

ייעוץ לכופקדים במלחמה

פרקטיקות ודילמות בעבודת יועצת חטיבה 35 במלחמת לבנון השנייה

מאיה שוצמן¹

מאמר זה מבקש לבחון את סוגיית הייעוץ ליחידה במלחמה, מתוך ניסיונה של הכותבת כיועצת חטיבת הצנחנים במהלך מלחמת לבנון השנייה. בחלקו הראשון סוקר המאמר את הידע העיוני הקיים בתחום הפסיכולוגיה בחירום ואת עבודת הייעוץ בחירום, כפי שבאה לידי ביטוי בעבודתם של פסיכולוגיים צבאיים שונים במהלך מלחמת יום כיפור, שלום הגליל ואירועי "חומת מגן". בהמשך מתוארות ונבחנות שלוש פרקטיקות ייעוציות מרכזיות, כפי שבאו לידי ביטוי בעבודת היועצת במלחמה: תכנון וליווי הכנת הכוחות במישור התודעתי (הכנה מנטלית), יצירת תמונת מצב וליווי קבוצות אורגניות ב"שיחות לעיבוד המשימה". פרקטיקות אלה מוצגות בצורה ביקורתית תוך בחינת רלוונטיות הכלים, אופי ודרך השימוש בהם, מגבלותיהם ודילמות כלליות אשר עולות מתפקיד היועץ במלחמה. בחלקו השני של המאמר נבחנת בקצרה עבודת היועץ במלחמה ביחס לעבודתו בשגרה ומשורטטים מספר קווי דמיון ושוני אשר מאפשרים לבחון את תפקוד היועץ בשגרה אל מול תפקודו בחירום כשני צדדים של אותו הרצף.

ומפקדים (תשעה מהם חיילי החטיבה, ושניים נוספים מכוחות חבירים) וכ-170 חיילים ומפקדים מכל שדרות הפיקוד נפצעו בדרגות חומרה כאלו ואחרות. חטיבת הצנחנים הייתה מהראשונות להתייצב בפיקוד הצפון. מפקדת החטיבה ובראשה המח"ט עברה ישירות ממבצע חטיבתי בשכם צפונה, כאשר יחידות החטיבה מופנות לאימון לפני לחימה באליקים. מצאתי את עצמי בטריטוריה לא-מוכרת, מבלבלת, מודאגת וחושבת לעצמי: "האם זה באמת קורה?"

למרות פרק הזמן שעבר מאז המלחמה, חוויותי הייעוציות והאישיות מתקופת המלחמה, השפיעו במידה רבה על תפיסת התפקיד שפיתחתי כיועצת ארגונית בצבא בכלל, ובחטיבה לוחמת סדירה בפרט. במאמר זה אבקש לבחון את סוגיית הייעוץ (לחטיבה) במלחמה, בדגש על ייעוץ למפקדים ובהתבסס על ניסיוני ממלחמת לבנון השנייה.

בחינת הנושא תתייחס לגוף הידע הקיים בתחום בדגש על פעילות יחידות הפסיכולוגיה במלחמת יום הכיפורים ובשל"ג, על ניסיונם של יועצי חטיבות החי"ר ב"חומת מגן" ומסמכים ראשוניים שהוציאו יועצי אוגדות וחטיבות בעקבות מלחמת לבנון השנייה.

בחלקו הראשון של המאמר אבחן חלק מתחומי התוכן והפרקטיקות הייעוציות שבהן בחרתי להתמקד במהלך המלחמה, ובחלקה השני

הקדמה

באפריל 2006, במסגרת השתלמות הכניסה לתפקיד של יועצי פסיכולוגיה מז"י, התנהל דיון מעמיק על מהות תפקידו של הפסיכולוג הצבאי בלחימה, בניצוחה של רס"ן הדס מינקא-ברנד. כמצטרפת חדשה למערך הייעוץ הארגוני בצבא, מצאתי את הנושא מרתק אך ולתחושת דאז, לא ממש רלוונטי. הסכמתי ביני לבין עצמי, שחזן מאשר במקרה מצער של אובדנות ביחידה או פגיעה בכוחות החטיבה במהלך פעילות מבצעית, כפי הנראה לא אאלץ לבחון את סוגיית הפסיכולוגיה בחירום. טעיתי.

באמצע יולי 2006 ופחות מחודשיים לאחר כניסתי לתפקיד, פרצה מלחמת לבנון השנייה.

כאשר החלה המלחמה, היכרותי עם תחום הפסיכולוגיה הצבאית, לא כל שכן עם תחום הפסיכולוגיה בחירום הייתה מצומצמת, את רוב המידע והתובנות גיבשתי תוך כדי התקדמות ובסיוע של יועצים נוספים, ובראשם יועצת חטיבת הנח"ל, סרן שרית עזרי ופסיכולוג פיקוד המרכז רס"ן יותם עמיתי.

במלחמת לבנון השנייה איבדה חטיבת הצנחנים 11 לוחמים

1 סרן מאיה שוצמן, יועצת חטיבת הצנחנים, בעת כתיבת המאמר

אבחן את ההבדלים המהותיים בין ייעוץ למפקדים במלחמה לבין ייעוץ למפקדים בבטי"ש, כפי שעולים מניסיוני הייעוץ בתקופה שחלפה מאז המלחמה.

רקע

קשה להבחין בכל הקשור לתחום הייעוץ במלחמה בין ידע עיוני לידע זירתי. הידע בתחום זה הוא ידע מד"ה, המבוסס על ניסיונם של פסיכולוגים צבאיים ממלחמת יום הכיפורים. עם זאת, אנסה להתייחס בשלב הראשון לחלק מהידע העיוני הקיים בתחום, ולאחר מכן לתיאור עבודת היועצים כפי שהתרחשה בפועל ממלחמת יום הכיפורים ועד מלחמת לבנון השנייה, שבה יעסוק מאמר זו.

מסקירת הספרות המקצועית עולה כי פרסומים על תפקיד היועץ בחירום הם רבים ומגוונים, אך מעטים עוסקים בעבודת היועץ במלחמה. חלק ניכר מהפרסומים הם פק"לים הסוקרים את תפקידי היועץ בחירום, אחרים סוקרים התערבויות במצבי חירום ומשבר ביחידה, כגון מעשי אובדנות, פיגועים ומקרי מוות בפעילות, מאמרים נוספים עוסקים בשאלת העורף בחירום ולבסוף קיים גוף ידע בתחום המחקר, אך כאמור, פרסומים זמינים ונגישים על התערבות ייעוצית בזמן מלחמה הם מועטים.

מודל מרכזי העוסק בפסיכולוגיה בלחימה הוא של רוגובזקי, גרינבאום ושליט (1977). הכותבים מציעים סידרת פעולות ותחומים בהם ראוי שיעסוק היועץ לפני הקרב, במהלכו ואחריו: הכנה מנטלית והתכוננות לתגובות הלם קרב לפני הלחימה, עיבוד חוויות לחימה במידת הניתן במהלך הלחימה וסיוע למפקד בהתמודדות עם חוויות המלחמה והמעבר לשגרה לאחר הלחימה. בניגוד למודלים מאוחרים יותר, מודל זה נוגע למלחמה, ולא ללחימה, תוך בחינת עבודת הפסיכולוג כפי שמעצבות אותה תופעות האופייניות למלחמה.

בפק"ל פעילות הפסיכולוג היחידתי בחירום מציין מתן פורת (1992) כי ייעוד הפסיכולוג היחידתי הוא לתת ייעוץ למפקד ולהתערב ישירות בקרב מפקדים וחילים במסגרות לוחמות ומסייעות, תוך שימוש בערכות התורניות בעזרת ידע וניסיון השאובים מתחום מדעי ההתנהגות.

הפסיכולוג צריך להיות בעל היכרות מעמיקה עם היחידה וברמת חיילות גבוהה הכוללת בין השאר תפעול נשק אישי ויכולת לקרוא מרשם קרב. פק"ל זה דומה מאוד למודל הקודם ונוגע אף הוא לתפקידי הפסיכולוג לפני הלחימה, במהלכה ואחריה, אך מציג בנוסף למיפוי של השלושה, פרקטיקות ייעוץ נוספות: **בטרם מלחמה** - בניית תמונת מצב יחידתית למפקד העוסקת בתחומי המוכנות ללחימה, רוח לחימה, אמון במפקדים והגדלת הגיבוש ביחידות אורגניות ולא-אורגניות.

בעת הלחימה - איסוף שיטתי של נתונים על פגיעת יחידות לצורך קביעת עדיפות ההתערבות אחרי הלחימה, עבודה עם יחידות שפוגו לאחור ועם יחידות שאמורות להיכנס ללחימה למען

הגברת המוכנות ללחימה ואחרי הלחימה - סיוע בהחזרת היחידות לכשירות ובהתמודדות עם חוויות המלחמה, לרבות ייעוץ למפקדים כיצד להתמודד עם מצב של "דיכאון יחידתי" בעקבות תחושות כישלון, בעיות של אמון במערכת ובמפקדים וגיבוש מחדש של יחידות שפורקו או התפצלו במלחמה כולל כניסת מפקדים וקציני מטה חדשים.

אחד הפק"לים העדכניים והמקיפים ביותר בשנים האחרונות הינו זה של פסיכולוגיה אוגדה 36 משנת 2003. הפק"ל נוגע בין השאר גם ללקחי עבודת הפסיכולוגים הצבאיים בשל"ג וב"חומת מגן" ומפרט את "ארגז הכלים" העומד לרשות הפסיכולוג בחירום, תוך תיאור מדוקדק כל אחד מכלים אלו: מודלים לאבחון והתערבות לפני לחימה ואחריה; הכנות טרם קרב הכוללות בניית צוותים; גיבושם והכנה מנטלית תוך התייחסות לסוגיות של חוסר היכרות מוקדמת; התמודדות עם חששות ופחדים טרם קרב; סוגיות של אמון וחוסר אמון במפקדים ובאמל"ח; תגובות קרב, התמודדות עם כישלון ועם ירי כוחותינו על כוחותינו (דו"צ); ריבוי נפגעים; שהות אחרי מלחמה ולמידה והפקה של לקחים.

