

הפעלת חוליית פסיכולוגיה בחירום*

פיקוד הדרום ב'עופרת יצוקה'

אריאל וינר¹

מאמר זה מתאר את חוויית הפעולה של מערך הפסיכולוגיה ביבשה כמהלך מבצע 'עופרת יצוקה' ברצועת עזה. בבסיס תפיסת הפעולה של המערך עומד הרעיון המארגן של פעולה כחוליה המשמשת הן כקבוצת עבודה מקצועית המשפיעה בצורה מתואמת על פעילות המפקדים והיחידות במערכה והן כעוגן לחשיבה משותפת, תמיכה וחניכה עבור כל אחד מחבריה. בתחילתו, המאמר מנסה להתחקות אחר השורשים לתפיסה החולייתית שהלכה והתפתחה בשנים האחרונות; בחלקו הבא, המאמר מנתח את העקרונות התפיסתיים המהווים צידוק לתפיסה; לאחר מכן, מתוארת פעילות חוליית פיקוד הדרום במהלך המבצע על שלביה השונים; לבסוף, הפעילות מנותחת לאחור מתוך כוונה לנסח הבנות, מסקנות ולקחים ממנה.

הדרום לקראת מבצע 'עופרת יצוקה' במהלכו ולאחריו, וכן להציג תוכנות ועקרונות פעולה מרכזיים שהתגבשו לאורך התהליך, ובעיקר, בניתוחו לאחור.

מאמר זה אינו מאמר מחקרי. הוא אינו נסמך על הספרות התיאורטית הענפה המשמשת בסיס לפעולה המקצועית במהלך המבצע, אף שהמתואר בו מושתת על הידע המקצועי הקיים זה שנים רבות. הוא אף אינו מנתח לאחור באופן שיטתי וסדור את התפתחות הפעולה המקצועית של המערך ואת האופן בו זו משתקפת בהשתתפות במבצע 'עופרת יצוקה'. ייחודיותו בכך שהוא מתאר את החוויה ואת האופן שבו היא נתפסה ודרכה עושה ניסיון לנסח את אופני הפעולה, את ה"רווחים" הטמונים בהם ואת התפיסה העומדת מאחורי כל אלה. בשפתו הפרקטית, מנסה המאמר לשקף את אופן יישומן של תשתיות הידע והתפיסות שהלכו והתגבשו עם הניסיון הקונקרטי של הפסיכולוגים בשטח לאורך השנים. זאת, לצד ההתנסות הספציפית סביב 'עופרת יצוקה', שהוסיפה הבנות ומימדים נוספים חדשים וחשובים לא פחות ביחס לאופן המימוש של התפיסה.

תחילה, נתאר את האופן שבו הלכה והתפתחה התפיסה החולייתית, בכלל, ופעולתה בחירום, בפרט. לאחר מכן, נדון בקצרה ברצינות אל העומד מאחורי עבודה חולייתית מתואמת, הרכבה ומטרותיה; בחלקו השלישי של המאמר נתאר את תהליך הבנייה וההיערכות של החוליה, את פעולתה במהלך 'עופרת יצוקה' ואת תהליכי הסיכום, הסגירה והפקת הלקחים שלה. לבסוף, ננתח לאחור את פעילות החוליה תוך הצבעה על מתחים וקשיים מרכזיים במהלכה וכן ננסה לנסח מספר עקרונות והבנות שהם בבחינת יישום הלקחים וההבנות ביחס אליה.

מבצע 'עופרת יצוקה' היווה אירוע לחימה רחב היקף ומשמעותי נוסף שבו פעל מערך הפסיכולוגיה הצבאית ביחידות השדה (לצד מערך מד"ה כולו) באמצעות חוליית הפסיכולוגיה בחירום של פיקוד הדרום. ללא ספק, האתגרים המבצעיים המשמעותיים שבפניהם ניצב צה"ל בשנים האחרונות - מאירועי 'גאות ושפל', דרך 'חומת מגן', ההינתקות, מלחמת לבנון השנייה, ולאחרונה מבצע 'עופרת יצוקה' - הביאו את מערך הפסיכולוגיה הצבאית ביבשה לעסוק בחשיבה ובשכלול כלים שיאפשרו השתלבות ותרומה מקצועית הן בתהליכי ההכנות לקראת לחימה, הן במהלכה והן בסופה.

עבודת מערך הפסיכולוגיה הצבאית בחירום מעוגנת במסמך תורתי מטעם ענף פסיכולוגיה צבאית יישומית ביבשה, וכן במסמכים נוספים שחוברו בשנים האחרונות נוכח הצורך להמשיג את תפיסת ההפעלה - על הכלים המקצועיים, תחומי העיסוק וההגדרות הפורמאליות הקובעות את ההתארגנות, המבנה וההירארכיה הנדרשים. אך ההגדרות הפורמאליות והכלליות הנכונות במסמכים אלו אינן יכולות, באופן טבעי, להמחיש את פרקטיקות העבודה, את העקרונות המנחים ואת הניסיון שנצבר דרך חוויית העשייה הקונקרטית.

