

תמונת מצב מנטאלית בשגרה ובחירום

מודל תורתי

סא"ל הדס ייגר-זלינגר

סרן נטליה בורודץ

רס"ן דורון ברגר

יולי 2016

תוכן הענינים

2.....דבר ר' ממד"ה

3-4.....פתיחה

5.....מודל מארגן

מהי תמונת מצב מנטאלית?

6-8.....הגדרה והבחנה בין תמנ"צ לאבחון ארגוני

8.....מוקדים של תמונת מצב

9-10.....סוגי תמונת מצב

10-11.....השימושים העיקריים של תמונת מצב

מתודולוגיה

12-14.....מודלים של תמונת מצב מנטאלית

14-16.....שיטות לאיסוף מידע

16-17.....מי אוסף את המידע?

18-21.....עיבוד וגיבוש תמונת המצב המנטאלית

21-22.....כיצד משתמשים בתוצר?

23-25.....סוגיות אתיות

דגשים לתמנ"ץ כוחות ומפקדות בחירום

26-27.....עקרונות ההפעלה של המודל המדה"י

27-30.....דגשים ייחודיים לגיבוש תמנ"ץ כוחות ומפקדות בחירום

31.....מודל אבחון מפקדות בחירום

32.....מודל אבחון כוחות בחירום

דבר ראש ממד"ה

למדעי ההתנהגות בצה"ל תפקיד חשוב בשיקוף זוויות מבט מגוונות ובהכנסה של קולות מרובים לתוך השיח הצה"לי. תפקיד זה חשוב בשגרה, עת אנו עסוקים בבניין הכוח, אך הוא חשוב לא פחות גם בחרום. לעיתים נדמה כי בעתות מלחמה עיסוק מסוג זה הוא סוג של פריוולגיה עבור מקבלי החלטות, אך הניסיון מלמד שההפך הוא הנכון. דווקא בעת כזו תובנות על מצבם המנטאלי של הכוחות והמפקדות יכול להוות שיקול מרכזי ולהכווין את דרך הפעולה וביצוע המשימות.

בשל חשיבות ומרכזיות העניין- נדרשת כאן מקצועיות רבה, ניסיון ושיקול דעת. קל יחסית להציף רגשות ותחושות- אך במיוחד בסיטואציות מורכבות נדרש תווך מתאים והצגה של חוויות הפרט והקבוצה בתוך וכחלק מקונטקסט. הניסיון ארוך השנים שנצבר בעבודת מדעי ההתנהגות והשימוש בכלים מקצועיים של איסוף והכללה, מהווים את הפלטפורמה המתאימה לביצוע משימה רגישה זו.

הנחת המוצא היא אפוא כי אנו כאנשי מדעי ההתנהגות מצופים להפעיל את הכלים שלנו באופן רגיש ומותאם ולדייק את המסרים למקומות בהם הם רלוונטיים ומשפיעים באופן המקצועי ביותר.

החוברת פורשת את התפיסה המקצועית שלנו לגבי תמונות מצב מסוגים שונים הנכתבות במערך מד"ה ומפרטת את המתודולוגיה לכתיבתן המקצועית ולכן מהווה כלי עזר חשוב בבואנו להתכונן ולבצע משימה זו.

תודה והערכה לצוות הכתיבה המקצועי והמסור שהניח לפתחנו תוצר חשוב זה.

רוני
ר'
טמיר,
אלים
ממד"ה

פתיחה

אחת מהמשימות המרכזיות של ממד"ה הינה לסייע לצה"ל ולמפקדיו בקבלת החלטות אפקטיביות, בשגרה ובחירום, באמצעות ידע ומיומנויות מתחומי מדעי ההתנהגות. למשימה זו משמעותיות ונגזרות רבות, ואחת השכיחות שבהן נוגעת ליכולת המקצועית לייצר תמונת מצב עדכנית, רלוונטית ומקצועית של הארגון מנקודת המבט הייחודית של מדעי ההתנהגות.

שורשי תמונות המצב המנטאליות נעוצים במתודולוגיה הקלאסית של אבחון ארגוני. אולם אם ברצוננו לדייק, הרי שתמונת מצב מנטאלית היא מקרה פרטי ייחודי של אבחון ארגוני – היא נבדלת במיקוד, בעיתוי הביצוע, בשיקולי העיצוב ועוד.

תמונת מצב מנטאלית היא צילום פרשני של הסיטואציה במסגרת הארגונית בזמן נתון ובהקשר מוגדר המגובשת על מנת לספק למפקדי המסגרת מידע על היחידה מנקודת המבט הייחודית של מדעי ההתנהגות שיהווה נתון נוסף בתהליכי קבלת החלטות באופן ישיר או באופן עקיף.

בכלי זה ניתן, כמובן, להשתמש הן בשגרה והן בחירום, אולם אם בשגרה עומדים לרשותנו מגוון כלים אבחוניים, הרי שבחירום הופכת מתודולוגיה זו לשכיחה ולדומיננטית, שהרי על פי תפיסת מד"ה ותורת מד"ה אחד מתפקידיו המרכזיים של קצין מד"ה בחירום הינו לייצר תמונת מצב ארגונית בהיבטים מנטאליים.

חוברת זו נסמכת על הבסיסים התיאורטיים שהובאו בחוברת תורת מד"ה לאבחון ארגוני. כמו כן, מהווה חוברת זו חלק מאסופת התורות הנוגעות לפרקטיקות מד"היות בשגרה ובחירום (החל מליווי שינוי ארגוני, עבור בניית תפקיד וכלה בהכנה מנטאלית והתערבות במשבר).

החוברת כוללת מספר מרכיבים מרכזיים - הבהרה ביחס למהותה של תמונת מצב מנטאלית; העמקה ביחס לאופן הביצוע הראוי של תמנ"ץ מנטאלית; מיפוי סוגים של תמונות מצב מנטאליות; שימושים אפשריים; סוגיות אתיות ועוד.

כמו כן כוללת החוברת את המודל לגיבוש תמונת מצב כוחות ומפקדות בחירום. מודל זה הינו המתכונת המחייבת את קציני מד"ה בצה"ל בחירום, והוא מקפל בתוכו את ההבנה לגבי מהם התחומים העיקריים המשפיעים על אפקטיביות ואיכות התפקוד של הארגון בחירום, ובהתאם מהם המשתנים/האזורים המרכזיים שחשוב להתבונן עליהם. כמו כן מגלם המודל את התפיסה לגבי אופי פעילותנו ותפקידנו בעת חרום.

יכולתו של מערך מד"ה בצה"ל לייצר השפעה מערכתית משולבת ומשותפת בחירום נשענת על כך שכלל קציני מד"ה פועלים על בסיס מודל אחיד.

המודל המוצג מהווה גרסה עדכנית על בסיס מודלים קודמים שפותחו על ידי מיטב אנשי המקצוע בממד"ה.


ברצוני להודות לרס"ן דורון ברגר ולסרן נטליה בורודץ על כי סייעו בידי לגבש את החוברת ואת תכניה; לרס"ן מירב דרוק, רמ"ד תורה, על דחיפתה ועידודה להביא את התורה הזו לידי כתיבה ועריכה, וכן על הערותיה המדויקות.

כמו כן אני מבקשת להודות לעמיתי רס"ן רום לירז ורס"ן דודו גילעד על הערותיהם המעמיקות. כתמיד, כל טקסט הוא טוב יותר ומדויק יותר כשהם נותנים דעתם עליו.

ובנימה אישית –

הפרקטיקה של תמנ"ץ מנטאלית, ובחירום בפרט, מגלמת בחובה את העשייה המד"הית כולה במעין דוגמה מופלאה – אנחנו נשענים על אוצרות של ידע מקצועי אך לא משתמשים בו כלשונו; מיטב עשייתנו מוכוון לזיקוק של ההיבט המד"הי בדבר שלכ-ו-ל-ם יש מידע והבנות לגביו, אך רק אנחנו מביאים את הזווית הספציפית של מדעי ההתנהגות, הזווית הפסיכולוגית והסוציולוגית; בעת העיבוד מנקרות בנו שאלות בדבר הרלוונטיות והלגיטימיות של ההתערבות, ובכל פעם מחדש אנחנו מגלים כי להמשגה טובה ולמידע מדויק יש ערך רב משהרשינו לעצמנו לשער.

כולי תקווה כי החוברת תסייע בידכם לגבש תמונות מצב יעילות יותר, בקלות רבה יותר, ובאופן מקצועי. ואם ייטיב עמנו מזלנו, תהיינה אלו תמונות מצב בשגרה ובתרגילים בלבד...



ד"ר זליג - זלינגר, סא"ל
רע"ן פיתוח ארגוני ממד"ה

מודל מארגן

מהי תמונת מצב מנטאלית?

- מוקדים
- סוגים
- שימושים

מתודולוגיה

- מודלים
- שיטות איסוף
- שותפים
- עיבוד וגיבוש
- שימושים

סוגיות אתיות

דגשים לתמנ"ץ כוחות ומפקדות
בחירום

- עקרונות הפעלה
- דגשים ייחודיים
- מודל כוחות ומפקדות

מהי תמונת מצב מנטאלית?

הגדרות לתמונת מצב:

מתוך מילון מונחי צה"ל:

תמונת מצב assessment of the situation
מכלול הגורמים המשפיעים על מצב מבצעי נתון, והמוצגים כנתונים (עובדות ומשמעויות). נתונים אלו דרושים למפקד (בהכוונתו לשאר המטה, לרבות האג"ם) לשם תכנון המבצעים ולשם ניהולם השוטף. על סמך ניתוח נתונים אלו מעלה המפקד מסקנות ומחליט החלטות בדבר דרכי הפעולה הדרושות להשגת משימתו, כלומר עושה הערכת מצב. תמונת המצב היא הבסיס להערכת המצב, ולכן גיבושה הוא תנאי מוקדם לביצוע הערכת המצב.
← הערכת מצב: מעגל פו"ש: מפת מבצעים ומודיעין ראשית: נוהל קרב: קבלת החלטות

בהשאלה לתחום מדעי ההתנהגות, **תמונת מצב מנטאלית היא צילום פרשני של הסיטואציה במסגרת הארגונית בזמן נתון ובהקשר מוגדר.**
מטרת תמונת המצב הינה לספק למפקד מסגרת מידע על היחידה מנקודת המבט של מדעי ההתנהגות על מנת שיהווה נתון נוסף בתהליכי קבלת החלטות באופן ישיר או באופן עקיף.
תמונת מצב הינה כלי מקצועי ייעוצי (ולא מחקרי) ומבחינה מקצועית שייכת למשפחת הפרקטיקות של האבחון הארגוני- עם מאפיינים ייחודיים משל עצמה.
אבחון ארגוני הינו **תהליך שיטתי** של איסוף מידע, חקירה וניתוח התהליכים הארגוניים והניהוליים המשפיעים על האפקטיביות הארגונית ועל איכות החיים בארגון. מטרת האבחון הינה להבנות באופן **משותף** את ה"מציאות" של הארגון ולהגיע ל**קונצנזוס** אודותיה, על מנת לקבל החלטות רלוונטיות אם לשנותה (או לשמר אותה כך).

במה מובחנת תמנ"ץ מנטאלית מאבחון ארגוני?

- מיידיות לצורך השפעה- תכלית תמונת המצב הנה להשפיע על פעולה מיידיית, לספק הבנות שיסייעו למפקד למקד את מאמציו בעת חרום או בנקודה קריטית אחרת. בניגוד לאבחון שיטתי, על תמונת מצב מנטאלית להתמקד בנושאים ובסוגיות שניתן להשפיע עליהם בטווח המיידי ובמסגרת תהליך קבלת החלטות ממוקד. תמנ"ץ אמורה לשרת התערבות מקצועית משימתית ותכליתית המלווה בהמלצות קונקרטיביות ופרקטיות הניתנות ליישום בטווח הזמן הקרוב. הבנות עומק על הארגון, ייעודו, תהליכים רחבים בו ועוד יישמרו לאבחון מקיף או לעיתוי מתאים יותר.