המאמר המקיף ביותר הנוגע לעבודת פסיכולוגים צבאיים במלחמה הינו "שחפים בסערה" הסוקר את פעילות יחידות הפסיכולוגיה הצבאית (היחפ"צ) ביום הכיפורים (בן-שלום וקונס-פונטה, 2003). המאמר מתאר את עבודת חוליות הפסיכולוגיה במלחמה החל מההתארגנות הראשונית של הפסיכולוגים בתל השומר, עבודתם בשדה, בניית עקרונות הפעולה והגדרת תחומי העיסוק, מיסוד התפקיד במהלך הישיבה בקווים והחזרה מהמלחמה. המאמר המרתק ורווי הדוגמאות, סוקר את פעילות הפסיכולוגים בכל שלב משלבי הלחימה; הקשיים המרכזיים בעבודתם; פתרונות ודילמות אישיות שהתעוררו.

כפי שעולה מהמאמר, תחומי העיסוק המרכזיים של הפסיכולוגים היו אלה: איסוף מידע, ייעוץ למפקדים בסוגיות הלם קרב וארגון-מחדש של הכוחות, התמודדות עם תשישות קרב ומורל נמוך של הכוחות בזמן השהייה בקווים ולאחר המלחמה עיבוד ואינטגרציה שבה לידי ביטוי בכתיבה, בכנסים, בסדנאות ובצוותי חשיבה. בין הדילמות המתוארות - מהו תפקידו של היועץ? מיהו הלקוח? באילו כלים לבחור? כיצד לחבור ליחידות שאינן יחידתך האורגנית ולייעץ להן? כיצד אפשר ואם אפשר ליצור ייעוץ מסודר? איך להתמודד עם רגשות ייאוש ובלבול של הנועצים ושלהם עצמם?

מעבר לסקירה המקיפה והמרתקת של פעילות הפסיכולוגים המאפשרת השוואה ולמידה ביחס לעבודת יועצי היחידות כיום, ניתן לזהות כי רבות מהתפיסות המקצועיות והפרקטיקות הייעוציות של הפסיכולוגים הצבאיים במערך מד"ה כיום ניזונות ומבוססות על ניסיון ועל תובנות יחידות הפסיכולוגיה הצבאית ממלחמת יום הכיפורים.

ממסמך "לקחי מדור פסיכולוגיה ממצע של"ג" (1982) עולה כי

חטיבת הצנחנים במלחמה

כבר ב-12 ביולי 2006, הוקפץ גדוד 101 היישר ממבצע חטיבת בשכם, לפיקוד הצפון ולמחרת הועבר לגזרה גם גדוד הסיוור של החטיבה. בימים הבאים הועסקו כוחות אלה בהגנה על גבול לבנון ובאימונים, בעוד מפקדת החטיבה פיקדה על מבצע להשמדת מוצבי החזבאללה לאורך גדר הביטחון בגזרה המערבית.

כוחות החטיבה חצו לראשונה את גבול לבנון בפשיטה שערכה פלוגת הנ"ט על הכפר עיתא א-שעב, בליל 19 ביולי. בבוקר 20 ביולי בו תקף הגדס"ר את הכפר מארון א-ראס והשתלט על נקודות המפתח בכפר, לנוכח התנגדות עזה. למחרת הצטרף ללחימה בכפר גם גדוד 101, ובימים הבאים בוססה אחיזת צה"ל במקום. ב-23 ביולי הועבר לגבול הצפון גם גדוד 890, ובאותו לילה החלה החטיבה לכתר את העיירה בינת ג'ביל. יחידות החטיבה שהו בפאתיה הדרומיות והמערביות של העיירה עד לבוקר 29 ביולי.

בראשית אוגוסט החלה החטיבה במבצע לכיבוש עיתא א-שעב. גדודים 101 ו-890 נלחמו בכפר בימים 1-2 באוגוסט 2006, ובשלושת הימים הבאים נותר במקום גדוד 101, תחת פיקודה של חטיבת 'כרמלי'. לאחר מכן הצטרף גדוד 101 לשני הגדודים האחרים של החטיבה, שהתקדמו בינתיים, דרך הכפר דבל, אל אזור הכפרים א-טיירי ובית יהון, הנמצאים מצפון לבינת ג'ביל. בליל 6 באוגוסט הופנו חלק מכוחות החטיבה אל צומת צף אל-הווא, הנמצאת בצפון העיירה בינת ג'ביל. הכוחות הגיעו לקרבת יעדם ונתקלו בהתנגדות עזה, בטרם התקבלה הוראת נסיגה.

בבוקר 9 באוגוסט חזרו כוחות החטיבה לשטח ישראל, ובימים הבאים התכוננה החטיבה למבצע מוסק, שהחל בערב 12 באוגוסט. לאחר שמאות מלוחמי החטיבה הוטסו במסוקים לקרבת הכפר יעטר, הופל אחד המסוקים. כוחות החטיבה קיבלו הוראה להישאר במקומם, ולאחר יומיים חזרו במסע רגלי ארוך לארץ.

בשבועות הבאים, לאחר כניסתה לתוקף של הפסקת האש, עסקה החטיבה כחודש נוסף בהגנה בדרום לבנון ובמוצבי הגבול.

בכל פעם שהורו לסגת לשטחי ישראל, הופנו הכוחות לשטחי איסוף והתארגנות קרובים יחסית לגבול, ביניהם בית ספר שדה "מבואות חרמון", פורייה, גנוסר, יערה ועוד.

ההתארגנות נמשכה בין 24-48 שעות, ובהן צברו היחידות כוחות, החליפו ושיפרו ציוד, קיבלו פקודות, למדו ותכננו את המשך הלחימה. בתחילת הלחימה יצאו מרבית יחידות החטיבה בו-זמנית, ככל שהתקדמה הלחימה הפכו היציאות למדרגות.

כאמור, במהלך המלחמה נהרגו תשעה מחיילי החטיבה ועוד שני לוחמי שריון מילואים שסייעו לה, ונפצעו כ-170. הערכות לגבי מספר המחבלים שהרגו חיילי החטיבה נעות בין 80 ל-120.

ייעוץ למפקדים במלחמה

הפיקוד במלחמה הינו אומנות, פעילות יצירתית המבוססת באופן חופשי על עקרונות מדעיים ומציבה את התביעות

משימות מדור הפסיכולוגיה במקחצ"ר בחירום כללו סיוע בגיבוש הערכות מצב לגבי רוח לחימה (מורל) ומוכנות היחידות בטרם קרב ובתום הקרבות; ייעוץ לגבי בניית מסגרות מוקמות בטרם קרב ותו"כ קרב; ייעוץ והתערבות ביחידות עורפיות אשר סבלו מבעיות מורליות כאלה ואחרות; וסיוע למפקדים ביחידות חי"ר, סדיר ומילואים לבצע מעבר ממלחמה לשגרה על ידי שחזורי קרבות.

לא אתייחס בהרחבה לפעילות הפסיכולוגים הצבאיים במלחמת המפרץ, מאחר ולהבנתי תחומי התוכן הקשורים למלחמה זו נבדלים במהותם משל מלחמות ישראל האחרות, אך ממסמך המסכם את פעילות ענף פסיכולוגיית השדה במלחמת המפרץ (1991), עולה כי מאמץ פסיכולוגי הושקע בכל הקשור לטיפול באוכלוסייה האזרחית ובבסיסי העורף, אך גם ביחידות החזית. בהקשר זה ערך הענף סקרים בקרב חיילים המיועדים לשרת או משרתים בפועל ביחידות החזית אשר יועדו למלחמה, אשר בחן את הנכונות ותחושת היכולת של חיילים אלו. בנוסף, עסק הענף בייעוץ הנוגע לעבודת החמ"ל ולבניית מודלים להפקת לקחים.

בשנים מאוחרות יותר נכתבו מאמרים ועבודות בעיקר על תפקידם של יועצים בלחימה ובאירועי לחימה בשטחי איו"ש, כשהאירוע הבולט בהם הוא מבצע "חומת מגן". יועצת חטיבת הצנחנים דאז, רס"ן מאיה פקר-רינת (2002), כתבה על עבודתה בחטיבה במהלך המבצע, תוך התמקדות באבחון ארגוני ויצירת תמונת מצב כפרקטיקה מרכזית בעבודת היועץ בלחימה בעצימות נמוכה ובחינת מנגנוני הגיוס (המנטלי) של הלוחמים לקראת המבצע. פקר רינת מציינת כי הניסיון המעשי האחרון של פסיכולוגים במלחמה עד לתקופת "חומת מגן" היה בזמן מלחמת של"ג. בתקופה זו אשר קדמה ל"חומת מגן" מצב הלחימה היה נדיר, ולכן תפקיד הפסיכולוג בלחימה לא הובהר ונבחן.

מאמר נוסף הנוגע ל"חומת מגן" הוא של רס"ן אריאל וינר (2002), יועץ חטיבת הנח"ל דאז, הסוקר את עיקרי פעילות היועץ במבצע, כגון ביצוע תצפיות וראיונות לשם ניתוח היבטים פסיכולוגיים שונים של תפקוד הכוחות, המלצות על דרכים להתמודדות עם תופעות אלה, תדרוך מפקדים לשיחות מפקד בעקבות אירועים עם נפגעים ובניית מצע לדיון מפקדים בנושא ה"יום שאחרי". בדומה לפקר רינת, מצביע גם וינר על כך שהתשתית התאורטית לעבודה ייעוצית בלחימה לא תורגלה מעשית בשש השנים שקדמו לאירועי "חומת מגן", והוא ממליץ לקיים אימון ליועצים. האימון יכלול תרחישים ואימון פיזי מלא ויתקיים לפחות פעם אחת בשנה.

לסיכום, קיים ידע מקצועי על עבודת היועץ במצבי חירום ובתנאי לחימה בעצימות נמוכה, אך ידע זה בחלקו הגדול אינו רלוונטי למצב של מלחמה או לחימה בעצימות גבוהה. מצד שני, קיים ידע על עבודת יועצים במלחמה, אך ידע זה לא תורגל ויושם בשנים שקדמו למלחמת לבנון השנייה. במאמר זה אבקש להתייחס לפרקטיקות של ייעוץ במלחמה ולהדגים כיצד באו לידי ביטוי בעבודתו כיועצת בשטח.