מטרת מאמר זה היא לנסות ולרכז תיאור עשיר, ככל שניתן, של התפתחות הפעולה של חוליית הפסיכולוגיה בחירום של פיקוד

* המחבר מבקש להודות לסא"ל צור קרן, רס"ן איילת סיון-עוז, רס"ן רותי קינן, רס"ן מיכאל סנג, רס"ן הדס ייגר, רס"ן רום לירז ורס"ן דודו גילעד על הערותיהם מאירות העיניים שתרמו תרומה משמעותית לחידוד הכתוב במאמר זה.

1. אריאל וינר הינו פסיכולוג פר"ם

חלק א' - הרקע לפעולת החוליה ב'עופרת יצוקה'

ללא ספק, הפעולה של חוליית הפסיכולוגיה בחירום של פיקוד הדרום ב'עופרת יצוקה' נוצרה על רקע התפתחויות מערכיות שונות שתרמו באופנים שונים להבנייתה. מקורה ההיסטורי של התפיסה החולייתית מתגלגל אחורה למלחמת יום הכיפורים. כבר אז, היה נהוג שפסיכולוגים פועלים בחוליות שיצרו דיאלוג מקצועי כבסיס לשיפור ולחידוד התוצר המקצועי וכן כאמצעי לתמיכה אישית ולביטחון פיזי. אך אין המאמר בוחן את הפרספקטיבה ההיסטורית (שנבחנו ועליה נכתבו עבודות טובות מאוד), לכן יתמקד התיאור כאן בתקופה המאוחרת המקיפה את העשור האחרון משום שההתפתחויות בה הטביעו את חותמן על הפעילות ב'עופרת יצוקה' שהיא ההמשך הטבעי שלהן.

הפעולה המבוססת על התפיסה החולייתית הלכה והתגבשה בשנים האחרונות במערך הפסיכולוגיה של יחידות היבשה. ניתן להצביע על שלושה תהליכים מרכזיים שהביאו להתפתחותה של התפיסה החולייתית ככזו המארגנת את פעילות הפסיכולוגים בשטח.

התהליך המרכזי הראשון היה יצירת "תודעת מערך". בעשור האחרון, התפתחה תודעה, כי המערך המקצועי מבסס את הפעילות של הפסיכולוג הצבאי בשטח ויוצר עבורו בסיס מקצועי איתן לפעולתו. בשנים הללו החלו השתלמויות רבות שבוצעו עבור פסיכולוגים ביבשה וכונסו פורומים מקצועיים שונים (פורום הפעלת הכוח, פורום סוציאליזציה ופורומים מאוחרים יותר של פסיכולוגי אוגדות, ואחרים) שעסקו ועודם עוסקים בפסיכולוגיה צבאית של בניין כוח והפעלתו. בבסיס ההתכנסויות הללו הונחה ההבנה כי עיסוק בפסיכולוגיה בצבא מחייב הבנת עומק של הצבא ומאפייניו כארגון וכן של הפסיכולוגיה הצבאית - אותו תחום דעת שעוסק בתופעות פסיכולוגיות הבאות לידי ביטוי בצבא, על ייחודיותו. ההתכנסות המקצועית התכופה הביאה להיכרות דבה בין הפסיכולוגים ביחידות השונות, למיקוד מערכי משותף של תחומי עניין מרכזיים שבהם נכון לפתח ידע ולתחילתם של שיתופי פעולה מקצועיים שהיו נדירים יותר בתקופות קודמות: מפגשים של פסיכולוגים חטיבתיים עם פסיכולוגי האוגדות המרחביות שבגדרתן פעלו חטיבותיהם; כתיבה משותפת של מסמכים אל מול נושאים שעל הפרק, ועוד.

לצד אלה, הלכה והשתרשה ההבנה, המובנת מאליה לכשעצמה, אך לא עמדה בבסיס התפיסה המארגנת את פעילות המערך עד אז, כי יחידות שונות בעלות ייעוד דומה "מתנהגות" בצורה דומה. כלומר, התופעות הפסיכולוגיות והארגוניות שנמצא באחת מהן, סביר כי נמצא אותם גם באלה האחרות - מעבר למפקדים הספציפיים המכהנים בתפקידים בתקופה נתונה. מכאן נובע גם ההיגיון העומד בבסיס פיתוח ידע מקצועי במשותף המסייע לפסיכולוגים השונים בעבודתם ביחידה. אך לא די בכך. המפגשים המקצועיים סביב הנושאים, שבהם הפסיכולוגים הפרוסים ביחידות השונות

מוצאים עניין משותף, הבליעו הנחת יסוד נוספת. שהחלה לקבל הכרה. לפי הכרה זאת, על פסיכולוג היחידה להשפיע, לא רק ביחידתו, אלא גם על נושאים שמוצאים ביטוי ביחידתו אך הם בעלי אופי מערכתי. זאת, דרך פעולה מערכית (כלומר, דרך פעולה של פסיכולוגים שונים ב"אתרים" ארגוניים רבים - מפקדות, גופי מטה, בסיסי הדרכה - משום שה"פתרון" הארגוני המתאים להם וההשפעה על טיבם מצויים בידי שחקנים שונים (מפקדים, גופים, קציני מטה) מעבר ליחידה המקומית.