במתח בין עומק ההמשגה וקפדנות בניסוח לבין רלוונטיות ההשפעה, ההכרעה בתמנ"ץ מנטאלית תהייה לכיוון המיידיות (Time To Market).

- רציפות - תמנ"ץ מנטאלית מתאימה כאשר המצב משתנה באופן מהיר, ונדרשים ניטור והשפעה מהירים בנקודות הזמן השונות. הערך של תמנ"ץ בודדת נמוך יחסית, וישנה חשיבות להצגה מתמשכת ועדכנית של ההשתנות (online ו-ongoing).

- מתודולוגיה - בהשוואה לאבחון ארגוני סדור, המתודולוגיה של תמנ"ץ תהיה מהודקת פחות, אולם אין משמעות הדבר כי לתמנ"ץ אין מתודולוגיה משל עצמו (תוצג להלן). כך, למשל, לצורך גיבוש תמנ"ץ אין שימוש במודל תיאורטי גנרי, אלא במודל מקצועי המותאם לכל תמונת מצב באופן ייעודי. כמו כן, דווקא בשל כך, מתחייבת שמירה על גילוי נאות של השיטה והצגה ברורה של ההסתייגויות (דיווח על המדגם, ההקשר והסובייקטיביות).

- רגישות - כמו בכל אבחון ארגוני גם איסוף נתונים לגיבוש תמונת מצב מהווה התערבות יעוצית. מכיוון שאנו מאבחנים מערכת חיה, בה לכל פרט תפישת עולם וציפיות משלו, עצם המפגש עם קצין מד"ה מעורר שאלות וציפיות, ובאופן מיוחד בגיבוש תמנ"ץ בעיצומו של תהליך או של אירוע. אפילו "מאבחן" לא תגובתי כמו שאלון מעורר שאלות בראש ממלא השאלון כמו: למה שואלים דווקא על נושא זה? מדוע שואלים על פעולת המפקדים? האם שאלות מרמזות על כך שהמפקד היה צריך לנהוג אחרת? או שמא התהליך בעייתי ולכן בודקים אותו? וכן הלאה. על קצין מד"ה להיות מודע לאפשרות ההשפעה של כל תהליך/ כלי מקצועי על התוצאה, שכן כל פעולה מהווה גם התערבות. כאשר מתבצעת תמנ"ץ מנטאלית בליבו של תהליך קריטי ובעיקר בזמן חירום, נודעת חשיבות יתרה לרגישות ביחס לסוגיות העולות, למידת הביקורתיות של השאלות, להיווצרות שיח מערער.

- יוזמה וחוזק מקצועי – ביצוע של אבחון ארגוני מחייב הסכמה מראש של מפקד היחידה (ר' "תורת ממד"ה-אבחון ארגוני") ובמקרים רבים עצם היוזמה לביצוע האבחון היא של המפקד כחלק מתהליך רחב יותר: שינוי ארגוני, כניסה לתפקיד וכו'. במקרים רבים תמונת המצב תגובש ביוזמת קצין מד"ה, באופן פרואקטיבי, ולמפקד יוצג התוצר המוגמר. יתר על כן, בעת חירום, גיבוש תמנ"ץ מנטאלית הינו אחת משימותיו הבסיסיות והמרכזיות של כל קצין מד"ה מתוקף תפקידו, והיא מהווה בסיס למרבית ההתערבויות המד"היות בחירום. עם זאת, **במידת האפשר** נכון וראוי כי יתקיים תיאום ציפיות ספציפי, מעבר להסכמה הכללית,

עם המפקד הרלוונטי בדבר ביצוע התמנ"ץ ומאפייניה, ולו כדי שניתן יהיה להתייחס לסוגיות הנמצאות במוקד הצורך של המפקדים לקבל החלטות באותה עת.

מוקדים של תמונות מצב

ניתן לאפיין את תמונת המצב על פי סיווג מוקדי המטרה שלה:

- **תמונת מצב עיתיות**: תמונות מצב שמטרתה לנטר את השתנות מצב הארגון והתמודדותו עם תהליכים, מעברים ושינויים ביחס לסוגיות ממוקדות במהלך תהליך מוגדר או לאורך מצב חירום. בדרך כלל תבוצע תמנ"ץ מנטאלית מסוג זה מספר פעמים במתכונת דומה על מנת לאפשר יצירת רצף (מ"תמונת סטילס" ל"סרט").
למשל: בליווי תהליך ארגוני משמעותי ומתמשך, בהטמעת תפיסה חדשה, במהלך תעסוקה מבצעית, במהלך מבצע או מלחמה.
- **תמונת מצב סביב אירועים חריגים**: תמונת מצב שמטרתה להביא את הזווית המד"הית של אירוע משמעותי. זאת תחת ההנחה שבארגונים בכלל, ובארגון הצבאי בפרט, אירועים משמעותיים נוטים לקבל תפקיד מעצב בפעילות העתידית של הארגון.
למשל: לאחר אירוע שזכה להד תקשורת חריג, לאחר אירוע עם נפגעים, לאחר פעולה משמעותית בשגרה או בחירום, לאור הישגים או כישלונות בולטים.
- **תמונת מצב סביב מעברים**: תמונת מצב שמטרתה להביא את הזווית המד"הית סביב מעבר. זאת תחת ההנחה כי מעברים הינה נקודות תורפה פוטנציאליות ונקודות השתנות משמעותיות.
למשל: תמונת מצב ארגונית לאחר העתקת מיקום היחידה; תמונת מצב של המעבר בין שגרה לחירום, תמונת מצב היום שאחרי הלחימה וכו'.
- **תמונת מצב השוואתית**: תמונת מצב שמטרתה לאפשר השוואה ביחס לסוגיה מסוימת בין יחידות, דרגים, אוכלוסיות (למשל: מפקדים-חיילים, סדיר- מילואים, מפקדה- לוחמים), גזרות ועוד.

סוגי תמונות מצב

- במערך מד"ה קיימים סוגים שונים של תמונות מצב מנטאליות. האופייניים והשכיחים שבהם:
- **תמונת מצב מד"ה השנתית:** תהליך כלל מערכי שמטרתו לגבש תמונת מצב מנטאלית של צה"ל מזווית מד"ה כפי שהיא נתפסת על ידי הפיקוד הבכיר, בנקודת זמן נתונה וסביב סוגיות מוגדרות. בכל שנה מוגדרות סוגיות הליבה סביבן מתגבשת תמונת המצב, ובהתאם מנוסחות שאלות ייעודיות. איסוף המידע מתבצע, בדרך כלל, ע"י קציני מד"ה ותיקים ובכירים המראיינים מפקדים בכירים (אל"ם-אלוף) בכלל צה"ל, ועיבודו מתבצע ע"י צוות מצומצם, בריכוז ענף פיתוח ארגוני בממד"ה. התוצר מוצג בד"כ לרמטכ"ל, למטכ"ל, ולפורום הבכיר בממד"ה. סוגיות שיכולות להיות במוקד תמנ"ץ מד"ה השנתית, למשל: תהליך התכנון השנתי, יחסי חברה-צבא, תרבות ארגונית, דימוי המלחמה העתידית, הטמעת תהליכים מרכזיים (אסטרטגיית צה"ל, מודלי שירות) ועוד.
 - **תמונת מצב מנטאלית מערכית עיתית/מתפרצת:** תהליך כלל מערכי שמטרתו לגבש תמונת מצב של צה"ל מזווית מד"ה סביב אירוע או תהליך שבמוקד. בנוסף לתמונת המצב המד"הית מעיני הפיקוד הבכיר מתקיימות מדי שנה שתי תמונות מצב מנטאליות מתוכננות נוספות המתבססות בעיקרן על איסוף מידע ותובנות בידי קציני מד"ה בדרג הנפרס, והיתוך שלהן עם תובנות שעולות מכלי מחקר כמותיים המנוהלים בזרועות ובמד"ה. איסוף המידע מתקיים מכלל גופי הצבא במטרה לתת ייצוג לכלל הזרועות, אגפי המטכ"ל, הפיקודים, יחידות הפעלת כוח ובניין כוח ומדרגי פיקוד שונים. בנוסף לתמונות המצב המתוכננות, בהינתן אירוע או סוגיה הנחווים כמשמעותיים וככאלו המעסיקים את הפיקוד הבכיר תיתכן הפעלה של תמונת מצב "מתפרצת". התוצר מוצג בד"כ לרמטכ"ל, למטכ"ל, ולפורום הבכיר בממד"ה. באופן דומה, תמנ"ץ מנטאלית מסוג זה יכולה להתבצע ברמת זרוע, אגף, פיקוד, זירה מקצועית ואף יחידה.
 - **תמנ"ץ מנטאלית בחירום – תמנ"ץ כוחות ומפקדות:** תהליך כלל מערכי של גיבוש תמונת מצב מזווית מד"ה באירוע חירום, שתכליתו כפולה - ברמת היחידה מבצע כל קצין מד"ה תהליך גיבוש תמנ"ץ על מנת לספק למפקד מסגרת מידע על היחידה מנקודת המבט של קצין מד"ה כתשומה לתהליכי קבלת החלטות וכפלטפורמה להתערבות ייעוצית. ברמת הזרועית/אגפית/פיקודית וברמה המערכית משמשות תמונות המצב היחידתיות בסיס

לתמונת המצב של הרמה המקצועית הממונה. בטווח הרחוק שלאחר הלחימה תמונת המצב עשויה לשמש גם כאמצעי ללמידת עומק על מאפייני אירוע החירום, על היחידות השונות ועל אתגרים באירוע החירום.

איסוף המידע מתבצע ע"י כלל קציני מד"ה במערך הנפרס, באמצעות מודל סדור מחייב המתעדכן מעת לעת "מודל תמנ"ץ כוחות ומפקדות". מודל זה ממפה את כלל הסוגיות והשאלות העשויות להיות רלוונטיות בעת חירום, כאשר בחירת הסוגיות למיקוד בכל תמנ"ץ נקבעת ע"פ שלבי הלחימה, דירקטיבה של מפקד היחידה ושל רמה מקצועית ממונה ושיקולים נוספים.

כל קצין מד"ה מחויב להעביר את התמנ"ץ היחידתית למפקדו ולרמה המקצועית שמעליו. כמו כן מומלץ להעבירה (בשלמותה או חלקים ממנה) לגורמי מטה ולמפקדים מקצועיים נוספים ע"פ הצורך.

כל רמה מקצועית מתכללת את תמונת המצב הרלוונטית לה באמצעות איסוף בדרג שלה ותכלול התמנ"ץ של הדרגים מתחתיה, עד לתמנ"ץ המטכ"לית. תמונת מצב מד"ה המטכ"לית בחירום מגובשת ע"י חמ"ל ממד"ה ומועברת למגוון גורמים נרחב: כלל מערך מד"ה, פורום מטכ"ל, ר' אכ"א, משתתפי הע"מ אכ"א, דו"צ, פורום תודעה, חנ"ך ועוד. (להלן תובא העמקה בנוגע לתמנ"ץ כוחות ומפקדות בחירום).

