאימה למציאות תוך כדי התרחשותם של דברים ולא בדיעבד. עם זאת נראה כי השיח על מקומה המרכזי של התודעה ברמות הגבוהות כמכוונת את פעולתה של המערכת, זלג והשפיע גם על השיח ברמות נמוכות יותר והיווה מושא לתחקור ותשומת לב בתחקירים שערכו המסגרות השונות לאחר המלחמה. גם אני (ד.ג.) לקחתי חלק בפורומים שונים

לצקת על גבי התהליך עצמו מחשבות ותובנות שלי, הן ביחס לתכנים עצמם והן ביחס לדברים שאפיינו את העבודה היעוצית שלי והתהליך שהובילי בבא"ח.

### הכשרה מנטאלית ללחימה כסוגיה "מלהיבה" בפני עצמה

השיחה הראשונה שקיימתי עם המג"ד אודות הנושא הייתה שונה ומיוחדת בהשוואה לשיחות אשר קיימתי איתו בעבר אודות נושאים שונים אשר עמדו על סדר יומו של הבא"ח. רוב רובן של השיחות או פגישות העבודה אשר קיימתי עם המג"ד שלי במהלך שרותי בבא"ח נבעו מיזמות שלי ומבקשה שלי לקיום המפגשים. על אף שהמג"ד תמיד נענה לבקשותיי ופגש איתי, ועל אף שלרוב היו הפגישות הללו חיוביות מאד הן ברמה התוכנית - קרי דיבור וחשיבה מעמיקה אודות הנושאים שהבאתי והן ברמה הרגשית/תהליכית - קרי בתחושת החיבור הבין אישי אשר נוצר במסגרת המפגשים הללו, חשתי הפעם כי הנושא אשר העליתי לחשיבה "נופס" אותו באופן מיוחד.

חשוב לציין כי הנחת היסוד בכל הנוגע לפיתוח כשירויות מנטאליות בבא"ח היא כי האימונים השונים וכל תהליך ההכשרה לכשעצמו, הוא אשר מפתח בחיילים יכולות מנטאליות הנדרשות מן הלוחם. במילים אחרות ההנחה קובעת כי הכשירות המנטאלית היא תוצר נלווה רצוי לכל האקטים השונים המתקיימים בהכשרה ולמעשה מהווה ציר מקביל המשתקף מעצם ההכשרה והאימונים עצמם. על אף ההנחה הזו, ההתעקשות שלי לדון בנושא הכשירות המנטאלית ללחימה כסוגיה העומדת בפני עצמה, שיש לתת עליה את הדעת ולראות כיצד ניתן לפתח אותה באופן מודע וסדור במסגרת ההכשרה ולא רק כתוצר נלווה, הלהיבה את המג"ד אשר ציין בפני כי הנושא חשוב בעיניו מאוד וכי ברצונו יהיה לקיים עם המפקדים הבכירים בבא"ח פורום חשיבה אודות הנושא<sup>10</sup>.

כדיעבד כאשר אני מנתח את הסיבות שבגינן בחר המג"ד לקחת בעלות על הסוגיה ולהניע עבודה סביבה יחד איתי, אני מאתר ארבע סיבות מרכזיות אשר חברו יחדיו וייצרו אצל המג"ד תחושה של נחיצות וחשיבות כלפי הנושא. א. התחושה הכללית לאחר המלחמה כי כל מסגרת צריכה לבדוק את עצמה ולסייע לצבא להגיע אל העימות הבא מוכנים יותר - נסיבות הנוצרות בסביבה החיצונית המשתנה - קרי, היות אחרי מלחמה. ב. הנגיעה בליבת ההכשרה והעיסוק הצבאי, קרי האופן אשר ניתן לפתח לוחמים טובים יותר, תמיד העסיקה והלהיבה את המג"ד באופן ייחודי בהשוואה לסוגיות ארגוניות בעלות אופי ניהולי יותר - נסיבות אישיות פנימיות, קרי עיסוק בתחום בעל ערכיות גבוהה למפקד. ג. ההצגה שלי את הנושא בפני המג"ד כאשר אני כבר די מגובש ובעל אג'נדה, המסוגל להציג תוכנית בסיסית באשר לתהליך שיש לקיים על מנת להביאו למיצוי ולתוצרים רצויים - נסיבות התלויות ביועץ ובאופן עבודתו. ד. הימצאותו של המג"ד בשלב של לקראת סיום

הזכרתי לעיל, ובעקבות שיחות רבות שקיימתי עם מפקד הבא"ח אודות ההכשרה ומה שהיא אמורה להקנות לחיילים, קבעתי בפניו כי בעיני שלושת המרכיבים הבסיסיים והחשובים ביותר בבניית הלוחם הם א. בניין חוסנו המנטאלי של הלוחם ב. יכולת הקליעה שלו בנשק ו-ג. פיתוח הכושר הקרבי שלו. רון הציע לי ללכת עם השאלה הזו חזרה אל הבא"ח ולשאול את המפקדים שלי את אותה השאלה בניסיון לראות האם הם רואים עין בעין את התיעדוף אשר אני יצירתי ולבחון כיצד הדבר משפיע על האופן שבו מנהל הארגון את משאביו המצומצמים.

בשיחה שערכתי עם המג"ד שלי נוכחתי לגלות לשמחתי, כי הוא אכן תיעדף באופן דומה מאוד את הכשירויות המרכזיות והבסיסיות של הלוחם וקבע כי אבני היסוד בפיתוחו של לוחם החי"ר הם שלושה, כאשר הוא דרג אותם בסדר הזה: חוסנו המנטאלי של הלוחם מהווה אבן יסוד בסיסית וראשונה בהכשרתו של לוחם, שליטתו המקצועית באמל"ח, קרי הפק"לים השונים בחשיבות שנייה ולבסוף מהווה הכושר הקרבי של החייל את האבן השלישית בבניינו של לוחם החי"ר.

הצעד הבא בניסיון שלי לחקור את האופן שבו מקצה הבא"ח את משאביו על מנת לפתח יכולות אלו בחייליו התמקד בציר תשומת הלב הארגונית לכל אחת מן היכולות. 'תשומת לב', על אף שאיננה משאב כמובן הפשוט של המילה, מהווה גורם מרכזי המשפיע על האופן שבו מבצע הארגון את המשימות החשובות לו, ונראה כי דווקא בארגון הפועל במציאות של ריבוי משימות בסד זמנים קצר ולוחץ, הוא עשוי להיות בעל ערך מרכזי ביכולתו של הארגון למקד את מאמציו בצירים החשובים לו. בהקשר זה ביקשתי לברר כיצד מפתח הבא"ח במסגרת ההכשרה את חוסנו המנטאלי של הלוחם, זאת בהשוואה לפיתוח המקצועיות והכושר הקרבי אשר מונחים על פי תוכנית הכשרה סדורה ומובנית מאוד. עוד ביקשתי להבין בשלב ראשוני מה פרוש הביטוי "חוסן מנטאלי" ומונחים נוספים המתארים יכולות הנוטעות במצב מנטאלי, אשר נוכחתי לגלות כי המפקדים מרבים להשתמש בהם בווריאציות שונות במסגרת השיח שלהם אודות ההכשרה. מונחים אלו מוצאים את ביטויים הן במסגרת השיח המדובר והן במסגרת השיח הכתוב - מסמכים שונים המופצים בבא"ח<sup>11</sup> - וביניהם ניתן למצוא את הביטויים הבאים: חיילים איתנים, חיילים נחושים, חיילים אגרסיביים, חיילים לוחמניים וחיילים נכונים (במובן של נכונות/מוטיבציה). הצורך בברור המושגים וליכונם הינו צעד חשוב שכן הוא מהווה תנאי ביכולתו של הארגון לייצר שפה אחידה במסגרת השיח הארגוני ולהתחיל לבצע חשיבה סדורה על האופן שבו מבקש הבא"ח לפתח איכויות אלו בחייליו במסגרת ההכשרה.