הופעת כתב העת 'פסיכולוגיה צבאית' המשיכה אף היא את מגמת יצירת התודעה המערכית, שכן היא האיצה את הדיון המקצועי במערך וכן העמיקה את הציפייה מהפסיכולוגים השונים לתרומה משמעותית לפיתוח הידע המקצועי סביב הנושאים שעל סדר היום של יחידות השדה השונות.

התהליך השני שהתקיים במהלך השנים הוא התמסדות מוסד הרמ"ד כדמות מקצועית בכירה. הרמ"ד איננו רק אחראי לפיתוחו המקצועי של פסיכולוג יחידתי, אלא הוא גם המפקד המקצועי שלו במלוא מובן המילה. אין הכוונה כאן כי זו תפיסה חדשה שהחלה אז, אלא שבשנים האחרונות זו היא הלכה והתמסדה. תודעת המערך יצרה נכונות מצד הפסיכולוגים הבכירים במערך ליטול אחריות על התפתחותם של פסיכולוגים יחידתיים בתחילת דרכם ולדאוג להם באופן מלא - לא רק דאגה מקצועית אלא גם דאגה ומעורבות בקידום, בתנאי השירות שלהם ובנושאים נוספים, שהעיסוק בהם היה שכיח פחות בעבר. הרמ"דים גם הפכו לראשי חוליות על בסיס הכפיפות היחידתית (כמו באוגדות ובפיקודים) או על בסיס קרבה גיאוגרפית (כמו ב"חוליית הנגב") המקיימים קשר מקצועי שוטף בשגרה. לכך התלוו ביטויים פורמאליים של התפיסה באמצעות הגדרת התפיסה החולייתית כתפיסה מנחה לפעילות הפסיכולוגים גם בחירום. הגדרה פורמאלית זו יוצרת זיקה בין פסיכולוגים ביחידות ומארגנת את פעילותם כחלק מחוליה מקצועית הפועלת במשותף.

תרומה משמעותית נוספת להתגבשותה של התפיסה החולייתית הייתה תוצאה של ריבוי אירועי החירום המבצעיים בהם צה"ל היה מעורב בשנים האחרונות. ההינתקות, שבה מערך מדעי ההתנהגות פעל במאמץ מכוון ומשותף תוך שהוא קיבל אחריות מלאה על ההכנה המנטאלית של הכוחות המשתתפים, הייתה האירוע המבצעי הראשון המשמעותי בו הייתה פעולה מקצועית מתואמת ומכוונת כמערך. לפני כן, הניסיונות להתארגן לקראת פינויים של מאחזים בלתי חוקיים ביהודה ושומרון וכן שיתופי הפעולה המקומיים שהתקיימו במהלך מבצע 'חומת מגן' ואחריו, צלחו במידה חלקית בלבד והמחויבות לפעולה מתואמת הייתה נמוכה ותלויה ברצונם הטוב של אנשי המקצוע השונים. שנה לאחר מכן, הפכה מלחמת לבנון השנייה לאירוע מלחמתי ראשון אשר בו פעלה חוליית פסיכולוגיה בראשותה של פסיכולוגית הפיקוד ואשר חבריה היו הפסיכולוגים של כל היחידות שהשתתפו במלחמה.

קרובות, מאפשרת אוריינטציה זו לפסיכולוג היחידה נגישות למידע שהוא לא מקבל תמיד, או שהוא מקבל אותו בעייתו שלא מאפשר לו לקיים התערבות מקצועית מתאימה.

תמיכה אישית ומקצועית. ההיערכות לחירום, ובמיוחד, הפעולה במהלכו, יוצרים קושי רגשי ותפקודי לפסיכולוג היחידתי. תחושת זרות מסוימת במהלך ההיערכות, הדחיסות של מצב החירום, אינטנסיביות הפעולה במהלכו, קשב המפקדים השונה מזה שבשגרה - כל אלה יוצרים תחושות שההתמודדות איתן, עבור איש מקצוע שפועל לבד ביחידה נתונה, כלל לא פשוטה. ההתכנסות העיתית וההתייעצות המשותפת משמשת מקור לתמיכה הן ברמה האישית והן ברמה המקצועית.

ידע וניסיון מקצועיים. בדרך כלל, חלק מהפסיכולוגים הצבאיים שמשותפים באירוע חירום זו להם הפעם הראשונה שהם מתנסים בסוג זה של פעולה מקצועית. החוליה חוסכת לפסיכולוגים את הצורך לאתר את הידע, את הניסיון, את החומרים ואת הכלים הקיימים במערך בקרב אנשי מקצוע מנוסים יותר. החוליה מרכזת את כל הידע הקיים בתוכה (אצל הפסיכולוגים הוותיקים יותר) ואת זה הנמצא מחוצה לה - כפי שנראה בהמשך.

החוליה - מטרתה והתוצרים הנדרשים ממנה

הרכבה של החוליה נקבע ביחס לתכניות האופרטיביות לכל אחת מהחזיתות או הגזרות של הצבא. חברי החוליה הם כל אותם הפסיכולוגים שיחידותיהם צפויות, על פי התכניות, להשתתף בלחימה בעת חירום בגזרה נתונה. למעשה, זו חוליה שעניינה המשותף הוא הפעלת הכוח.