השימושים העיקריים של תמונת מצב

- **פלטפורמה להתערבות ייעוצית:** תמונת מצב שגובשה יכולה לשמש כפלטפורמה לייעוץ באחד או יותר מהאמצעים הבאים:
 - השפעה ממוקדת בצמתי קבלת החלטות סביב סוגיות נושאיות שמופו בתמנ"ץ.
 - סיוע למפקדים בקבלת החלטות שלהיבטים מנטאליים יש בהן חלק משמעותי. למשל: הערכת הכשירות המנטאלית של יחידות למשימותיהן; הרכיב האנושי בעבודת המפקדות; הטמעת מודל שירות; ההיבט המד"הי בתהליכי שינוי ארגוני; הזווית המנטאלית של הטמעת תפיסות (הפעלה, הדרכה, מבצעות).
 - השפעה על תהליכי למידה ארגוניים בשגרה ובחירום: במסגרת איסוף המידע וההבנות בארגון סביב תהליך, אירוע, תרגיל וכו', מובאת ע"י קצין מד"ה זווית ההתבוננות המקצועית הייחודית שלו, בנוסף למומחיותו בליווי תהליך למידה.
 - דיווח בהערכת מצב בחירום: הפניית קשב של מפקדים לסוגיות העולות מתמונת מצב לצורך חידוד מסרים, הבנת השפעות של החלטות על הלכי רוח, הפניית קשב לפערים ונקודות עיוורון ומשתנים הנוגעים לרוח הגייסות, אורך הנשימה, הבנת המצב וכו'.
 - בהמשך לכך, גם דיווח בפורומים מקצועיים נוספים: פורום תודעה, פורום עורף ועוד.

○ בסיס לתהליך היוועצות אישי באמצעות בחינת האופן שבו מפקד רואה את תמונת המצב ביחס לתמונת המצב שמביא קצין מד"ה.

● בסיס לתמונת מצב של הרמה הממונה: אחד ממקורות כוחה המרכזיים של ממד"ה, בנוסף על העוצמה הנובעת ממומחיותה, הינו הפריסה הנרחבת של אנשיה ביחידות צה"ל. כל קצין מד"ה יכול לייצר תמונות מצב ייעודיות ביחידתו ועבורה, בתיאום עם הרמה המקצועית הממונה.

במקביל, נדרש כל קצין מד"ה לקחת חלק מעת לעת במאמץ המערכי ליצירת תמונות מצב אינטגרטיביות, לגבש תמנ"ץ על פי מתכונת מוסכמת ולהעביר את תמונת המצב היחידתית לרמה המקצועית הממונה, על פי כללי אתיקה מוסכמים (להלן).

● למידת עומק על אתגרי הארגון: תמונות מצב המגובשות מעת לעת מהוות הזדמנות לבצע התבוננות ממוקדת ביחידה ובארגון כולו. לעיתים, ידע משמעותי הנאסף במהלך מצב חרום או תוך כדי תהליך ארגוני הופך אפקטיבי עבור הארגון רק לאחריו; לאוסף של תמונות מצב ממוקדות יכול להיות ערך אבחוני עמוק יותר מאשר לכל תמנ"ץ בנפרד; היכולת להשוות תמונות מצב דומות בין אתרים שונים של הארגון הצבאי מהווה חרך הצצה לרבדים נוספים של צה"ל, ועוד.

● אמצעי למיקוד ולהמשגה מקצועיים: תמונת מצב מנטאלית היא פרקטיקה מקצועית ממוקדת ובעלת ערך מוסף מוחשי למפקד ולארגון. יש בה כדי לסייע לקצין מד"ה למקד את העשייה שלו ביחידה בשגרה ואף יותר מכך בחירום, וכן יש בה תרומה לתפיסת הערך והמשמעות של עשיית מד"ה עבור המפקד.

מתודולוגיה

מודלים של תמונת מצב מנטאלית

בדומה לכל אבחון ארגוני, גם לתמונת מצב מנטאלית נדרש מודל בסיסי לצורך איסוף המידע ועיבודו. הייחוד של תמנ"ץ הינו בין היתר בכך שלכל תמונת מצב מותאם מודל מקצועי באופן ייעודי. חשיבותו של מודל מקצועי הינה בכך שהוא מהווה משקפיים מארגנים לבחינת המידע הנאסף, ובכך שהמודל הוא המאפשר תכלול של מידע הנאסף ממקורות שונים, ע"י קצינים שונים, לכדי תוצר אינטגרטיבי אחד.

• מודל לתמנ"ץ יחידתית:

כאשר מבצע קצין מד"ה תמונת מצב מנטאלית ביחידתו בשל צורך שזוהה על ידו (ראה "מוקדים ושימושים של תמנ"ץ"), ראשית עליו לבדוק עם הרמה המקצועית הממונה האם מתבצע מאמץ מערכי רחב יותר בנושא אליו עליו להצטרף. פעמים רבות ההבנה כי יש צורך בתמנ"ץ מתעוררת אל מול תהליך או מגמה החוצים את גבולות היחידה, ולהבנה זו יכולים להיות שותפים. במקרה כזה נכון לגבש מודל תמנ"ץ משותף, אשר יאפשר לקציני מד"ה ביחידות השונות לעבד את המידע בהיוועצות משותפת, ואף לחדד את הבנותיהם המקומיות באופן זה.

במידה ואין צורך לחבור ליחידות נוספות לצורך גיבוש התמנ"ץ על קצין מד"ה ביחידה למפות סוגיות ומימדים לכדי מודל אד-הוק המותאם לצורך. על המודל לשאוב בתבניתו מהתפיסה המקובלת לאבחון ולמחקר (למשל: ניסוח שאלה והשערות; הגדרה של האוכלוסייה; בחירה של כלים מתאימים), ולהתבסס על מספר ערוצים:

○ פרמטרים מקובלים של אבחון ותמנ"ץ בסוגיה שעל הפרק –

כך, למשל, אם מדובר באירוע בעל אופי חירום, מקובל לבחון מימדים כמו מוראל, מוטיבציה, חוזק המסגרת, דימוי אויב, תחושת מסוגלות, אמון במפקדים ובמערכת, חיבור למשימה, ועוד. מומלץ להיעזר במודל תמנ"ץ כוחות ומפקדות. אם מדובר, למשל, באירוע של שינוי ארגוני מקובל לבחון מימדים כמו הבנת הדירקטיבה, חיבור לתהליך, תיווך מפקדים ועוד. מומלץ להיעזר בתמונות מצב קודמות בנושא ע"מ למפות את המימדים הרלוונטיים.

○ דירקטיבה של המפקד –

בנוסף למימדים הכלליים, מומלץ לסמן סוגיה או שתיים נוספות אשר נגיעה בהן תעלה את רמת הרלוונטיות של התמנ"ץ עבור המפקדים האמורים לעשות בה שימוש. בהקשר זה על קצין מד"ה לשאול את השאלות הבאות: מהם מוקדי קבלת ההחלטות שהתמנ"ץ אמורה להזין? מה מעסיק את המפקד ביחס לסוגיה הנדונה?

מהן הסוגיות שמעסיקות אותנו בדרך כלל?
כך, למשל, אם מפקד הטמיע לאחרונה תפיסה חדשה, והתמנ"ץ ממוקדת בשינוי ארגוני, יש להתייחס גם לנושא התפיסה.

○ אג'נדה מקצועית של קצין מד"ה –

כפי שניתן היה להבין עד כה, תמונת מצב מנטאלית הינה פרקטיקה בה לאיש המקצוע השפעה משמעותית על התוצר- בחירת המודל, ניסוח השאלות המתאימות, איסוף המידע, בחירת השיטות ועוד. מכיוון שאיש המקצוע הוא סוג של "משתנה מתערב" בתהליך זה, אם יש בתפיסתו המקצועית נושאים שהוא אישית נמשך לעיסוק בהם, נכון להעלותם מהרמה המשתמעת והנרמזת לרמה המוצהרת.

למשל – אם קצין מד"ה שמבצע תמנ"ץ ביחידה נוטה להתעניין בסוגיות מגדר או בסוגיות של הטמעת טכנולוגיה, מומלץ כי יכניס את הנושאים הללו באופן מוצהר למודל שהוא מגבש, וינסח עבורם שאלות. החלופה היא כי האג'נדה האישית תצוץ באופן פחות מנוהל ותשפיע על התוצר באופן פחות מדויק.

○ **בכל מקרה, על קצין מד"ה בחמש שנותיו הראשונות לאשר את המודל שגיבש**

אצל הרמ"ד המקצועי שלו (ובהמשך גם את התוצר הסופי). קצינים ותיקים יותר אינם מחויבים באישור אולם מומלץ בחום להיוועץ עם הרמה המקצועית הממונה ועם קולגות.

● מודל לתמנ"ץ בחירום – תמנ"ץ כוחות ומפקדות:

ניתן להתחקות אחר שורשי הפרקטיקה של תמנ"ץ בחירום עד לפעולת קציני מד"ה במלחמת יום הכיפורים¹. במשך שנים כתבו קציני מד"ה ביחידות השונות ובעימותים השונים תמונות מצב המבוססות על מודל אינטואיטיבי המניח על בסיס הידע של הפסיכולוגיה הצבאית הקלאסית את התחומים אליהם יש להתייחס.

בעשור האחרון נעשו מאמצים מערכיים להסדיר את המימדים האינטואיטיביים לכדי מודל. הגרסה העדכנית גובשה ע"י סא"ל הדס ייגר זלינגר ורס"ן ורד וינוקור על בסיס עבודה קודמת של רס"ן (מיל") אילן סופר ורס"ן (מיל") רות אהרון. המודל העדכני תוקף במהלך "צוק איתן", והוכנסו בו שינויים על מנת להתאימו עוד יותר לצרכים השונים.

מודל תמנ"ץ כוחות ומפקדות הינו המתכונת המחייבת את קציני מד"ה בצה"ל בחירום, והוא מקפל בתוכו את ההבנה לגבי התחומים העיקריים המשפיעים על אפקטיביות ואיכות התפקוד

¹ רס"ן ד"ר עוזי בן שלום ובח"ד הנרייט קונס-פונטה, "שחפים בסערה" – פעילות היחידה לפסיכולוגיה צבאית במלחמת יום הכיפורים, 2003.

של הארגון בחרום, ולגבי המשתנים/האזורים המרכזיים שחשוב להתבונן עליהם. כמו כן מגלם המודל את התפיסה לגבי אופי פעילותנו ותפקידנו בעת חרום. במודל ישנה אבחנה בין כוחות ומפקדות שנועדה לחדד את היכולת להתבונן בכל יחידה באמצעות המימדים הרלוונטיים לה.

● מודל תמנ"ץ מנטאלית מערכית:

תמונת מצב מנטאלית מערכית, בין אם היא מתוכננת מראש ובין אם מתפרצת לאור צורך דחוף, הינה תהליך **כלל מערכי** שמטרתו לגבש תמונת מצב של צה"ל מזווית מד"ה סביב אירוע או תהליך שבמוקד, אל מול צורך ארגוני, או כהתערבות עיתית. המאפיין הייחודי של תמנ"ץ מערכיות נוגע לרוחב איסוף המידע: כשמדובר בכלל מערך מד"ה ייאסוף המידע מכלל גופי הצבא במטרה לתת ייצוג לכלל הזרועות, אגפי המטכ"ל, הפיקודים, יחידות הפעלת כוח ובניין כוח ומדרגי פיקוד שונים; כשמדובר בתמנ"ץ מערכי של אזור מוגדר יותר בצה"ל (זרוע, אגף, פיקוד או זירה מקצועית) יש להקפיד על ייצוג יחידות שונות, דרגים שונים ואתרים שונים.

מכיוון שאיסוף המידע נעשה ממספר יחידות, **על מנת להצליח לייצר תמונה משותפת, נדרש מודל אחיד.**

עם זאת, **עבור כל תמנ"ץ מערכית מוגדר מודל ייעודי-מוגדרות סוגיות הליבה סביבן** מתגבשת תמונת המצב, ובהתאם מנוסחות שאלות מותאמות אשר מכוונות את איסוף מידע ותובנות בידי קציני מד"ה בדרג הנפרס. המידע הנאסף ע"י קציני המערך, וכותבי התמנ"ץ יכולים גם לבצע היתוך המידע עם תובנות העולות מכלי מחקר כמותיים.

שיטות לאיסוף מידע

שיטות איסוף המידע של תמונת מצב מנטאלית הינן אותן השיטות הקיימות בידי קציני מד"ה בכל תהליך אבחוני באשר הוא. השימוש בהן והתעדוף בהפעלתן משתנה כאשר מדובר בתמנ"ץ מנטאלית.