עבודה זו תנוע אם כן על פני שני צירים. הציר האחד יבקש לתאר את התהליך הארגוני שקיימנו בבא"ח על שלביו השונים, סביב פיתוח נושא האיתנות והכשירויות המנטאליות ללחימה במסגרת ההכשרה. הציר השני יהיה ציר בעל אופי רפלקטיבי יותר ויבקש

פרשנות זו רואה למעשה את האימון הצבאי כאקט אשר אמור להביא בסופו של דבר את המתאמנים למצב של מוכנות מנטאלית למשימה ומבחינה זו היא מרחיבה את רעיון ההכנות המנטאליות מאקטים אשר מבצעים באופן מודע לקראת משימות ספציפיות לאקטים אשר עומדים בבסיסו של כל אימון צבאי”.

### מה בין סוציאליזציה להכשרה מנטאלית?

סוציאליזציה הוא תהליך עיצובו החברתי של האדם ובניגוד ללימוד ‘סתם’ היא מתרחשת באמצעות חניכות יציבה וממושכת למדי ובאמצעות מכלול של ערכים ונורמות שהיחיד מפנים. התנהגותו של אדם נקבעת בעיקר על ידי תכנים תרבותיים-סמליים ולא על ידי תהליכים פסיכולוגיים. מנקודת ראותה של החברה הסוציאליזציה היא אפוא תהליך שבאמצעותו מותאמים בני אדם למבנה חברתי נתון ומשובצים בו, ואילו מנקודת ראותו של היחיד זהו תהליך שבמהלכו הוא רוכש זהות ומודעות עצמית. בלקסיקון פסיכולוגי (1997) מוגדר המונח זהות כ”מנגנון פסיכולוגי לא מודע שעל פיו מעצב הפרט את התנהגותו כדי לדמות לאדם אחר”.

הבנה מעמיקה ורחבה של המונח סוציאליזציה מרמזת כי למעשה הבאתם של לוחמים למצב של כשירות מנטאלית על היבטיה השונים ללחימה, קרי רכישת זהות נפשית של לוחם חי”ר, הינה תוצר של תהליך סוציאליזציה המתרחש באמצעותם של מפקדים סוכני הסוציאליזציה - במהלך אימון החיילים למלחמה אפשרית. במובן זה נראה כי התהליך הנפשי אותו עוברים החיילים בהכשרה והתכונות הנפשיות הנרכשות באמצעותה אחד הוא, וכי ניתן לכנותו במונחים שונים - הכשרה מנטאלית מחד או סוציאליזציה מאידך. אם זאת נראה כי השימוש הרווח במונח סוציאליזציה בהקשרם של התהליכים שהחיילים עוברים במסגרת ההכשרה בבא”ח מתייחס לרוב להקשרים ראשוניים של קליטה והיטמעות בארגון הצבאי על מאפייניו הבולטים קרי - משמעת קפדנית, למידת ההיררכיה, קבלת סמכות, הפנמת הנורמות והחוקים הצבאיים וכדו’ (תיק יסוד בא”חים בט”רים, ביסל”מ). שימוש רווח זה במונח סוציאליזציה בהקשר מצומצם בלבד מחטיא למעשה את ההבנה בדבר התהליך המלא אשר שואפים לייצר בבא”ח בכל הנוגע להקניית זהות של לוחמים לחיילים המתגייסים לבא”ח. מסיבה זו חברתי גם אני לא לתאר את תהליך הקניית הכשירויות המנטאליות במונחים של סוציאליזציה אלא במונחים ממוקדים של הכשרה מנטאלית על מרכיביה השונים זאת על אף שלאמיתו של דבר נכון לראות את כלל התהליך המנטאלי אותו עוברים החיילים בבא”ח תחת הכותרת הגדולה והרחבה של המונח סוציאליזציה.

### פורמי החשיבה - תכנים ותהליכים

הצעד הבא היה אם כן התכנסות לפרום חשיבה בנושא, אשר אני נתבקשתי להוביל. פורום החשיבה הינו מנגנון ארגוני אשר הוקם בבא”ח במטרה לחשוב יחד על נושאים שהבא”ח רוצה לקדם

קדנציה והרצון להשאיר אחריו מורשת והשפעה על הנעשה בבא”ח גם לאחר עזיבתו - נסיבות אישיות חיצוניות קרי, הרצון להשאיר חותם לקראת סיום הולך וקרב .

### הכנה/הכשרה מנטאלית - רקע ורציונאל

העיסוק בהכנות/הכשרות מנטאליות לקראת משימות צבאיות שונות, מעסיק את הצבא ופסיכולוגים צבאיים כבר שנים לא מעטות. מקורן של ההכנות המנטאליות נעוץ במציאות של מעברים חדים אשר הצבא נדרש להם בין גזרות ומשימות בעלי אופי שונה. ההכנות המנטאליות קורות לרוב בהקשר נקודתי וספציפי בהתאם לטיבה של משימה אשר עומדת בפתחה של המסגרת הצבאית. בהקשר זה ניתן להבחין בהכנות לקראת מעברים שגרתיים בין קווים בעלי אופי שונה ובמעברים שבין הכשרה לפעילות מבצעית, להכנות בעלות אופי רחב ודרמטי יותר דוגמת ההכנה המאסיבית אשר התנהלה בצבא לקראת משימת ההתנתקות.

רציונאל ההכנה הוא לרוב ‘מניעת’, כלומר הכנה לקראת משימה מרוכבת ומלחיצה על מנת לצמצם במידת האפשר תגובות לא-הסתגלותיות שעלולות להתרחש במצב מורכב בהם נדרשים הפרט והמסגרת למשאבים קוגניטיביים ונפשיים רבים. הדבר נעשה בעיקר דרך מיפוי המאפיינים של הגזרה והמשימות המרכזיות ועריכת ניתוח תרחישים אפשריים שונים בניסיון לצמצם את מידת

ההפתעה במפגש עם המציאות המרוכבת. (קופפרשמידט 2001) ‘החידוש’ הטמון ברעיון ההכנות המנטאליות/התודעיות נעוץ בהכרה כי על מנת להכין את הכוח הצבאי, לא מספיק לבצע אימונים ולערוך תרגולות הנוגעות בפן המקצועי של המשימה, אלא שיש להוסיף עיסוק נקודתי ומוצהר באלמנטים מעצבי תודעה על מנת להביא להכנה אופטימאלית של הכוחות.

בהקשר זה נראה כי נכון לבחון בכלל את המושג הצבאי “אימון” בין השאר גם בפריזמה של הכנה מנטאלית למשימה. עיון במילון מונחי צה”ל בערך אימון מעלה את הפרוש הבא למונח :

”אימון - הקניית ידיעות והרגלים הדרושים לחייל או ליחידה בתחום מסוים, כדי שבזמן מלחמה, בתנאים, בקשייה, ובעקויותיה (Streets) יוכלו למלא את תפקידיהם ואת משימותיהם בהצלחה. האימון גם ממחיש את תכונות שדה הקרב כממלכת אי הוודאות ואת הסיכונים הקבועים בו ומכשיר את החייל להתמודד עימם. בין השאר נועד האימון להקנות לחייל חוסן נפשי וחוסן גופני הכרחיים במלחמה, לפתח בו מודעות קבועה ליטול סיכונים ולהעמידו על חובת הבטיחות. האימון מפתח בחייל תכונות כגון: משמעת ודייקנות, התקפיות, רגש של ביטחון כוחו בכושרו ובידיעותיו, נכונות קבועה ליטול יוזמה”

הגדרה יפה ורחבה זו שמה דגש רב על היבטים מנטאליים הקשורים באימון ובתוצרים מנטאליים אשר האימון אמור לייצר - הכרות עם תכונות שדה הקרב והסיכונים הכרוכים בו, חוסן נפשי להתמודד עימם, תכונות נפשיות של התקפיות ויוזמה ותחושת מסוגלות.

או לפתח יחד עם מפקדים בכירים הרלוונטיים לנושא הנידון. בפורומים אלו השתתפו המג"ד, הסמג"ד, מפקד האימון המתקדם ומפקד אימון היסוד, המד"רית ואנוכי ובפרק זה אני מבקש להציג את עיקרי הדברים שהתרחשו בו - תוכן לצד תהליך.