הקשות ביותר על טבע האדם... אין גבול למגוון המצבים הנוצרים במלחמה. הם מתחלפים לעיתים קרובות ללא התרעה ורק לעיתים רחוקות ניתן לצפותם מראש. לקושי הרב לחזות את הצפוי לקרות, השפעה מכריעה על ניהול המלחמה... המלחמה מציבה את האדם במבחנים הרוחניים, השכליים והגופניים הקשים ביותר שביכולתו להתמודד עימם. מכאן שבמלחמה לתכונות האופי משקל רב יותר מאשר לשכלתנות ובשדה הקרב מובלטות תכונות הנעלמות מהעין בימי שלום (הכט, 2001: 1).

מהמידע שאספתי עד היום ניתן לומר בוודאות כי קיים דמיון רב בתחומי העבודה והפרקטיקות של יועצי חטיבות החי"ר הסדירות אשר לקחו חלק במלחמה - הנח"ל, גולני וצנחנים. בסופו של דבר, מתוך למידה והכרה של התו"ל הפסיכולוגי הקיים, הדרכת רמ"דים ובחירות אישיות, התמקדנו כולנו פחות או יותר באותם מקומות, תוך ביצוע פרקטיקות דומות. גם המפגשים של "חוליית היועצים להפעלה בפיקוד הצפון", בהובלת רס"ן הדס יגור, סייעו בהתכוונות ובהעלאה של שאלות לגבי בחירה ועיסוק מקצועי כזה או אחר. עם זאת, כמובן, לכל אחד חוויה מקצועית ואישית שונה, וכל אחד בחר "לתקוף" תחומים אלו בדרכו שלו. בתחילת הלחימה נועדתי עם היועצת הארגונית של חטיבת הנח"ל, סרן שרית עזרי, על מנת למפות את תחומי ההתערבות של היועץ הארגוני החטיבתי במהלך מה שכינינו אז: "מבצע חטיבתי בלבנון". לאחר עיון בחומרים המקצועיים אשר חלקם הוזכרו בתחילת מאמר זה, גובש מסמך עקרונות" ובו שבעה סעיפים, אשר מובאים כאן ללא התייחסות למידת חשיבותם:

1. תכנון וליווי של הכנת הכוחות במישור התודעתי או הכנה מנטלית;
2. יצירת תמונת מצב למח"ט ולמפקדים;
3. העברת אינפורמציה בציר דו-סטרתי מהמפקדים לחיילים (לשם סיוע בהבהרת המשימה), ומחיילים למפקדים לשם יצירת תמונת מצב של הכוחות;
4. קידום שיח בין מפקדים בכירים בחטיבה;
5. מיפוי ואבחון של צמתים מרכזיים (נקודות תורפה) ברמה החטיבתית (צווארי בקבוק, נקודות מועדות לכישלון, אזורים מוחנכים);
6. ליווי קבוצות אורגניות בשיחות לעיבוד המשימה;
7. שמירה על שגרת החטיבה בבחינת בניין הכח;

מסמך זה היה במידה רבה הבסיס לעבודתי במלחמה. בחלק זה אתייחס לשלושה מסעפי "מסמך העקרונות", כפי שבאו לידי ביטוי בפועל.

1. תכנון וליווי הכנת הכוחות במישור התודעתי/ הכנה מנטלית. כאמור, הייתה חטיבה 35 מהראשונות שנכנסה למלחמה, בזמן קצר

וללא הכנות מוקדמות רבות. בתוכניות האופרטיביות של החטיבה טרם המלחמה, נכלל "זמן יקר" - תקופת התארגנות קצרה המקדימה את הכניסה למלחמה, ובה תתאפשר הכנת הכוחות. הכנה מנטלית יועדה להתקיים במהלך ה"זמן יקר". בפועל, קיבלו חלק מהכוחות משימות ת"פ החטיבות המרחביות בפיקוד הצפון, ולכוחות האחרים הוקצו כיומיים וחצי של הכנות. אלה כללו הגעה פיזית לבא"פ (בסיס אימון פיקודי) "אליקים", אימון בלחימת סבך, הכרה והכנה של הגזרות והמשימות, קבלה והכנה של ציוד וגם הכנה מנטלית. בהכנות המזורזות עברו ב"אליקים" כל יחידות החטיבה בהיקפים ובזמנים שונים. מספר שאלות העסיקו אותי בשלב זה, ואלה הן:

א. בני ובמה מתמקדים?

היכרות מעמיקה עם החטיבה על תתי-יחידותיה ומפקדיה בכל הדרגים היא תנאי מוקדם ליעוץ בזמן מלחמה. ב-12 ביולי 2006 לא הכרתי את כל מפקדי החטיבה. את המ"פים של יחידות הגדס"ר פגשתי בפעם הראשונה בבא"פ "אליקים", את המג"דים הכרתי היכרות ראשונית ושטחית בלבד, והייתי רחוקה לדעת מה סגנונם האישי והמקצועי, מה מאפיין אותם כמפקדים, ומה מצב היחידות שעליהן הם מפקדים.

נשארתי עם השאלה "במי מתרכזים בשלב ההכנה?" האם גם מח"ט צריך הכנה מנטלית? המג"דים? קציני המטה? תוך כדי השהייה בקרב הכוחות הלוחמים התברר כי לא רק חיילים חוששים מהעתידי לבוא. מפקדים, בעיקר מפקדים בעלי ניסיון בלחימה בעצימות גבוהה, היו בעלי סימני השאלה העיקריים, החששות הכבדים וכמובן תחושת האחריות הגבוהה ביותר. השאלה במי להתרכז הפכה רלוונטית יותר (או פחות) מאחר שרבים ממפקדים אלו לא היו זמינים לי כלל. מאחר שמפקדת החטיבה ובראשה המח"ט כבר עלתה לחנייתה בשלב זה, ובעיקר בשל קוצר הזמן והקשב הנמוך - לא נעשה תהליך סדור של הכנות, ומידת ההכנה של כל יחידה ויחידה הייתה בסופו של דבר, פועל יוצא של מידת הקשב, העניין והיכולת של המפקדים.

ב. מהי באמת הכנה מנטלית?

מתן פורת (1992) מדגיש שני נושאים שניתן לכלול בהגדרה של הכנה מנטלית: הכנת מפקדים ויחידות בנושא תפקוד תחת לחץ והתמודדות עם מקרי "תגובת הקרב" והגדלת הגיבוש ביחידות האורגניות באמצעות תדרוך מפקדים ותרגילי היכרות צוותיים.

לפי חלק מהפק"לים ליועץ, בעיקר אלה השואבים מהבט"ש, ביניהם "אימון מנטלי יחידתי, ללוחמה בגזרת איז"ש, אוגדן הכנה למפקד המתאמן" (2002), הכנה מנטלית היא תהליך מורכב ומובנה שבו עוברות כל היחידות כמה שלבים הבנויים זה על גבי זה, כשהחלק העיקרי בהכנה היא מקרים ותגובות והדמיות (סימולציות).

2. יצירת תמונת מצב למח"ט ולמג"דים (והעברת מידע דו-סטרי)

יצירת תמונת מצב למפקד פירושה "עריכת אבחון ארגוני מקוצר הנוגע להיבטים התודעתיים והפסיכולוגיים של המלחמה. למעשה, זהו פירוש והמשגה של המידע אודות התופעות המתרחשות בלחימה לכדי אמירה קוהרנטית" (פקר רינת, 2002). במסגרת זו נערכו בכל יציאה של הגדודים מלבנון שיחות עם חיילים ועם מפקדים מהיחידות. כמו כן נערכו שיחות ותצפיות על חיילים שלא השתתפו בלחימה מסיבות שונות. דרכי איסוף המידע היו רבות: שיחות אישיות, שיחות חתך קבוצתיות, שיחות עיבוד לאחזר לחימה ותצפיות על חיילים, שיחות עם מפקדים, תדרוכים והתכנסויות גדודיות.

יצירת תמונת מצב נתפסת כפרקטיקה מרכזית בעבודתו של יועץ בחירום. רס"ן מאיה פקר רינת, בהיותה יועצת חטיבת הצנחנים, ייחדה את עבודתה "אבחון תוך כדי לחימה, להיות פסיכולוגית/ יועצת ארגונית בלחימה" (2002), לתיאור דרכי בניית תמונת מצב בלחימה ב"חומת מגן", בחירת הנושאים לאבחון, תוכני האבחון והתערבויות בעקבות תמונת המצב.

זמן ומשאבים ייעוציים רבים יחזרו במלחמת לבנון השנייה לאיסוף מידע ולבניית תמונות מצב, ואלה שימשו מפקדים וגורמים שונים בכל הרמות. פרקטיקה זו שחיקה את מעמדה בעבודת מערך מדעי ההתנהגות הצבאי במהלך ההתנתקות, הפכה למונח שגור בפי כל יועץ. בעבודתה העוסקת בייעוץ לחטיבה בעת מבצע "חומת מגן" כותבת פקר רינת: "תחושת המרכזיות היא שתמונות מצב הן כלי מבוקש ומשמעותי אצל המפקדים... הן מעוררות דיונים ושיחות בין מפקדים ואף חלקן תורגמו לעשייה קונקרטיית" תמונה דומה עולה גם מניסיוני שלי. עם זאת, נראה כי עד לתקופה שאחרי המלחמה, לא עלו כל סימני שאלה, בנוגע לפרקטיקה זו. ברצוני לנצל את ההזדמנות ולהעלות כמה שאלות רלוונטיות:

א. השקעה מול רווח - חשוב להדגיש כי "המרדף" אחר מידע אשר ירכיב את תמונות המצב היחידתית גוזל זמן ומשאבים. נקודת המוצא היא כי במרבית הזמן היחידות אינן זמינות ליועץ. גם כאשר הן יוצאות להפוגה, פעמים רבות מדובר ביציאה המונית של כל היחידות לזמן קצוב, בו יש לבצע פעולות רבות שיעיקרן עיבוד חוויות הלחימה עד לשלב זה ו"להשמיש" מחדש את הכוחות לקראת הכניסה הבאה ללחימה. כל זה נעשה בזמן קצר ובתנאים ירודים בדרך כלל. כדי להגיע לאיסוף מידע מכל היחידות, יש חשיבות גבוהה בראש ובראשונה לניידות, אך מעבר לכך חשובים שני משתנים עיקריים:

תעדוף - כל עוד הכוחות יוצאים ב"טפטופים" ניתן ליצור מסגרת עבודה עם כל אחד מהגדודים בנפרד. כאשר יותר מגדוד אחד יוצא מהלחימה, חשוב להחליט, תוך התייעצות עם המפקדים ועם הגורמים המקצועיים (וכמובן תוך הפעלת שיקול דעת אישי) להיכנ כדאי להפנות את מרב תשומת הלב. ההחלטה

בזמן האל"ל (אימון לפני לחימה) ותוך כדי הלחימה נמצאו מפקדי החטיבה במצב של אי-ודאות גבוהה, כיצד מנהלים במצב כזה מקרים ותגובות או סימולציות? האם לפי מקרים המוכרים לנו מהתע"ש והבט"ש? האם לפי מידע שהיה לחלק מהמפקדים לגבי מלחמת לבנון הראשונה והשהייה בלבנון? במקרים רבים, דווקא המפקדים הוותיקים יותר מרמת המג"ד, סמג"ד אשר הכירו את לבנון בתקופתה הקודמת, הם שהחזיקו בתרחישים הקשים ביותר, והיו בעלי סכמות חשיבה מקובעות לגבי לבנון אשר בדיעבד לא התאימו לתנאי הלחימה בלבנון של שנת 2006 והתעדכנו בחלקן רק במהלך הקרבות.

