

# מהוקדי מטרה אתגרים מנטליים של לוחמים מפעילי האש בחיל התותחנים

מתוך רצון לטייב את המוכנות של אנשי חיל התותחנים ללחימה הבאה, יש לראות את המוכנות המנטלית בכל ההכשרות והאימונים חלק אינהרנטי ובלתי נפרד מהתהליך, שנכון לספק לו במה רחבה ומשמעותית יותר בבניין הכוח ובהפעלתו

**סא"ל דודו גילעד**, בעל תואר שני מהחוג ללימודי עבודה באוניברסיטת תל אביב. כיום ראש ענף מדעי ההתנהגות בזרוע היבשה. בזמן כתיבת המאמר שימש כקצין מדעי ההתנהגות בפיקוד הצפון.

**רס"ן נעמה עוז-מאייר**, בעלת תואר ראשון במדעי ההתנהגות וחינוך וכן תואר שני בסוציולוגיה ארגונית מאוניברסיטת בן-גוריון. יועצת ארגונית עוצבת הגליל, בתפקידיה הקודמים שימשה כיועצת הארגונית של עוצבת "קלע דוד" בחיל התותחנים וכחוקרת בענף פסיכולוגיה בזרוע היבשה.

**רס"ן אירה לפרדין**, רמ"ד פא"ר במכללה הטכנולוגיסטית. בעלת תואר שני בפסיכולוגיה חברתית-ארגונית מאוניברסיטת בר-אילן. בזמן כתיבת המאמר שימשה כיועצת הארגונית של עוצבת "קלע דוד" בחיל התותחנים ורמ"ד פא"ר אגדי אחזקה בחיל הטנ"א.

**רס"ן מרב ליפשיץ-ליליאן**, יועצת ארגונית המערך הכלכלי, יועכ"ל ואת"ק, בזמן כתיבת המאמר יועצת ארגונית עוצבת הבשן ויועצת ארגונית עוצבת "שלהבת האש" ובי"ס לתותחנות והפעלת אש ביבשה.

**אע"צ מיכל גור**, מנחת קבוצות מוסמכת, בעלת תואר שני בסוציולוגיה ארגונית מאוניברסיטת חיפה. בעבר שימשה כיועצת לפיתוח מנהיגות בקורסים מ"פים-מג"דים-מח"טים, ראש חוליית תותחנים בביסל"ם וכיועצת ארגונית ביחידת החימוש המרחבית בפצ"ן.

## תקציר

מאמר זה מציג תובנות מחקריות על האתגרים המנטליים בלחימה, הייחודיים למפעילי האש בחיל התותחנים מהמערך הקני, הרקטי והנשק המדויק בלבד.

הפעלת האש בשדה הקרב מתקיימת משחר ההיסטוריה ועד ימינו. ההפעלה השתנתה והתעדכנה עם ההתקדמות הטכנולוגית, ממכונות להטלת חיצים ואבנים ועד רקטות וטילים מדויקים הנורים מהאוויר, מהים ומהרקע. לאורך השנים הותאמה הפעלת האש לצורכי כוחות היבשה המתמרנים בקרבות התקפיים והגנתיים, במלחמות גבוהות עצימות ובעימותים נמוכי עצימות (הכט, 2012). המחקר התבצע במתודולוגיה איכותנית, ושולבו בו כלים של ראיונות מובנים למחצה, ניתוח טקסטים ותצפיות. המחקר מבוסס על 28 ראיונות עם מפקדים (מפקדי צוותים וקצינים) מכל הדרגים ומיחידות שונות בחיל התותחנים.

מן הממצאים עלה כי במפגש בין סביבת הפעולה של לחימה מרחוק, האמל"ח הספציפי וסביבת הלחימה נגזרים אתגרים מנטליים הייחודיים ללוחמים אלה. עוד עלה כי הטכנולוגיה הממוכנת והמודרנית מייצרת אתגרים מנטליים שונים למפעילי האש מנגד - היא מייצרת דילמות אתיות ומוסריות ואף עשויה לייצר פגיעות מוסרית ופוסט-טראומה. במקביל נראה כי הלחימה באמצעים טכנולוגיים גורמת לתחושת העדר רציפות בלחימה (חוויה מקוטעת) וניתוק רגשי וקוגניטיבי הדורשים "קפיצה" מחשבתית לאזור הלחימה. מידת הדיוק והיכולת לראות את האויב באמצעות הטכנולוגיה מייצרת אתגרים שונים. עם זאת עולה כי הגורם המשותף ללוחמים בחיל התותחנים הוא הצורך בניהול רגשות לשם התמודדות עם התוצאה של הלחימה באמצעים טכנולוגיים. כמו כן הזהות החילית משתקפת כאתגר משמעותי.



## מבוא

במאמר זה אנו מבקשים להציג תובנות מחקריות על האתגרים המנטליים בלחימה הייחודיים למפעילי האש בחיל התותחנים מהמערכים הקני, הרקטי והנשק המדויק בלבד. משום שהכתיבה הצבאית של מערך מדעי ההתנהגות (מד"ה) מצומצמת ביחס לתותחנים בכלל ובתחום של הפעלת האש בפרט, ראינו לנכון להפנות זרקור מחקרי לתחום זה כדי לספק ידע תשתיתי ופרקטי, הרלוונטי למפקדים ולקציני מדעי ההתנהגות העוסקים בתחום.

בכל מצבי השח"ם (שגרה, חירום, מלחמה) שהתקיימו בשני העשורים האחרונים, ניתן לראות התייחסות הולכת וגוברת לאפקטיביות השימוש באש, לחשיבותה ולמרכזיותה בשדה הקרב בעולם ובצה"ל. תחום הפעלת האש תופס בשנים האחרונות נתח משמעותי והולך ומתפתח, לא רק בסיוע לכוחות המתמרנים אלא גם בפעולות נקודתיות נגד יעדים ממוקדים ובהפעלתו בדרג המפקדות. ניתן היה להבחין בתופעה זאת בצורה ניכרת במהלך הלחימה ב"צוק איתן". ניתן להעריך כי צורת ההפעלה של לחימה מרחוק תשתנה לאור סביבת לחימה שונה וכי האתגרים המנטליים שיתוארו ישתנו לאורם. כתוצאה מכך וכתוצאה מהתפתחויות טכנולוגיות משתנה חיל התותחנים, מתעדכן ומתאים עצמו לשדה הקרב המודרני, ובימים אלו הוא הופך ל"מערך האיסוף והתקיפה הרשתית".

**ניתן להעריך כי צורת ההפעלה של לחימה מרחוק תשתנה לאור סביבת לחימה שונה וכי האתגרים המנטליים שיתוארו ישתנו לאורם. כתוצאה מכך וכתוצאה מהתפתחויות טכנולוגיות משתנה חיל התותחנים, מתעדכן ומתאים עצמו לשדה הקרב המודרני, ובימים אלו הוא הופך ל"מערך האיסוף והתקיפה הרשתית"**

המחקר הנוכחי הסתמך על ראיונות שבהם התבקשו המרואיינים להתייחס לניסיונם במערכה "צוק איתן". מגבלות ביטחון המידע אינן מאפשרות לחשוף את המבנה של כל יחידה וכל מערך, ולכן לא ניתן לפרט את ההשפעות של האמל"ח על תצורת הלחימה של הלוחמים. אמנם רבות נכתב על אתגרים מנטליים, אלא שעד כה התרכזה מרבית הכתיבה על אתגרים מנטליים בסביבת הלחימה הספציפית. כך לדוגמה לחימה בתווך תת-קרקעי (ברגר וברקו, 2014), לחימה בסביבה אורבאנית (סלומון, 2016) ועוד. התרומה של מאמר זה היא ניתוח של אתגרים מנטליים המתעוררים בלחימה והנובעים מאמצעי הלחימה השונים בחיל התותחנים בסביבה המבצעית בלחימה. תחילה נסקור בקצרה את הכתיבה הקיימת על אתגרים מנטליים,

לאחר מכן נסקור ספרות הנוגעת להשפעות המנטליות שיש להפעלת אש על הלוחמים ונתאר את הסביבה הארגונית ובתוכה את המערכים בחיל התותחנים ואת מאפייני משימותיהם. לאחר מכן נציג את המחקר ואת ממצאיו. אלה יחולקו לאתגרים המנטליים שנמצאו ועיקרם: טשטוש תחושת הסכנה; "קפיצה לאזור הלחימה"; היעדר רצף לחימה; חיבור רגשי וקוגניטיבי בלחימה ורמה הטכנולוגיה והדיוק של האמצעים. בהמשך, יוצג דיון בממצאים, ולבסוף יסוכם המחקר ותוצענה למפקדים המלצות לפעולות קונקרטיות.

## אתגרים מנטליים

טרם נמצאה בספרות הגדרה מספקת למונח "אתגר מנטלי". עם זאת בחינת הספרות בנושא מגלה שהיא מתייחסת לנושא כאל "אוסף של גורמים הפועלים על היחיד והיחידה כ"כוח מפרק", לפי משנתו של קלאוזוביץ" (ברגר וברקו, 2014; סבטליצקי, 2016). במאמר זה נגדיר אתגרים מנטליים בלחימה כאתגרים המופיעים בסביבת הפעולה<sup>1</sup> והפועלים ככוחות מפרקים, ושיש בהם את הפוטנציאל לערער את החוסן האישי וחוסן המסגרת הלוחמת. לפיכך כל תופעה המאתגרת את המודל המנטלי (לדוגמה הצוות בכלי) היא "אתגר מנטלי", ודוגמאות לאתגרים כאלו נציע בהמשך המאמר.