- שימוש בתוצרים מד"היים אחרים ובגופי ידע מד"היים: לעיתים רחוקות מתגבשת תמנ"ץ מנטאלית בנושא או בסוגיה שאין ביחס להם ידע מד"הי קודם. ישנה חשיבות רבה כי בעת גיבוש המודל, ובוודאי בשלב העיבוד וההמשגה, יקפיד קצין מד"ה לחפש מידע רלוונטי קודם לסוגיות שעל הפרק ויעשה בו שימוש. כאשר תמנ"ץ מבוצעת ע"י גוף זרועי/אגפי/פיקודי, או על ידי ממד"ה, ניתן גם לעשות שימוש בנתונים שנאספו ע"י אותו גוף או ע"י גופים מקצועיים הכפופים לו בהזדמנויות אחרות, כל עוד השימוש הינו נכון מקצועית, אתי, ומאושר ע"י מי שאסף את המידע למטרה המקורית (למשל: שימוש בנתוני סקר הקבע לטובת תמנ"ץ בנושא תפיסת תהליך מטכ"לי מרכזי; שימוש בשאלוני מוטיבציה בהכשרה לטובת תמנ"ץ העוסקת במוכנות ונכונות ללחימה, ועוד).

בכל מקרה של שימוש בידע או בתוצרים של גורמים מקצועיים אחרים, יש לוודא כי הקרדיטציה ניתנת על פי הכללים המקובלים.

- **ראיונות:** ובעיקר ראיונות פתוחים למחצה, מהווים כלי איסוף הנפוץ והשכיח ביותר בגיבוש תמנ"ץ, בעיקר בתמנ"ץ בחירום. המודל מעצב את הסוגיות שתעלינה בראיון, ולקראת הראיון מגבש מרכז התמנ"ץ את השאלות המרכזיות. כמקובל בראיון מובנה למחצה, ניתן להוסיף שאלות על מנת לברר סוגיות, וניתן כמובן גם לשנות את סדר השאלות על מנת ליצר רצף נוח ומותאם למראיין.
בעת חרום הראיון ידמה בדרך כלל יותר לשיחה מאשר לראיון מובנה. נכון להחזיק בראש את שאלות המודל אך חשוב להראות התעניינות בשלומם של המראיינים ולהפעיל שיקול דעת. מכיוון שבתמנ"ץ אנחנו נוטים בדרך כלל להסתפק במדגם מצומצם יחסית, מומלץ בסיום כל ראיון לשאול: האם היה עוד משהו שעלי לשאול על מנת להבין את...? עם מי עוד היית מציע לי לדבר?
- **שיחות חתך/ראיון קבוצתי:** בעת איסוף מידע מדרגים נמוכים יחסית (חיילים, מפקדים זוטרים) ניתן להחליף את הראיונות בשיחות חתך. חשוב להקשיב לדיאלוג בין המשתתפים לבין עצמם ולאווירה בשיחה.
בחירום שכיח השימוש ב"ראיון קבוצתי", וריאציה על שיחת חתך בה משתתפים 2-5 חיילים.
- **תצפית:** חלק לא מבוטל מהמידע לתמונות מצב, בדגש על מפקדות, נאסף באמצעות תצפית משתתפת בדיונים, פורומים ופגישות עבודה שונות אשר ברובן משתתף קצין מד"ה מתוקף תפקידו. אם בעת איסוף מידע לתמנ"ץ מתקיימים דיונים או פורומים שיכולים להיות רלוונטיים, על קצין מד"ה לעשות כל שאל ידו על מנת להצטרף. דוגמה טובה לכך תהיה שיחת מפקד בכיר עם פורום מפקדים, מפגש למידה או משחק מלחמה.
חשוב לציין כי לעיתים המתודולוגיה של תצפית משתתפת מאתגרת מאד את קצין מד"ה, כאשר באותה הזדמנות עליו להביא לפורום/לדין את הזוית המד"הית, הן לצורך התערבות בהיבטי תוכן (כגון דימוי אויב, לכידות, מנהיגות) והן באבחון היבטי תהליך (התבוננות על תהליכים כמו קבלת החלטות ולמידה), ובה בעת עליו לתצפת לצורך איסוף מידע לתמנ"ץ.
- **קריאת חומרים:** חלק מתוצריהן של יחידות הינם חומרים כתובים – פקודות, תפיסות, סיכומים, לוחות זמנים, דפי מפקד ועוד. קריאת החומרים מהווה ערוץ חשוב לאיסוף מידע רקע, וכן יכולה לשמש חומר גלם לניתוח טקסטים.
בהקשר זה ראוי לציין כי ניתוח טקסטים כבסיס לתמנ"ץ לא חייב להסתמך על חומרים

פורמאליים בלבד, ובהקשר זה חומרים א-פורמאליים (ביטויים רווחים, שירים, נאומים בטקסים וכו') יכולים לסייע.

- **שאלונים:** מכיוון שהמאפיינים המרכזיים של תמנ"ץ מנטאלית מחייבים מיידיות באיסוף מידע וביצירת תוצר, שאלונים ייעודיים אינם כלי מרכזי. הם אינם מומלצים לשימוש כלל בשעת חירום בשל אי התאמה קיצונית בין ההווה לבין מאפייני הכלי. ניתן להשתמש בהם בעיקר בתמונות מצב עיתיות בשגרה או בתמונות מצב מתפרצות בנוגע לאירוע מוגדר. בכל מקרה של שימוש בשאלון יש לוודא כי הוא אושר (תוכן+אופן העברה) ע"י הרמה המקצועית הממונה ע"פ ההוראות המקצועיות המחייבות.

מי אוסף את המידע?

- **כותב תמונת המצב:** כלל האצבע המחייב הוא כי מי שכותב את תמונת המצב חייב גם לקחת חלק באיסוף המידע. המתודולוגיה של תמנ"ץ מנטאלית פחות מהודקת באופנים שונים – אין הקפדה על מדגם מחייב, אין מודל תיאורטי בלעדי תומך, ישנו סד זמנים להפקת תוצר על מנת להצליח לייצר השפעה. הפיצוי על כך כולל בין היתר את היעדר האמצעות בין איסוף המידע לבין עיבודו.

לפיכך, חובה על כותב התמנ"ץ לקחת חלק באיסוף המידע, ולו במידה מצומצמת. פיצוי נוסף על המתודולוגיה הינו ריבוי "עיניים בוחנות". אמנם, לריבוי אנשי מקצוע האוספים את המידע יש מחיר בסטנדרטיזציה, אולם הדבר מסייע שלא לעוות את הממצאים בקלות רבה מדי על פי נטיותיו והטיותיו של כותב התמנ"ץ.

לצורך כך, נדרשת הנחייה ברורה ומשותפת לגבי המודל, הנושאים הרלוונטיים, אופן איסוף המידע ועל אופן העבודה של הצוות בגיבוש התמונה המשותפת.

כמו כן, כאשר קצין מד"ה מבצע תמנ"ץ בסיוע גורמי מד"ה נוספים, זוהי אחריותו הבלעדית לשותף אותם מראש בידע והבנות קיימים באשר ליחידה / הסוגיה שעל הפרק.

באשר לתמונות מצב מנטאליות בחירום: תפיסת ההפעלה בחירום הינה עבודה במסגרת חוליות וזאת מתוך הבנה כי מאפייני ההתערבות וההווה בחירום מחייבים עבודה משותפת עם אנשי מקצוע נוספים. לא רק שאין מניעה כי תמונת מצב תאסף על ידי מספר אנשים, אלא יש יתרון לעבודה בחוליה ולאוסף מידע על ידי צוות.

העבודה בחוליות מאפשרת לקצין מד"ה זהירות בפרשנותו את המידע המתקבל, מספקת תמיכה רגשית ומשרתת את הצורך לעצירה ולחשיבה בניגוד לנטייה לפעלתנות. במקביל לעבודה בחוליות, ואף יותר מבזמן שגרה, קצין מד"ה נדרש לשיתופי פעולה עם גורמי מד"ה מקבילים רלוונטיים בזרועות, באגפים ובפיקודים, עם כלל הקהילה המקצועית וכן עם שותפי תפקיד כגון אג"ם, תודעה, ברה"ן, חינוך ושלישות.

חשוב שקצין מד"ה ידע להשתמש ולנצל את מקסימום המשאבים שברשותו..

- קציני מד"ה ביחידות כפופות: קציני מד"ה ביחידות הכפופות יכולים לסייע באיסוף תמונת המצב בשני אופנים מרכזיים: ראשית, הם יכולים לאסוף מידע ביחידתם תוך שימוש באותו המודל, ובכך לייצר עוד רובד של תמנ"ץ, אשר יכול לשמש אותם ביחידתם ואת הרמה הממונה כחלק מתמונה רחבה ועשירה יותר.
- שנית, יכול קצין מד"ה ביחידה המבצעת תמנ"ץ להיעזר בקצינים הכפופים לו מקצועית ונמצאים ביחידות הכפופות ליחידתו (פיקודית או מקצועית/חולייתית) על מנת לאסוף מידע ביחידתו ו/או ביחידותיהם, להשתתף בראיונות ובתצפיות ולסייע גם בעיבוד החומר.
- בכל מקרה על קצין מד"ה לוודא כי המשימה שהטיל על קצין מד"ה הכפוף לו מבוצעת בחניכה מקצועית מותאמת, וכי היא אינה מייצרת עומס בלתי סביר לאורך זמן אל מול צרכי היחידה הכפופה.
- קציני מד"ה ביחידות אחרות: כאן ניתן להתייחס לשני תרחישים אפשריים – כתיבת תמנ"ץ משותפת וכתיבת תמנ"ץ יחידתית.
- תמנ"ץ משותפת: תמונת מצב אשר לה מספר שותפים במספר יחידות. אחריות כותב תמונת המצב לחלוט את המודל באמצעותו יתבצע איסוף המידע ולשתף מראש בידע והבנות קיימים באשר ליחידה / הסוגיה שעל הפרק.
- תמנ"ץ יחידתית: כאשר ק. מד"ה מבצע תמנ"ץ ביחידתו הוא יכול לפנות לקולגות בבקשה לסייע באיסוף המידע. רצוי כי אותם קולגות יהיו בזיקה לתמונת המצב הרלוונטית (מכירים את הסוגיה/את סוג היחידה/את סוג האירוע). כמו כן נדרש לשם כך אישור של הרמה המקצועית הממונה.
- גורמי מד"ה נוספים ביחידה – אנשי מילואים, עתודאים, מאבחנו, קצינות מאבחנו: כותב תמונת המצב יכול להפעיל את כל הכפופים לו לצורך איסוף תמונת המצב, כמו לצורך כל משימה מקצועית אחרת. יש לתת את הדעת על התאמה של משימות המשנה למבצעייהן. כך למשל מאבחנו יכולות להיות מצוינות בביצוע שיחת חתר עם חיילים ומפקדים זוטרים, ואילו ניתוח נתונים מסקר זרועי רלוונטי לצורך שילוב בדו"ח הינו משימה מותאמת יותר לעתודאים.
- בכל מקרה יש להקפיד לחבר את כלל השותפים למטרת התהליך ולמודל, לוודא כי יש אחידות מספיקה באיסוף המידע, וכן לשתף את כל המשתתפים בתוצר. תחושת המעורבות והשותפות הינה קריטית לתחושת המשמעות ויש לה ערך גדול גם ביכולת לגייס סיוע בהזדמנויות הבאות.