בנוסף, מטרת הסימולציות והעלאת "מקרים ותגובות" היא לעודד ולעודד את תחושת המסוגלות של הכוחות הלוחמים, אך **מה קורה כאשר דווקא תרחישים אלה מראים למפקדים ולחיילים כאחד כי רב הנסתר על הגלוי**, וכי התכונות לתרחיש אחד איננה מכינה אותך לכל התרחישים הבלתי-צפויים האחרים?

בשל השאלות הנ"ל, מגבֵּל הזמן והנגישות של המפקדים בשטח החלטתי לתדרך את המפקדים ברמות המג"ד והמ"פים לפי מסמך "שיחת מפקד-חיילים לפני אירועי לחימה" (ייגר, 2002). המסמך היה נגיש, ממצה, ממוקד ובר-יישום ובמבוננות (אורינטציה) של עשייה (doing) על פני חשיבה ותהייה (being). מכוונות זו נתפסה כמתאימה ביותר עבור הלוחמים והמפקדים בשלב זה והדריכה אותי גם בהמשך. על מנת לסייע למפקדים בהכנה המותאמת לצורכי הלוחמים והיחידה, הוחלט לבצע במקביל איסוף חומרים לתמונת המצב (תחום עיסוק שעליו אפרט בהמשך). תמונת המצב אמורה הייתה להציג למפקד בקצרה את מצב היחידה בדגש על תחושת מסוגלות, (מוטיבציה), דימוי אויב ודגשים מיוחדים שעלו מהשיחות ומהתצפיות. מידע זה תפסו המפקדים כרב-ערך, ומרביתם תרגמו אותו לדגשים שניתנו לחיילים לפני הכניסה ללחימה.

"הכנה מנטלית" היא שם כולל למגוון פרקטיקות שמטרתן לחזק את חוסן היחידה בשגרה ובעת חירום - לחימה או מלחמה. אחת מהמסקנות העולות מהסוגיות שנדונו בפרק זה היא שהכנה מנטלית היא "שריר" שצריך לאמן. כפי שאימוני החטיבה כוללים אימונים בלחימה בשטח פתוח או בשטח בנוי, הסוואה, קליעה וכו', חשוב שמפקדים יאומנו ויתאמנו במעבר המנטלי שבין שגרה לחרום. יחידה שאינה עוסקת יום-יום בשאלת החוסן היחידתי ובבנייתו, לא תפתח לעצמה את אותו "ארגז כלים", אשר אמור לשמש לה בעת מלחמה. מאחר ש"זמן יקר" כשמו כן הוא, תפקידו של היועץ לדחוף וללוות תהליכים רלוונטיים בשגרת החטיבה, ואלה יהיו הבסיס לפעולות ההכנה שיבוצעו בפועל באימון לפני לחימה (אל"ל).

במידה רבה למוחשית ובלתי-ניתנת לערעור. תמונת מצב בזמן מלחמה משקפת פעמים רבות פחדים, חששות, חוסר אמון וירידה במוטיבציה ומעוררת תמונות קשות, הזקוקות למענה. העלאת תמונת מצב ברורה, גם אחרי ריכוך (אם בחרת לרכך את התמונה) עשויה להוביל לכמה תגובות של מפקדים הנעות בין עשייה - התמקדות המפקד בצורכי היחידות, מתן מענה פיקודי לשאלות וקשיים, תדרוך מפקדים, תחושת נחישות והתמקדות, לבין תחושת איום, קפיאה וייאוש של המפקד, תגובת "מה כבר אפשר לעשות עם תמונת מצב שכזאת?". תגובה זו היא אפשרית במיוחד בהתחשב במצב החרדה, העקה (stress) (מילון צה"ל), חוסר הוודאות והעייפות הפיזית והמנטלית שבו נמצאים המפקדים בכל רגע נתון. השאלה מה לכתוב ומה לא לכתוב, ואיך להציג פעמים רבות תובנות קשות (לעיתים) - היא שאלה המטרידה את היועץ כל העת, ובמיוחד במלחמה. מצד אחד, החשיבות של יצירת תמונת מצב אמיתית ומדויקת, היא קריטית ורב-ערך ליכולת מפקדים לקבל את ההחלטות המושכלות ביותר, מצד אחר, החשש מדמורליזציה של מפקדים היא חשש כבד. רס"ן הדס מינקה, פסיכולוגית אוגדת איו"ש כיום והפסיכולוגית של אוגדת המילואים 366, בעת מלחמת לבנון השנייה מתארת ב"תרומת גורמי הפסיכולוגיה באוגדה 366 במלחמה, תיאור התערבויות והפקת לקחים" (2006) את הרצון להצטייר כגורם קואופרטיבי ותורם לאוגדה, ולא להיפתס כגורם אשר זורע דמורליזציה בקרב הכוחות אל מול הצורך להציג תמונת מצב אמיתית וכואבת. כפי שמתארת גם מינקה, השאלה: "האם אני מבין מה קורה פה או אולי טועה בגדולי?", היא שאלה המלווה את היועץ ללא הרף. פעמים רבות במלחמה שאלתי את עצמי (ושאלו אותי): "אולי את מגזימה?"; ולחלופין - נתקלתי באמירות, כגון: "זאת מלחמה, אין מה לעשות". האמירות יכולות להיות נכונות, עם זאת, הכלי העיקר של יועץ במצב מלחמה, מעבר להיכרות עם "ארגז הכלים" הבסיסי של פסיכולוגיה בחירום, הוא האינטואיציה ותחושות הבטן שלו. היועץ נמצא, במידה רבה, במצב קוגניטיבי רגשי דומה לשל היחידה והנועצים ולכן, כמו בשגרה, הוא יכול וצריך להשתמש בתחושותיו ובתובנותיו על מנת להחליט מה יצליח המפקד "לעכל", ועם אילו תובנות והתערבויות תוכל היחידה להתמודד. מאחר שהמלחמה מייצרת פעמים רבות "תהליכי אינסטנט" ומצמצמת פערי מידע וזמן, השלמתי בזמן מינימלי את הפערים בהיכרות עם מפקדי החטיבה, דבר שאפשר לי לווסת את הדרך בה העברתי את המידע למפקדים. עם זה, למרות חששות ופחדים, הקפדתי במודע שלא "לשטח" (מלשון שטוח) מידע. גם כאשר המידע היה רגיש או קשה תובנתי הייתה כי עדיף להציג בצורה זהירה ומחושבת מידע קשה, מלהפכו למידע שעוצמתו מופחתת; דברים קשים

צריכה להיות קשורה למצב הגדוד והפלוגות בו, ל"מהלומות" שספגו במהלך הלחימה, ליכולותיהם, לצורכי המפקדים, לזמן העומד לרשותנו ולעבודה הקודמת שנעשתה עם המסגרת. **היעזרות** - במידת האפשר, מומלץ ורצוי להיעזר בגורמים נוספים לשם יצירת תמונת מצב רחבה ככל האפשר על היחידה זאת, בעיקר לנוכח מגבלות הזמן והמרחב (פריסה רחבה של כוחות). בין גורמים אלו נמצאים - מאבחנות מחקר, יועצים נוספים (וגם העתודאים המסייעים להם), גורמי חינוך, קצינים לומדים שמלווים את היחידות, קב"נים ועוד. לגורמים אלו גישה למקורות מידע שונים, והם רואים את התמונה החטיבתית בצורה שונה, בהתאם לתחומי העניין שלהם. תכלול של מגוון המידע והפירושים שהם מציעים עם המידע שנאסף מהמפקדים והחיילים עצמם מסייעת ביצירת תמונת מצב חטיבתית "עגולה", ככל האפשר.

ב. כתיבה או הצגה של תמונות מצב בעל פה?

ניתן לבחון את השאלה מהיבטים אחדים. הראשון הוא ההיבט הפרקטי. בתנאי שטח, ללא חיבור זמין למחשב, או חיבור בזמן ובמקום הלא-נכונים, האם להתעקש על כתיבה או על הדפסה של תמונות מצב, או די להציג את הנושאים הבודדים למפקד? תמונות המצב מתעדכנות בקצב מהיר ומושפעות מגורמים רבים שהוזכרו קודם; גם זמינות המפקדים היא משתנה לא-קבוע. היועצים בחוליות הפסיכולוגיה במלחמת יום הכיפורים עסקו גם הם בשאלת זמינות המפקדים, הם מציגים כי: "יחידות ומפקדים הם ניידיים ביותר וכל התהליך היעוצי נדחס לזמן קצר ומחייב מהירות תגובה רבה". (בן-שלום וקונס-פונטה, 2003: 8). במצב כזה תמונת מצב כתובה מאתמול עלולה להיות לחלוטין לא-רלוונטית להיום. האם שיחה של חמש דקות ארוכות ב"ורד הרים" עם מפקד חטיבה הנמצא בלבנון אינה הצגת תמונת מצב? נראה כי דווקא במצב של לחימה, מפקדים עשויים להיות זמינים וקשובים יותר למידע רלוונטי ומתמצת, בין שהוא עובר בעל פה, בכתב או בטלפון (בכל מקרה לא הועברו תמונות מצב כתובות ללא מפגש עם המפקד).