א. מנה הם הכשירויות המנטאליות אליהם רוצים להכשיר? ככלל מתקיימת ההכשרה בבא"ח על פני שלושה רבדים שונים. הרובד הקוגניטיבי במסגרתו נכללים לימודים של תכנים מקצועיים רבים כדוגמת - הכרת הנשק, הכרת האמל"ח, הכרת התו"ל, הכרת האויב, הכרת תחום השדאות וכו'. הרובד הפיזי במסגרתו מפתחים את כושרו הקרבי של הלוחם באמצעות ריבוי במד"סים ובמסעות על פי סרגל מאמצים מדורג ומוקפד ויצירה של אימונים קשים ומפרכים. הרובד השלישי נוגע ברובד המנטאלי. הרובד המנטאלי הינו בעל אופי נזיל ואמורפי הקשה להגדרה מדויקת זאת בניגוד לשני הרבדים האחרים אותם ניתן לפרק לכלל מסלול הכשרתי מובנה ומוקפד שניתן למדוד את תוצאותיו ולבצע סביבו בקרה<sup>42</sup>. קושי זה היווה מוקד לחשיבה ולחקירה במסגרת פורמי החשיבה אשר קיימנו אודות האופן שבו מתבצעת ההכשרה המנטאלית לחימה בבא"ח. עיקר המאמצים שנעשו בפורמי החשיבה נסבו סביב הצירים הבאים. א. ניסיון לפרק את המונח 'כשירויות מנטאליות' למרכיביו הבסיסיים. ב. יצירה של סדר ושפה משותפת בקרב המפקדים בהבנת המושגים והמשמעויות העומדות מאחוריהם, על מנת שניתן יהיה לעבוד יחד על הבניה של משמעות הכשרתית מאחוריהם. ג. עמידה על דרכי הכשרה המתקיימים בבא"ח סביב היבטים אלו וחשיבה על האופן שבו ניתן לשפר את ההכשרה סביבם. במסגרת מאמצים אלו עלו כמה תובנות והחלטות חשובות אשר היוו קווים מנחים להמשך העבודה.

ראשית פורק המונח כשירויות מנטאליות למרכיביו הבסיסיים באופן הבא. הכשירות המנטאלית לחימה בנויה על שלושה מרכיבי יסוד:

א. **פיתוח החוסן מנטאלי** להתמודדות עם מצבי קיצון המאפיינים את מצב המלחמה.

ב. **פיתוח איכויות אישיותיות של לוחם** בקרב הלוחמים - בין אלו נכללות תכונות כדוגמת - נחישות, אגרסיביות, לוחמנות ואיתנות<sup>43</sup>.

ג. **פיתוח מידת הנכונות** להילחם.

בהמשך ניתנו הגדרות ופרושים<sup>44</sup> לתכונות אותם רוצים לפתח בלוחמים. להלן הפירושים:

**איתנות** - חוזק, יציבות, קביעות. היכולת של הלוחם לפעול באופן מיטיבי גם בתנאים של לחץ, אי וודאות, ותנאים פיזיים קשים (מצבי קיצון) לאורך פרקי זמן מתמשכים ובלתי מוגדרים.

**נחישות** - היכולת של הלוחם לפעול ולהתמיד במשימותיו לאור המטרה ולגייס את כל משאביו במלי לזוטר גם בתאים של קושי

פיזי ונפשי.

**לוחמנות** - אופן הפעולה של לוחמים הפועלים מתוך נחישות והמגייסים את כל משאביהם הפיזיים והנפשיים על מנת לגבור על האויב ולהכריעו.

**אגרסיביות** - תוקפנות. היכולת של הלוחם להתעלות על עצמו, לרכז באופן מהיר וחד את כל כוחותיו הפיזיים, להוציאם את הפועל באופן מתפרץ ברגע נתון, על מנת להכריע את האויב<sup>45</sup>.

**חוסן מנטאלי** - מצב נפשי של חוסן וכוח להתמודד גם עם המצבים הקשים שמזמן שדה הקרב. חוסן מנטאלי נבנה על ידי חיסון קרבי קרי, הרגלת החייל לסיכונים, לעקות, לפחדים, ולשאר הקשיים של שדה הקרב בעיקר על ידי פעולת אלו: הדמיית התנאים הקיימים בשדה הקרב באימונים ולימוד החייל להתמודד עם קשיי שדה הקרב.

**נכונות/רוח לחימה** - רצון בוטח ונחוש של החייל ושל היחידה הצבאית המלווה ברוח התקפית וברצון לצאת למלחמה על האויב ולנצח בה. חייל בעל רוח לחימה, פעולותיו ניכרות ביוזמה וביכולת של הקרבה עצמית מתוך הזדהות עם יחידתו ועם משימותיה ומתוך דבקות בהן כדי למלאן או לקדמן לאור המטרה. רצון זה קיים למרות עקות שדה הקרב, למרות כישלונות קודמים בו ולמרות אבדות כבדות בפרקי זמן ממושכים - הכול בזכות קוד רוח, תכנון שקול ובחירה בדרך היעילה ביותר. חובת המפקד ליצור רצון לחימה אצל פקודיו ולשמור על רצון זה כדי שימלאו ביעילות את משימותיו.

לבסוף נתבקש כל משתתף בפורום לפרוט מה הם האופנים ההכשרתיים אשר תחת אחריות המיועדים לתת תוקף ומענה להשגת המרכיבים הבסיסיים המבנים את הכשירויות המנטאליות של הלוחם. במסגרת בקשה זו פרטו מפקדי האימונים את האופנים השונים הקיימים במסגרת האימון שתחת אחריותם, תוך שהם מוסיפים רעיונות נוספים האמורים לפתח את איתנותם של הלוחמים וכשירותם המנטאלית<sup>46</sup>. המד"רית נתבקשה לבחון יחד עם קצינת החינוך כיצד ניתן במסגרת ההכשרה לשפר היבטים הנוגעים בפיתוח נכונותם של הלוחמים להילחם קרי כיצד ניתן להטמיע בתוכם תחושה ברורה ואיתנה יותר של שליחות והבנה על מה ולמה הם נלחמים<sup>47</sup>.

ב. כיצד מקנים כשירויות מנטאליות בהכשרה? - חלקי כפסיכולוג בתהליך.

לצד עבודתם של המפקדים השונים בפורום, חשתי כי חובתי כיועץ וכפסיכולוג המלווה את התהליך לייצר רובד נוסף של התייחסות לאופנים שבהם מוקנים הכשירויות המנטאליות בהכשרה. על מנת להמחיש את ההבדל בין הרובד הפיקודי לרובד הפסיכולוגי ניתן לומר כי התייחסותם של המפקדים בחשיבה נגעה בעיקר לתיאור אקטים אימוניים שונים שניתן לשלב בהכשרה אשר יגבירו או ישפרו את השגת הכשירויות. בהקשר זה ניתן לתאר הוספה של אימוני קרב מגע

הרציונאל העומד בבסיס הטענה הזו היא כי נאמנות גבוהה באימון מאפשרת התודעות אל גורמי הלחץ ובכך מפחיתה את אי הוודאות של המתאמן, כמו כן נטען כי היחשפות ללחצים בעלי עוצמה בעת האימון עשויה לפתח הגנות נגד חרדה ולהגביר את החיסון האמוצינאלי. נוסף על כך נטען כי תנאי נאמנות גבוהה עשויים לחזק את תהליך הכללת הגירויים ולשפר את התקת הלמידה. לעומת העמדה הזו מוצגת עמדה הפוכה ומנוגדת המטילה ספק ביעילותו של אימון המתבצע בתנאי נאמנות גבוהה. על פי עמדה זו חשיפת המתאמן ללחצים רבי עוצמה עלולה להפריע לרכישת המיומנויות, שהאימון נועד להקנות, להעצים פחדים ורגישות אמוצינאלית, להפחית ביטחון עצמי ולפתח עמדות של ייאוש.