עיבוד וגיבוש תמונת המצב המנטאלית

- חשיבה משותפת והיוועצות: תמונת מצב מנטאלית טובה נשענת על בחירה נכונה של נושא ושל עיתוי, על איסוף קפדני ועל כתיבה רהוטה. ליבה של תמונת המצב הינו העיבוד של המידע שנאסף לכדי תובנות והמשגה מדויקים ולהמלצות פרקטיות. אמנם אפשרי שרק כותב התמנ"ץ יאסוף את המידע, יעבדו ויפיק תוצר, אולם מומלץ כי טרם הכתיבה יתקיים שלב של חשיבה משותפת והיוועצות. השותפים המיידיים הם כל מי שהיה חלק מאיסוף המידע, והרמה המקצועית הממונה. ניתן להיוועץ כמובן בכל מי שיכול להביא תועלת – קולגה מיחידה מקבילה, קצין מד"ה עמית שהשיח המקצועי עימו מוצלח, ובמקרים מסוימים (אם גם לא נפוצים...) אף מפקד שיש עימו יחסי אמון ואשר לזווית שלו יש ערך משמעותי לפענוח המידע.

החשיבה המשותפת והשיח המקצועי הינם תמיד הדרך היעילה והנכונה ביותר מקצועית לחדד הבנות, לדייק ניסוחים ולבחון בהירותן של המשגות. בוודאי הדבר נכון במקרה של תמונות מצב מנטאליות. כמו כן, ריבוי "עיניים בוחנות" מסייע לנרמל את נטיותיו והטיותיו של כותב התמנ"ץ, ומאפשר זהירות בפרשנות את המידע המתקבל.

בכל מקרה, על קצין מד"ה בחמש שנותיו הראשונות לאשר את תמונת המצב אצל הרמ"ד המקצועי שלו טרם הפצתה. קצינים ותיקים יותר אינם מחויבים באישור אולם מומלץ בחום להיוועץ עם הרמה המקצועית הממונה ועם קולגות.

- שיקולים בעת כתיבה ועריכה של המסמך: תמונת מצב מנטאלית הינה התערבות מקצועית. לפיכך, אופן העריכה של המידע וההבנות צריך להיות מעוצב על פי שיקולים של התערבות. למותר לציין כי הטקסט חייב להיות כתוב באופן בהיר ומנוסח באופן קל לקריאה. ועדיין, כיצד להנגיש את המידע? מה יועיל לאיזה צורך פיקודי/ארגוני? ממה יש להיזהר? מה ראוי להדגיש?

- השימוש המתוכנן: כמו כל התערבות, השימוש המתוכנן של הטקסט אמור להיות שיקול מרכזי בעריכה. לא דומה תמנ"ץ שייעודה לסמן נקודות בהערכת מצב לתמנ"ץ שנועדה להניח תשתית לפ"ע. עוד על שימושים אפשריים – בסעיפים הרלוונטיים בהמשך.
- מודל או תימות עולות? כאשר מבנים אבחון או תמונת מצב על פי מודל, ישנה פעמים רבות גם נטייה לנתח את המידע על פי המודל שגובש ואשר היווה בסיס לאיסוף המידע. לכך שני יתרונות מובהקים – לכל נושא יש דגימת התייחסויות רחבה; התבנית הקוגניטיבית לניתוח החומר כבר קיימת אצל הכותב. יחד עם זאת, מכיוון שמטרת התמנ"ץ להוות כלי להשפעה ולהתערבות יעוצית, והאתגר המרכזי הוא הרלוונטיות והחידוש של המידע המועבר, ישנה עדיפות לנתח את

המידע שנאסף על פי תימות העולות מבסיס המידע, גם אם הללו לא הומשגו מלכתחילה, בהינתן שהשימוש בתימות אלו נראה אפקטיבי יותר בהעברת ההבנות הלאה.

○ **שימוש בציטוטים:** אחד האמצעים המסייעים ליצירת תוקף נראה של תמונת מצב הינו ציטוטים. יש להקפיד על ציטוטים מדויקים (מה שמחייב כתיבת הנאמר בזמן אמת ע"י אוספי המידע!).

כמו כן מומלץ כי הציטוטים יופיעו בגוף הטקסט בגופן שונה. יש להקפיד שלא לחשוף את המראיינים באמצעות הציטוטים. בכל מקרה בו יש חשש שהכנסת ציטוט תסגיר את אומרו, יש לוותר על הציטוט ולחפש אחר.

○ **אפשרויות עריכה:**

ניתן להציע מספר אפשרויות עריכה שכיחות (אם גם לא בלעדיות)

✓ **תמנ"ץ נקודתית:** מסמך המתאר את המצב באופן סדור, תוך סקירת מספר היבטים רלוונטיים. מבנה קלאסי, דומה בהגיונותו לאבחון.

✓ **תמנ"ץ השוואתית:** תמונת מצב שהמוקד בה הוא תיאור המצב באמצעות השוואה. ניתן להשוות, למשל, בין גזרות, בין סוגי יחידות, בין סוגי אוכלוסיות.

✓ **ניתוח אירוע / טקסט:** מיקוד באירוע בדיד או בטקסט מסוים וניתוחו כמעין מטאפורה למצב הרחב יותר. למשל – ניתוח של פקודת מבצע, של שיחת מפקד עם חייליו לפני לחימה או של מסמך שכותב מפקד עם כניסתו לתפקיד. ניתן לנתח אירוע בדיד על רצף, אולם יש לוודא כי קיימת הסכמה שאותו אירוע מייצג את התמונה הרחבה.

● **מבנה מקובל למסמך תמונת מצב מנטאלית:** כמו כל תוצר מקצועי, אין דרך אחת בלעדית לכתוב תמונת מצב מנטאלית, בוודאי כאשר כפי שצוין לעיל, יש מספר אפשרויות עריכה. ועדיין, יש להקפיד על העקרונות הבאים:

○ **כותרת:** על הכותרת להיות בהירה ומדויקת ככל האפשר. עליה לבטא באופן ברור כי מדובר בתמונת מצב (שלא לבלבל עם אבחון או עם נייר עמדה למשל), ולהתייחס במדויק למסגרת התוחמת את האירועים שנבחנו - עיתוי/אירוע/רצף.

למשל: "תמונת מצב מנטאלית של הכוחות בגזרה XXX, נכון לשבוע Y של הלחימה";
דוגמה נוספת: "תמונת מצב מנטאלית של תהליך AAA בנקודת הזמן הנוכחית ומשמעויותיה לטווח הזמן הקרוב".

○ **אופציה – משפט מוביל:** מטרתה של תמונת המצב להנגיש המשגות ותובנות באופן מהיר ורלוונטי. אחת הדרכים לעשות זאת, טכנית, היא להוסיף לכותרת הפורמאלית של המסמך

משפט מוביל או ציטוט שיש בו לבטא באופן תמציתי את לב המסר. כמובן שלא תמיד הדבר ניתן או מתאים.

- **כללי:** פסקה קצרה המתארת את מטרת המסמך ואת הרקע לכתיבתו. פעמים רבות ניתן למצוא טקסטים אשר בשל הנסיבות נכתבים בחופזה, ולא ניתן להבין מניין הם נובעים, איזה מטרה הם משרתים, וממילא יש קושי לעשות בהם שימוש (בוודאי במועדים מאוחרים יותר). אין צורך בהסברים ארוכים. פסקה קצרה תספיק.
- **שיטה - מקורות המידע (ומגבלותיו):** מניין נאסף המידע, באילו שיטות ועל ידי מי. יש להקפיד לתת קרדיט לכל מי שסייע (ניתן לעשות שימוש בהערות שוליים כדי להקל על הקורא). כמו כן יש לזכור כי אחת הדרישות המתודולוגיות מתייחסת לצורך בגילוי מלא: ממי נאסף מידע וממי לא; לאילו מרחבים הגענו ואילו נשארו מחוץ לתמונה. התרומה של תמונת המצב כהתערבות היא פונקציה ישירה של התוקף הנראה שלה, ולכן יש להקפיד עד מאד על כתיבה מדויקת וגלויה של השיטה.
- **ממצאים:** כתיבת הממצאים צריכה להעדיף את המיקוד על פני רוחב היריעה. יש להתמקד בממצאים העיקריים, בדגש על אילו המותאמים למטרת התמנ"ץ למכותבים המרכזיים ולשימוש המיועד בה. ישנם ממצאים שלא יכנסו לתמונת המצב וניתן להשתמש בהם להתערבות ממוקדת. למשל, מידע על הטיפול הרפואי יועבר לקצין הרפואה גם אם לא ייכנס לתמנ"ץ. ההפרדה הקלאסית בין פרק ממצאים ובין פרק פרשנות הינה פחות רלוונטית כאן. מכיוון שהמסמך צריך להיות נוח לשימוש וקריא, ניתן לכתוב ביחס לכל סוגיה ממצאים ופרשנות, כל זמן שברור לקורא מהו המידע שנאסף, ומהן ההבנות של הכותב ביחס למידע. כמו כן, ניתן ואף מומלץ להשתמש בציטוטים על מנת להבהיר את המסר המרכזי בסעיפים השונים. מסורתית תמונות מצב הם טקסט מרובה ציטוטים. באשר לאופן כתיבת הממצאים – שכיח לראות כי טיוטות ראשונות של תמונות מצב מדגישות מימד אחד של המציאות. לעיתים קרובות מדובר בהתבוננות ביקורתית המדגישה את האין, החסר והפער, ולעיתים קצת יותר רחוקות ההתבוננות כולה מחזקת, מעגלת פינות קשות וממתנת. חשוב לתת את הדעת על תמהיל העמדות, גם מכיוון שהמציאות בהכרח אינה חד מימדית, וגם מכיוון שתמונה שכולה שלילית מעוררת התנגדות ולתמונה שכולה חיובית יש פוטנציאל נמוך להשפיע.
- **המלצות:** כמו בכל מסמך מקצועי, לאחר עיבוד המידע לכדי הבנות והמשגות, יש לסמן המלצות מרכזיות לפעולה או לשימוש במידע. יחד עם זאת, בשונה ממסמכים מקצועיים אחרים, אם נאסף מידע ועובד לכדי תמנ"ץ מנטאלית, וגם לאחר היוועצות עם עמיתים ורמה ממונה לא הצליח כותב התמנ"ץ לזקק

המלצות פרקטיות ורלוונטיות, ניתן שלא לכלול בתמנ"ץ מנטאלית גם פרק המלצות. לעיתים, ההמלצה למפקד היא בעצם קיום המסמך- להשתמש במידע בתהליכי קבלת ההחלטות.

כיצד משתמשים בתוצר התמנ"ץ המנטאלית?