היבט נוסף הוא ההיבט הדיסקרטי. תמונת המצב המנטלית של כוחות חטיבה סדירה בעת מלחמה, היא לתפיסתי חומר "סודי". מידע על חוסן החטיבה בידיים הלא-נכונות הוא הרה גורל, גם חשיפה של גורמים חטיבתיים למידע כל כך רגיש צריכה להיות זהירה ומחושבת. בחמ"ל הומה אנשים, במשרד לא שלך, כאשר אין פרטיות ורכושך לא תמיד בהשגחתך, תמונת מצב מודפסת היא במידה מסוימת חבית נפץ... ההיבט השלישי הוא היבט פסיכולוגי, ולכן אתייחס אליו כסעיף נוסף.

ג. מה לכתוב או החשש מדמורליזציה

כתיבת תמונת מצב מקבעת את המציאות והופכת אותה

במלחמת יום הכיפורים התמודדו יועצי יחידות הפסיכולוגיה עם שאלה דומה, "את מי משרתים?": את השלישות (הגורם המקצועי ששלח אותם לחזית) או את היחידה שלה הם מייצעים (הגדודים)? כפי שהם עצמם מתארים: "יש קונפליקט ניצחי: את מי אתה משרת? מי הקוץ? אם אתה שליח של השלישות איבדת מגע לפני שהתחלת. נוצר משחק מאוד עדין כי כל אחד רוצה להפעיל אותך. אז אנחנו צריכים להיות גם שלהם וגם של המג"ד. העניין הזה היה מקוד לדיונים אין ספור בתוכנו" (בן-שלום וקונס-פונטה, 2003: 10).

אני בחרתי להשאיר את תובנותיי הכתובות לעצמי ולחשוף אותן חוץ מלמפקדי החטיבה למעטים וקרובים, ובראשם פסיכולוג פקמ"ז, רס"ן יותם אמיתי, אשר סייעו לי בקבלת החלטות ויצירת תובנות. נראה לי כי לא ניתן להפריד את החלטתי מההזדהות הגבוהה שחשתי עם מצבה הרגשי הישרדותי של החטיבה באותה עת. תחושת אחריות להגנה על החטיבה תפסה מקום גבוה בסדר עדיפויותי, היותי חדשה במערך הייתה גם היא משתנה חשוב, והפחד מ"מה עשוי לקרות אם" הכריע את הכף.

גם אז וגם היום יכולתי להצביע על המחיר בהחלטה זו - איבוד מידע וידע, תחושת אי-נעימות והיעדר שוויון ושיתוף של יועצים אחרים, הישארות בתוך תחומי העיורון המקצועיים והאישיים שלי, אך בעיקר תחושה רבה של בדידות. המסקנה הבלתי-נמנעת היא שהיכרות משותפת עם יועצים בפיקודים וביחידות אחרות צריכה להיות מוטמעת לשגרת העבודה הייעוצית שלנו, כפי שאכן קרה בצורה מוצלחת בזמן שחלף מאז המלחמה.

לתפיסתי, חשוב להתייחס לבניית תמונת מצב כפרקטיקה מארגנת, ופחות להישאב לכתובה הסיזיפית של עשרות תמונות מצב ברצף. במצב של מלחמה נראה כי המפקדים "צמאים" למידע מאורגן ומרוכז אשר מהווה חלופה מסוימת לתחושת ה"כאוס" הסובבת אותם. גם שיחה קצרה סביב נושאים, שמיפה היועץ כמרכזיים ביותר, נתפסת עבור המפקד כחשובה ביותר. נשאלת השאלה: האם בניית תמונת מצב בצורה המסורתית הדורשת משאבים רבים, היא הדרך הטובה ביותר לאסוף את המידע ולהציג את התובנות לפני המפקדים בתנאי מלחמה.

3. ליווי קבוצות אורגניות ב"שיחות לעיבוד המשימה"

חלק מלקחי הפסיכולוגיה הצבאית, בעיקר ממלחמת יום הכיפורים, הם כי שיחה קבוצתית של מפקד עם חייליו היא אחד הכלים המועילים ליצור חוסן נפשי. שיחות כאלו הנקראות בשמות שונים ביניהם "שיחות מפקד לאחר אירוע משבר או אירוע עם נפגעים", מתקיימות גם בשגרה, ומטרתן ליצור ולהחזיר לקבוצה את תחושת הביטחון העצמי, ל"נרמל" את התחושות במצב שאינו נורמלי

צריכים להיאמר מאחר שבסופו של היום תפקידו של היועץ הוא לאפשר למפקד לקבל את ההחלטה הטובה והנכונה ביותר, אך לא לקבלה במקומו.

ד. מה מציגים ולמי מציגים? לסוגיה זו שני חלקים: בחטיבה ומחוצה לה. בחטיבה נשאלת השאלה עם מי להיפגש? או למי מיועדת תמונת המצב? הקוץ העיקרי לתפיסתי היה המח"ט ולאחריה המג"דים. זמינותם של אלה, הייתה נמוכה, ימים שלמים עברו כשהמח"ט והמג"דים נמצאים בלחימה, בעוד אני בחמ"ל. עם זאת, המפגשים המועטים יחסית שהיו לי עם המח"ט במהלך המלחמה, היו מפגשים אינטנסיביים מאוד. מפגשים אלו כללו מסירת וקבלת מידע חשוב להמשך הפעילות, ונחוו בדיעבד כמפגשים רבי-ערך לשני הצדדים. בדרגים האחרים, בעיקר בשל הפיזור הפיזי, היציאות בו-זמנית ובשל עומס המשימות בעת ההפוגה, היה קשה לעיתים להשיג את המפקדים, ולכן לניצול הזדמנויות ולנוכחות גבוהה ככל הניתן בשטח, יש חשיבות גדולה.

החלק השני של הסוגיה מתחלק להצגת תמונת המצב כלפי חוץ ובהקשר זה ה"חוץ" היה עבורי יועצים אחרים ובשמים הכולל "המערך". אחת הסוגיות המרכזיות בייעוץ ליחידות צה"ל היא סוגיית "האורגניות". מבנה אורגני של כוחות נחשב מרכזי ביכולת ההפעלה האפקטיבית שלהם בזמן לחימה. לכן, נעשו לאורך השנים שינויים מבניים, ביניהם המעבר בחטיבות החי"ד למחלקות חד-מחזוריות, על מנת להגביר את האורגניות היחידתית. גם בקרב יועצים קיימת אורגניות, והיא באה לידי ביטוי, בין השאר, בהשתייכות לשנת הכשרה מסוימת, לפיקוד מסוים ובעבודה מול רמה ממונה כזו או אחרת. כפי שבמלחמה נקראו יחידות פיקוד המרכז לעבור ת"פ יחידות פיקוד הצפון, כך נקראתי גם אני. בדומה לכוחות אלו התעוררו גם אצלי שאלות של אמון וביטחון. שאלות אלה לא עלו בשל דמות זו או אחרת. אלא בשל סוגיית האורגניות. אמון, הקשבה וביטחון הם אלמנטים הנבנים לאורך זמן והתנסות, ואני בניתי אותם בחודשיים שקדמו למלחמה, מול מפקדי ועמיתי בפיקוד המרכז. פיקוד הצפון על שלל יועציו, לא יכל להעניק לי מייד את אותה תחושת "בית" כשם שהעניק ליועציו האורגניים. הדבר הקשה עליי להעביר את תמונת המצב שלי ליועצים נוספים עימם לא עבדתי בעבר. החששות שליוו אותי היו רבים - מה יעשה בתמונת המצב שלי האם ישוטחו? האם ה"עוקץ" והתובנות שעליהן עמלתי יימחקו תחת המכש הקבוע שדרכו עוברות תמונות מצב חטיבתיות בדרכן להיות תמונות מצב אוגדתיות ופיקודיות? מה יקרה אם דבריי יוצאו מהקשרם, מה יקרה אם "טעיתי בגדול, ואין לי מושג מה אני עושה"? ובעיקר, כפי שקראתי לזה אז, היכן חונה "נאמנות"? למי אני מחויבת להראות את תמונת המצב קודם? ומה עושים כשהמפקדים לא נמצאים?

בקשתו נכחתי בשיחות עם היחידה. שיחות אלו תרמו רבות ליכולתי כיועצת לבנות עבור המפקדים תמונת מצב עמוקה ומדויקת של מצב הכוחות ויצרו קשר ראשוני ביני ובין המפקד שהיה הבסיס להמשך עבודה ייעוצית בשגרה ולמעקב אחר מצב היחידות לאורך זמן ושאפשר מעקב ובקרה אחרי התהליך כולו.

ב. טיפול פרטני וייעוץ למסגרות. כאן התחלקו אנשי ברה"ן והיועצת לתפקידיהם הראשוניים: לאחר קיום שיחות המפקד ובהתאם לבקשת המפקדים והחיילים, הופנו פרטים לשיחות עם הקב"ן. במקביל נעשו על ידי תהליכים ייעוציים שמטרתם "איחוי קרעים באריג היחידתי" - עבודה עם יחידות שאיבדו מפקדים או שמפקדיהם נפצעו, הכנסת מפקדים חדשים לתפקיד תוך כדי לחימה, פתיחת ערוצי תקשורת "תקועים" בין מפקדים ביחידות שונות או בין מדרגי פיקוד ועוד.