בסיכומו של המאמר לאחר הצגת ממצאים של מחקרי מעבדה רבים בנושא, מציגים פרידלנד וקינן ארבע גורמים העשויים להשפיע במידה משמעותית על יעילותו של שיטות ההכנת בני אדם לביצוע מטלות בתנאי לחץ. א. עד כמה ניתנת למתאמן אפשרות לרכוש מיומנויות רלוונטיות ללא הפרעה. ב. עד כמה ניתנת למתאמן אפשרות להכיר עוצמות לחץ אופייניות למצב המטרה ולהתנסות בהן. ג. הזיקה בין איכות תפקודו של הפרט וביצועיו לבין הסתברות התממשותם של האיזמים. ד. הציפיות ששיטת האימון נוטעת במתאמן ביחס ללחצים שטרם התנסה בהם. ארבעת הגורמים הללו תורגמו על ידי להבנות רלוונטיות להכשרה

בבא”ח באמצעות מתן הדגשים הבאים:

א. **מה בין הכשרה לאימון?** - אימון החיילים בבא”ח במסגרת אימון היסוד והאימון המתקדם מהווים בראש ובראשונה פעולה של הכשרה עוד בטרם היות אימון. הבנה זו רלוונטית להכרה כי החיילים בבא”ח נפגשים עם עולמות של תוכן וזהות חדשים ועל כן בדיוק כפי שמתקיימת מדרגיות בהבניית היכולות הפיזיות של החיילים, כן הכרחית הבנייה הדרגתית של הכשירות המנטאלית. חשיפה מוקדמת ואינטנסיבית מדי למאפיינים השונים של מצב האמת עשויה להקשות על החיילים ברכישת המיומנויות הנדרשות מהם ועשויה כאמור להעצים פחדים ולהחליש את הביטחון העצמי.

ב. **אימון לאור הכרת תרחיש הייחוס** - על מנת להביא את ההכשרה ואת האימונים למצבם המיטבי על החיילים והמפקדים להכיר את תרחיש הייחוס<sup>18</sup> אליו הם נדרשים להתכונן ועל הבא”ח כבי”ס לייצר ולהבנות אימונים המדמים ככל הניתן את מצב האמת על מאפייניו המנטאליים השונים. במסגרת זו נערך מיפוי מפורט של תרחיש הייחוס תוך עמידה על היכולות הנדרשות הן מן המסגרת הן מן המפקדים והן מן החיילים. תחת זאת הוחלט למשל להאריך ביום (משלושה לארבעה ימים) את התרגיל המסכם הנעשה לפלוגות בסיומו של האימון המתקדם, בתוכו אמורים גם המפקדים (כולל המ”פ) לתפקד במצב של אי וודאות כלומר באי ידיעה למה ידרשו במסגרת התרגיל, כיצד הוא יתפתח ומה תהיה משימתם הבאה<sup>19</sup>.

להגברת האגרסיביות של החיילים, הקשיית האימונים במישורים של משך, עמימות, ותנאים פיזיים (אוכל ושינה) וכדו’. לעומת ההתייחסות הזו ביקשתי אני להוסיף הקשרים שאובים מתחומי הדעת של מדעי ההתנהגות והפסיכולוגיה הצבאית אשר מטרותם להאיר את האופנים הארגוניים הפסיכולוגיים והסוציולוגיים האמורים לקחת חלק בהטמעה של כשירויות יסוד אלו בהכשרה. בהקשר זה אציג את התובנות הבאות אשר יצקתי כרובד נוסף על התהליך:

**הפקודה השבועית כמשקפת תודעה והלך רוח** - במסגרת האבחון שערכתי בבא”ח אודות האופן שבו מתבצעת ההכשרה על היבטיה המנטאליים, שוחחתי עם מספר מ”פים אשר היו בשיאו של האימון המתקדם. בשיחות אלו תהיתי כיצד מתייחסים לנושא המ”פים - מה החשיבות שהם מקנים להקשרים המנטאליים באימון וכיצד הם מביאים אותו לידי ביטוי בשבועות האימון השונים. משיחות אלו נוכחתי לגלות כי על אף שהמ”פים דיברו בלהט על חשיבותם של היבטים אלו, נראה היה כי הם מקבלים ביטוי ממשי באופן ספוראדי וספונטאני בעיקר באמצעות אקטים שונים כדוגמת הקפצות בלילה, לילות לבנים, מסעות מפוצלים<sup>20</sup> וכדו’. אקטים אלו מוכנסים לאימון על פי דעתו של המ”פ ומקבלים את אישורו של מפקד האימון לפקודה השבועית שכתב המ”פ אותה הוא מציג למפקד האימון בשבוע שקודם לאימון המדובר. באותה המידה שהיבטים אלו באים לידי ביטוי הם יכולים גם שלא לקבל ביטוי - קרי הם תוצר וולונטרי של המ”פ השואף לאמן את המסגרת שלו באופן הטוב ביותר. הפקודה השבועית שכותב המ”פ מהווה למעשה תוכנית פעולה מפורטת של השבוע והיא כוללת תיאור מטרת השבוע, ההישגים הנדרשים של השבוע, תיאור אופן ההשגה ודגשים חשובים (מקצועיים, לוגיסטיים ובטיחותיים) האמורים ללוות את השבוע. על אף שנושא הכשירות המנטאלית נתפס כחשוב הוא אינו מקבל ביטוי מפורש במסגרת הפקודה השבועית ולטענתם של המ”פים הוספה של סעיף פתוח במסגרת הפקודה אשר תחייב אותם לתת את הדעת אודות האופן שבו יינתנו דגשים העונים על הרובד המנטאלי עשויה לסייע להם להתייחס באופן קפדני ועקבי לרובד זה אשר מתוקף אינטנסיביות האימון נשחק ומתמסמס פעמים רבות.

**דגשים פסיכולוגיים בבנייתו של אימון** - פרידלנד וקינן (תש”ן) במאמרם ”ללחץ או לא ללחץ? - כיצד לאמן יחידים לביצוע מטלות בתנאי לחץ” דנים בשאלה באיזו מידה יש לחשוף את הפרט במהלך אימון לגורמי לחץ האופייניים למצב שבו ייושם אימונו, ובהקשר הצבאי עד כמה יש לחשוף חיילים בזמן אימון לעוצמות ולסוגי לחצים האופייניים לשדה הקרב. במסגרת המאמר מועלות שתי עמדות בסיסיות ביחס לסוגיה: העמדה האחת גורסת כי בכדי שהאימון יהיה יעיל, עוצמות הלחץ וסוגי הלחץ המופעלים במהלכו חייבים להיות קרובים ככל האפשר לאלה הקיימים במצב המטרה.

הטירונות. קושי זה נתפס פעמים רבות כניסיון של המפקדים להקשות על החיילים ולחשלם כחלק 'מרעיון הטירונות' ללא כל סיבה או פשר מיוחדים. בהקשר זה נראה כי הסיפור המסופר לחיילים על ידי המפקדים לאורך ההכשרה כולה עשוי להשפיע במידה רבה על מידת המשמעות וההבנה של החיילים את מה שהם עושים וליצר תודעה אחרת בקרבם באשר לחשיבות האמון והמרכיבים השונים המבנים אותו. מאמצם של המפקדים אם כן צריך להתמקד בין השאר גם בתיווך מתמיד של חווית ההכשרה כמכינה למצב האמת<sup>23</sup>. תיווך זה עשוי להוות גורם משמעותי הן בהענקת משמעות רבה יותר לאימון וממילא למיצוי אופטימאלי יותר שלו והן לתחושת המסוגלות המתפתחת של החיילים להתמודד עם המציאות ואתגריה בעתיד.