לאור האמור עד כה, הגדרנו את מטרת פעולת החוליה כך: 'הכוונת "הכוונת הפעילות המקצועית ויצירת כיווני פעולה משותפים בכל היחידות המעורבות" במערכה". בהתאם לרציונאל העומד מאחורי פעולת החוליה, נוסחו שלושה הישגים נדרשים לפעילותה: **האחד**, להוות מוקד להתייעצות, חשיבה וקביעה של הפעולה המקצועית במהלך הלחימה; **השני**, להוות מוקד לתמיכה מקצועית ואישית במהלך מצב החירום; **השלישי**, להוות מוקד להכשרה תוך כדי מצב חירום וחניכה עבור חברי החוליה.

בחלק הבא, נתאר את היווצרותה של החוליה ואת פעילותה לקראת מבצע 'עופרת יצוקה', במהלכו ולאחריה.

חלק ג' - פעולת חוליית החירום במבצע 'עופרת יצוקה'

תהליך בניית החוליה וההיערכות לחירום

ללא ספק, העובדה כי בצבא, בכלל, ובפיקוד הדרום, בפרט, שררה ההבנה, כי צפויה התנגשות צבאית עם החמאס בעזה.

המלחמה היוותה מבחן אמיתי עבור המערך לאחר ההתנסות במסגרת ההינתקות. נוכח מלחמה שפרצה בפתאומיות, ללא הכנות ייעודיות מוקדמות, התארגנה החוליה במהירות והחלה את פעילותה. במהלכה, החוליה התכנסה לצורך קיומם של מפגשים מקצועיים בהם נעשו חשיבה משותפת, ניתוח המצב ויצירה של תמונות מצב אינטגרטיביות וכן עדכון הדדי של חברי החוליה ביחס לפעילותם בין המפגשים. מבצע 'עופרת יצוקה' איפשר התפתחות נוספת של התפיסה ושל הפעולה בפועל במסגרתה.

חלק ב' - המסגרת לחוליה המקצועית

לשם מה יש לקיים חוליה מקצועית בחירום?

נדמה כי לפעולת החוליה הצדקה כפולה: האחת, לבנות יכולת לקיים **השפעה מערכתית ומתואמת**; השנייה, להוות הגוף הבונה בסיס מקצועי מיטבי לפעולת הפסיכולוגים במהלך המערכה.

השפעה מערכתית ומתואמת

ההנחה העומדת מאחורי הרצון להשפיע השפעה מערכתית היא ההבנה הבסיסית (והמובנת מאליה, כמעט) כי הישות הארגונית שהצבא בונה כדי לבצע משימה מבצעית (המבנה, ההירארכיה, הסמכות, האמצעים, היחידות, התפיסות המנחות והתכניות המבצעיות) היא מערכת שיש בה חלקים שונים שפעולתם משפיעה על חלקים אחרים במערכת ומושפעת מהם.

בהקשר ובהמשך לכך, יחידות דומות בייחוד ובמשימתן במסגרת המערכה חוות, ככל הנראה, תופעות דומות ועל כן ההשפעה על התופעות האלה שמתקיימת בערוצים וברמות שונות הופכת להשפעה בעלת משמעות ומשקל רבים יותר. מכאן, שהניתוח המשותף של המתרחש מאפשר לזהות נושאים מקצועיים שמשותפים לכל אלה הנוטלים חלק במערכה ולגבש לגביהם המלצות מקצועיות שלאורם כולם פועלים - כל אחד ברמתו. בהמשך נביא דוגמאות לאופן בו הנחה זו באה לידי ביטוי במהלך המבצע.

יצירת בסיס מקצועי מיטבי לפעולת הפסיכולוגים במהלך המערכה

היערכות החוליה לחירום והפעולה במהלך המבצע יוצרות עבור הפסיכולוג היחידתי, כפרט, ועבור החברים בה, כקבוצה, מסגרת מקצועית שדרכה מקבלים מידע ביחס לצפוי בחירום מבחינה מבצעית, מגבשים את תפיסת הפעולה ומבינים מה התחומים והכלים שעומדים לרשותם לעבודה ("מה עושים ואיך עושים?"), ומכינים את כל מה שנדרש כדי לפעול בשעת הצורך. הבסיס המקצועי שהחוליה בונה נותן מענה לצרכים הבאים:

אוריינטציה. דרך החוליה ניתן להבין "מה קורה"? איך המערכת כולה נערכת למצב החירום? מה הסוגיות העומדות על סדר יומם של המפקדים ביחס למצב החירום? התכניות המתגבשות, המשמעויות שלהן לכל יחידה ויחידה, ועוד. לעתים

המנטאליים והארגוניים של התכניות ושל הלחימה ברצועת עזה. ניתוח המשמעויות הוכן על ידי הפסיכולוגים המרחביים (פסיכולוגית אזח"ע ופסיכולוג פד"ם) כחלק מהאחריות המקצועית שלהם כלפי החוליה (ראו פירוט נוסף על כך בהמשך). בנוסף, נדונה תפיסת הפעולה המשותפת על בסיס מצגת שהוכנה למפגש לאור הניסיון במלחמת לבנון השנייה ובהינתקות.