אלה הנושאים הרלוונטים לבחינה בהקשר זה:

א. שיחוף הפעולה מול שיקולי אגו בעבודה מול הקב"נים - מערך ברה"ן הוא מערך מקביל למערך הייעוץ הארגוני, ופעמים נתפס בשגרה כמערך מתחרה הפולש לתחום היועץ, בעיקר בשל הנחות היסוד המשותפות לשני המערכים כיום. בשל תפיסה זו עלתה השאלה כיצד לעבוד עם הקב"נים במלחמה. מאחר שהאינטרס המשותף הוא בולט לעין, וכפי שהיטיב לכתוב סרן דודו גלעד, הפסיכולוג הצבאי של חטיבת "גולני": "עבודה מסודרת בין גורמי ברה"ן והפסיכולוגיה הארגונית, ללא אגו ומשחקי כבוד, הם רווח נקי של היחידה", ההתלבטות הייתה קצרה. לאחר פגישה ראשונית שבה נוצר "חזוה ייעוצי" בין הצדדים, החלה העבודה המשותפת. המשאב האדיר בדמות הקב"נית החטיבתית, הפסיכולוגים הקליניים והפסיכיאטרים אשר העמיד פיקוד המרכז לשירות חטיבה 35, היו קרש הצלה לא רק עבור הלוחמים והמפקדים כי גם עבורי. נוכחות אנשי מקצוע מסורים מתחום מדעי ההתנהגות שעיימם ניתן לנהל דיונים שפויים ומפרים על המצב הלא-פשוט שמזמנת המלחמה לכולנו, כאנשים וכאנשי מקצוע, ואשר מאפשרים לבחון בסביבה מוגנת יחסית תאוריות ותובנות, ובעיקר נמצאים איתך בכל מקום בכל זמן ובכל איום - היא לא רק נחמה כי אם הכרח.

ב. גבולות האחריות - מי אחראי לבצע שיחות עיבוד כאשר המפקד נפצע או נהרג? האם לאפשר למפקד עייף, שחוק וחסר מוטיבציה המרגיש מוצף בעצמו לבצע שיחה כזאת? מה עושים עם החשש ששיחת עיבוד שתנוהל בצורה לא-נכונה תיצור הצפה במקום סגירה? עד כמה להתעקש על השיחות? ולבסוף - מה הם גבולות הזמן והמקום של האחריות? האם לקיים שיחות סגירה בקרב הפצועים בבתי החולים, כפי שהחלטנו לעשות? לכמה זמן אחרי המלחמה חשוב לעקוב אחרי היחידות ולבצע שיחות עיבוד נוספות? בתום המלחמה?

ולבנות הבנה משותפת של האירוע אשר מייצרת שותפות וכוח. לאחר עיון בחומרים קיימים, החלטתי במהלך הלחימה להתבסס, בדומה למסמך "שיחת מפקד חיילים לפני לחימה" על "שיחת מפקד חיילים במהלך אירוע לחימה ואחריו" של רס"ן הדס יגר (2002).

על מנת להבטיח תדרוך מקיף וממצה של כל המפקדים לקראת קיום "שיחות עיבוד לאחר לחימה", לעקוב וללוות שיחות אלה במידת הצורך ולאור חשיבותם הרבה של תהליכי העיבוד וההתמודדות עם אירועי משבר בקרב היחידות הלוחמות - נעשתה העבודה בשיחוף מלא עם צוות הקב"נים אשר הוצמד לחטיבה 35 והיה תחת אחריותו של קב"ן פיקוד המרכז, רס"ן חגי סידס.

ב"שחפים בסערה" (בן-שלום וקונס - פונטה, 2003) מתואר ויכוח מקצועי בין אנשי חוליית הפסיכולוגים בעלי ההכשרה הקלינית אשר נטו לכיוון טיפולי ממוקד בחיילים (גישה שהיום מזוהה יותר עם קב"נים), לבין הפסיכולוגים החברתיים אשר נטו לייעץ למפקד או ליחידה מתוך רצון לשפר את תפקודם (גישה שהיום מזוהה עם יועצים ארגוניים) ויכוח זה מתואר כ"קו פרשת המים" המבחין במידה רבה בין מערך ברה"ן למערך הפסיכולוגיה הצבאית. נראה כי כיום, במיוחד בתנאי מלחמה, רב הדימיון על השוני, והנחות היסוד של הייעוץ הארגוני ושל הקב"נים, כפי שנתקלתי בהם במלחמה היו דומות -

א. חוזקו של הפרט הוא פועל יוצא מחוזק היחידה שאליה הוא משתייך.

ב. עבודה מקצועית מתבצעת מול המפקדים ודרכם.

ג. המטרה היא להחזיר את החיילים במהירות האפשרית לתפקוד הטוב ביותר, בלחימה.

לפעילות בתחום זה שני חלקים:

א. תדרוך המפקדים בנוגע למטרות ומהלך "שיחת מפקד אחרי לחימה" והחשיבות הגבוהה שיש לקיום שיחות אלה כחלק מהפק"ל בכל יציאה מלבנון, וכחלק מחזרה לכשירות מנטלית. בתדרוך זוהו ונבחרו מקרים משמעותיים הנוגעים לאירועי הלחימה של אותו השבוע שבהם הומלץ להתמקד בשיחות. לאחר דיון בפורמט העברת השיחה נמצא כי תדרוך ע"י המ"פ בשיחוף אנשי המקצוע (במידת האפשר) הוא האופציה הטובה ביותר מאחר שהוא מאפשר שיח בין המפקדים לפני ההתמודדות עם החיילים וליבון סוגיות פיקודיות שעיימן התמודדו המפקדים ברמות השונות במהלך הלחימה. התדרוך הפך ל"מיני" שיחת מפקדים העוסקת בסוגיות בין אישיות ומנטליות. תהליך תדרוך המ"פים נעשה בעיקר בתחילת הלחימה, ובהמשך נעשו שיחות עדכון עם המ"פים אחת ליציאה.

במקרים מיוחדים, בעיקר בשיחות שעסקו באירועים מכוננים תוך כדי הלחימה (פצועים, הרוגים, סוגיות נורמטיביות וכו') - נעשתה עבודת הכנה מיוחדת עם המפקד מעביר השיחה, ולפי

על אחת כמה וכמה קשה ביצוע תפקיד זה במלחמה. במצב שבו המפקדים נלחמים תוך סיכון חייהם ויצאים משדה הקרב לכמה שעות, כשהם עייפים, מותשים, עצובים וכואבים, מתקשה היועץ, שישן במקרה הרע בחמ"ל, לפרוס לפנייהם את תובנותיו הנקיות, הרציונליות, המסודרות. החשש מדמורליזציה של מפקדים הוא עצום, ותחושת ההזדהות והמעורבות הרגשית של היועץ גבוהה מתמיד. הסיטואציה בה מפקד שאיבד חיילים ומפקדים יושב לפניך, כואב ותוהה - קשה, עם זה, כתב המינוי של היועץ נשאר במידה רבה אותו כתב מינוי, מה גם שהשלכות הייעוץ מקבלות משנה תוקף. ייעוץ במלחמה דורש מהיועץ לגייס את כל משאביו הרגשיים, הקוגניטיביים ובמידה מסוימת - הפוליטיים. היכולת לווסת את המידע, להגיד את המילה הנכונה בזמן הנכון, לנצל הזדמנויות, "לארוב" למפקדים וכל הזמן לחשוב "מה התפקיד שלי במצב הזה?", חשובים לא-פחות מהייעוץ עצמו. כמו בשגרה, גם כאן ייעוץ צריך להיות מונע מהרצון לסייע למפקד וליחידה, אם הסיוע הטוב ביותר הוא העלאת שאלות, יש להעלות, גם במחיר של התעלמות, התפרצות וחשש מנידוי. מניסיוני אני יכולה להגיד בכל פעם שהעליתי סימן שאלה לפני מפקד החטיבה, בעיקר בזמן של לחימה אינטנסיבית, יכלו לשמוע את דפיקות הלב שלי למרחקים, פחד הוא שותף נוכח בייעוץ למפקד בלחימה, ונראה לי שטוב שכך.

2) אחריות - ייעוץ בשגרה מלווה באחריות לתוכן הייעוץ, לתהליך, לשיפור תהליכי העבודה ביחידה. היועץ מחויב לייעוץ אתי, מושכל, מקצועי לשם למידה, בחינה והתייעצות. פעמים גם בשגרה הייעוצית, בבט"ש, במיוחד בעידן "העימות המוגבל", נכנסת גם האחריות להתערבות במצבי משבר-אובדנות, פציעה או מוות. פעמים רבות בשגרה שואל עצמו היועץ מה הן גבולות האחריות המקצועית שלו, עד כמה הוא צריך להתערב? על מה להתעקש? מה הגבול בין אחריות היועץ לאחריות המפקד?

ועדיין, ייעוץ במלחמה מעלה את שאלת האחריות לרמה שונה לחלוטין. בשלב ההכנה המנטלית הרגשית בפעם הראשונה את תחושת האחריות הכבדה המוטלת על יועץ חטיבה כאשר הוא משיל מעליו את גלימת "יועץ החטיבה" ולובש את עורו השני כ"פסיכולוג צבאי".

לעולם לא יחליף יועץ ארגוני את המפקד. יותר מתמיד, בזמן המלחמה, מודה היועץ (או לפחות יועצת זאת), לכל אלוהיו, שלא הוא שצריך לקבל עליו את החלטות המפקד, אך תחושת האחריות בזמן מלחמה עוטפת אותך, ולא מרפה. אם במעשי יום-יום, בשגרה הייעוצית, אפשר בכל רגע נתון לדבר עם עמית, להתייעץ עם רמ"ד ולבחון את עצמך מול אחרים, כאן הרבה פעמים התחושה היא של בדידות. מה מידת האחריות של יועץ לטיפול במסגרות פלוגתיות שהתפרקו לחלוטין: חיילים

חודשיים אחרי חצי שנה או שנה, כפי שקורה גם היום? ליווי יחידות בשיחות עיבוד לאחר לחימה, היא משימה לא-פשוטה. בצורתן המלאה שיחות אלה הן קשות, מציפות, יוצרות פעמים רבות תסכול וחוסר משמעות ומפגישות את היועץ (כמו נועציו) עם מוות וכאב בצורה ממוקדת וקשה לעיכול. זוהי פרקטיקה שקיבלה, לפחות במלחמת לבנון השנייה, מעמד כמעט "עילאי" בקרב מערך הייעוץ הארגוני. הראיה - מספר היועצים אשר "נקראו" ללוות יחידות אורגניות ויחידות מילואים בתהליכי "סגירה" לקראת סוף המלחמה. אני מציעה בצורה זהירה מאוד לבחון את השאלה אם ייתכן ששיחות העיבוד אחרי לחימה מאפשרות במידה מסוימת "הורדת אבן מהחזה", עבור כל מערך הייעוץ, אבן האחריות לבריאותם של החיילים המפקדים והיחידות. מדובר בפרטיקה אשר איננה מבוצעת בפורמט המלא שלה פורמט ה"Debriefing" ואשר מרבית היועצים לא עברו הנחיה מסודרת ביישומה. ולמרות זאת, עדיין מציעים אותה יועצים במגוון מצבים, תוך כדי התיימרות למנוע הופעת PTSD (posttraumatic stress disorder) ולאפשר ליחידה לחזור לרמת חוסן דומה לזו שהיה לה לפני המקרה. לתפיסתי, אם יוחלט כי זהו הכלי הטוב ביותר שיש בידי היועץ והיחידה, חשוב ליצור הכשרה מעמיקה יותר בנושא ולהבין את מגבלותיו.