**'נכונות' כתוצר של סוציולוגיה צבאית** - המרכיב השלישי בבנין הכשירויות המנטאליות אותם שואפים לפתח במסגרת ההכשרה נוגע כאמור במידת הנכונות של הלוחמים להילחם. מרכיב זה הוא המורכב שבין המרכיבים המבנים כשירות מנטאלית ללחימה שכן הוא עצמו מורכב ממשנתנים רבים המבנים מציאות של נכונות להילחם. מעניין לציין כי בהקשר זה נטו המפקדים במסגרת פורום החשיבה לראות את משתנה הנכונות כתוצר של העמקת ההבנה בקרב הלוחמים על מה ולמה הם נדרשים להילחם והגברת ההזדהות שלהם עם כך. תחת זאת נראה היה כי יש לראות כיצד ניתן לשפר את פעילות החינוך בבא"ח, זאת בעיקר באמצעות הוספה ושיפור מופעים שונים של הסברה והעמקת תחושת השליחות והזהות עם העם והמדינה. על אף שהעמקת ההזדהות עם המשימה מהווה מרכיב משמעותי בהבניית רוח הלחימה, תפקידי היה להזכיר וללידע כי מידת הנכונות של לוחמים להילחם הינה תוצר של משנתנים רבים המהווים את אבני הבניין הבסיסיות של הסוציולוגיה הצבאית. בין המשנתנים הללו ניתן למנות את מידת לכידות המסגרת הלוחמת ואת מידת האמון שהלוחמים רוכשים למפקדיהם. מחקרים רבים מראים ומלמדים כי במלחמה אנשים נלחמים יותר עבור משהו ופחות כנגד משהו, כאשר המישהו עבורו נלחמים הוא פעמים רבות החברים לקבוצה הקטנה והאורגנית (ראובן גל, 1988). הבניית האמון של החיילים במפקדיהם מהווה מאמץ מתמשך של כלל המפקדים מרגע כניסתם לתפקיד ועד סיום הפיקוד שלהם על המסגרת, וככזו נראה כי לא ניתן להתייחס אליה כאל מרכיב שניתן להבנות אותו במסגרת ההכשרה אלא כהנחת עבודה לפיה צריכים המפקדים לפעול לאורך הדרך כולה. במידה דומה מהווה מידת לכידות המסגרת משתנה אשר שואפים המפקדים להשפיע עליו לאורך המסלול כולו ולהגבירו, ובהקשר זה נראה כי מודעות המפקדים לקריטיות שלו בעיקר ברגעי המבחן עשויה להגביר את מחויבותם להגברתו במסגרות שתחת פיקודם. על אף שקשה לשלוט במשתנים אלו באופן מודע וסדור נראה כי ההכרה במרוכבות משתנה הנכונות להילחם והעמדת המפקדים על כלל המשנתנים

ג. **כשירות מנטאלית כתחושת מסוגלות** - במסגרת הכשירויות המנטאליות אשר המפקדים צריכים לשאוף להקנות לחייליהם באמצעות הבניית אימונים המדמים את מצב האמת, על המפקדים לזכור כי המטרה הסופית של כלל התהליך הוא להביא למצב בו החיילים והמסגרת חווים את עצמם כבעלי מסוגלות עצמית להתמודד עם האיומים העתידיים. לנוכח הנטייה הרווחת בצבא לתחקר בסיומם של תרגילים ואימונים את הכשלים והלקונות נראה היה לי כי חשוב להדגיש כעיקרון מנחה בהבניית התהליך כי אחריותם של המפקדים לאורך האימון כולו לאתר דרכים באמצעותם הם מגבירים את תחושת המסוגלות של פקודיהם זאת למשל דרך תחקור הצלחות באימונים והבלטת חיילים ספציפיים אשר לחמו היטב במסגרת התרגילים<sup>24</sup>.

**המפקדים כסוכני סוציאליזציה** - הקניית הכשירויות המנטאליות הינה כאמור תוצר של תהליך סוציאליזציה המונחה על ידי סוכני הסוציאליזציה - המפקדים. תפקידם של המפקדים בהקשר זה של המאמץ לפתח בחייליהם תכונות ו'זהות' של לוחם - לוחמני, נחוש, אגרסיבי וכו' הינו קריטי, ונראה היה לי יש לקיים בבא"ח תהליך מקביל אשר בו גם המפקדים במסגרת הכנתם לקראת האימון<sup>25</sup> יתייחסו לא רק להיבטים של הכנה מקצועית ופיזית לאימון אלא גם להיבטים של הכנה לכשירויות מנטאליות לקראת האימון. הכנתם של המפקדים בהיבטים של כשירות מנטאלית באה לידי ביטוי בהתייחסות מפורשת ועצמאית לסוגיית הכשירות המנטאלית של הלוחמים בשיחה של המג"ד למפקדים, ובהדגשת חובתם של המפקדים לתת את הדעת, לעסוק בכך ולשמש דוגמא אישית בהקשרים של התכונות אותם רוצים לפתח בחיילים והכשירויות להם שואפים להכשיר<sup>26</sup>.

**השפה והנרטיב כמעצבי תודעה** - יעילותה של ההכשרה ושל האימונים המתבצעים במסגרתה מותנית כאמור במידת הדמיות האימון למצב האמת. קירוב האימון למצב האמת נעשה לרוב באמצעות הדמיה פיזית של האימון לתנאי שדה הקרב ומאפייניו - נשיאת משקלים כבדים למרחקים רבים, מיעוט במזון ובשינה, הצבה של מטרות קופצות המדמות אויב מפתיע, לצד הוספה של אלמנטים בעלי אופי מנטאלי המדמים את מצב הקרב, למשל יצירה של עמימות ואי וודאות באשר להתפתחות התרגיל והקרב, הדמיה של נפילת חלק מן המפקדים וכדו'. שילובם של כלל המאפיינים הללו לכדי תרגיל אחד באה לידי ביטוי בעיקר במסגרת התרגיל המסכם בסיומו של האימון המתקדם, זאת במטרה לבחון את הפולגות 'במבחן האולטימטיבי' לקראת סיום פרק ההכשרה. עם זאת היבטים שונים של מצב האמת האמורים לאמן את החיילים לשעת פקודה שזורים לאורך האימון כולו והם אלו המהווים במידה רבה מקור לקושי - הפיזי והנפשי - הרב אותו חווים החיילים לאורך

אני מקפיד לקרוא לנושא בו אנו עוסקים בשם פיתוח 'הכשירויות המנטאליות' הם העדיפו לקרוא לו בשם פיתוח 'האיננו'. נראה כי על אף שהמאמצים הראשוניים שלי נגעו דווקא בניסיון לייצר סדר ובהירות בשיח ובמונחים בהם משתמשים המפקדים, במקרה זה שירתה דווקא העמימות המושגית את כל הצדדים ואפשרה לכל אחד מן הצדדים לחוש מידה של 'בעלות' על הנושא ולשתף פעולה. אחד מן הקשיים המרכזיים המלווה את העשייה הייעוצית בכלל, נוגע ביכולת של יועצים לייצר אמירות ביקורתיות ביחס לסביבה בתוכה הם פועלים מבלי להרחיק מעליהם מפקדים הנושאים באחריות למציאות המבוקרת. נראה כי המפתח להצלחה בהקשר זה נעוץ במערכות היחסים המושתת על יחסי אמון בין יועץ לנועץ המאפשרים שיח פתוח וכנה אודות המציאות הנחקרת מתוך מטרה משותפת לשפרה. היכרותי המעמיקה את הבא"ח ואת מפקדיו בשלב שבו התחלתי להעלות את הנושא לחשיבה ולניתוח, היוותה לדעתי תנאי בסיסי ליצירת שיתוף פעולה כל זאת כאמור לצד התחושה הכללית שרווחה גם בבא"ח לאחר המלחמה, כי על אף שככלל מתבצעת הכשרה איכותית בבא"ח יש לבחון את הדרכים בהם ניתן לשפרה ולביא את המסגרות הלוחמות מוכנות טוב יותר לעימות הבא.

בהקשר זה עוד חשוב לציין כי המפתח לשיתוף פעולה ולחיזוק יחסי האמון בין יועץ לנועצים נטוע במידה רבה ביכולתם לייצר עבודה ולשתף פעולה באופן בסיסי וראשוני סביב נושא משותף כל שהוא. מבחינה זו מהווה מערכת היחסים הנרקמת כמעין גלגל שלג ההולך וגדל ככל שמתקדמת הדרך וכי על מנת לייצרה נצרכת מידה ראשונית של עבודה משותפת מוצלחת המהווה תנאי להמשך התפתחותה של מערכת היחסים.