ייצור משותף של תוצרים מקצועיים לעבודה עם מפקדים ■ **כחלק מהתנסות בעבודה כחוליה.** ההנחה הייתה, כי "מה שעובד בשגרה יעבוד בחירום" ועל כן יש צורך לפעול כחוליה כבר בתהליך התכנון וההיערכות לחימה. לתהליך זה הוקדשו שני מפגשים בשני כיוונים שונים: במפגש הראשון גיבשנו ערכה מקצועית המנחה את האופן בו יש לבצע הכנה תודעית של הכוחות הטקטיים לקראת לחימה ברצועת עזה; במהלך המפגש השני, התארגנה החוליה לגיבוש תמונת מצב מנטאלית-ארגונית אינטגרטיבית של ההיערכות והמוכנות של הכוחות והמפקדות לקראת לחימה בעזה. לאחר ביצוע ראיונות עומק של מפקדים בכל הרמות על ידי חברי החוליה ביחידותיהן, התקיים מפגש בו הצגנו את מה שעלה מהראיונות, ניתחנו את החומרים וסיכמנו את עיקרי האמירות המקצועיות שייכנסו לתוך מסמך תמונת המצב הסופי למפקדים. המסמך נכתב והופץ למפקדים הבכירים והוא שימש בסיס לדיון מפקדים שעסק במשמעויות שלו להמשך ההיערכות שתאפשר ליצור מוכנות גבוהה יותר.

פעולת החוליה במהלך מבצע 'עופרת יצוקה'
 עם היוודע דבר תחילתו של מבצע 'עופרת יצוקה', החלה בפועל ההפעלה של החוליה. למעשה, החוליה עסקה בפעולות הבאות:

■ **הכוננת הפעילות של הפסיכולוגים ביחידותיהם -** במוצ"ש, ה-27/12/08, לאחר שכמה שעות קודם לכן החלה המתקפה האווירית על רצועת עזה, כונסה חוליית הפסיכולוגיה בחירום של פיקוד הדרום למפגש ראשוני שתכליתו הייתה מתן אוריינטציה ראשונית על המתרחש ועל הצפוי. בנוסף, איתרנו את הקווים המרכזיים לפעולה של הפסיכולוגים ביחידות עד לרגע מימוש השלב הקרקעי - איך ובמה למקד את האבחון של היחידות באופן שיאפשר להשפיע על איכות ההתכוננות? מהם הדגשים וההמלצות בתחום המנטאלי - ארגוני שנכון להמליץ בפני המפקדים? מה הן התופעות הצפויות (כאלה שעל פי הניסיון ניתן לחזות מראש) ואיך ניתן להיערך אליהן? ועוד. בהמשך, במהלך המבצע, שימשו המפגשים הנוספים הבאים אף הם כבמה להכוונה ולמיקוד הנושאים והמהלכים המקצועיים שנכון לקיים לאור התפתחות הלחימה.

■ **חיבור פסיכולוגים במילואים לחוליה.** שבוע לאחר תחילת המערכה האווירית, היה ברור כי עם כניסת הכוחות הסדירים

לאור הבנה זאת נעשה תהליך ארוך ומדוקדק של הכנות שכללו חשיבה, תכנון אופרטיבי, אימונים והיערכות ארגונית. מציאות זאת הביאה להבנה שקיים צורך להכין את מערך הפסיכולוגיה למבצע הצפוי. במובן מסוים, הייתה פה 'העתקה' של התהליך שהתקיים על ידי המערכת הצבאית ועבודה מקבילה שנשענה על הנחות היסוד, התפיסות והתכניות שהפיקוד ואוגדת עזה הובילו. לדוגמא, ההנחה כי מפקד פיקוד הדרום הוא מפקד המערכה - לצד תפיסה ההפעלה המערכתית אותה הזכרנו - הובילה גם להבנה שפסיכולוגיה פיקוד דרום צריכה לרכז את הפעולה המקצועית של קבוצת הפסיכולוגים שיחידותיהם משתתפות במבצע. ואכן, אולי גם בדומה למפקדים ולמערכים המקצועיים האחרים, ההכנות היוו תהליך שבאמצעותו הוגדרה שרשרת הפיקוד המקצועית, אופני הפעולה המשותפים, ועוד.

ההיערכות למבצע רחב ברצועת עזה החלה עוד בתחילת שנת 2006. במקביל, גם חוליית פיקוד הדרום החלה את הכנותיה באמצעות מפגשים וביצירה משותפת של תמונת מצב ביחס למוכנות הכוחות לפעולה רחבה בעזה באביב 2007. מטרת ההיערכות הייתה ליצור מוכנות אישית, מקצועית וחולייתית למתן מענה מקצועי למצבי חירום בגזרת עזה. כדי להשיג מוכנות בשלושת הרבדים הללו, היה צריך לקיים שלושה מהלכים עיקריים:

■ **לחשוף את חברי החוליה כולה לתכניות האופרטיביות ולחשיבה שהתפתחה** בפיקוד דרום ובאוגדת עזה למבצע אפשרי בעתיד. דיון אג"מי (לכאורה) זה היווה את התשתית ליצירת אוריינטציה בסיסית של חברי החוליה ביחס למתרחש בגזרת הפעולה האופרטיבית, התפתחות התכניות, נושאים אופרטיביים שעל סדר היום ומשמעותם הארגונית-פסיכולוגית וכן שיתוף בידע מקצועי שמתפתח בגזרה. למעשה, זהו תהליך בו הוכנסו חברי החוליה ל"ראש" הייחודי של המרחב, שהלך והתעצב כתוצאה מאופי האתגר המבצעי, התנאים והעיתוי הצפויים לפעולה ואופיים של המפקדים שעמדו בראש המפקדות המרחביות (פיקוד, אוגדה וכן מפקדי החטיבות ששולבו בתכנון).