הבדלים בין ייעוץ במלחמה לייעוץ בשיגרה

בחלק זה אין בכוונתי להתייחס למוקד הידע הקיים לגבי ייעוץ ארגוני בבט"ש, העוסק בעיקר בסוגיית הייעוץ ליחידות בתקופת ה"עימות המוגבל" ובמאפייניו. ברצוני להתייחס להבדלים המרכזיים בין עבודת היום-יום של יועץ חטיבת חי"ר סדירה כפי שלמדתי להכירה לפני המלחמה ואחריה, לבין עבודתי כפי שבאה לידי ביטוי במלחמה עצמה. מיפוי הבדלים אלו מאפשר לי להעלות סוגיות ושאלות הקשורות לתחום העיסוק הכולל של יועץ חטיבה, ללא-קשר לפרקטיקה זו או אחרת. כפי שניתן יהיה לראות בהמשך, סוגיות אלה אינן מתקיימות בחלל הריק, הן קשורות זו בזו ולעיתים קשה להפריד ביניהן, אך אנסה לעשות זאת בצורה מלאכותית על מנת להבהיר את הסוגיה.

1) **"כתב המינוי" או "המנדט" של היועץ** - בימים כתיקונם ממלא לפעמים היועץ את תפקיד "פרקליטו של השטן", כלומר: קריאת תיגר על הנחות היסוד הארגוניות, הצבת סימני שאלה והארת נקודות העיוורון של הארגון ומפקדיו. תפקיד זה גם בשגרה, הוא תפקיד מאיים, ולא קל, הן עבור היועץ והן עבור הנועצים. פעמים רבות היועץ נתקל בהתנגדות, אך הוא מתקיים במצב סטרילי למדיי במשרד המפקד בגזרה, או במשרד היועץ בחטיבה, על קרקע בטוחה, כשהיועץ והנועץ יכולים לגייס לעזרתם מגוון מנגנוני התמודדות.

לגדוד, מגזרה לגזרה מאפשרים את רב השיח עם המפקדים, בונים את האמון ויוצרים את העבודה היעוצית בחטיבה. חשיבותו של היועץ האורגני לחטיבה ברורה כיום לחלוטין. אך עדיין, ביום-יום מוצא היועץ את עצמו מתעדף ומבין כי לא ניתן להיות בכל מקום ובכל זמן. המחיר של בחירות אלו יכול להיות לא-נעים, אך כמעט תמיד לא-קריטי.

בתחילת המלחמה התמודדתי רבות עם השאלה האם אני באמת צריכה לחבור לחטיבה? מה המחיר של הישארות מאחור? ועד כמה אני באמת צריכה לסכן את חיי, את בריאותי ואת יחסיי עם בן זוגי ומשפחתי, מול הרצון לעזור לחטיבה? המשפט שקפץ לראשי היה: "אם אתה לא שם, אתה לא קיים", נאלצתי להודות כי אם לא אהיה נוכחת במלחמה כיועצת, לא אוכל לשמש כיועצת החטיבה לאחר המלחמה. לא ניתן לייעץ למפקד או ליחידה שחוו חוויות מלחמה כאשר אתה נתפס כלא-זמין ולא-נוכח. יועץ אינו לוחם ולכן מלכתחילה ייתקל בהרמת גבה ובשאלות לגבי מידת הבנתו והרלוונטיות שלו. עדיין, נוכחות מסיבית ואסרטיביות גבוהה הופכות אותו לרלוונטי מתמיד, ולראיה - ההיעזרות הגבוהה של מפקדים ביועצים, דווקא בתנאים אלה.

נקודת ההתערבות - בשגרה עובד יועץ (חטיבה) בצורת משפך, עבודה יעוצית תתמקד במח"ט ובמג"דים, לאחר מכן במ"פ, בנקודות מסוימות במ"מ ובתחתית הערמה בסמלים והמ"כים (אם בכלל). עבודה יעוצית בזמן מלחמה, פועלת גם בצורה כזו, אך גם בצורה ההפוכה. זמינות מג"דים ומעלה היא נמוכה, הצרכנים המיידיים של יועץ הם דווקא המפקדים מדרג המ"פ ומטה. עבודה עם דרגים אלו אפשרית מאחר שאלו מלכתחילה מפקדים אשר מעוניינים "לצרוך" יועץ, ואינם מתכסים עדיין בהגנות. בנוסף, אלו הם דרגים אשר מקבלים בזמן אמת החלטות קשות וכואבות ומתמודדים עם שאלות ודילמות של חיים ומוות מקרוב, ועדיין אינם בעלי ניסיון וריחוק רגשי כשל המפקדים הגבוהים יותר, לכן הרבה מהפרקטיקות היעוציות שהפעלתי, בעיקר "שיחות עיבוד אחרי לחימה" היו מיועדות עבורם.

עבודה לבד או בצוות - בייעוץ יום-יומי פועל יועץ החטיבה יחסית לבדו. הוא אומנם מגובה במאבחת, מתייעץ עם רמ"ד ונהנה מסופרוויז'ן וקבוצת הדרכה, אך לרוב שגרת העבודה היא של יועץ מול היחידה. נראה כי במלחמה (ובמצבי חירום בכלל) חשוב לעבוד בצוותים. אני בחרתי לעבוד יחסית לבד, ומנת חלקי הייתה פעמים רבות בזידות ותהיה. המלחמה מזמנת התמודדויות לא קלות, פחדים אישיים, דילמות מקצועיות וכאבי לב, אשר עדיף שלא להתמודד עימם לבד. בסיכום עבודת הפסיכולוגיה הצבאית בנח"ל במהלך "חומת מגן" כותב רס"ן אריאל וינר (2002): "מהירות האירועים והיכולת המוגבלת של פסיכולוגים ליצור תמונת

הרוגים, מ"פ שנפצע ופונה, סמ"פ פצוע בשטח ומ"מים שככל הנראה סובלים מתגובת קרב? מי שותף ליועץ בנטל כאשר המפקד המתקשר לחוץ ומודאג לפני יציאה לקרב ושואל אם כדאי להכניס לחימה חייל זה או אחר? האם ניתן במצב כזה לקחת רגע, להתרחק ולחשוב על כל האופציות באופן שקול? להתנהג כקצין מטה או לגלגל בקלות ובבהירות את כדור האחריות בחזרה למפקד?

זמינות, נגישות מפקדים ותלות מפקדים - בייעוץ שגרתי יש ימים טובים יותר וימים טובים פחות, תקופות של שיתוף פעולה פורה עם המפקדים ותקופות של רגיעה ושיכחה, תקופות שבהן המפקד מראה תלות ביועץ ותקופות שבהן הוא ומריק מעליו את היועץ. פעמים רבות מנחם היועץ את עצמו באמירות, כגון "הוא מתנגד לתהליך, לא אליי".

בכל מקרה, בשגרה היעוצית תמיד יש "ערוצים עוקפי מפקד" השמורים למפקדים שעומדים נראה כי אי-אפשר לעבוד. מפקד שאינו מעוניין לעבוד עם יועץ, יכול לבחור להימנע מכך. יועץ שמתקשה לעבוד עם המפקד יכול למצוא דרכים אחרות (גם אם לא בהכרח הכי נכונות ויעילות), לעבוד עם המסגרת.

במלחמה, כמו בשגרה, תמיד יהיו מפקדים שיבחרו שלא לעבוד עם היועץ. אך נראה כי פעמים רבות גם עם המפקדים ה"קשים ביותר", נוצרה הזדמנות מיוחדת לייעוץ. מטבע הדברים, זמינותם הרגשית של מפקדים עולה - חלקם חוששים, מודאגים, עצובים וכועסים, דבר המאפשר להם להסיר את ההגנות המפרידות בינם לבין היועץ בשגרה, חלקם מבין (אינטואיטיבית או קוגניטיבית) את היתרונות המעשיים שיכול להציע להם יועץ - דרכי התמודדות עם אובדן ופגיעה במסגרת, תמונת מצב על כוחותיהם, ייעוץ אישי למפקד, ולא חוששים להתקשר ולבקש עזרה.

יועץ במלחמה הוא "יועץ עם הילה", הילת הפסיכולוגיה. למפקדים של ימינו יש הבנה גבוהה לגבי השפעת המשתנים הפסיכולוגיים על חוסנם של לוחמים ועל תוצאות הלחימה. ולכן הם אינם חוששים לדרוש את הייעוץ המגיע להם. כמובן, סוגיה זו מתקשרת ישירות לסוגיה הקודמת. ככל שמפקד זמין יותר, נגיש יותר ונוקט יותר, מתגברת תחושת האחריות אצל היועץ, ונדרשת חשיבה מושכלת להחזיר לקדמותו את מאזן הכוחות של יועץ-נועץ.

"אם אתה לא שם, אתה לא קיים" - תובנה זו כמו קודמותיה אינה ייחודית לי, וגם הפסיכולוג הצבאי הארגוני של חטיבת "גולני", סרן דודו גילעד, התייחס אליה במסמך המסכם את פעילותו במלחמה (גילעד, 2006). הייעוץ למפקדים במלחמה מתבסס כמובן על הייעוץ להם בשגרה ועל ההיכרות עם היחידה ועם מפקדיה; אלה הם תנאי מפתח ביכולת לסייע ליחידה בעיקר במצבים מורכבים.