#### אחרית דבר

כעשרה חודשים מיום סיום תפקידי בבא"ח ביקשתי לברר מה עלה בגורל הפרויקט שתוארתי בעבודה זו. מעט אחרי סיום תפקידי אירעו כמה חילופי תפקידים רבי חשיבות בבא"ח<sup>25</sup>, ביניהם חילוף מג"ד הבא"ח ומפקד האימון המתקדם. כידוע, חילופם של מפקדים מהווה אירוע רב-משמעות בכל הקשור ליכולת הארגון להתמיד בהיבטי עשייה שאינם חלק מן העיסוק השוטף והראשוני שלו. קושי זה כרוך בסיבות רבות ומגוונות, ביניהן ניתן לציין מחד גיסא, את הקושי האובייקטיבי להעביר את כלל הזיכרון הארגוני בין בעלי התפקידים המתחלפים, ומאידך גיסא, את קיומו של קושי הטמון בפער 'סובייקטיבי' של הבדלי תפיסות בין מפקדים בכל הנוגע לתעדוף משימות והבדלים בתפיסות של הכשרה מיטבית. לצורך הברור נפגשתי עם מפקד הבא"ח החדש לשיחה בנושא<sup>26</sup>. ובסיימה יצאתי עם תחושות מעורבות ובמחשבות חדשות באשר לאופני ההשפעה שלנו (אנשי מד"ה, בזירות השונות) בסוגיות ליבתיות מהסוג שתוארתי כאן.

כבר בשיחת הטלפון שלי עם המג"ד, כשביקשתי להיוועד איתו

המבנים אותו והמשפיעים עליו עשויה לסייע להם בהבניית הפיקוד שלהם באופן שתשרת את המטרה.

#### מחשבות על התהליך הייעוצי - אתגרים והישגים

בסיום התהליך הובאו התובנות שעלו במסגרתו לכדי בשלות, ויצאו לאור במסגרת של תיק יסוד המנחה את אופן ההכשרה בבא"ח בכל הנוגע לפיתוח הכשירויות המנטאליות ללחימה במסגרת ההכשרה. עם סיומו של התהליך חשתי מידה רבה של סיפוק, שכן הנושא הועלה על סדר יומו של הבא"ח כיוזמתו, והובל על ידי במידה רבה לאורך הדרך עד להוצאת המוצר הסופי המוצא את ביטויו כבר בימים אלו במסגרת פרקי האמון השונים. תחושת ההצלחה שלי סביב הפרויקט עוררה אצלי מחשבות באשר לתהליך הייעוצי על אתגרו ועל הסיבות להישגיו ומכאן ואילך אני מבקש להתייחס לתהליך באופן רפלקטיבי ולעמוד בקצרה על מאפייני העבודה הייעוצית שלי לאורך הדרך לנוכח הסכמה ושיתוף פעולה חלקיים מחד והתנגדויות למינהן מאידך.

ראשית חשוב לציין כי על אף שבסיכומם של דברים הובל התהליך על ידי המג"ד ועל ידי עד לסיום, חזויותי לא מעט קושי הן בהתנעת התהליך והן במהלכו בניסיון לשמרו ולהובילו לסיום. הקושי המרכזי נבע מהסתייגות מרומזת של חלק מן המשתתפים בעשייה לקבל את מעורבותי בנושאי הליבה של הבא"ח - קרי ההכשרה והאופן שבו היא מתבצעת, כאילו התערבתי בעניינים לא לי ופרשתי לטריטוריה זרה השייכת לעולמם של מפקדים בלבד<sup>24</sup>. הסתייגויות אלו באו לידי ביטוי בתחילה בניסיון למסמס את הנושא במסגרת פורומי החשיבה, תחת הטענה כי הכיוונים שאני חותר אליהם טריוויאליים וכי ההכשרה במצבה הנוכחי מיטיבה כבר לתת מענה לפיתוח הכשירות המנטאלית של הלוחמים. על אף ההתנגדות הזו נראה היה כי מחויבותו של המג"ד לנושא וההבנות המקדימות שהצלחתי ליצור מולו, היו עבורי גיבוי שאפשר התמדה גם במסגרת הפרומים וגם מחוצה להם בעבודה מול המפקדים השונים. מלבד הגיבוי של המג"ד, נראה היה כי הממצאים האבחוניים איתם באתי לפורמי החשיבה אשר נשענו על שיחות שערכתי עם מ"פים בשלבי ההכשרה השונים, הגבירו את תוקף הטענה כי על אף מרכזיותם של ההיבטים המנטאליים בפיתוח לוחמים, אלו נוטים להתמסס וכי מיסוד תהליך הכשרה סדור ומדורג בנושא, הזהה במהותו למחשבה המכוונת את ההכשרה ברבדים הקוגניטיביים והפיזיים עשויה לשפר את איכות ההכשרה בבא"ח. לצד זאת נראה היה כי ככל שחלף הזמן חומות ההתנגדות של המסתייגים נופלות, וכי היכולת שלי לייצר מולם שיח ממשגי ומסדר אודות נושאים אשר מעסיקים אותם ביום יום, דווקא מצאה חן בעיניהם וסייעה בשיתוף הפעולה שניקם לאורך הדרך.

על אף שלבסוף שיתפו איתי פעולה כלל הגורמים השותפים, מצאו המפקדים דרך אחרת בעזרתה התמודדו עם הקושי שלהם בעיסוק הגובר שלי בעולמות התוכן שלהם - הטרמינולוגיה והזרדוגו. בעוד



אי-ההבנה המיידית של מפקדים את אשר אנו מנסים להוביל אליו עשויה ללמד דווקא על הערך המקצועי המיוחד של הדברים, ולא דווקא על אי-הרלוונטיות שלהם<sup>30</sup>, בסיכומם של דברים ניתן לומר כי הבטחת התמדתו של שינוי הכרוך בשינוי תפיסתי מעבר לכהונות של מפקדים נראית כמותנית במידה רבה ביכולת של מוביל השינוי להמשיך ולתווך את רעיונותיו בין מפקדים ובין קדנציות עד להפיכת התפיסה החדשה לנחלת הכלל ולנורמה מחודשת בחשיבה ובתפיסה.

### מקורות

- Gal, Reuven (1988). *Unit cohesion in the Israeli Defense Force*.
- מתוך **פסיכולוגיה צבאית מאגר י דע א'**, פריט 3001.
- גרוסמן, ד. להביס את רצון האויב - היסודות הפסיכולוגיים של לוחמת התמרון. פסיכולוגיה צבאית גליון 2.
- כהן, נ (2001). עיצוב הזהות המקצועית והסוציאליזציה למקצוע בצה"ל, קובץ **עבודות סיכום שנה 2001**, כרך ד.
- פרידלנד, נ. וקינן ג. ללחוץ או לא ללחוץ? כיצד לאמן יחידים לביצוע מטלות בתנאי לחץ. בתוך: בנימיני, ק., דולב ע., אמיר, מ., כהן, ע. ושלזינגר, י.מ., (עורכים) (תש"ן). **עיון ויישום בפסיכולוגיה, מאגנס, ירושלים**, עמ' 292-303.
- קדם, י. (2003). עקרונות הניהול הרזה. סטטוס פברואר 2003.
- קופרפרשמידט, א. (2001). הכנה תודעתית בעימות המתמשך, קובץ עבודות סיכום שנה 2001, כרך ד.
- המילון למונחי צה"ל (1998) - הערכים 'אימון', 'רוח לחימה', אג"ם-תוה"ד, התשנ"ח-1998.
- נורכר, ס. (1997). לקסיקון פסיכולוגי - ערך: 'זהות'.
- **תיק יסוד בא"חים בט"דים** - ביסל"ם (חש"ד)

### הערות שוליים

- 2. זאת על אף ההישגים הלא מבוטלים שהשיג הצבא במהלך הלחימה.

ולשוחח עימו, שמחתי לגלות כי הוא הכיר את שנעשה בבא"ח בנושא, ובכך היה מבחינתי אות מבושר טוב באשר למידת המשכיות העשייה והטמעת השינוי שהובל. בפגישה עצמה נוכחתי כי הדברים מורכבים מעט יותר.

המג"ד אכן הכיר את הפרויקט ואף זכר כי בהעברת הפיקוד שלו עם המג"ד שקדם לו הנושא הוצג לפניו. עם זה, כנראה בשל העומס האופייני לתהליך העברת הפיקוד ולתחילת תפקיד, הוא לא העמיק בו חקור באופן שיאפשר את הטמעת כלל הפרקטיקות שהוצעו בתיק היסוד שנכתב, ומה שחשוב יותר, את הטמעת הפרקטיקות על בסיס התובנות שעמדו ביסודן, ועל בסיס שינוי הגישה לנושא בתהליך ההכשרה.