בספרות מדעי ההתנהגות בצה"ל קיימים מחקרים ומסמכים רבים העוסקים באתגרים מנטליים בלחימה. ברגר וברקו (2014) בחנו את האתגרים המנטליים השונים הנובעים מלחימה בתווך תת הקרקע ביחידות חי"ר. ממצאיהם הצביעו על קשיים בהתמצאות, אובדן חושים וקושי לגבש תמונה מנטלית של השדה כאתגרים המנטליים המרכזיים בסביבת לחימה זו. שליו (2003) חקר את האתגרים המנטליים בסביבת חל"ך, והצביע על גורמים כגון הקושי באיתור התקיפה (נטול רעש, לא פוגע בציד) והעובדה שחל"ך הוא נשק המוני שיש לו השפעה מרחבית, כאתגרים המרכזיים בסביבה זו. סלומון (2016) התייחס לאתגרים המנטליים עבור לוחמת החי"ר בשטח האורבני: הצפה ובלבול, זיהוי עמית-טורף וחשש לירי כוחותינו על כוחותינו, חווית הלחימה העשויה לגרום לתחושת נתק בין החוויות החושיות השונות וחוסר אונים נרכש. סלומון גם הצביע על אתגרים ברמת המפקדים: הכלת תגובות הלוחם והתמודדותו, קבלת החלטות בעומס גבוה ומוצפות גבוהה. תורת ההכנות המנטליות (ממד"ה, 2015) עוסקת אף היא במתודולוגיה לזיהוי הגורמים המפרקים בסביבה המבצעית ובהכנת הכוחות להתמודדות עם גורמים אלו.

במחקר הנוכחי ננסה לעמוד על האתגרים המנטליים המאפיינים את הלוחמים העוסקים בהפעלת האש. אך בעוד שהכתיבה על אתגרים מנטליים הנובעים מסביבת הלחימה הספציפית רבה, קיימת מעט מאוד כתיבה על אתגרים מנטליים ללחימה הקשורים לאמל"ח בחיל התותחנים ולהפעלת האש. המחקר היחיד שעסק בנושא קרוב, אם כי לא זהה, הוא מחקר שבחן



הסימולטור סטטי, נמצא בשטח פתוח וכל אימון בו אורך כ-24 שעות, כך שהלוחמים מתרגלים בתנאים דומים לאלו שיייתקלו בהם בשדה הקרב. מידת הדיוק והיכולת לראות את האויב באמצעות הטכנולוגיה מעוררת אתגרים שונים

נגעו באתגרים המנטליים של מפעילי אש "מרחוק". כך למשל מחקרה של כהן (2017) השווה בין סממנים של דיכאון וחרדה בקרב מפעילי כטב"ם בארצות-הברית לעומת חיל האוויר הישראלי. במחקר נמצא כי בניגוד לממצאים של המקבילים בארצות-הברית, בחיל האוויר לא נמצאו מפעילים שסבלו

את האתגרים המנטליים בחיל השריון. המחקר הצביע על "אפקט הבועה" המתרחש עקב הניתוק היחסי של צוות הטנק מהסביבה החיצונית כאתגר המנטלי המרכזי שאיתו מתמודדים הלוחמים (אופז, ליבנה והופמן, 2015).

## היבטים פסיכולוגיים וסוציולוגיים של הפעלת האש

מאמץ האש הוא חלק בלתי נפרד מהמלחמות המודרניות. מאמץ האש משלים ומסייע למאמץ התמרון בשדה הקרב על-מנת להשיג את המטרות תוך ניצול יתרונותיו ועוצמותיו. תכליות מאמץ האש הן: תקיפת כוחות ותשתיות האויב, וסיוע לתמרון שיאפשר קצב תמרון מהיר (תורת הפעלת האש, 2018).

בעשור האחרון אנו עדים להתפתחות דרמטית ביכולת הפעלת האש במסגרת התמרון. לא עוד ארטילריה סטטיסטית בלבד הנשענת על תותחים ורקטות, אלא ארטילריה המבוססת על מגוון אמצעים ובעלת דיוק הולך ומשתפר. טווחי החימוש המדויק גדלו מאוד, דבר המאפשר להעמיד את כלי הנשק במקומות רחוקים יחסית, בטוחים ומוגנים יותר, ובכך להקל על יחידות האש בהיבטים הלוגיסטיים ובהיבטי האבטחה (הכט, שם).

תחום הפעלת האש אינו ייחודי, כמובן, רק לזרוע היבשה. מחקרים עדכניים שנערכו על מפעילי הכטב"ם של חיל האוויר

**מאמץ האש הוא חלק בלתי נפרד מהמלחמות המודרניות. מאמץ האש משלים ומסייע למאמץ התמרון בשדה הקרב על-מנת להשיג את המטרות תוך ניצול יתרונותיו ועוצמותיו. תכליות מאמץ האש הן: תקיפת כוחות ותשתיות האויב, וסיוע לתמרון שיאפשר קצב תמרון מהיר**

מפוסט-טראומה (הפרעת דחק שנגרמה מאירוע טראומטי ושמקשה על האדם להתמודד עימה). עם זאת נמצאו הבדלים מובהקים בין המפעילים המנוסים והוותיקים, המבצעים משימות מורכבות יותר, לבין מפעילים צעירים יותר. כלומר ככל שהמפעיל היה מנוסה יותר, כך הוא הפגין יותר תסמינים פוסט-טראומטיים. ההסבר להבדלים בין המחקר שנעשה בארץ למחקר המקביל האמריקני נעוץ, בין היתר, בקרבה הגיאוגרפית של יחידת הכטב"ם הישראלית למקום ההתרחשות (שנאמד



תומ"ת יורה. חיל התותחנים מתפרש על פני קשת רחבה של מערכים הכוללים את המערך הקני, המערך הרקטי ומערכי הנשק המדויק

ובן שלום (2008), מתאר את האתגרים בזמן שיתוף הפעולה בהפעלת אש בין חיל האוויר ובין חילות היבשה. ממצאי המחקר מצביעים על קשיים סביב השאלה "מי עובד אצל מי", על הבדלי תרבות, על דפוסי עבודה ועל שפה משותפת. לפיכך ניתן לראות כי רוב המחקרים שנעשו על תחום הפעלת האש נערכו בסביבת הפעולה של כלי הטיס בחיל האוויר, וכי חסרה חולייה משמעותית המייצרת הבנה על האתגרים המנטליים של הלוחמים מפעילי האש מנגד בחיל התותחנים.

## מערכים מפעילי אש בחיל התותחנים<sup>2</sup>

חיל התותחנים מתפרש על פני קשת רחבה של מערכים הכוללים את המערך הקני, המערך הרקטי ומערכי הנשק המדויק.

**המערך הקני** - המערך הגדול ביותר בחיל. האמל"ח המרכזי בו הוא התומ"ת (תותח מתנייע) היורה פגזים שונים, ובשל חוסר הדיוק היחסי נחשבת אש המערך הקני כ"אש סטטיסטית". בעת הפעלה כל הלוחמים תורמים למשימת הירי, אך לא כולם נמצאים פיזית בכלי ולא משפיעים על הירי באופן ישיר. בעת מלחמה ומול צורך מבצעי בירי (כשנדרשים לירי), הצוות יכול להידרש לירי מאסיבי, מהיר, רציף ולאורך זמן. המערך הקני אמון על משימות סיוע לכוחות המתמרנים.

**המערך הרקטי<sup>3</sup>** - אחראי על ירי רקטות ארוכות טווח באמצעות משגר. צוות המשגר הוא צוות קטן יותר בהשוואה לצוות תומ"ת מהמערך הקני. הלחימה בפלטפורמה זו מתאפיינת בעצמאות רבה של הצוותים בשטח המוצבים במרחק רב יותר משדה הקרב. החל מ-2015 כולל המערך רקטות "רומח"

סביב כ-50 ק"מ), שנתפסת כמחשלת יותר: "הסוגיה המנטלית קיימת, היא על השולחן [...] כי אמנם הראש שלך 'שם' בפנים, בתוך הקרב, אבל אתה בחוץ" (מתוך: כהן, 2017). חוקרים בתחום הפסיכולוגיה מבחינים בין פוסט-טראומה ובין המונח "פציעה מוסרית". שרמן (2015) הגדירה "פציעה מוסרית" כחוויה של קונפליקט פנימי משמעותי הנובע מעבירות מוסר

**המערך הקני – המערך הגדול ביותר בחיל. האמל"ח המרכזי בו הוא התומ"ת (תותח מתנייע) היורה פגזים שונים, ובשל חוסר הדיוק היחסי נחשבת אש המערך הקני כ"אש סטטיסטית"**

חמורות היכולות לנטרל את חוש המוסר והמידה הטובה. זו תחושה כללית של אי עמידה בסטנדרטים אתיים הנובעת מתחושת קונפליקט בשל הפרת הציפיות העצמיות בנוגע לפעולה מוסרית. על-פי שרמן יש להבחין בין פציעה מוסרית לבין פוסט-טראומה אף על-פי שלעיתים הן מתרחשות בו זמנית. בוגס (2017) הראה כי מערכות המאפשרות ירי מרחוק עשויות להגדיל את הסבירות לפציעה מוסרית, כיוון שהן מרחיקות את מפעילי האש מהמציאות דרך מערכות מחשב המתווכות מציאות זו ולמעשה הופכות את הפעלת האש ל"משחק מחשב".