■ **גיבוש החוליה לעבודה משותפת בחירום.** בניית החוליה, כמו כל בניית צוות, מחייבת דיון בתפיסת העבודה המשותפת, הגדרת התפקיד של החוליה, כללי העבודה המשותפים, והציפיות מכל אחד מחברי החוליה. שאלות כגון: איך בונים תמונת מצב משותפת אינטגרטיבית ולא תמונה שחושפת יחידות ב"ערוותן"? מה יכול כל חבר בחוליה להרוויח מ"השקעתו" בחוליה? איך משפיעים במשותף על מהלך הלחימה מזווית מד"ה? ונוספות עלו לדיון בשלבי ההכנה השונים.

לשני תהליכים אלה הוקדש מפגש אחד של החוליה שבו הוצגה תמונת המודיעין בגזרה, התכניות האופרטיביות המתגבשות וכן הוצג ניתוח של המשמעויות והמאפיינים

התכונות מקצועית משותפת לשלבים ולאירועים צפויים במערכה. המפגשים העתיים שימשו כבסיס להיערך לשלבים השונים במבצע ולתכנן את המהלכים הנדרשים בכל אחד מהם. ההיערכות לשלבים השונים כללה דיון מקצועי שנועד "להכשיר" את הפסיכולוגים להתערבות בכל שלב, הכנת תוצרים כתובים במידת הצורך (מסמך שהפך לנספח לפקודה, מנחה למפקדים, או כל תוצר אחר) וסימון אופני ההתערבות. כך, מעבר לפעילות הפסיכולוגים עד לכניסה של הכוחות ללחימה, ניתחנו יחד את המשמעות המנטאלית-ארגונית מהמעבר (שהיה צפוי) ממשימה אחת למשימה אחרת ואת האופן בו מבנים את המעבר באופן שמשמר דריכות מבצעית, מונע התפרקות של המסגרת ומכין מנטאלית את הכוחות למשימה הצפויה. עוד עסקנו ברענון אופני ההתערבות והפעולה בעקבות אירועי לחימה עם נפגעים, וקיימנו מפגש מקצועי מכין לקראת קיום תהליכי הסגירה המנטאלית והתחקור הראשוני של המבצע. בחלק זה של כל מפגש, הציג אחד הפסיכולוגים בחולייה או מחוצה לה, את הידע והניסיון המצטבר שקיים בכל אחד מהנושאים הללו והתקיים דיון ל"ישור קו מקצועי" סביבם.

הסגירה המנטאלית ותהליך הלמידה החולייתית בתום המבצע, ובמקביל לתהליכי הסגירה והלמידה שהתקיימו בצבא כולו, לקחה על עצמה החוליה לקיים תהליך מקביל לזה הצבאי. בדומה לכל מי שהשתתף באופן פעיל וישיר במבצע 'עופרת יצוקה', גם עבור הפסיכולוגים בחוליה הייתה זו חוויה משמעותית, אינטנסיבית ופעמים רבות קשה שחייבה תהליך תקין של סגירה שיש בו עיבוד רגשי, מחד, והפקת לקחים מקצועית, מאידך.

כחולייה קיימנו שני מפגשים לאחר המבצע: האחד, מפגש לעיבוד החוויה הרגשית האישית והקבוצתית ובו שיתפנו בתחושות, ברשמים ובחוויות המרכזיות שעברו על כל חבר בחוליה. בחלקו השני של המפגש, מופו הנושאים המקצועיים שעליהם נכון יהיה לקיים למידה והפקת לקחים מעמיקה. בין המפגש הראשון לשני התקיים תהליך של למידה ותחקיר בכל אחד מהנושאים שמופו והוגדרו כמרכזיים בהובלת אחד מהפסיכולוגים הצבאיים. במהלך תהליך זה, נדרש הפסיכולוג המוביל נושא לקיים שיח מקצועי עם חברי החוליה האחרים ביחס לנושא, לאופן הפעולה בו, לחולשות שבו, ועוד. המפגש השני התמקד בלמידה מקצועית ביחס לפעולת הפסיכולוגים במבצע. במהלך המפגש, הוצגו התחקירים המקצועיים שבוצעו על ידי הפסיכולוגים השונים, התקיים סביבם דיון, תוך ניסיון להסיק ממה שהיה על האופן שבו נכון יהיה לפעול במערכות דומות בעתיד וכן תוך ניסיון למפות תחומי ידע ונושאים שונים שבהם נדרש פיתוח נוסף.