- **העברת מסמך/סיכום של ההבנות למפקדים רלוונטיים:** באופן רגיל, סיכום של תהליך גיבוש תמנ"ץ יניב מסמך מסכם, אשר אותו ניתן ורצוי להעביר למפקדים הרלוונטיים. על מנת להגביר את האפקטיביות של התוצר מומלץ להקפיד על מסמך באורך של עמודים ספורים, או לכל הפחות לצרף "תקציר מנהלים".
הניסיון מוכיח כי גם באירועי חירום מתפנים מרבית המפקדים לקרוא מסמך של 2-3 עמודים, בהינתן שהוא ערוך וכתוב היטב, וכי תוכנו רלוונטי ותורם.
לצורך כך יש להקפיד על רלוונטיות ועל עיתוי: הרלוונטיות של תמונת מצב נוגעת ישירות למימד הזמן. על מנת להגביר את הרלוונטיות יש לתת את הדעת לעיתוי בשלושה היבטים בעיקר – מתי והיכן אוספים את המידע, כמה זמן אורך תהליך העיבוד, ומתי מגיע החומר למפקדים.
המסמך המסכם צריך להגיע למפקדים כאשר תוכנו עדיין משקף את המצב. אם כתבתם מסמך נהדר, ובזמן שעבר מאיסוף המידע וסיום הכתיבה קרה אירוע קריטי ששינה מהותית את המצב יש לחזור ולאסוף חומר נוסף ולעדכן את התוצר. תמנ"ץ איננו מסמך לביקורת ספרותית, ותמונה של מצב שאיננו קיים דומה לעיתון מהשנה שעברה.
חשוב להנגיש למפקדים את המידע בזמן שבו הוא יכול להשפיע על תהליכי קבלת ההחלטות – לפני דיון, לפני הערכת מצב.
לעיתים לא ניתן להעביר למפקדים הרלוונטיים מסמך, וההבנות מתווכות בע"פ. גם במקרה כזה מומלץ ביותר כי עורך התמנ"ץ יכתוב מסמך מארגן. לכך יש ערך רב מכמה סיבות:
 - הכתיבה מסייעת בעיבוד ההבנות וניסוחן המדויק.
 - הזיכרון האנושי הוא דינאמי ופחות אמין משהיינו רוצים להאמין. אם נרצה לעשות תמנ"ץ נוספת באותו נושא, חשוב שיהיה תיעוד סדור של כל תמנ"ץ בנפרד לצורך בחינת רצף והשתנות.
 - טקסט מאפשר שיח מקצועי משוכלל יותר.
- **שימוש במידע כפלטפורמה לשיח ולהתערבות יעוצית בעבודה השוטפת של קצין מד"ה:** איסוף המידע, עיבודו וכתובתו מייצרים לקצין מד"ה זווית התבוננות מומשגת ועדכנית על האירועים. בכך מהווה התמנ"ץ המנטאלית חלק ממאגר הידע של קצין מד"ה. על בסיסה ניתן לקצין

מד"ה לקיים שיח אישי וייעוצי עם מפקדים ועם בעלי תפקידים שונים, וכן להתייחס לאירועים ולתהליכים בדיונים, בפגישות עבודה ובהערכות מצב. כך, יכול קצין מד"ה לבטא עמדה מקצועית מבוססת ולא רק מחשבות גנריות. בזמן חרום יש להעדיף מפגשים של 'אחד על אחד' בהם יש יותר אפשרות לדיון פתוח על פני פורמים רחבים הנדרשים למשימתיות ותכליתיות.

- שיתוף בקהילה המקצועית: כאשר תמונת המצב הינה חלק ממאמץ מערכי, זרועי, פיקודי או חוליית, על קצין מד"ה להעביר בזמן אמת את התמנ"ץ לרמה המקצועית הממונה לשם עיבוד התוצר המשותף.

כמו כן, כאמור, הידע המגובש והמומשג יכול לשמש את קצין מד"ה גם בכל שיח מקצועי. בנוסף, רשאי קצין מד"ה להעביר את תמונת המצב לקולגות ע"פ שיקול דעתו ולאחר היוועצות עם הרמ"ד המקצועי הרלוונטי.

- נחישות ופרואקטיביות: פעמים תכופות מדי חשים קציני מד"ה כי תרומתם הפוטנציאלית באמצעות תוצרי תמנ"ץ מנטאלית עלולה להיות שולית ביחס לתרומת בעלי תפקידים שעוסקים באופן ישיר בצדדים המבצעיים. נטייה זו רווחת באירועים מבצעיים, וכן אצל קציני מד"ה המנוסים פחות בהפעלת המתודולוגיה. הניסיון מלמד כי התרומה וההשפעה מגיעה ממקומות שלא תמיד צפינו אותם. לעיתים, היא מתבררת רק בדיעבד. לכן, על קצין מד"ה להיות נוכח במקומות מרכזיים בעבודת היחידה בשגרה ובחירום, ולעשות כל שביכולתו להביא את הזווית הייחודית שגיבש. יש להעדיף את האפשרות "החצופה" על פני האפשרות הנמנעת – על קצין מד"ה לגלות יוזמה, פרואקטיביות ונחישות, בחירום אף יותר מאשר בשגרה. העבודה של קצין מד"ה באזורים מבצעיים מצריכה ממנו לשהות בעמידות ובעמדה של אי ידיעה, ולכן מחייבת בשלות מקצועית ובטחון ביכולת, לצד תעוזה. נדרשת אמונה ובטחון בכך שהבסיס המקצועי והפוזיציה הייחודית יאפשרו להגיע לתובנות משמעותיות, אשר בתורן תאפשרנה יצירת השפעה מערכתית מקצועית גם במהלך תהליך ארגוני/מצב החירום וגם לאחריהם.

סוגיות אתיות

קציני מד"ה הם קצינים פרופסיונאליים ולחלק לא מבוטל של עשייתנו יש גם היבט אתי. בכך אין הפרקטיקה של תמונת מצב מנטאלית שונה. מהיות פרקטיקה זו ייחודית להקשר הפעולה של מד"ה בצה"ל, ו"צעירה" יחסית בארגז הכלים המקצועי, ולאור ניסיון העבר, ראוי לתת את הדעת להיבטים אתיים באופן מיוחד.

• על מה זה בכלל מבוסס???

כאשר קצין מד"ה מביע עמדה בפגישה, בדיון או בטקסט, היא מתפרשת לרוב כעמדה מקצועית ולא רק כדעה אישית. התוקף המקצועי ניתן לה אפרורית על ידי העמדה התפקידית הפורמאלית ועל ידי הידיעה של הסובבים כי לקצין מד"ה הכשרה מקצועית מותאמת. לכך מספר משמעויות שהעיקריות שבהן:

- **אחריות:** על קצין מד"ה להקפיד כי אמירותיו מגובות ונסמכות על ידע מקצועי, על איסוף מידע בסטנדרטים מקצועיים מקובלים, על היוועצות עמיתים, על הנחיית רמה ממונה.
- **מתודולוגיה:** על כל קצין מד"ה הכותב תמנ"ץ מנטאלית לעשות מאמצים ניכרים להקפיד על כל היבט אפשרי של המתודולוגיה – לעבוד על בסיס מודל, לכוון למדגם מייצג, לדייק בציטוטים, לשתף בחשיבה, לאשר אצל הרמה המקצועית הממונה את המודל ואת התוצר, ועוד.
- **גילוי נאות:** כפי שנכתב לעיל, הפיצי על המתודולוגיה הבלתי מהודקת גלום בגילוי מלא: ממי נאסף מידע וממי לא; לאילו מרחבים הגענו ואילו נשאר מחוץ לתמונה. התרומה של תמונת המצב כהתערבות היא פונקציה ישירה של התוקף הנראה שלה, ולכן יש להקפיד עד מאד על כתיבה מדויקת וגלויה של השיטה.

• מי עוד רואה את זה???

לקצין מד"ה אחריות על כלל המענה המד"הי ביחידתו. גלומה בכך זיקה כפולה – למערך וליחידה. פעמים רבות זיקה כפולה זו מגיעה לידי מתח, וכאשר נוצר קונפליקט הציפייה היא כי הוא ינוהל ולא יבוטל. ביטול של קונפליקט משמעו הכרעה קבועה לצד כזה או לצד אחר מעבר למקרים השונים; משמעו התייחסות פשטנית ודיכוטומית.

הציפייה המערכתית היא כי בכל אירוע ישכיל קצין מד"ה למצוא פתרון מאוזן ומותאם, תוך היוועצות עם הרמה המקצועית הממונה.

- **של מי המידע:** לעיתים תכופות, תמונת המצב המיועדת להתערבות ביחידה בה משרת קצין מד"ה, מהווה גם מרכיב בתמונת מצב מתכללת של הרמה הממונה. דבר זה מייצר מורכבות פוטנציאלית ומעורר שאלות לגבי פרטי מידע והבנות שהעברתם מרמת היחידה

לרמה המקצועית הממונה יכולים לייצר קושי.

זוהי דוגמה מובהקת למתח שיש לנהלו באופן המודע למורכבות:

ניתן לעשות אבחנה בין תמונת מצב מעמיקה ומפורטת הניתנת למפקד היחידה

לכך תמנ"ץ כללית יותר הניתנת לרמה המקצועית הממונה;

ניתן להסכים מראש על נושאים הנבדקים עבור היחידה בלבד ואשר לגביהם לא

יועבר מידע;

על הרמה המקצועית הממונה לוודא כי מידע שהיא מציגה לא מסגיר את המקורות.

למשל, לא מקובל להציג מידע המשווה בין יחידות כפופות, אך כן ניתן להשוות בין

דרגים מעבר ליחידות.

על הרמה המקצועית הממונה להקפיד כי תפקידה הראשון הוא חניכה והכוונה

מקצועית ורק אחר כך היא "לקוח" של תמונת המצב. לפיכך על הרמ"ד/רע"ן לסייע

לכותב תמונת המצב בניהול המתח לכדי פתרון מיטבי בכל סיטואציה.

ניתן למצוא מגוון הסדרים ופתרונות, כל עוד שני העקרונות ברורים – קצין מד"ה מחויב

למערך המקצועי ועליו לקחת חלק בפעולות מערכיות; קצין מד"ה ביחידה מחויב לשמר

דיסקרטיות כמתחייב מיועץ ועל מנת לאפשר המשך פעולה אפקטיבי.

○ **מערכתיות:** קצין מד"ה איננו יועץ ארגוני עצמאי ביחידה. הוא מייצג ביחידה מערך מקצועי שלם ולכן עליו להיות מחובר לדירקטיבות המערכיות. כך, למשל, חשוב שקצין מד"ה יגלה לויאליות למערכת המקצועית, ולא יכשיל את יחידתו בהמלצה שיישומה אינו מתאפשר על פי כללי ממד"ה.

○ **אחריות הרמה המקצועית הממונה:** כאן ישנה אחריות בעלת ארבעה רבדים – על רמ"ד ורע"ן מקצועי להבהיר לכל קצין מד"ה את דרישות המערכת המקצועית בצורה בהירה ועקבית;

עליהם להיות ערים כל העת לצרכי היחידה של אותו קצין מד"ה על מנת למזער סיכוי היווצרות של קונפליקטים מיותרים;

עליהם לסייע בחניכה, בהכוונה ובהנחיה את קציני מד"ה הכפופים להם כיצד לנהל את המתח;

עליהם לסייע לקציני מד"ה הכפופים להם בפיתוח מיומנויות לניהול מתחים מסוג זה.

עליהם לשמור על קציני מד"ה הכפופים להם ולראות את טובת הקצינים הכפופים לנגד עיניהם.

- **מי נחשף למידע ביחידה?** השפעה באמצעות המידע וההבנות של תמונת מצב מנטאלית ניתנים להשגה לא רק דרך המפקד, אלא גם דרך מפקדי יחידות המשנה ודרך קציני מטה. כל הכללים וכיווני הפעולה שהוזכרו לעיל ביחס להעברת המידע לרמות ממונות נכון גם כאן – שקיפות ותכנון רשימת התפוצה; אבחנה בין תמונה מלאה לבין חלקים ממנה ועוד.

● **אם אין למפקד מה לעשות עם זה, מה הטעם להעכיר את מצב רוחו???**

אחת הדילמות הקלאסיות בעת כתיבת תמונת מצב מנטאלית נוצרת כאשר בעת איסוף המידע ועיבודו מגלה קצין מד"ה ממצאים בעייתיים, לא מחמיאים או קשים, ובמקביל נראה כי אין למפקד/ים יכולת לשנות ממצאים אלו.

למשל – קצין מד"ה מבצע תמנ"ץ בחירום ביחידה מסוימת ומגלה רמה נמוכה של הבנת המשימה, תחושת האמון במפקדים נמוכה, וישנם פערים משמעותיים במוראל, במוטיבציה וברוח הלחימה. אלא שאותה יחידה אמורה לצאת למשימתה עוד באותו היום, וגם כשהתמנ"ץ כה עגומה לא סביר כי תבוטל המשימה.

בסיטואציה כזו ישנה דילמה אמיתית האם נכון יותר לשתף את מפקדי היחידה במידע המטריד, שיש בו כדי להחליש, או שמא להעלים את המידע ולסייע למפקדים לשמר את רוח הלחימה שלהם, במחיר של העלמת מידע שיכול להיות קריטי.