מחקרים נוספים בתחום הסוציולוגיה עסקו בקשר הקיים בין מפעילי האש ובין הכוחות המסתייעים. מחקרים של צור

מדויקות. במחקר לא יובחן בין אמל"ח שהיה ועודנו בשימוש לבין אמל"ח עתידי ולהבדלים ביניהם בטווח ובתוצאה.

**מערכי הנשק המדויק** - ייעודן הוא להפעיל אמל"ח מתוך עמדות מרוחקות משדה הקרב. מערכות מתקדמות אלו מאפשרות לראות את המתרחש בשדה הקרב ברזולוציה גבוהה מאוד, והן מופעלות לרוב על מטרות ספציפיות וממוקדות המצריכות שליטה ודיוק מרביים בהפעלה, על-מנת לפגוע במטרה מחד, ולמזער נזק אגבי פוטנציאלי מאידך. במערך זה קיימת הפרדה בין הגורמים המתכננים לבין המבצעים את המשימה. משימות המערך כוללות משימות תקיפה עצמאיות או סיוע אש.

קיים הבדל משמעותי ועקרוני בין המערך הקני המסייע ובין מערכי הנשק המדויק האמונים על משימות תקיפה שאינן בהכרח סיוע. מחקר זה ינסה לשרטט את האתגרים המנטליים המשותפים מחד, ואת האתגרים הייחודיים לשני המערכים מאידך.

## שיטת המחקר

המחקר התבצע במתודולוגיה איכותנית, ושולבו בו כלים של ראיונות מובנים למחצה, ניתוח טקסטים ותצפיות. שילוב הכלים המחקריים אפשר להעמיק ב"מובן מאליו הארגוני" ולנתחו, ולייצר היכרות מעמיקה יותר עם התרבות הארגונית של החיל והיחידות ועם האופן שבו הלוחמים מתייחסים אליה ומבינים אותה". שיטה זאת סייעה לנו להתמקד בשאלת המחקר - "מה הם ההיבטים המנטליים המאפיינים והמייחדים את הלוחמים בחיל התותחנים?".

## אוכלוסייה

אוכלוסיית המחקר שבה בחרנו להתמקד היא שדרת הפיקוד של יחידות מפעילי האש בחיל התותחנים בסדיר. בוצעו 28 ראיונות עם מפקדים (מפקדי צוותים וקצינים) מכל הדרגים ומיחידות שונות. במערך הקני נערכו 11 ראיונות; במערך המדויק נערכו 8 ראיונות וביניהם: מג"ד, מפקדי משימה, קציני תקיפה ומפעילים; ו-9 ראיונות עם ממלאי תפקידים במפקדות: מס"א (מפקד סיוע אש אוגדה), קציני אג"ם, מס"ח (מפקד סיוע אש חטיבה) וקט"א (קצין שיתוף ארטילריה בגדוד). ממלאי התפקידים במפקדות התייחסו לחוויות לחימה מוגונות במפקדה, כפי שהם הבינו את החוויה ב"שטח" מתוך המפקדה. כמו כן הביעו את ההבנות שלהם כקצינים בחיל, המתבוננים על החיל ועל הלוחמים מתוקף תפקידם ומתוך התפקידים שמילאו טרם התפקיד שלהם בעת הראיון. מנעד הדרגות היה מסמל עד אל"ם.

## פוצדורה וכלים

שיטת המחקר נעשתה בצורה של ראיונות מובנים למחצה שביצעו הכותבים בין החודשים נובמבר 2015, למרץ 2016 כאשר חווית הלחימה של "צוק איתן" הייתה דומיננטית בקרב

המרואיינים. זאת לאור הפעילות הענפה של מרבית יחידות חת"ם, במערכה שאינה מייצגת מצב שבו חלק מהמערכים ייפרסו מעבר לקווי אויב. (מדויקת וסטטיסטית, למרות השטח הבנוי ברצועת עזה) במערכה, שאינה מייצגת מצב שבו חלק מהמערכים ייפרסו מעבר לקווי אויב. אנו מעריכים שבתרחישים עתידיים שונים בגזרות מסוימות חלק מהאתגרים המנטליים יישמרו, ואחרים יבואו לידי ביטוי באופן שונה. הראיונות נערכו במשרדי הקצינים ונמשכו בממוצע כשעה. בתחילת הראיון הובטחה לקצין סודיות. הראיון כלל שאלות על אתגרי התפקיד, קשיים והצלחות במהלך הלחימה ותובנות על התפקיד בעקבות הלחימה. כל הראיונות נותחו בניחות תמטי.

## המצאים

ניתוח הממצאים מצביע על שלוש רמות של אתגרים מנטליים הנוגעים בקרב מפעילי האש: אתגרים הנוגעים להפעלת אש מנגד; אתגרים מנטליים שונים הנובעים מרמת הטכנולוגיה והדיוק של האמל"ח המופעל (ייחודיים לחת"ם); ואתגרים הנובעים מסביבת הלחימה שבה מופעל האמל"ח - רצועת עזה, לבנון וסוריה - שאינם נושא מאמר זה.

**בעוד שבמערך התמרון החיכוך הפיזי עם האויב ייצר את המתח והדריכות המבצעית הנדרשת, הריחוק של הלוחמים מפעילי האש משדה הקרב מייצר אפקט הפוך: ירידה ברמת הדריכות, ריחוק ואף מידה של ניכור**

## הפעלת אש מנגד

הלחימה מרחוק מפגישה את הלוחמים המפעילים אש עם חיכוך מסוג אחר, השונה מהחיכוך שתואר קלאוזוביץ בשדה הקרב "הקלאסי" ושב חיכוך הוא "כינוי להצטברות תקלות או אפקטים (לרוב פיזיים) שאינם חזויים ושאין נשלטים בקרב, הנוצרים מהשפעות גומלין בין גורמים הפועלים בשדה הקרב ובין תופעות המתפתחות בו" (המילון, 1998). סוג לחימה זה וחיכוך מיוחד זה יוצרים אתגרים מנטליים מיוחדים וייחודיים, שלא זכו להתייחסות מעמיקה בספרות ושעליהם ננסה לעמוד במחקר הנוכחי.

## שטוש תחושת הסכנה משדה הקרב

"יש ירי תלול מסלול והשאלה היא איך אתה גורם לאנשים להמשיך להיות עם קסדות ולא להתחיל 'לחפף', כי המשמעות של זה יכולה להיות קשה". (מסו"ל במערך הקני) בעוד שבמערך התמרון החיכוך הפיזי עם האויב ייצר את המתח והדריכות המבצעית הנדרשת, הריחוק של הלוחמים מפעילי האש משדה הקרב מייצר אפקט הפוך: ירידה ברמת

הדריכות, ריחוק ואף מידה של ניכור. מנייתוח הראיונות ניתן להבחין כי כאשר המרוויינים מתארים את סביבת הלחימה (משימת הסיוע), עיקר ההתייחסות שלהם מופנית למשימה המבצעית, והם מתעלמים כמעט לחלוטין מסביבת הפעולה שלהם. הם אינם מתארים תחושת סכנה או איום כחלק מחוויית הלחימה. אדרבא, חלק מהמפקדים שרואיינו אף מספרים כי הם היו צריכים להזכיר ללוחמים לעבוד ולהתנהל באופן התואם תקופת חירום. בין היתר, למשל, לחבוש קסדה ואפוד מגן ולוודא ששקם צמוד אליהם. אמנם מצבים כאלה יכולים להתרחש גם ברגעים של הפוגה או שהייה בקרב כוחות הנמצאים בשדה הקרב, אך אנחנו מאמינים שהדבר נובע מהירידה בדריכות ומתחושת היעדר סכנה, בניגוד לכוחות המתמרנים. ייתכן שלאחר חציית הגבול הבינלאומי המצב יקבל פנים אחרות: מצד אחד סביר להניח כי רמת הדריכות תעלה, בעיקר בתחילת הלחימה. מצד שני במרבית המקרים דריכות גבוהה לא נמשכת לאורך זמן וגם היא הופכת ל"שגרה", ולעיתים אף ניתן לטעון שרמת הדריכות יורדת. הטשטוש בתחושת הסכנה משדה הקרב אינו משפיע על תחושת הסכנה הנובעת מהפעלת האמל"ח, ובקרב הלוחמים נמצאו מרכיבים נוספים של סכנה ותחושת סכנה מתוקף השימוש באמל"ח. לדוגמה סכנות הנובעות מקינטיקה של התותח, מרשף, מהדף ועוד.