נוכחות גבוהה של היועץ בשטח בימי שגרה והמעבר מגדוד

בין היועצים שיחידותיהם "נצבעו" להפעלה זו. גם "פורום היועצים להפעלה לפיקוד הצפון", נפגש מחדש בשל ההערכות למלחמה עתידית בגזרת פיקוד הצפון. פעולות אלה מסייעות לכל היועצים הלוקחים בהן חלק לחוש שייכות ולבנות תפיסת עבודה משותפת עם עמיתיהם. כאמור, תרגול ב"יבש" אמור לסייע בתפקוד בצורה טובה יותר על "רטוב".

עדיין, ארוכה הדרך בגיבוש, ובעיקר ביישום תפיסת הפעלה כלל-מערכתית בתחום הפסיכולוגיה בחירום. נראה כי לכל זרוע תפיסת הפעלה ודרכי התארגנות סביב "אתגרי השעה" ייחודיים, ומעטים הם שיתופי הפעולה בין זרועות ובין ענפים, דבר המשקף את דפוסי העבודה בשגרה ומקשה על היווצרות ידע סינרגטי כלל-מערכי.

בענף הפסיכולוגיה של זרוע היבשה התפתח המודל של "חוליות ההפעלה", מבנה אשר הוכיח את טיבו, למרות מגבלותיו השונות במהלך מלחמת לבנון השנייה. הפעלת יועצים ב"חוליות" התגבשה בעקבות ההבנה, שכפי שמבנה הפיקוד בשטח משתנה משגרה לחירום, ויחידות מוכפפות ליחידות שונות מאלה שאליהן הן כפופות בשגרה, כך גם יועצי יחידות אלה עשויים בתוכניות אופרטיביות שונות או בתהליכים ארגוניים חוצי מערכים (כדוגמת ההתנתקות) להיות כפופים ולעבוד עם יועצים שונים מהרגיל. העבודה ב"חוליות" אמורה לענות על כמה צרכים:

"מוטת שליטה" - סדר וארגון בהפעלת היועצים בחירום, כלומר מי כפוף למי (מקצועית), מי מעביר מידע למי, איך מרוכז המידע וכו'; יצירת ידע סינרגטי ורב-מדרגי על ידי מיצוי הידע שנאסף מכלל השותפים והמופגעים ב"חוליה"; חניכה ותמיכה מקצועית ומנטלית מהעומדים בראש החוליה ומעצם קיומו של "פורום עמיתים"; נקודת השוואה והתייחסות לחברי הפורום.

ייתכן שכדאי לשקול בניית "חוליות להפעלה", אשר מורכבות מחברי כמה זרועות או כמה ענפים. לדוגמה: אנשי מחקר שיתלו לעבודת היועצים או אנשי הערכה ומיון שילוו חלק מהתהליכים בשדה ויכללו לשלב תרגילי מצב במרכזי הערכה וכו'.

אומנם רעיון זה נראה במבט ראשון רחוק מאוד מהמצב ומהדרך שבה פועל המערך היום, וברור כי לא ניתן בשעת חירום להמציא גלגל שתקוע בשגרה, אך בניית תפיסת הפעלה אחידה יותר ותירגול של "חוליות", דרך מפגשים, תרגילים זרועיים וכו', יכולים אולי לפתוח את הצוהר לשילוביות מערכתית.

לבסוף, אין ביכולתי להמליץ על תזמון נכון למלחמה, ולכן לא אמליץ להימנע מפריצת מלחמה עם כניסתו לתפקיד של יועץ. כן אמליץ על הבנייה שיטתית ועל עדכון מתמיד של החומר המקצועי הקשור לחירום והעברתו בהשתלמויות הכניסה לתפקיד ובהשתלמויות תוך כדי תפקיד. האיירועים, הדילמות והקשיים שעיימם התמודדו אנשי מדעי ההתנהגות במלחמת לבנון הם כר פורה ללמידה, וממנו יכול לצמוח הידע אשר ישרת את המערך כולו בהתמודדות עם אירועי החירום הבא.

מצב מקיפות... מחייבות התיעצות מתמדת בין הפסיכולוגים הפועלים בשטח. מעבר לתמונה הרגשית החיונית, יש ערך רב להחלפת מידע, התרשמויות, כלים שפותחו והבנות לגבי המתרחש בין אנשי מקצוע ביחידות דומות". בהקשר זה ניתן אולי לאמץ את המוטו שחכמים ממני כבר העלו על הכתב: "שבכל הלילות אנו יושבים בין יושבים ובין מסובין, הלילה הזה כולנו מסובין".

סיכום ונקודות למחשבה

ייעוץ למפקד במלחמה הוא חוויה מטלטלת, מפחידה, מאתגרת, כוללת, אשר מביאה את הקשר שבין יועץ לנועץ לרמה הגבוהה ביותר. בהסתכלות לאחור ניתן לקבוע בבירור שאכן לעבודתי עם מפקדים, במיוחד בזמן רגיש וייחודי זה, הייתה השפעה עצומה על ההתמקמות ועל הרלוונטיות שלי כיועצת החטיבה, בתקופה שלאחר המלחמה. התבוננות שהוצגו במאמר זה אינן ייחודיות לי. יועצים רבים השקיעו את כל כולם בייעוץ במלחמה ויצאו עם תובנות דומות, אשר חשוב שישוקלו לתוך הידע המערכי על ייעוץ למפקד בלחימה ובמלחמה.

מעניין לראות כמה הדילמות אשר הראו הפסיכולוגיים הצבאיים של היח"צ במהלך מלחמת יום הכיפורים דומות לאלה שליוו יועצים גם 34 שנים מאוחר יותר. מצד שני, טוב גם לראות היכן התקדמנו, יועצים אורגניים, ביחידות, בפרטיקות ייעוציות שגורות, בפק"לים מסודרים, בגמישות גבוהה יחסית ובהתארגנות מערכתית.

בשנתיים שחלפו מאז תום המלחמה, עבר צה"ל שינויים מהותיים. אחד השינויים המרכזיים, בעיקר ברמת יחידות השטח, הוא החזרה לשגרה של קו-אימון. מחשבה רבה מושקעת בבניית אימונים אשר מדמים את התוכניות האופרטיביות של היחידות, בתרגול מעברים משגרה לחירום, בבחינת ופיתוח תרחישים ובקו מחשבה שלא ניתן לתארו, אלא כ"מחר מלחמה" - מצב תודעתי המוכוון לכך שבכל רגע עשוי הצבא להידרש להתמודדות עם התלקחות כזאת או אחרת באזורנו.

ניכר כי גם מערך מדעי ההתנהגות נמצא במהלך של שינוי תודעתי דומה: נערכות הכשרות מקצועיות, השתלמויות כניסה לתפקיד; כנסים וצוותי חשיבה בוחנים את תפיסת ההפעלה של המערך בחירום; יועצים לוקחים חלק בהבניה ובליווי של אימוני היחידות, בליווי המעברים היחידתיים מקו לאימון ובחזרה; ומתורגלים בעצמם בתרגילים יחידתיים, אוגדתיים, פיקודיים ואף מטכ"ליים, הבולט שבהם הוא תרגיל "אבני האש", שהתקיים ביוני האחרון.

ענף הפסיכולוגיה בזרוע היבשה עדיין בשיתוף עם היועצים שלקחו חלק במלחמה את "פק"ל היועץ לשעת חירום". כך עשו גם מרבית ענפי הפסיכולוגיה בזרועות ובמערכים אחרים. לקראת ההערכות לפעילות צבאית אפשרית בדרום, השקיעו בפסיכולוגיה פיקוד הדרום משאבים רבים ביצירת "אורגניות ייעוצית" ושפה משותפת

מקורות

- לקחי מדור פסיכולוגיה מנבצע "שליג" (1982). מקחצ"ר, מדור הפסיכולוגיה (מסמך פנימי).
- מינקה, ה' (2006). תרומת גורמי הפסיכולוגיה באוגדה 366 במלחמה (מסמך פנימי).
- ערכת אימון מנטלי יחידתי ללוחמה בגזרת איו"ש, אוגדן הכנה למפקד המתאמן (2004). אוגדת איו"ש, פסיכולוגיה ארגונית (מסמך פנימי).
- פורת, מ' (1992). פעילות הפסיכולוג היחידתי בחירום-פק"ל. מפח"ש, ענף הפסיכולוגיה (מסמך פנימי).
- פקר רינת, מ' (2002). אבחון תוך כדי לחימה להיות פסיכולוגית/יועצת ארגונית בלחימה (עבודת סוף שנה ממד"ה).
- פסיכולוגיה 36 בחירום (2003). אוגדה 36, פסיכולוגיה ארגונית (מסמך פנימי).
- "קסמי מולדת" ומלחמת המפרץ סיכום פעילות הענפים בממד"ה (1991). מטכ"ל-אכ"א, מחלקת מדעי ההתנהגות (מסמך פנימי).
- בן שלום, ע' וקונס-פונטה, ה' (2003). שחפים בסערה: פעילות היחידה לפסיכולוגיה צבאית במלחמת יום הכיפורים. בתוך גולן, ח' ושי, ש' (עורכים). מלחמה היום, מחקרי מלחמת יום הכיפורים (271-251). ת"א: "מערכות".
- גילעד, ד' (2006). פעילות פסיכולוג ארגוני באירוע לחימה עם נפגעים ניתוח מקרה: חטיבת גולני בלחימה בלבנון במבצע "שינוי כיוון יולי-אוגוסט". חטיבת "גולני", פסיכולוגיה ארגונית (מסמך פנימי).
- הכט, ד' (2001). מבוא לצבא. צה"ל: המכללה הבין זרועית לפיקוד ולמטה (מסמך פנימי).
- ויינר, א' (2002). פסיכולוגיה צבאית ב' חומת מגן בחטיבת הנח"ל (מסמך פנימי).
- יגר, ה' (2002). שיחת נפקד - במהלך אירועי מלחמה ואחריהם. חטיבה 460, פסיכולוגיה ארגונית צבאית (מסמך פנימי).
- יגר, ה' (2002). שיחת נפקד - חיילים לפני אירועי לחימה. חטיבה 460, פסיכולוגיה ארגונית צבאית (מסמך פנימי).