לבסוף, התקיים כנס של מערך הפסיכולוגיה ביבשה בו שיתפה החוליה

לרצועת עזה תגויסנה חטיבות מילואים שעתידות להיכנס אף הם ללחימה. לאור זאת, התחברו לחוליה הפסיכולוגים של אוגדה 252 (פסיכולוגית האוגדה וסגניתה, וכן שלושה פסיכולוגים במילואים) שאליה שייכות החטיבות המגויסות. לאחר אוריינטציה ראשונית ביחס למתרחש, החלו הפסיכולוגים לגבש את כלי העבודה שבאמצעותם יפעלו מאוחר יותר מול מפקדיהם. האתגר המרכזי, בשלב הזה, היה להתאים במהירות את הפעילות המקצועית הנדרשת לייחודיות של עולם המילואים ולהכין כלים הולמים (דפיות למפקדים, ערכות הדרכה, וכדומה), כמו גם להחליט מה הנושאים שסביבם ההתערבות תהיה רלוונטית. לדוגמה, פסיכולוגי החטיבות במילואים מיקדו את תחילת ההתערבות באיכות וביעילות תהליך הגיוס והמעבר של האזרחים לתוך הצבא ולהתכוננות ללחימה של ממש. נושאים נוספים שהיו מוקד להתערבות היו: ההתכוננות המנטאלית ללחימה, גיבוש מסרים פיקודיים לאורך אימון ההכנה ומשוב מתמשך על התקדמות ההכנות.

גיבוש תמונת מצב מנטאלית-ארגונית אינטגרטיבית של הכוחות והמפקדות. אחד התפקידים המרכזיים של הפסיכולוג הצבאי ביחידתו בחירום הוא לספק למפקדים תמונת מצב בהקשרים המנטאליים-ארגוניים ולאורה להמליץ על מהלכים פיקודיים או ארגוניים. המפגש החולייתני שימש במה ליצירת תמונת מצב אינטגרטיבית שתאפשר להשפיע על נושאים או על סוגיות שברור, כי הם תוצאה מהמערכה עצמה והאופן שבו היא מנוהלת ולא ממאפייניה הספציפיים של יחידה זו או אחרת. למעשה, המיקוד של תמונת המצב האינטגרטיבית הינו בסוגיות מבניות שיש להן ביטוי ב"אתרים" שונים במערכת ושהשפעה עליהן תהיה אפשרית באמצעות פעולה של פסיכולוגים שונים ביחידות וברמות השונות. לדוגמה, במהלך ההכנות למבצע הקרקעי, עלה כי קיימת עמימות באשר לאופן הלחימה בתוך רווי אוכלוסייה אזרחית - עניין שהעסיק את הכוחות. גיבוש התמונה במשותף הבהיר כי נושא זה העסיק את רוב היחידות, שכן הוא עלה בצורות שונות (ביחידות אחדות, עלה החשש מפני כניסה לבתים פלסטינים ואופן הטיפול באזרחים השוהים בהם; ביחידות אחרות, עלה כי אין בהירות לגבי הוראות הפתיחה באש ועוד). רק התמונה המשותפת וההיכרות עם כל תהליך ההיערכות הביאן לכך שניתן יהיה להצביע בפני מפקדים בכל הרמות על הפער הארגוני הזה שמשפיע באופן מובהק על המוכנות המנטאלית והארגונית של המערכת כולה ללחימה (במפקדות - על ידי דרבון מפקדים לגבש מדיניות ברורה בתחום זה; ביחידות הלוחמות - על ידי המלצה למפקדים לקיים דיוני 'מקרים ותגובות' ולהדגיש את עקרונות הפעולה).

ביחס לחוליה התאפיינה, בפועל, במידה רבה של חפיפה. בכל מקרה, נדמה כי יכולת האינטגרציה, יצירת הבסיס המשותף, היכולת לייצר "מעטפת" ותמיכה - כל אלה מתקיימים ברמה הפיקודית ואילו תפקיד פסיכולוגי האוגדות הוא בקיום חניכה שוטפת, בייזום ובתיאום פעילויות משותפות בתוך האוגדה.

חוליית היבשה או חוליית פיקודית? החוליה שבה דן המאמר הורכבה, למעשה, על ידי פסיכולוגי יחידות היבשה וכלל לא כללה פסיכולוגים אחרים שיחידותיהם השתתפו באופן ישיר במבצע ושיתפו פעולה באופן מלא עם יחידות היבשה: יחידות אמ"ן, טייסות חיל האוויר, החילות המקצועיים, ואחרים. ראיה להרכב החסר של החוליה היא העובדה שהיו פסיכולוגים במערך (בעיקר, בחילות) שביקשו להתעדכן על המתרחש ולשתף פעולה בתחומים שונים (לדוגמא, בהכנה המנטאלית של הכוחות המקצועיים) עם החוליה. למעשה, לא הופעלה במהלך 'עופרת יצוקה' חוליית 'פיקודית' במלוא משמעותה.

בחלק הבא, ננסח את ההבנות, את התובנות ואת עקרונות הפעולה שהתגבשו לפני ותוך כדי המבצע. במסגרתו, נצביע על עקרונות ומנגנונים שניסו להתמודד, לעתים באופן חלקי בלבד, עם המתחים והקשיים שהוזכרו כאן ולתת להם מענה הולם.