**מפעילי האש נדרשים לבצע מעברים מנטליים חדים משהייה ללחימה, מ"ס" ל"100" תוך מעין ניתוק מהמצב המבצעי עצמו המתרחש קילומטרים רבים מהם (ניתוק בהקשר של המשימה המבצעית שלהם)**

### **"קפיצה" לאזור הלחימה**

"כשאתה נכנס ומתפקד כצוות - מסיטואציה רגועה אתה חייב להיכנס לאווירת מלחמה [...] להיות אגרסיבי, לקבל החלטות תחת לחץ. ההבדל בין המרחב שבו הצוות מפעיל את המשימה לבין מה שנמצא מחוצה לו, הוא גדול. צריך לעשות שינוי פאזה - מסיטואציה רגועה, צריך להיכנס לאווירת מלחמה. אתה לא בשדה הקרב אבל האמל"ח כן. אתה צריך לחיות את האמל"ח. אין הרבה זמן לקבל החלטות וצריך להבין שיש מלחמה. כשנמצאים "בחוץ" - יושבים באוהלים, אוכלים אלפחורס של ארומה, רואים יס. ואז, נכנסים "פנימה" וצריך להרוג מחבלים. צריך לעשות שינוי מנטלי". (מ"פ במערך הנשק המדויק) מרגע שהתמקמו הכוחות בעמדות הירי, הפעלת אמל"ח לרוב אינה כרוכה במעבר פיזי נוסף (טקסי, סימבולי או אחר) בניגוד לאקט המשמעותי של חציית הגבול הקיים בקרב הלוחמים המתמרנים (כניסה ללחימה היא המעבר הסימבולי).

המעברים המנטליים של הלוחמים מפעילי האש בין ה"חוץ" ל"פנים" מתרחשים לעיתים תכופות ובזמנים בלתי צפויים, אם מתקבלות התראות מודיעין או אם ניתנות פקודות ספציפיות. מפעילי האש נדרשים לבצע מעברים מנטליים חדים משהייה ללחימה, מ"ס" ל"100" תוך מעין ניתוק מהמצב המבצעי עצמו המתרחש קילומטרים רבים מהם (ניתוק בהקשר של המשימה המבצעית שלהם).

מעבר מ"ס" ל"100" הוא מעבר מוכר ביחידות מבצעיות רבות בצה"ל. למרות זאת להערכתנו בחת"ם הלוחמים והמפקדים חווים מצב זה בצורה משמעותית יותר, והפער בין ה"ס" לבין ה"100" הוא גדול יותר. בחלק מהמערכים הפעלת האמל"ח בחירום מתבצעת לעיתים מאותו המקום שבו מתנהלת השגרה לאורך השירות הצבאי. עובדה זו מעצימה את הפער בין המצב הפיזי לבין המצב המנטלי, וכתוצאה מכך גם מועצמים המשאבים המנטליים הנדרשים למעבר משגרה לחירום. נראה כי המעברים המנטליים החדים במערכים שנבחנו דורשים קפיצה מחשבתית מאומצת ואקטיבית, ויש תרגולות קיימות לשם כך.

### **העזר רצף לחימה**

"אתה לא נלחם בנגיעה - אתה לא חי את הגזרה. מגיע למשימה, עושה אותה וגם יכול לדלג בין אתגרים ומשימות, מדיניות אש שונה. אתה יוצא הביתה, הולך לאכול [...] כל הזמן יש ניתוק וחיבור שהוא מאוד משמעותי". (קצין במערך הנשק המדויק) עבור לוחמים רבים צורת ההפעלה של האש מנגד מייצרת חוויה של לחימה מקוטעת. הלחימה עבורם אינה נחוות כרצף של ימים ושבעות, אלא כמקטעים קצרים של הפעלה מבצעית. הלחימה נתפסת כ"קליפים" קצרים שלא תמיד קשורים זה לזה, מתרחשים בהבדלי זמן משמעותיים ואינם מייצרים רצף רגשי וקוגניטיבי כב"סרט באורך מלא".

### **חיבור רגשי וקוגניטיבי ללחימה ולמשימה - חיכון מדומיין**

"במפ"ק פעם ביום היינו יוצאים מהכלים שנייה לנשום אוויר ולאסוף אוכל, את רואה אותם כאילו באים לדבר עם החיילים: 'שמעתם ירינו לגולני, ירינו לזה, אתם לא מבינים הנח"ל נתקעו בבית חנון, חטפו להם חייל [...]'. והם כזה 'על מה אתה מדבר, אחי? פשוט ירינו פגזים, אנחנו אפילו לא יודעים למה' [הדגשה במקור]. זו סיטואציה נורא מצחיקה שיוצאים כאילו, והם לא מחוברים בכלל. הם לא מבינים את הקונספט של מה עומד מאחורי זה ולמה הם יורים". (מש"ק במערך הקני)

שכבות התיווך והריחוק הקיימות בין הפעלת האמל"ח לבין מקום הפגיעה יכולות לייצר נתק קוגניטיבי ורגשי בין פעולת הלחימה לבין תוצאותיה. האויב מתונך פעמיים: פעם אחת באמצעות המסתייע או גורמי המודיעין ופעם שנייה באמצעות המערכות הטכנולוגיות שדרךן האויב מיוצג, ולכן האויב אינו נתפס כמוחשי אלא כישות אמורפית. נראה שקיים ניתוק רגשי



טיל תמוז בזמן מעופו. קיים הבדל משמעותי ועקרוני בין המערך הקני המסייע ובין מערכי הנשק המדויק האמונים על משימות תקיפה שאינן בהכרח סיוע

בראיונות), הם נתפסים כמשמעותיים מאוד. לכן על המפקדים לראות חיבורים אלו כחלק אינטגרלי מתפקידם כמפקדים. נראה כי הריחוק משדה הקרב, האויב ותיווך המשימה מייצרים אפקט של ירידה ברמת הדריכות, ריחוק ואף מידה של קושי מסוים - לאור החיכוך האחר עם האויב. הריחוק מן האויב מקשה על תפיסתו במונחים רגשיים ומהותיים של "רוע", "אכזריות" וכדומה, ובמקומו ניתן להצביע על שיח רציונלי מאוד, מתוכנן ותכליתי.

נדגיש כי ההיבטים של הלחימה מרחוק שפורטו נכונים למצב שבו המערך הקני לא חצה את קו הגבול, וניתן לומר בסבירות גבוהה כי האתגרים המנטליים ישתנו במלחמות שבהן ידרשו ללחימה בטח האויב.

### פיקוד מרחוק כברירת מחדל

מאפייני הלחימה של חיל התותחנים ב"צוק איתן" - שדה הקרב והאויב - אינם המרכיבים היחידים של ריחוק, ומצטרף אליהם מרכיב נוסף והוא פיקוד מרחוק. אתגר ייחודי למפקדים בכירים (סא"ל ואל"ם) בחת"ם הוא שבלחימה הם נדרשים לפקד על מרכזי האש בדרג המפקדה, הם אינם יכולים לבחור את מיקומם בקרב ואף אינם נלחמים יחד עם יחידותיהם. במערך הקני סגן מפקד היחידה או מפקד הדרג היורה הוא הלוקח את מושכות הפיקוד של הפעלת הכוח לידי. לפיכך אופן ביטוי מנהיגות מפקד החת"ם הוא "פיקוד בשלט רחוק" או פיקוד באמצעות

בין הפעלת האמל"ח לבין תוצאות הפגיעה. השאלה אינה "האם פגענו באויב?", אלא "האם פגענו במטרה?". השיח על האויב כפי שהוא השתקף בראיונות היה דל עד לא קיים. תיאור האויב נעשה במילים מרוחקות, סטריליות ונסב סביב אפשרות לביצוע טעות מקצועית שמחירה הוא הרג של בלתי-מעורבים. היבט זה מועצם בעיקר במערך הקני שאינו רואה את המטרה. מדובר כמוכח בשיח אפקטיבי המשרת את אנשי חת"ם, אלא שחשוב להבין את הנגזרות שלו ואת הפערים והאתגרים בדרגים שונים ובאוכלוסיות לוחמות שונות, כדוגמת האתגר המנטלי המוצג כאן.

יתרה מזאת, הניתוק הקוגניטיבי והרגשי שאותו חווים הלוחמים, אינו רק מהאויב, אלא יכול להיות גם מכוחותינו ומהמשימה. הלוחמים (וביתר שאת במערך הקני) מרגישים מחוברים פחות לכוחות בטח ולתחושות ולחוויות העוברות עליהם. הם אמנם מבצעים את משימתם בהתמדה ובנחישות, אך לא תמיד ברורה להם המטרה המבצעית של המסתייע, ויתרה מכך, לעיתים אפילו עבור מי הם מבצעים אותה. ניתוק זה הוביל לתיאורים של ניכור וחוסר חיבור למשימה לאור המטרה בשל חוסר הזיקה בין הפעולות שהלוחמים מבצעים (למשל טעינת פגז) ובין המטרה שלשמה הם מבצעים אותן (סיוע אש לגורם ספציפי אך לא ידוע ללוחם בקצה). האתגר המנטלי הוא להבין מדוע פועלים, ולא רק מתוך תרגולת. על מפקדים בחת"ם להתחשב בעובדה שהחיבורים הללו אינם מובנים מאליהם, וכשהם נעשים באופן יזום באמצעות המפקדים (כפי שתוארו



מערכות הקשר.