המג"ד ציין לפני כי רוב הפרקטיקות המוצעות בתיק היסוד אשר נועדו לחדד את לבני ההכשרה בהיבטי יצירת קושי והדמיית האיומן למצב האמת - אכן הן מתקיימות באימונים, אך הן יושבות על התובנה הכללית כי המרכיבים הללו הן חלק ממקצועיות הלוחם. אף שההבנה הזו לכשעצמה נכונה, נראה כי היא מצביעה על היעדר ההבנה התשתיתית באשר לערך המוסף שיש בהתייחסות לנושא הכשירות המנטלית כסוגיה בפני עצמה, אשר ניתן לפרקה לכלל מרכיביה ואשר רצוי להתייחס אליה כאל ציר נוסף במאמץ ההכשרה.

עם זאת, עיון מדוקדק ומשותף שלנו בעבודה שכתבתי ובתיק היסוד שנכתב בבא"ח העלה שתי עובדות מעודדות. ראשית ציין בפניי המג"ד, באופן מופתע יחסית, כי באימון היסוד - המסגרת היחידה שבה לא אירעו חילופי מפקדים - הדברים מתקיימים ומתבצעים ככתבם וכלשונם. מפקד אימון היסוד הנוכחי אשר היה שותף בעיצוב ההבנות שהתפתחו, ואף כתב את החלק שנגע לאימון היסוד בתיק היסוד - מקפיד עד היום לקיים את לבני האימון ואת הדגשים הנלווים לאימון<sup>27</sup> באופן שבו הם תוארו עוד בעת כהונת המג"ד הקודם. נוסף על כך, השיחה בכללה אופיינה בערנות רבה ובעניין מחודש של המג"ד, הן במישור הפרקטי שלה, קרי: בעיקר סביב פרקטיקות, מעניינות כדבריו, המשולבות באימון המתקדם<sup>28</sup>, והן, ואולי אף חשוב יותר, במישור התפיסתי שלה, דהיינו: סוגיית ההיבטים המנטאליים והאיתנות כציר עצמאי בהכשרה. מעניין היה להיווכח עד כמה בקלות ביקש המג"ד לאמץ את הרעיונות הפרקטיים אל תוך האימונים<sup>29</sup>, ועד כמה קיימנו ויכוח ודיון מעמיקים סביב ההקשרים התפיסתיים יותר שלה אשר בסיומו הסכים המג"ד כי יש טעם אף בדבריי.

יצירת שינוי בתפיסות היא מן הקשים והמאתגרים בעבודת היועץ הארגוני. עם זאת נראה כי דווקא בו יש פוטנציאל רב ליצור ערך מוסף מובהק עבור הארגון. עיסוק בסוגיות אשר קיים קושי בתיווך הרעיונות הייעוציים העומדים ביסודם כלפי מפקדים, עשוי ליצור שתי תגובות הפוכות במאמצי היועץ הארגוני. מחד גיסא, נראה כי הקושי להוביל לשינוי בתפיסה מצביע על בעייתיותה או על חוסר הרלוונטיות שלה עבור המפקדים, מאידך גיסא, נראה כי דווקא קיומו של קושי מעיד על גילוי של משהו חדש אחר ומשמעותי.

3. תהליך ההכשרה בבא”ח מורכב משני פרקי אימון בסיסים - אימון היסוד והאימון המתקדם אשר משכם הכולל נע בין 6-7 חודשים. אימון היסוד נפרש על פני כארבע חודשים ובמסגרתו מתבצע מאמץ מרכזי הקשור בקיום תהליכי סוציאליזציה בסיסים של האזרחים המתגייסים לארגון הצבאי קרי הטמעת המשמעת הצבאית (קבלת מרות המפקדים והציות לפקודות) קיום שגרה צבאית וכדו’ זאת לצד לימוד ועיסוק בתכנים מקצועיים וערכיים בסיסיים כדוגמת בניית הכושר הגופני, למידת יסודות הקליעה בנשק, שדאות, סדרת חינוך, שבוע פק”לים, תרגילי פרט וחוליה. האימון המתקדם נפרש על פני כחודשיים ובמסגרתו מתקיים מאמץ מרכזי של הפיכת החיילים ללוחמים קרי הטמעה של יכולות מקצועיות מתקדמות - שיפור הכושר הקרבי, ריבוי שבועות שטח - שבוע קליעה מתקדם, שבוע ביתה, מחלקה, לש”ב, לש”ב מתקדם, שבוע אל”ל, תרגיל פלוגה ושבוע מסכם לצד חיזוק עבודת המסגרת ביתה, מחלקה ופלוגה כמסגרות לוחמות הפועלות באופן גמיש סינרגטי וממצה כוח.
4. הצורך להכשיר את החיילים להתמודדות עם אתגרי העימות המוגבל מחד גיסא, והצורך להכשירם לקראת תרחישי היחוס של מלחמה כוללת מאידך גיסא. לוחמות אלו שונות מאוד הן בכישורים והמיומנויות המקצועיות להם נדרשים חיילים והן בהיבטים של הכשירות התודעתית והמנטאלית אליהם הם נדרשים.
5. ריבוי שבועות הגנ”מ (הגנת מחנה - שבועות שבהן מאיישים הטידונים את עמדות השמידה בבא”ח) - מעצם היות הבא”ח פרוס על פני שני בסיסים שונים דבר המייצר ריבוי עמדות שמירה, וריבוי שבועות הגנ”ש (הגנת ישובים).
6. רעיון זה היווה קו מנחה בחשיבתו של צה”ל לאורך השנים מאז היווסדו, וזאת הבסיס לאמונתם של מיעוטים מעוטי אמצעים ביכולתם לגבור על רבים המצוידים היטב.
7. קיימים כמה עקרונות נוספים בתיאוריה של הייצור/הניהול הרזה אך אלו פחות רלוונטיות לאנלוגיה אותה אני מבקש ליצור במסגרת זו בין הבא”ח לארגוני תעשייה אחרים ועל כן לא אתעכב עליהם במסגרת זו.
8. רבים סוברים כי הקושי לעשות זאת במקרה מלחמת לבנון השנייה היה קשור בצלקת ובטראומה שהשאירה מלחמת לבנון הראשונה בחברה הישראלית ובקושי של הקברניטים (מדינאים וצבאיים) להתגבר עלייה.
9. הביטוי ”חיילים נחושים” ו”חיילים איתנים” מופיע במסגרת מסמך יעדי הקבע להכשרה של הבא”ח המהווה מעין מסמך המציג את עקרונות היסוד המבנים את תפיסת ההכשרה בבא”ח.
10. פרום החשיבה הראשון הוליד אחריו עוד שני פורמי חשיבה אשר עסקו בניתוח הנושא והבנייתו ואשר בסופם כתבתי בהוראת המג”ד מסמך מסכם - ”תוכנית לפיתוח האיתנות והכשירות המנטאלית ללחימה בקרב מפקדים וחיילים בבא”ח נח”ל”. מסמך זה מהווה למעשה תיק יסוד העוסק בנושא, המנחה את המפקדים באשר לאופן שיש להטמיע את הרעיונות עליהם דיברנו, במסגרת ההכשרה. יובא כאן בנספח לעבודה.
11. ניתן אומנם לטעון כי רעיון האימון מכיין למצב של מלחמה גם מבחינה מנטאלית הוא בגדר המובן מאליו וכי החידוש במושג ההכנות המנטאליות הוא דווקא בהיותו נקודתי לקראת משימות ספציפיות אשר בעבר לא חשבו כי יש להיערך אליהם גם במישור התודעתי. אולם, נראה כי העדויות והציטוטים אשר הבאתי לעיל מעידים על כך כי תשומת ליבם של מפקדים בצבא באשר לאימונים נוגעת בעיקר בהיבטים של מקצועיות טכנית ועמידות פיזית ופחות להיבטים הקשורים בתודעה ומצבים מנטאליים.
12. הרובד המנטאלי כאמור נתפס פעמים רבות על ידי מפקדים כרובד הכרוך והשזור בשני הרבדים האחרים - הקוגניטיבי והפיזי - כך שביצוע מיטבי של ההכשרה ברבדים אלו יבטיח גם תוצאה ברובד המנטאלי, זאת מבלי להתייחס אל הרובד המנטאלי כאל תוצר אשר יש להתייחס אליו כעומד גם בפני עצמו.
13. על האופן שבו ניתן לפתח תכונות אישיותיות רצויות בקרב הלוחמים אתייחס בהמשך.
14. הפרושים לארבעת המונחים הראשונים ניתנו על ידי (ג.ד.) וקיבלו את אישורו של המג”ד זאת בשל אי הופעת המונחים הללו במסגרת המילון למונחי צה”ל.
15. אין ספק כי המאמץ הצבאי לפתח בחיילים תכונות כדוגמת אגרסיביות מהווה שורש לטענה כי הצבא והמציאות הקשה הנכפית על חיילים במסגרתו מהווים מקור לחלחולם של ערכים אלימים אל תוך החברה בכלל. אם זאת נראה כי לצד ההקשרים ”השליליים” הללו, טיפוח איכויות של נחישות, של עמידות לנוכח קשיים ושל מצוינות מהווים גם הם מקור להשפעה על חיילים קרביים, והפעם בהקשרים חיוביים ומבורכים לחברה בכללותה.
16. בתכונת המסכמת שיצאה לאור מופיעים האופנים הללו תחת הפרקים - בניית איתנות וחוסן מנטאלי באימון היסוד, בניית איתנות וחוסן מנטאלי באימון המתקדם.
17. בתוכנית המסכמת מופיע תחת הפרק המכונה ”תוכנית חינוך כחלק מחיזוק מרכיב הנכונות להילחם”. חשוב לציין כי בעבודתם של מפקדי האימונים והמד”רית לא היה משום יצירה חדשה של יש מאין שכן במידה רבה כבר קיימים בהכשרה אלמנטים האמורים לתת מענה ולפתח את הכשירויות המדוברות, עם זאת בפרוש הייתה כוונה כי כלל המרכיבים יבחנו תוך חשיבה על