כמו בכל דילמה מסוג זה גם כאן אין פתרון אחד, ובעיקר חשוב להיות ערים לקונפליקט ולנהלו באופן ייחודי לכל סיטואציה תוך היוועצות. זאת, כאשר משמרים את הידיעה כי למידע משמעותי יכול להיות שימוש בדרכים רבות עבור מקבלי ההחלטות, ופעמים רבות גם מידע שלילי מסייע בהבהרת תמונת המצב העמומה.

דגשים לתמנ"ץ כוחות ומפקדות בחירום

תמונת מצב של כוחות ומפקדות בחירום הינה אחת מהפרקטיקות המרכזיות של קצין מד"ה בחירום, לצידן של ההכנה המנטאלית-ערכית, תהליך סגירת המשימה והתערבות בעת משבר (שתי הראשונות מוסדרות ב"הוראת אמ"ץ – חוסן ללחימה").

שורשיה של פרקטיקה זו עוד בפעולת חוליות הפסיכולוגיה במלחמת יום הכיפורים, ובכל רצף המלחמות והמבצעים שבאו אחריה.

במעלה השנים הפכה פרקטיקה זו מוולונטארית, אינטואיטיבית ושכיחה בעיקר ביחידות בשדה, לפרקטיקה הנלמדת באופן פורמאלי בהכשרות, נהוגה בכלל מערך מד"ה וסדורה – הן במודל והן בתפיסת ההפעלה:

באירועי "גיאות ושפל" ("האינתיפאדה השנייה"), ששיאם במבצע "חומת מגן" 2002, גיבשו קציני מד"ה ביחידות הרלוונטיות, בהנחיית פסיכולוגיה פקמ"ז, תמונות מצב עיתיות ושכללו את הפרקטיקה ואת ההבנות על השימוש בה;

במהלך ביצוע ההתנתקות מרצועת עזה (2005) גובשה תמונת מצב אינטגרטיבית ע"י פסיכולוגיה פד"ם שהתבססה על מידע גולמי שהועבר מהיועצים השונים שליוו את הגדודים המעורבים;

במהלך מלחמת לבנון השנייה (2006) הופעל לראשונה מודל חולייתני לגיבוש תמנ"ץ מנטאלית בחירום ע"י פסיכולוגיה פצ"ן, בו כל קצין מד"ה גיבש תמנ"ץ ביחידתו, העביר אותה לרמה המקצועית הממונה ליצירת תמונת מצב מתכללת ברבדים השונים;

על בסיס לקחי ההתנתקות ומלחמת לבנון השנייה גובשה בממד"ה בשנת 2007-2008 תפיסה ומודל תמנ"ץ מערכי ראשוני, הנשענים על התפיסות החולייתיות ועל העשייה המערכתית הקודמת. בכלל העימותים מאז "עופרת יצוקה" 2008 מגובשת תמנ"ץ חולייתית בפקמ"ר הרלוונטי וכן תמנ"ץ מנטאלית מטכ"לית הנשענת על עשייתם של קציני מד"ה בכלל האיזורים הארגוניים.

עקרונות ההפעלה של המודל המד"ה לגיבוש תמנ"ץ כוחות ומפקדות בחירום:

- לממד"ה **מודל מחייב**, המשותף לכלל יחידות צה"ל. המודל מצורף בהמשך, והוא מתוקף ומתעדכן מעת ועת.
- כשמתחיל אירוע חירום על חמ"ל ממד"ה להפיץ לכלל קציני מד"ה את המודל כתזכורת, ועל כל קצין מד"ה לוודא כי בידיו המודל העדכני.
- המודל מחולק באופן ברור בין **מודל תמנ"ץ לכוחות** (=בד"כ דרג טקטי) ובין **מודל תמנ"ץ למפקדות** (=בד"כ דרג בכיר יותר). יש להקפיד להשתמש במודל המתאים, או בשילוב של שני המודלים באזורים השונים של אותה היחידה.

- המודל הינו במתכונת "הצעת הגשה" – המודל מציע לכל אחד מהמימדים הרלוונטיים מגוון גדול מאד של שאלות, זוויות התבוננות ונקודות לבחינה. אין הכוונה כי בכל תמנ"ץ יבחן קצין מד"ה את כל הסעיפים!!
בחירת הסעיפים לגיבוש כל תמנ"ץ ותמנ"ץ צריכה להתייחס להכוונה המועברת מחמ"ל ממד"ה, לשלב הלחימה, לדגשי המפקד ולשיקולים רלוונטיים נוספים.
- בעת אירוע חירום (לחימה, מבצע, מלחמה), כל קצין מד"ה מבצע תמנ"ץ ביחידתו. אין יחידה שעבורה הפרקטיקה איננה רלוונטית, שהרי כלל יחידות צה"ל נועדו לשרת את רגע המבחן של החירום, וישנה חשיבות מכרעת לסייע ליחידה להבין את התנהלותה בזמן זה.
- **איסוף המידע המערכי מתבצע בשיטה של משפך הפוך:** על קצין מד"ה להעביר לרמה המקצועית הממונה את תמונת המצב שגיבש. כל זרוע, אגף ופקמ"ר מגבשים תמנ"ץ אינטגרטיבית על בסיס המידע שאספו בעצמם ועל בסיס תמונות המצב מהיחידות. תמונות המצב הפיקודיות, הזרועיות והאגפיות מרוכזות בממד"ה ע"י החמ"ל, ועל בסיסן מופקת בעת חירום מדי יום "תמונת מצב כוחות ומפקדות אינטגרטיבית".
תמנ"ץ מטכ"לית זו, בצירוף עם "תמונת מצב החברה הישראלית" מהוות יחד את התוצר הממד"הי בחירום, אשר מופץ לחברי פורום מטכ"ל וכן לפורומים רלוונטיים נוספים.
(תמונת מצב החברה הישראלית" הינו תוצר המופק ע"י ענף מחקר ומבוסס על ניתוח השיח הציבורי בערוצי תקשורת שונים ועל סקר עמדות יומי בקרב הציבור הישראלי).
מכיוון שתמונת המצב הממד"הית בחירום נשענת על פעולה מערכתית, העשייה המערכתית צריכה להיות מתואמת לא רק באמצעות שימוש במודל אחיד אלא גם באמצעות עבודה ע"פ שעון פעילות מוסכם. בתחילת כל אירוע לחימה מופץ ע"י חמ"ל ממד"ה השעל"ח העדכני והמסונכרן עם השעל"ח המטכ"לי המתעדכן מעת לעת. באופן כללי ניתן לומר כי העברת המידע לממד"ה מרמת הפיקוד, האגף והזרוע מתקיימת מדי יום בשעות הבוקר המוקדמות. לצורך כך על המידע בתוך הגופים לעבור עוד בערב הקודם, וכן הלאה.

דגשים ייחודיים לגיבוש תמנ"ץ כוחות ומפקדות בחירום:

- **החירום בהזדמנות ללמידת עומק על אתגרי הארגון**
התרומה המרכזית של קצין מד"ה בחירום מתרחשת בדרך כלל לפני מצב החירום עצמו ובסיומו. לפני הלחימה מסייע קצין מד"ה בקידום המוכנות לחירום ובסיום מצב החירום התרומה המקצועית היא בחזרה לשגרה.
לפני מצב החירום קצין מד"ה מסייע בהכנת היחידה לחירום ובתרומה לחוסן הארגוני באמצעות ניטור מצב הארגון, הכנות מנטאליות, סיוע ביצירת משמעות וחיבור למטרות הפעולה, סיוע בתהליכי חשיבה ועוד. בסיום מצב החירום קצין מד"ה מסייע בתהליכי הפקת לקחים ולמידה בעקבות המצב, בעיצוב תהליכי הסגירה בארגון, עיבוד האירוע ועוד. אין אמירה זו סותרת

דרישה למחויבות, מגויסות, תעוזה ומאמץ בזמן החרום. במהלך החירום עצמו, חלק לא מבוטל מהאפקט של הפעולה המד"הית מתרגם ללמידה תוך כדי לחימה, ולכן חשים לעיתים קציני מד"ה כי לפעילותם זו זיקה עמומה וחלשה יותר למאמץ המבצעי והארגוני. גיבוש תמנ"ץ מהווה פרקטיקה בעלת משמעות מקצועית רבה בהקשר זה – לא רק כפלטפורמה להתערבות מקצועית בזמן אמת כפי שתואר לעיל, אלא גם הזדמנות נדירה וחשובה מעין כמותה ללמידת עומק על הארגון. מצב החרום מהווה הזדמנות פז להבין את ייעוד הארגון ואופן פעולתו ברגע המבחן, ואין זה נדיר לראות יחידות בהן ידע משמעותי שנאסף ומעובד במהלך מצב החרום הופך אפקטיבי עבור הארגון רק לאחריו. לעיתים בזמן החרום נוכל להתבונן ולאבחן, ונדרש "להחזיק" חלק מהתובנות עד לאחר מצב החרום.

● תמנ"ץ כפלטפורמה להתערבות מקצועית בחירום

תמונת מצב שגובשה יכולה לשמש כפלטפורמה להתערבות ייעוצית באחד או יותר מהאמצעים הבאים:

- השפעה ממוקדת **בצמתי קבלת החלטות** סביב סוגיות נושאיות שמופו בתמנ"ץ.
- סיוע למפקדים **בקבלת החלטות שלהיבטים מנטאליים יש בהן חלק משמעותי**. למשל: הערכת הכשירות המנטאלית של יחידות למשימותיהן; הרכיב האנושי בעבודת המפקדות ועוד.
- **דיווח בהערכת מצב בחירום**: הפניית קשב של מפקדים לסוגיות העולות מתמונת מצב לצורך חידוד מסרים, הבנת השפעות של החלטות על הלכי רוח, הפניית קשב לפערים ונקודות עיוורון ומשתנים הנוגעים לרוח הגייסות, אורך הנשימה, הבנת המצב וכו'.
- בסיס **לתהליך היוועצות אישי** באמצעות בחינת האופן שבו מפקד רואה את תמונת המצב ביחס לתמונת המצב שמביא קצין מד"ה.
- **עצירות למידה**: מתבצעות גם בחירום, ולא רק בתרגילים. ההבנות שגיבש קצין מד"ה בתהליך איסוף ועיבוד התמנ"ץ, וכן ההבנות של התמנ"ץ המד"הית האינטגרטיבית יכולים לשמש אותו כתשומה משמעותית בעצירת למידה.

● תמנ"ץ כאמצעי למיקוד מקצועי בחירום

הפרקטיקה של גיבוש תמונת מצב והתבוננות על פי מודל מארגן מקצועי מד"הי מאפשרים לקצין מד"ה להתבונן מעמדה ייחודית. פעמים רבות תפקיד קצין מד"ה בחירום אינו מוגדר ועמום ואינו ברור למפקדים, ותחומי העיסוק המד"היים עלולים להיתפס כפחות רלוונטיים. גיבוש תמנ"ץ מאפשר גם לקצין מד"ה צעיר או מתחיל להתארגן סביב משימה קונקרטית, שיש בה ערך ברור, עשייה מוגדרת ותרומה אפשרית. יתר על כן, שותפות בגיבוש תמנ"ץ מאפשרת לקצין מד"ה בחירום יצירת תחושת משמעות, היא

מאפשרת ערוץ מובנה לתיעוד המתרחש ולעיבוד החוויה באופן מסודר, וכן מניחה תשתית לקיום שיח מקצועי עם קציני מד"ה הרלוונטיים (במצב הרצוי חוליה או רמה ממונה).