מחקרים (למשל: Bartone, 2006) בנושא חוסן של יחידה ללחימה מדגישים את הדוגמה האישית של המפקדים בלחימה, את האורגניות ואת חשיבות מיקום המפקד. במקרה זה ניתן להבין שהקשר הלחימה שבתוכו פועלת המסגרת (ללא המפקד), ותפקוד מפקד היחידה בעת הפעלת אש הם ייחודיים. אף שנושא זה מוכר למפקדי האגדים והגדודים ומעסיק אותם עד מאוד, לתפיסתנו יש להפנות את המיקוד למשמעויותיו גם על הפיקוד הזוטר. נראה כי על שדרת הפיקוד של הדרג הזוטר מוטלת אחריות רבה יותר, והיא נדרשת להפגין מיומנויות כמו עצמאות, יכולת קבלת החלטות ופתרון בעיות, התבוננות על מסגרת רחבה יותר (במצב שבו הרמה הממונה לא נוכחת) ויכולת לייצר שיח איכותי מרחוק עם רמה ממונה. בתוך המסגרת, נדרשת יכולת התאמה לשינויים והתמודדות עימם (חוסן מסגרת), ואמון רב במפקדים הזוטרים והבכירים כאחד.

## רמת הטכנולוגיה והדיוק של האמל"ח

בנוסף לאתגרים המנטליים הנובעים מהפעלת אש מנגד, קיימים כמה אתגרים מנטליים ייחודיים הנובעים מהמאפיינים הספציפיים של סוגי האמל"ח שמפעילים לוחמי סיוע האש. בפרק זה נתייחס למערכים השונים אליהם משתייכים הלוחמים.

## המערך הקני

**חוללות פלית** - "חוללות כלית" היא תחושת המסוגלות של הפרט לעמוד במשימתו, המבוססת על הקשר והאמון המתקיימים בין הלוחם לכלי. כלומר מידת האמון של הפרט בכלי אותו הוא מפעיל יסייע לו לבצע בהצלחה את משימתו. הפסיכולוגיה הצבאית עוסקת רבות בהתארגנות של המסגרת הלוחמת והפרט סביב האמל"ח, כמו: זהות, גאווה, מורל,

**"אתה מפליל את המטרה לעצמך, לכן כל טעות הכי קטנה בפענוח, כנ"צ, איך אתה מתבטא, יכולה להשפיע על התוצאות"**

תחושת משמעות ועוד. החוויה העולה מן הראיונות היא של "כלים אנלוגיים בעולם דיגיטלי". המרואיינים מציגים אמון מסויג בכלי המחובר לטכנולוגיה החדשה ביותר בכל הקשור לכיוון התותח ולעוצמתו, אך בה בעת הם מפעילים כלי שנתפס בעיניהם מיושן מאוד. חוללות כלית נמוכה יכולה להתבטא במגוון דרכים ולפגוע בחוסן האישי והיחידתי.

"כשהתגייסתי [...] מפקד הצוות שלי עשה לי שיחת פתיחה בתוך התומ"ת ומן הסתם ניסה להרעיל אותי והכל ואמרתיו לו שעם כל ה-5 יחידות מתמטיקה ו-5 יחידות חשמל שעשיתי, אני לא מאמין שהגעתי למקום שאני יורה פגז באמצעות

משיכה בחבל". (קצין במערך הקני)

**תחושת הפגיעות.** התומ"ת הוא לא רק כלי הנשק שבעזרתו החיילים אמורים להילחם. הוא גם משמש כמעין "בית" שבו רוב הלוחמים צריכים לשהות שעות רבות, לתחזק אותו ולייצר "דרכו" את ההיבטים הרלוונטיים ללחימה: לכידות, מורל, דריכות, ביטחון ועוד. מהראיונות עולה כי הסטאטיות הנובעת מצורת פעולת הכלי מייצרת תחושת פגיעות בקרב החיילים. זאת לצד העובדה כי חלקם אינם מבצעים את תפקידם בתוך הכלי, אלא מחוצה לו. יש לציין כי בחציית גבול בינלאומי תחושת הפגיעות הזו רק תלך ותעלה.

"בכנות אני לא מרגיש בטוח בתומ"ת, גם הפריסה בחוץ בשטח [...] הוא לא יגן עלי כמו שטנק מגן על שרינו, והגנה זה אהבה".

(מש"ק במערך הקני)

**"להיות מסייע"**. האתוס הצבאי שלפיו הלוחם המקבל משימה, מתכנן אותה ומנצח, מאותגר בדרך שבה מופעל המערך הקני. הניתוק מהשלם המשימתי והמיקום כמסייע יוצרים אתגר רגשי בקרב הלוחמים והמפקדים במערך זה. מעמד 'המסייע' מכרסם גם בתחושת הבעלות על המשימה כיוון שהוא מצמצם את מרחב קבלת ההחלטות במסגרת משימה נתונה. ניתן לתמצת את האתגר המנטלי בשאלה: מדוע אני יורה?

"אפקטיביות האש תמיד נמדדת על-ידי משהו אחר - על-ידי המסתייע. איך הוא מבין את האופן שבו האש נתנה לו מענה. אתה כל הזמן צריך "לרצות", אתה צריך לשמור על היכולת לשרת את המשימה של משהו אחר. אין משימה לאש בפני עצמה". (אל"ם בחת"ם)

**הנזק האגבי.** עוצמת הנשק הסטטיסטי ואי הדיוק המובנה הטמון בחובו מייצרים בקרב הלוחמים תחושות אמביוולנטיות. מחד גיסא תחושת ההישג והמשמעות המתעוררים עקב פגיעה במטרה, ומאידך גיסא חשש ואי-נחת מובנים מהנזק האגבי שהוא יכול לגרום. מתעוררת תחושת אשמה כבדה אם נזק זה מתרחש, במיוחד אם הנזק האגבי נגרם לאזרחים חפים מפשע או אם נפגעו כוחותינו.

## מערך הנשק המדויק

**הנזק האגבי.** העוצמה של שיח האשמה והחשש מהנזק האגבי גבוהה יותר בקרב לוחמי מערך הנשק מדויק כיוון שהם רואים בפועל את המשימה ואת תוצאתה. מידת השליטה והבעלות שלהם על הפעולה, כיוון שהם מתכננים אותה, היא גבוהה יותר, ומכאן גם תחושת האחריות גבוהה יותר. הדיוק שהמערכת מאפשרת מקשה לחלק את האשמה בגין הנזק האגבי. גם כאן קיימת השפעה מפרקת אפשרית על החוסן האישי והיחידתי.

"אתה מפליל את המטרה לעצמך, לכן כל טעות הכי קטנה בפענוח, כנ"צ, איך אתה מתבטא, יכולה להשפיע על התוצאות. אתה רואה משהו ולפי זה מחליטים אם משהו יחיה או ימות. על כל טעות הכי קטנה שלך בן אדם מת. לפעמים מי שמפליל זה הקמ"ן אבל אתה מכווין אותו ומה שאתה אומר משפיע -



הסמנטיקה מאוד משפיעה. על בסיס מה שאתה אומר ורואה מחליטים האם תוקפים מטרה. זה נותן המון אחריות. אתה צריך להיות מאוד זהיר בלשונך". (מפקד משימה במערך הנשק המדויק)

## דיון

### סיכום הממצאים

במחקר הנוכחי ניסינו לאפיין את האתגרים המנטליים של הלוחמים מפעילי אמל"ח האש בחיל התותחנים. הממצאים מצביעים על שתי רמות של אתגרים מנטליים תלויי אמל"ח שבהם נתקלים הלוחמים. הרמה הראשונה נובעת מכך שאופי הלחימה שבו הם עוסקים, הוא אש מנגד. כלומר ללא חיכוך ישיר עם האויב. ברמה זו נכללים האתגרים

המנטליים של טשטוש תחושת הסכנה, הקפיצה המנטלית לאזור הלחימה, היעדר רצף לחימה (לחימה מקוטעת), חיבור רגשי וקוגניטיבי נמוך ללחימה ולמשימה והפיקוד מרחוק כברירת מחדל. הרמה השנייה של אתגרים מנטליים נוגעת לצורת הפעלת האמל"ח והאמון בו. ברמה זו באים לידי ביטוי אתגרים שונים עבור מערכים שונים, בעיקר כתלות ברמת הטכנולוגיה של האמל"ח.

שתי רמות האתגרים המנטליים שתוארו במחקר זה נמצאות באינטראקציה ביניהן ובינן לבין סביבת הפעולה הטקטית שבה מופעל האמל"ח. איור 1 מציג את שלוש רמות האתגרים המנטליים. אוסף האתגרים שאותו מרגישים הלוחם והמפקד, הוא מפגש האינטראקציות בין שלוש הרמות. (ראו איור 1) נזכיר כי אתגרים אלו מושפעים מסביבת הלחימה וכי אפשר שחציית הגבול תשנה אף היא את האתגרים המנטליים.

### השפעת הטכנולוגיה על האתגרים המנטליים

הספרות על הפעלת נשק מנגד עוסקת רבות בהשפעות של הפעלת הנשק על אירועים משבריים, פוסט-טראומה ופציעה מוסרית של המפעילים, בעיקר לאור הניתוק הרגשי והריחוק הפיזי מזירת הלחימה שאותו חווים הלוחמים במהלך הפעלת האמל"ח (כהן, 2017; בוגס, 2017; שרמן, 2015).