- התכונות הללו בשיטה של תגמולים עשוי להביא לוחמים למידות שונות של רכישת התכונות הנשאפות הללו.
24. תיווך זה מושפע במידה רבה גם מן השפה והטרמינולוגיה אשר המפקדים משתמשים בה לאורך ההכשרה ומושפעת מבחירה של מילים השייכים לז'רגון הכשרתי לעומת מילים השייכים לז'רגון המלחמתי. למשל, בסיכומם של תרגילים האם ידברו המפקדים על פגיעות/אי פגיעות במטרות או על פגיעות/אי פגיעות באויב. על שניתן לחשוב כי מדובר בהבדלים סמנטיים בלבד, לדעתי הבדלים אלו מייצרים חוויה אחרת של הכשרה ומייצרים תודעה אחרת של מוכנות ומסוגלות לקראת פקודה.
25. קושי זה של מפקדים לקבל מעורבות יעוצית בנושאי הליכה הצבאיים נובע במידה רבה מייחוסים שונים כלפי עבודתו של היועץ המזוהה פעמים רבות כמי שאחראי בעיקר לסקרים לתהליכי מישוב ולביצוע סדנאות בנושאי ניהוליים וארגוניים קלאסיים.
26. כזכור אחת מן הסיבות שזיהיתי, בגינן דחף המג"ד היוצא יחד איתי את הנושא, נבעו משאיפתו להטביע חותם נוסף בבא"ח לקראת סיום תפקידו. בפועל סיים המג"ד את תפקידו כחודשיים לאחר שסיימתי אני את תפקידי ובכך למעשה הוטמעו התובנות והתפיסות שפותחו במסגרת הפרויקט במהלך מחזור הכשרה אחד בלבד.
27. זאת לאחר תיאום ואישור עם יועץ הבא"ח הנוכחי על מנת שלא לפלוש לטריטוריה שאיננה שלי עוד.
28. בסופו של יום ניתן לומר כי הכול מתנקז לכותרת העל של 'מקצועיות' שהרי חלק ממקצועיות הלוחם הוא גם כושרו המנטלי.
29. לדוגמה, מפקד אימון היסוד מקפיד שהמ"פים שלו יתייחסו בפקודה השבועית שלהם, בסעיף נפרד להיבטים המנטאליים של שבוע האימון המתוכנן.
30. בסיומה של הפגישה ביקש ממני המג"ד לשלוח לו שוב את תיק היסוד על מנת שיוכל לעיין בו באופן מעמיק.
31. למשל, בתרגילי הפלוגות יקיימו המפקדים קשר ביניהם אך ורק על בסיס מכשירי הקשר הצה"ליים, ולא על בסיס הטלפונים הניידים גם אם מדובר בתקשורת שעיקרה מנהלות.
32. לצד זאת חובה לשמר מידה של יושר אינטלקטואלי וצניעות לנוכח התנגדות והאפשרות שגם אנו טועים או רואים את התמונה בחלקיותה.
- אופנים בהם ניתן להיטיב ולמקסם את ההיבטים הללו באימון תוך הבנה מעמיקה וחדה יותר של המהויות ההכשרתיות אותם רוצים להשיג.
18. מסע מפוצל הוא מסע שבו חוזרים החיילים לבסיס כאילו בסיומו של המסע ותוך כמה דקות מוקפצים למשך נוסף של מסע ללא התרעה וידיעה מוקדמת. מטרתו של אקט זה כמובן להבנות את חוסנם המנטאלי של החיילים להתמודד עם הפתעות אשר עשויות להזדמן גם בשדה הקרב.
19. תרחיש הייחוס נגזר מתוך האימון החטיבתי שהתבצע ברמת הגולן במהלך חודש מאי 2007.
20. הדוגמאות המובאות כאן הן דוגמאות אחדות בלבד לשם המחשה. בפועל פורטו הדברים הרבה יותר בתיק היסוד בנספח.
21. לרוב זוכים רק החיילים אשר לא התנהלו נכון ברמת חיילות הפרט להערות ולהתייחסות בעיקר דרך הפלחם כפצועים או הרגומים מדומים בשל התנהלות לא מוקפדת למשל אי תפיסת מחסה כראוי, יציאה לדילוג בלי חיפוי וכדו'.
22. לפני תחילת כל אימון - יסוד ומתקדם - מתקיים פרק של הכנה מקצועית למפקדים לקראת האימון.
23. אין ספק כי המפקדים כסוכני חברות אמורים לשמש מודל לחיקוי בניסיון להטמיע בחיילים תכונות אופי כדוגמת נחישות, תוקפנות וכדו'. למידה מדמויות סמכות המהוות מודל מנחה להתנהגות נקראת 'למידת חיקוי'. בהקשר זה ניתן להשתמש גם בלמידה המושתתת על התניות אופרנטיות סקינריניות קלאסיות. גרוסמן במאמרו "להביס את רצון האויב - היסודות הפסיכולוגיים של לוחמת התמרון" דן באופנים הפסיכולוגיים המאפשרים את תופעת ההרג בשדה הקרב. בהקשר זה הוא מצביע בין השאר על שני משתנים המובילים ל"התרת ההרג". האחד נוגע במזג הלוחמים ובמזג האישי הטבעי שלהם. במאמר הוא מציין כי ניתן לקשור מזג זה לשורשים סוציופתיים אשר בשדה הקרב הם נחוצים ומשרתים את המטרה, אך הוא מצביע גם על מחקרים המלמדים כי אימון החיילים באמצעות התניות אופרנטיות של "כלכלת אסימונים" שבה זוכים החיילים לחיזוקים חיוביים ולתגמולים, כגון סמלי צלפים המוצמדים לחזם של אלו הפוגעים יפה באימונים, שבח, הכרה, יציאה הביתה וכדו' הביאו לידי עלייה בשיעורי הירי של לוחמים במלחמת וייטנאם, למשל, לעומת מלחמת העולם השנייה. גם בהקשר הניסיון לפתח בחיילים תכונות אופי מסוימות נראה כי חוברים שני המשתנים הללו יחד, וכי קיומו של מזג אישי כפרדיספוזיציה כקדם-נטייה? תוך חיזוק