• התמנ"ץ היחידתית כבסיס לתמונת מצב של הרמה המקצועית הממונה

תמונת המצב המיועדת להתערבות ביחידה בה משרת קצין מד"ה, מהווה גם מרכיב בתמונת מצב מתכללת של הרמה המקצועית הממונה. דבר זה מייצר מורכבות פוטנציאלית ומעורר שאלות לגבי פרטי מידע והבנות שהעברתם מרמת היחידה לרמה הממונה יכולים לייצר קושי. על מנת להתמודד עם מורכבות זו, ניתן לעשות אבחנה בגרסאות של טקסט תמונת המצב על פי הרלוונטיות של הממצאים ורמות ההעמקה והניתוח השונות. אולם, כעקרון מנחה קצין מד"ה מחויב גם לרמה המקצועית הממונה לצורך העבודה המערכתית. כאשר יש נושאים שנראים לקצין מד"ה כרגישים נכון לשוחח עם הרמה המקצועית הממונה. בכל מקרה חשוב שהשיח יתבצע גם באמצעות תמונת המצב וגם בעל פה- טלפונית או במפגשים. מכיוון שלעיתים יש מחשבות, תחושות, שאלות או פרשנויות אפשריות שאין ביטחון להעלותן על הכתב וחשוב שלא יאבדו בדרך.

• עמדה מקצועית בחירום

ככל תוצר מד"ה, גם על התמנ"ץ בחירום לגלם עמדה מקצועית מבוססת הן בגישה לתהליך איסוף המידע ועיבודו והן בשימוש בו. בעת חירום נוצר לעיתים מתח בין הנטייה המקצועית להצביע על פערים לבין תחושת המגויסות. אחת הדרכים המומלצות להתמודדות עם מתח זה היא יצירת הבחנה באופן הפעולה בין שלב איסוף המידע לשלב ההתערבות. בשלב איסוף המידע- יש לשמור על עמדה ביקורתית, מאתגרת, ואף על הזרה וזאת בדומה למצב השגרה. בשלב ההתערבות- בשל מאפייני החירום נדרשת רגישות וזהירות רבה יותר, ונדרש להפעיל שיקול דעת רב לגבי פוטנציאל ההשפעה של ההתערבות. יש להבנות את ההתערבות באופן מותאם למצב: התערבות משימתית ותכליתית המלווה בהמלצות קונקרטיות ופרקטיות. יש להימנע מהחלשת מפקדים ומהגברת אי ודאות. בו בזמן, תהיה זו טעות לגלות גישה של הגנת יתר אל מול מידע רלוונטי, גם אם לא נוח.

• דגשים מתודולוגיים לתמנ"ץ בחירום

תפיסת ההפעלה בחירום הנה עבודה במסגרת חוליות וזאת מתוך הבנה כי מאפייני ההתערבות בחירום מחייבים עבודה משותפת עם אנשי מקצוע נוספים. העבודה בחוליות מאפשרת לקצין מד"ה זהירות בפרשנותו את המידע המתקבל, מספקת תמיכה רגשית ומשרתת את הצורך לעצירה ולחשיבה בניגוד לנטייה לפעלתנות. במקביל לעבודה בחוליות, ואף יותר מאשר בזמן

שגרה, קצין מד"ה נדרש לשיתופי פעולה עם גורמי מד"ה מקבילים רלוונטיים בזרועות, באגפים ובפיקודים, עם כלל הקהילה המקצועית ועם שותפי תפקיד כגון ברה"ן וחינוך. חשוב שקצין מד"ה ידע להשתמש ולנצל את מקסימום המשאבים שברשותו, אין מניעה כי תמונת מצב תיאסף על ידי מספר אנשים (להפך יש יתרון לעבודה בחוליה ולאיסוף מידע על ידי צוות).

מודל אבחון מפקדות בחירום

פיקוד ומנהיגות

- אמון בין מפקדים
- מגויסות
- עמידה מול סמכות, אומץ
- שיחות, עדכונים
- דוגמא אישית, הזדהות
- ערכים, נורמות
- מוראל
- תפיסת המטרות וההישגים שהותוו
- ע"י הפיקוד הבכיר
- עמדות: הסכמה, לגיטימציה, ישימות, הזדהות
- רמת האמון בהחלטות הפיקוד הבכיר
- תגובות לנוכח הנחיות ופקודות, נכונות לבצע את ההחלטות כלשונן
- נוכחות / היעדרות

תהליכי חשיבה, קבה"ח ולמידה

- תהליכי מחשב-קיום, מאפיינים, משתתפים, עיתוי
- אופן קבלת החלטות
- פקודות רלוונטיות הנגזרות מהבנת המצב
- קביעת סדרי עדיפויות
- מידת הבנת תמונה מערכתית
- חשיבה לטווח ארוך
- הקדשת זמן לתכנון קדימה
- פתיחות מחשבתית
- פערים בתפיסות, עיוותים חשיבתיים
- חלוקת הקשב בין הזירות
- מנגנוני למידה-קיום, מאפיינים, משתתפים, עיתוי
- איך התמונה נבנית
- קולות שונים
- העלאת אלטרנטיבות חשיבת
- צוותית/יצירתית

תהליכי עבודה וממשקים

- סך ההתארגנות של המפקדה למצב חרום:
- עבודה ע"פ שעון לחימה
- מופעים ומאפייניהם
- מהיכן עובדים?
- חלוקת עומס והאצלת סמכויות
- עבודה במשמרות
- בעלי תפקידים חסרים/ חפיפה.
- ניצול ידע וניסיון קודם?
- סביבה פיזית
- עמידה בלחץ
- מעבר מנטאלי
- אפקטיבי לחרום
- יעילות, תפוקות
- פקודות ברורות
- כיצד נפתרות בעיות שוטפות
- תאום ותקשורת זרימת מידע
- מפגש מילואים- סדיר
- התארגנות לחרום
- ממשקים בין מדרגים
- שילוביות ושיתופי פעולה
- סוגיות הנובעות כתוצאה משת"פ בין זרועות, פיקודים, יחידות
- הסתכלות דו כיוונית על הקשר בין הדרגים
- בתוך הצבא ובין הצבא לדרג המדיני.
- צווארי הבקבוק במעבר מידע
- מעבר משגרה לחרום
- מעבר מהיר ואפקטיבי
- התנהלות תהליך הגיוס
- חצר אחורית
- יחידה-חברה (תרומות)

ההוויה במפקדה

- תחושת משמעות
- ודבקות במשימה
- תחושת מסוגלות, ערך מוסף
- אמון במפקדים
- ורוח צוות
- בטחון אישי
- דאגה למשפחה
- טיפול בעורף לכידות,
- מוטיבציה ומוראל
- אמון במפקדים הישירים
- תפיסת "הביחד היחידתי"
- תפיסת הכשירות
- תפיסת ביצוע, פערים בין הרמות: חיילים ומפקדים
- אורך נשימה ושחיקה - תשישות גופנית, רגשית ורוחנית .
- תרבות קבוצתית ייחודית
- התארגנות במעבר בין שגרה לחירום, ובחזרה, מעברים בין גזרות ומשימות
- עורף צבאי ואזרחי - השפעות הלחימה בעורף האזרחי
- התארגנות סביב איום עורף צבאי

הבנת המצב והמשימה

- איך מבינים את המצב- מצב חרום? מלחמה? מבצע? ימי קרב? אירוע מתמשך?
- תפיסת הזמן: צידוק המבצע/תכלית המלחמה
- לגיטימציה? יש אין בררה
- בהירות מטרות בין דרגים
- הגיונות ורציונאל ברור
- עוצמת האיום
- אחדות בתפיסת הישג
- בהירות הרעיון האסטרטגי
- בהירות הפקודות
- תפיסת האיום
- תפיסת ההישג
- בקיאות: בתכלית האסטרטגית, במטרות ובהישגים הנדרשים
- חלוקת הקשב בין הזירות/מאמצים
 - חלוקת משאבים, סדרי עדיפויות, היכן מתקיימים ביקורים, תדירות השיחות ועם מי, ערך מוסף של זירת המלחמה
 - פערים בתפיסות

אחר : דילמות, מתחים, אתגרים

מודל אבחון כוחות בחירום

מעטפת לוגיסטית	הסביבה	פיקוד ומנהיגות	מוכנות הכוחות	"רוח" הגייסות	הבנת המצב והמשימה
אוכל, אופן הגיוס ציוד ואמצעים לינה ומקלחת חינוך ורוחה תרומות	אזרחים, תקשורת, המערכה הגדולה חלוקת הקשב הנתפסת בין הזירות/מאמצים חלוקת משאבים, סדרי עדיפויות, היכן מתקיימים ביקורים, תדירות השיחות ועם מי שילוב מאמצים בין זרועות, מסגרות וגורמי בטחון שונים: תהליכים וממשקים בין הגופים. אופן החבריה, שפה משותפת, גבולות גזרה, הגדרת תפקידים ותחומי אחריות וסמכות קיום ואפקטיביות מנגנונים פורמאליים, ולא פורמאליים, קשיים קשר עם הבית קשר עם העורף האזרחי האם קיימת מדיניות סביב הקשר של החיילים עם העורף המשפחתי הלימה/סתירות בהנחיות כלפי העורף חשיפה לתקשורת השפעת האופן בו משתקף המצב בתקשורת על החיילים. מידת החשיפה לתקשורת תפיסת הצלחה וכישלון. קיום שמועות כיצד מעריכים שהציבור תופס את האיום רשתות חברתיות יחידתיות וחיצוניות	תמות מרכזיות, מסרים אמון במפקדים הישירים: תחושת גיבוי, אכפתיות, אמינות ומקצועיות. התארגנות במעבר בין שגרה לחירום, גזרות ומשימות מסגרות וחיילים מפקדות ומפקדים בכירים רמת האמון בהחלטות הפיקוד הבכיר תגובות לנוכח הנחיות ופקודות, נכונות לבצע את ההחלטות כלשונן, נוכחות / היעדרות קבלה והתנגדות לסמכות עקיפת דרגים מנגנוני אכיפה ישום הנחיות ומילוי פקודות נוכחות... תהליכי למידה והפקת לקחים תרבות קבוצתית ייחודית	דריכות תחושת מוכנות אורך נשימה יכולת ספיגה חוזק המסגרת - תפיסת "הביחד היחידתי" אווירה ביחידה, רוח צוות רמת האמון באמצעים השפעת השימוש באמצעים/ מערכות חדשים תפיסת הכשירות: חוסן, בטחון ביכולת המקצועית תפיסת הישג וביצוע: פערים בין הרמות: חיילים ומפקדים שחיקה - תשישות גופנית, רגשית ורוחנית. עוצמת הסיכון הנתפסת תפיסת המסוגלות לנוכח האיום חרדות והשלכות התנהגותיות ברמות השונות ובקרב אוכלוסיות שונות	מוראל, לכידות מוטיבציה גאווה אחריות הדדית מידת ההזדהות של החיילים עם היחידה ומפקדיה רוח לחימה - נאומי מפקדים, פקודות יום, נחישות לוחמים לעומת התלבטויות, קיום כנסים, דפי מפקד. מוכנות לשהייה נורמות מוסריות ויסות מתחים הרגלים כניסה לאפתייה הקפדה על תרגולות מתן אינפורמציה, דאגה לת"ש, גיוון בפעולות מנגנוני בקרה יזומה היבטים של לחימה בתוך אזרחי (אוכלוסיה האויב) אזרחית בשטח היבטים פסיכולוגיים של התמודדות הפרט דילמות מוסריות	היכרות עם המשימה, עם המרחב, עם האתגר המבצעי בהירות הפקודות: הלימה בין הרמות השונות אחידות הגיונות מתואמים הוראות פתיחה באש בהירות ההנחיות להפעלת הכח בתוך אזרחי שלבים בלחימה צבירת כוחות תפיסת המטרות ומידת ההצלחה במימושן בהירות המטרות בקרב דרגים שונים הזדהות עם המטרות תפיסת האיום כיצד מוגדר האיום, מצב חרום? מלחמה? מבצע? ימי קרב? אירוע מתמשך? דימוי אויב אמונות והנחות ביחס למצב התייחסות לאירועים ספציפיים (חוויה, תפיסה וכו)

- בלמ"ס -