הממצאים במחקר זה מאששים במידת מה ממצאים אלה. ריחוק רגשי וקוגניטיבי נמצא כאתגר מנטלי ברמת הפעלת האש מנגד, והחשש מפגיעה בבלתי-מעורבים נמצא ברמת האתגרים הנובעים מהאמל"ח הספציפי. בכך מתחדדים גם הגורמים העלולים להוביל לאירוע משברי בקרב מפעיליהם. נראה כי יש אינטראקציה בין שתי הרמות של האתגרים המנטליים, כך שעבור אמל"ח שונה מתקבלות עוצמות או אתגרים מעט שונים.

אחד הצירים המרכזיים המייצרים אינטראקציה זו הוא רמת

הדיוק שמאפשרת הטכנולוגיה. אמל"ח שבו רואים את המטרה והאויב, מייצר עוצמות חזקות יותר סביב אתגרים מנטליים הנוגעים לפגיעה ולנזק לבלתי-מעורבים. זאת לעומת עוצמות נמוכות יותר במערכים שאינם רואים את האויב.

ציר נוסף המייצר את אפקט האינטראקציה הוא מרחב קבלת ההחלטות. ככל שמרחב קבלת ההחלטות שאותו מאפשרת הטכנולוגיה של האמל"ח רחב יותר, אישי יותר ומתחלק בין פחות גורמים, (לדוגמה בסוללה האחריות מוטלת על המפי"ק), כך גם כן מועצם האתגר המנטלי הנובע מפגיעה וגרימת נזק לבלתי-מעורבים. השפעת מרחב קבלת ההחלטות פועלת גם במצבים של הצלחה במשימה - תחושת הסיפוק, ההצלחה והתרומה האישית עולה ככל שמרחב קבלת ההחלטות הוא גדול יותר.

חוסר המוכנות לספוג נפגעים בחברה הישראלית הגביר את השימוש באמצעי האש, אך בה בעת חוסר המוכנות לספוג נזק אגבי השפיע על הלגיטימציה לפגוע בבלתי-מעורבים, גם במחיר של אי-פגיעה באויב

### האש במלחמות החדשות ואתגרים מנטליים

פיתוח הנשק המדויק הוא אחד מהביטויים לשינוי שעובר שדה הקרב. כך הופעלו ב"צוק איתן" בעצמות גבוהה ובהצלחה רבה מאוד גם יחידות המפעילות אש. חדירת הנשק המדויק לצבאות המערביים קשורה, בין היתר, לגיטימציה חברתית מוגבלת להרוגים ולאתיקה בשדה הקרב של ימינו. כידוע כיום המלחמות לרוב אינן גדולות וטוטאליות, אלא "מלחמות

כי הדרגים הזוטרים בשני המערכים אינם בהכרח מחוברים לפרטי המשימה.

ניהול הרגשות נמצא בזיקה עם האמל"ח הספציפי שאותו מפעילים הלוחמים. עבור הלוחמים המפעילים את הנשק המדויק ההרחקה הרגשית או ניהול הרגשות מוקצנות יותר, למרות שלכאורה הם מעורבים יותר בקרב, ועדים לתוצאות התקיפה (בשל הרזולוציה שבה הם רואים אותה). לכן השלכות הפעולה הן מוחשיות יותר בהרבה מהמערך הקני. יש לציין כי גם בהסתכלות על צורת הלחימה במלחמות העתידיות שבהן המערך הקני יחצה את הגבול, אז מוקד הירי ומטרת הירי יהיו רחוקים ממיקום הסוללה.

### קונפליקט בין זהויות - אתגר מנטלי

בשנים האחרונות מתנהל דיון בספרות המחקרית סביב זהות הלוחם במלחמות החדשות (נוצ'רי, 2006; בארטון, 2005). טענתם המרכזית היא כי במלחמות החדשות ובמשימות החדשות הדורשות מהלוחמים לפעול בתוך סביבות אורבניות ותחת הגיונות שאינם רק הפעלת כוח צבאית, מתפתחות זהויות חדשות, כאלה של שומרי שלום, המתחרות עם הזהות הקלאסית של הלוחם.

הממצאים העולים מהמחקר הנוכחי מדגימים נדבך אחר של הקונפליקט בין זהויות. ניכר כי בקרב הלוחמים מפעילי האש מתקיים מאבק בין הגדרתם העצמית כלוחמים, על כל הקשור בזהות זו הדומה בהווייתה לזהות הלוחם המתמרן (בין אם הוא חי"ר, שריון או הנדסה), לבין זהותם החילית כתותחנים. מתוך הראיונות ניתן לאפיין את הזהות כמושפעת בעיקר מהמאפיינים של הפעלת האש מנגד ובהם הריחוק משדה הקרב, היעדר תחושת הסכנה והפעלת הכוח המתווכת, הגורמת לניתוק רגשי וקוגניטיבי ושמה הדגש על מקצועיות, חשיבה אנליטית, שליטה מרכזית ופרוצדוראליות.

שתי זהויות אלה, כך נראה מהראיונות, פועלות במקביל ויוצרות מתחים שבעצמם יוצרים אתגר מנטלי עבור הלוחמים. ללוחמים גם אין זהות המהווה עבורם גורם מחזק ובונה חוסן בהתמודדות עם סיטואציות בעלות פוטנציאל משברי. מתוך זהות הלוחם נוצרה ציפייה לא ריאלית (אף שהיא צפויה והגיונית) לתחושת משמעות ישירה דרך המפגש הבלתי-אמצעי עם האויב בשדה הקרב וחתירה פיזית למגע. מנגד הזהות החילית מדגישה הסתכלות על ההתמקמות האחרית כיתרון ועל הניתוק והריחוק כמנגנונים המאפשרים קבלת החלטות שקולה ואנליטית, כלומר חתירה מנטלית למגע.

המתח בין שתי הזהויות מייצר אינחת ופועל כגורם מפרק הדורש מהמפקדים לפעול בכל העת כדי לאזן ביניהן, באמצעות תיווך המתרחש בשדה הקרב ויצירת "תחושת נוכחות" מדומיינת. עוד נראה כי המתח בין הזהויות מוביל לעיתים לתחושה של ניתוק מהזהות הלוחמת, הן מזאת של הלוחם והן מזאת של התותחן, כיוון שהפער ביניהן לעיתים גדול מדי.

חדשות<sup>5</sup>, אשר חלק ממאפייניהן הוא שימוש באמל"ח מתקדם ומדויק שנועד להפחית את החיכוך הפיזי בין הלוחם ובין אויבו. הממצאים העולים מן המחקר מצביעים על השפעת המלחמות החדשות על עוצמת האתגרים המנטליים שבהם נתקלים הלוחמים מפעילי אמל"ח האש. חוסר המוכנות לספוג נפגעים בחברה הישראלית הגביר את השימוש באמצעי האש, אך בה בעת חוסר המוכנות לספוג נזק אגבי השפיע על הלגיטימציה לפגוע בבלתי-מעורבים, גם במחיר של אי-פגיעה באויב. שני גורמים אלו הוסיפו מתח רב למפעילי האש בנפח הפעילות ובדרישות המקצועיות מהם. הדיוק שהתאפשר בעקבות השיפורים בטכנולוגיה הקטין עוד יותר מתח זה והפך אותו בחלק מהמערכים למתח אישי ולא רק למתח ארגוני, כיוון שהמפעיל קיבל מרחב רב יותר לקבל החלטות על אופן הפעלת האמל"ח.

### ניהול רגשות כמנגנון התמודדות עם האתגרים המנטליים של הפעלת אש מנגד

על-פי הוכצ'ילד (1983) הפרטים מנהלים באופן אקטיבי את הרגשות שלהם על-מנת להתאים את האישיות שלהם למקום העבודה הציבורי שבו הם עובדים. החוקים הארגוניים דורשים רבות מן הפרט (במונחי הוכצ'ילד - ה'עצמי'), ולפיכך הוא מצוי בקונפליקט ובמאבק עימם. על-מנת לנהל את הרגשות כנדרש ממנו, על האדם לשנות את המטען הרגשי המצוי בו אפרורית - מה שהיא מכנה "עבודה רגשית".

ניתן לראות ביטויים של "ניהול הרגשות" עליהם מדברת הוכצ'ילד (שם) דרך האתגר המנטלי של ניתוק רגשי וקוגניטיבי. קבלת ההחלטות, כפי שהיא עולה מהראיונות, מתוארת בצורה רציונלית למדי. השיח כביכול חף מהיבטים רגשיים, זאת למרות שהאחריות על הירי ותוצאותיו עלולים להיות הרי אסון (או הצלחה גדולה), והיא טומנת בחובה אלמנטים רגשיים עמוקים ומשמעותיים.

### ניהול הרגשות מתבסס על הרחקה המתאפשרת עקב המרחק הגיאוגרפי בין הלוחמים לבין זירת הלחימה: מן האויב וגם מן הכוחות להם הם מסייעים

ניהול הרגשות מתבסס על הרחקה המתאפשרת עקב המרחק הגיאוגרפי בין הלוחמים לבין זירת הלחימה: מן האויב וגם מן הכוחות להם הם מסייעים.

השיח הרציונלי ונטול הרגשות מאפשר באופן פונקציונאלי תהליך קבלת החלטות "נקי". הלחימה באמצעים טכנולוגיים "מרככת" במידה מה את חווית הקושי ואת כובד האחריות הכרוכים בהפעלת האמל"ח. זאת משום שהלוחמים אינם רואים את התוצאה של הפעולה שהם מבצעים ובשל העובדה



לוחמי תותחנים בפעולה. "אפקטיביות האש תמיד נמדדת על-ידי משהו אחר" על-ידי המסטייע

## סיכום והמלצות

אפיון האתגרים המנטליים בהפעלת האש של הלוחמים בחיל התותחנים נעשה כדי לייצר חיבור והטמעה טובים יותר של האתגרים בתרגילים ובאימונים המדמים את מצב האמת. באופן כללי גם אם מפקדים מסוימים נותנים לאתגרים המנטליים מענה בצורה טובה, התרשמותו היא שההתייחסות לאתגרים מנטליים בחיל התותחנים היא כוללנית ושולית יחסית למרכיב המקצועי. גם אם חלק מהמאפיינים הם בסיסיים או מוכרים, לתחושתנו השיח עליהם איננו מספיק. הערך המוסף של המחקר הנוכחי הוא בפירוט האתגרים למאפיינים שונים שמולם ניתן לפעול באופן ספציפי. פעולה כזו תכין את לוחמי חת"ם בצורה טובה יותר למלחמה הבאה בכל תצורה שבה תתגלם.

מן הממצאים עלה כי במפגש בין סביבת הפעולה לחימה מרחוק, האמל"ח הספציפי וסביבת הלחימה נגזרים אתגרים מנטליים הייחודיים ללוחמים אלה. עוד עלה כי הטכנולוגיה הממוכנת והמודרנית מייצרת אתגרים מנטליים שונים למפעילי האש מנגד - היא מייצרת דילמות אתיות ומוסריות ואף עשויה להוביל לפגיעות מוסריות ופוסט-טראומה. במקביל נראה כי הלחימה באמצעים טכנולוגיים גורמת לתחושת היעדר רציפות בלחימה (חוויה מקוטעת) וניתוק רגשי וקוגניטיבי הדורשים "קפיצה" מחשבתית לאזור הלחימה. מידת הדיוק והיכולת לראות את האויב באמצעות הטכנולוגיה מעוררת אתגרים שונים. עם זאת עולה כי הגורם המשותף ללוחמים בחיל התותחנים הוא הצורך בניהול רגשות לשם התמודדות עם התוצאה של הלחימה באמצעים טכנולוגיים, וכי הזהות החילית

משתקפת כאתגר משמעותי.

מן הדברים שעלו נציע למפקדים המלצות לכל אחת מהרמות שתוארו, ונתייחס לאתגר הזהותי ולסוגיית מיקום המפקד בחיל.

באופן כללי, בהכשרות החיל היום חסרה התייחסות ספציפית, על פני כל רצף ההכשרות כציר מחבר, סדור ושיטתי, לנושא **האתגרים המנטליים בשגרה ובחירום**, והיא לרוב שזורה בין התכנים המקצועיים לבין התרגילים בקורסים ומהווה תוצר לוואי שלהם. לתפיסתנו, נדרש להסתכל על הציר המנטלי כפן נפרד שנוסף לצירים המוכרים (המקצוע, המנהיגות והדמות) בהכשרות ובאימונים. ציר זה צריך להיבנות באופן שאינו תלוי במפקד, אלא אינהרנטי לקורס. לשם כך נדרש שיח בהיר וישיר יותר סביב המונח "חוסן" והטמעתו במנגנונים כבר בהכשרות, דרך תהליך החניכה, פורמטים למתן משוב, אישורי תכניות, תחקור, בניית סימולציות המדמות אתגרים מנטליים ועוד.

## המלצות המתייחסות לאתגרים לחימה מנגד

א. טשטוש תחושת הסכנה - מומלץ להתכונן מנטלית לסיטואציות הזורשות זריכות גבוהה וערנות על-מנת להכין את הכוחות מנטלית לתרחישי האיום. ההכנות תכלולנה: הקפדה על שגרת פעילות ומשמעת צבאית: קסדה, אפוד סגור, נשק - לא רק כאמצעי בטיחות, אלא גם כמסר פיקודי על בטיחות וזריכות; תרגול משימות הגנה וחיודוד האיומים באמצעות שיחות מודיעין, סדרה ג'; שמירת כשירות מסודרת כל פרק זמן מוגדר גם על נשק

אישי ולא על רק על האמל"ח הייעודי.

ב. קפיצה מנטלית לאזור הלחימה - במצבים שבהם לא מתבצע מעבר פיזי בין עמדות ובין מצבי חירום, יש לחשוב כיצד לייצר "מעבר סימבולי" על-ידי יצירת שגרה מבצעית של חירום - ניתוק מכשירי טלפון סלולרי; שגרה מבצעית; ניצול זמן של שהייה להכנה מנטלית מזורזת לשלב הבא; תרגולי פתע וביצוע הפקת לקחים לאחריהם.

ג. קיטוע והעדר רצף לחימה וחיבור רגשי וקוגניטיבי. לדוגמא, הגברת עוצמת השמע של רשת הקשר של המסתייע במפ"ק; עדכון שוטף של המסו"ל בנוגע למתרחש בשדה הקרב (המשימה, התפתחויות עדכוני מודיעין); בדרג המ"פ והמסו"ל - השתתפות בנוה"ק של היחידה המסתייעת; שיחה של מפקד הכוח המסתייע עם הכוח המסייע לאחר לחימה.

ד. פיקוד מרחוק כברירת מחדל - מרבית ההצעות שהצענו מתבססות על פעולות של דרג המפקדים. בהטמעתן בשטח יש להתחשב בסוגיית מיקום המפקד הבכיר בחת"ם שהיא ייחודית, ולפתח בהכשרות המפקדים (כבר בהכשרות המפקדים הזוטרים) יכולת פעולה עצמאית, קבלת החלטות וראייה רחבה ולהדגיש את ציר המנהיגות והדמות הנדרשת בשגרה על-מנת שתוכל להיות דומיננטית מספיק גם בחירום, בהעדר רמה ממונה בכירה.

## האמל"ח הספציפי

א. **חוללות כלית.** כדי להתמודד עם פער זה אנו מציעים שלוש דרכים שונות היכולות להתקיים זו לצד זו. האחת היא להסיט את התפיסה ממיקוד בכלי לאמון ביכולותיו - יכולות האש ועוצמתה שאותן הכלי מאפשר ושעליהן אין עוררין (למול דימוי התומ"ת המורכב). בתוך כך נדרש להמשיך ולהגביר אמון ביכולות האש ואף "לשווק" את העוצמה שלה על-ידי סיפורי מורשת קרב (למשל, הרצאות לוחמים מהיחידה

**אקט התחקור לאחר התרגיל הוא קריטי לחיזוק תחושת המסוגלות לנוכח האתגר המנטלי, והוא גם מאפשר איתור נקודות תורפה במשימה צפויה והעלאת פתרונות לצמצומן**

המסתייעת שחוו סיוע קרוב לגיסות ב"צוק איתן", הרצאות וסרטים ממבצעים עדכניים); תרגול אקטים ארוכים של ניהול אש; תרגול תיקון של תקלות שיש בתומ"ת על-מנת להחזיר תחושת שליטה ללוחמים במקרה של קושי, גם במהלך אימון (גם במחיר של זמן אימון ש"מתבזבז") ותרגול טיפול בתקלות לצד הגנה על התומ"ת בשטחי האויב כחלק מהסוללה. בכל מקרה, מומלץ לתת לגיטימציה לשיח על האתגרים שהכלי מציב בפני הלוחמים בשדה הקרב ולא

רק מה שהוא מאפשר (תנועה, ירי, הגנה). לבסוף, ברמה הארגונית נציע לבנות את הצוותים, החל משלב ההכשרה, כצוותים אורגניים שמצוותים לכלים אורגניים, וילוו אותם לאורך זמן (אולי אף בקווי חי"ר).

## ב. תחושת פגיעות

• בניית תחושת מסוגלות אישית ובניית חוסן מסגרת באמצעות החזרת תחושת השליטה במצבים של יוזמה ופעולה אקטיבית (מיקוד שליטה פנימי וחוללות עצמית) על פני מצבים פאסיביים של התמודדות עם ספיגה; הצבת אתגר בפני הצוותים באימונים להתמודדות עם תחושת כישלון, התמודדות עם נפגעים ופירוק מסגרות.

• במקביל - למידה מהצלחות של אחרים דרך סרטים, שיח מפקדים ותחקירים מבצעיים. בהיבטים אלו אקט התחקור לאחר התרגיל הוא קריטי לחיזוק תחושת המסוגלות לנוכח האתגר המנטלי, והוא גם מאפשר איתור נקודות תורפה במשימה צפויה והעלאת פתרונות לצמצומן.

• בהכשרת המפקדים רצוי להטמיע דפוסים של "מנהיגות מעצבת": המפקד מוביל את תהליך ההכנות ובמסגרתו מעביר מסר שלפיו יחידתו חזקה ומסוגלת להתמודד עם אירועים קשים ולהמשיך לתפקד. המפקד מעודד אקלים של תמיכה חברתית רחבה בצוות ותקשורת טובה בין פרטיה.

ג. **נזק אגבי.** בתחקורים שלאחר המשימות יש לתת מקום גם לשיח רגשי ואישי; באימונים מומלץ לתרגל ירי לשטחינו (צבאיים ואזרחיים).

ד. **פיתוח קצין חת"ם.** בהמשך לתהליך שינוי ארגוני שהוביל אגד 425 באמצעות שינוי הכשרת "יסוד" (השלמת הקצונה החילית) באשר ל"קצין האש" (כלל הקצינים עוברים הכשרה בסיסית לתפקיד הקש"א המקנה לכלל קציני חת"ם ידע משותף ויישור קו ארגוני, טרם חלוקתם למגמות מקצועיות ספציפיות כדוגמת מגמת עמדה, רוכ"ש ועוד. החניכים שישוּבצו בפועל לתפקידי הקישור בתום הקורס ימשיכו להעמקה נוספת בעולם תוכן זה בפרק המגמות). ניתן לחבר את הקצינים במערך הקני למסתייע ולתפקידם בחירום, גם באמצעות מילוי תפקיד קש"א במהלך המסלול הצבאי שלהם כקצינים. כמו כן לבנות מסלול לקצין חת"ם באופן שישלב בין תפקידי הקישור לתפקידי העמדה, וכך לעזור לכל קציני חת"ם להבין יותר לעומק את תפקידם בקרב.

## סביבת הלחימה

כאמור, המחקר הנוכחי התמקד בתפיסת הלחימה לאחר "צוק איתן". בשל אופי הלחימה ברצועת עזה בכלל, וב"צוק איתן" בפרט, לא התייחסנו במחקר לחציית גבול. לאור הסבירות הגבוהה לחציית גבול בעתיד אנו ממליצים לבחון את הנושא

- סלומון, י. (2016). מאפיינים פסיכומבצעיים לחימה במרחב האורבני. ממד"ה, מסמך פנימי.
- צור, י. ובן-שלום, ע. (2008). "משת"פ אל שילוביות ובחזרה - עיון בשיח על שילוביות יבשה/אוויר בצה"ל בשנים האחרונות". פסיכולוגיה צבאית (6), 169-208.
- שלו, מ. (2003). "היבטים פסיכולוגיים של לחימה בתנאי הל"כ: מאפיינים, תגובות והתמודדות". פסיכולוגיה צבאית (2), עמ' 217-248. תורת ההכנות המנטאליות (טיוטא). ממד"ה, 2015.
- הפעלת האש. (2018). תורה בסיסית תחומית. מטכ"ל 1-347, צה"ל.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart - Commercialization of Human feeling*. University of California press, London
- Bartone, P. T. (2005). *The need of positive meaning in military operations: Reflections on Abu Ghraib*. *Military Psychology*, 17(4) 315
- Bartone, P.T. (2006). *Resilience Under Military Operational Stress: Can Leaders Influence Hardiness?* *Military Psychology*, 18(1) 131-148
- Boggess, C. J. (2017). *More than a Game: Decision Support Systems and Moral Injury*. U.S Army War College, P.A
- Nuciari M. (2006). "Models and explanations for military organization: an updaters reconsideration". *Handbook of the Sociology of the Military*, Spinger: 61-85
- Sherman, N. (2015). *Afterwar: Healing the moral wounds of our soldiers*. Oxford University Press

## הערות

- 1 עבור "לוחם חוד" סביבת הפעולה היא סביבת הלחימה, עבור לוחם חת"ם שהינו לוחם מסייע סביבת הפעולה היא סביבת רחבה יותר (הפעולה שלו היא עבור הלוחם שפועל בסביבת הלחימה באופן ישיר, הוא מסייע לאותו לוחם ואפשר לומר שהמלחמה שלו היא על רציפות הסיוע).
- 2 חיל התותחנים כולל בתוכו מערכים נוספים שעליהם לא נתמקד בעבודה זו: מערך הכטב"ם הטקטי שמטרתו לספק חוזי עילי ליחידות; מערך האיכון האמון על הפעלת מכ"מים ומערכות מטאורולוגיה שמטרתם לאכן ירי אויב ולספק מידע נדרש לדיוק הירי הארטילרי; מערך הקישור באוגדות ובחטיבות (סדירות ומרחביות) שבו פועלים קצינים מומחים המתאמים את הפעלת האש בין המסייע למסתייע.
- 3 מערך זה לא הופעל ב"צוק איתן", אך הוא הופעל במבצע "שובו אחים" באיו"ש למשימות שלא היו משימות חת"ם. עם זאת רואיינו מפקדים מהמערך במחקר זה, ואנו נתייחס אליהם מתוך התבוננות קדימה והבנה שהם יופעלו באירועי לחימה עתידיים. ההתייחסות למערך זה תהייה כמו אל המערך הקני.
- 4 במקטע קצר אין כוונתנו למשך הזמן המדיד, אלא לחוויה. מקטע קצר של הפעלה מבצעית יכול לארוך שעות. החוויה היא של מקטע קצר המנותק ממקטע קצר אחר והלחימה כמכלול נחוות כמקוטעת.
- 5 Ben-Ari, E. (1998). *Mastering soldiers: conflict' emotions and the enemy in an Israeli military unit*. Jerusalem: Harry S. Truman Research Institute for the Advancement of Peace.

ולהיערך לקראת האתגרים המנטליים הצפויים במערכות הללו. בתוך כך, רצוי למפות את "מפת" האתגרים ולפתח פרקטיקות פיקודיות המייצרות מסוגלות. הדבר יהיה אתגר פיקודי משמעותי עבור מרבית המפקדים, אשר לא חוו חוויית לחימה בשטח אויב. מדובר בשינוי משמעותי שמולו יש לבנות את החוסן של הפרט ושל המסגרת. ישנה סבירות גבוהה שבמתארי לחימה שונים צורת הלחימה שאינה חוצה גבול, תייצר אתגרים שונים ותמתן חלק מהאתגרים שהוצגו. למשל תחושת האיום והסכנה שתוארה תלך ותגדל, ולהפך - חלק מהאתגרים יגדלו. בהקשר זה רצוי להדגיש את אתגרי הלחימה מול אויב, לוחמנות, הסתערות ותקיפה ולחימה במצבים של איום משמעותי.

## אתגר הזהות

מומלץ לבצע ברמה החילית דיוני חשיבה על מיצוב הזהות החילית והמערך לשם מיתון תחושת הקונפליקט ואי ההלימה שתוארה. הדיונים יתקיימו בהשתתפות כלל המערכים ותוך יצירת שיח בין-מדרי המאפשר בחיל שלוחמו איכותיים כחת"ם. מומלץ להסיט את הדיון מזהות ה"לעומתית" המשווה את עצמה ללוחמים מתמרנים ולפתח גאווה בזהות של לוחמים באמצעים טכנולוגיים המפעילים אש עוצמתית. מרכיבי זהות משותפים יסייעו לחיזוק תחושת משמעות ושייכות לחיל, מעבר לזהות המערך ותאפשר ללוחם לאמץ הצלחות בלחימה, גם אם הן תולדה של מערך אחר. לסיום, נציין כי מסמך זה נכתב מתוך הערכה ללוחמי חת"ם ומפקדיו ומתוך רצון לטייב את המוכנות של אנשי החיל ללחימה הבאה. אנו רואים את המוכנות המנטלית בכל ההכשרות והאימונים חלק אינהרנטי ובלתי נפרד מתהליך זה - תהליך שנכון לספק לו במה רחבה ומשמעותית יותר בבניין הכוח.

ברצוננו להודות לתא"ל אלון קלוס, אל"מ חן אלמוג, סא"ל שי רבינוביץ, סא"ל צח משה, סא"ל אלדד שמש ורס"ן נמרוד נתן על תרומתם לכתיבת המאמר. תודתנו נתונה גם לסא"ל יעל טופל ורס"ן איציק בנבניסטי על הייעוץ המקצועי.

## מקורות

- אופז, י., ליבנה, ה., והופמן, ג. (2015). "האדם שבטנק ינצח - מאפיינים מנטאליים של לחימת הטנקים". בין הזירות 13. עמ' 32-45.
- ברגר, י. וברקו, ד. (2004). היבטים מנטאליים של לחימה בתוך תת-קרקעי. מערכות 453. עמ' 26-32.
- הכט, ע. (2012). הטקטיקה של הפעלת אש מסייעת בקרב: התפתחות ולקחים. המרכז ללימודים צבאיים, המכללה לפיקוד ולמטה כללי.
- המילון למונחי צה"ל (1998). מטכ"ל, אג"ם-תוהד. 198.
- כהן, ג. (2017). "בניגוד למקבילים בארצות הברית, מפעילי המל"טים בישראל לא סובלים מפוסט טראומה". מתוך אתר Ynet. עודכן בתאריך: 17.7.2017.
- סבטליצקי, ו. (2016). "החוליה החסרה: הכושר הנפשי - מרכיב חיוני בבניית החייל, הלוחם והמפקד". מערכות 468-468. עמ' 60-65.