הבנות, תובנות ועקרונות לפעולת החוליה- ניתוח לאחור מניתוח לאחור את עבודת חוליית הפסיכולוגיה בחירום של פיקוד הדרום לקראת מבצע 'עופרת יצוקה' ובמהלכו, ניתן להצביע על מספר עקרונות מרכזיים לפעולה שמשקפים, במידה רבה, תפיסה וגישה לפעילות:

מחזור החיים של חוליית החירום הפיקודית. חוליית החירום בכל אחת מהחזיתות "חיה ונושמת" בכל זמן נתון. היא איננה קמה ופועלת אך ורק בהינתן סיכוי למצב חירום בגזרה נתונה. חוליות החירום צריכות להיפגש באופן קבוע (תדירות המפגש צריכה להיקבע לפי סבירות החירום בגזרה הנתונה או על פי התקדמות נוהל הקרב והתכנון האופרטיבי בה). זאת, בכדי לעדכן את חברי החוליה על התפתחות החשיבה האופרטיבית בגזרה, בכדי לבחון אם ישנו ידע מקצועי שיש צורך לפתח (ביחס לצפוי בגזרה במצב החירום) וכדי לרענן את הידע המקצועי הקיים. בכל מקרה, המפגש העיתי בשגרה משמר את חיות החוליה ומאפשר לה להתכונן למצב חירום בצורה מיטיבית.

תרגול החוליה. אחת הפעילויות האפשריות בשגרה היא תרגול החוליה באמצעות ניתוח תרחיש חירום ודיון על הפעולות המקצועיות שיש לבצע לאורו. ניתן גם לקיים סימולציות של אינטראקציות עם מפקדים, תרגול של כתיבת תמונות מצב או כל תוצר אחר, וחשיבה על דילמות שונות שעומדות בפני כל פסיכולוג במהלך עבודתו בחירום.

את המערך כולו בידע, בהבנות, במסקנות וגם בחוויות ממבצע 'עופרת יצוקה' הכנס היווה גם במה לשמיעת התייחסויות ולדיון בסוגיות שהועלו וכן קוים בו שיח מקצועי סביב סוגיות מד"היות במבט רחב יותר שהמבצע רק היה בבחינת "תירוץ" להעלאתן לדיון. אופני ההבניה של תודעת הניצחון במערכה, המשמעותיות הפסיכולוגיות והארגוניות מהלחמה בתווך האזרחי ואחרים היו חלק מהנושאים שבהם דנו במסגרת קבוצות חשיבה קטנות.

חלק ד' - הבנות, מסקנות ולקחים

מתחים, קשיים ונקודות חיכוך וממשק בבנייה ובהפעלת החוליה

אמון. הבסיס המרכזי לעבודת החוליה הוא האמון שצריך להתקיים בין חברי החוליה. גיבוש תמונת מצב משותפת מחייבת, לעתים, שיתוף של פסיכולוג יחידה את החוליה במידע רגיש הקשור ליחידתו או למפקדיו. ואכן, רבות דובר במהלך ההכנות על מצבים בהם האמון עלול להתערער. שאלות כמו: איזה מידע ניתן למסור למפקד על המפקדים או היחידות הכפופות לו? מה ייכתב בתמונות המצב? איך אני יכול להיות בטוח שמידע שאני מוסר לא עובר למפקדים מחוץ ליחידה שלי? עלו ונדונו בצורה ישירה במפגשים המקדמיים. ראש החוליה וחבריה נדרשו ליצור את האווירה ואת "כללי המשחק" המייצרים אמון וביטחון של כל חבר בחוליה ביכולת שלו לחשוף מידע רלוונטי לחוליה, אך רגיש מבחינת יחידתו - על חלקם נרחיב בהמשך.

מחויבות. הביטוי המרכזי למחויבות לעבודת החוליה הוא המידה בה פסיכולוגי היחידות משתתפים בה באופן אקטיבי (נוכחים, תורמים, משתפים פעולה). במציאות של עבודה אינטנסיבית וריבוי מחויבויות (היחידה, ההכשרה, חוליית השגרה, הבית), ולמרות העובדה כי מפגשי החוליה והזמן המושקע בה הם חובה פורמאלית שמחויבים בה, פסיכולוגי היחידות שואלים את עצמם שאלות על כדאיות ההשקעה בחוליה, עובדה היוצרת מתחים ביחס להשתתפות במפגשים, נכונות להשתתף ביצירת תוצרים, ועוד. לאור הניסיון ב'עופרת יצוקה', המחויבות נוצרת כאשר יש תחושה ש"כדאי להיות חלק" - שיש בכך רווח מקצועי. כמובן, התפיסה המקצועית שמכוננת להשפעה מערכתית והצרכים האישיים של חברי החוליה - כפי שהזכרנו קודם לכן - תורמים אף הם ליצירת המחויבות האקטיבית.

חלוקת העבודה בין הפיקוד לאוגדה. במסגרת 'עופרת יצוקה', לא הייתה חלוקת עבודה והבחנה ברורה בין עבודת פסיכולוג הפיקוד לבין עבודת פסיכולוגיית אוגדת עזה ביחס להפעלת החוליה. ייתכן והדבר קשור לכך שבמבצע השתתפה אוגדה אחת (אוגדת עזה) ולכן פעילות שני הדרגים

המשותף של החוליה. תמונת המצב תועלה על הכתב והיא תופץ לאותם מפקדים ולכלל גורמי מד"ה העשויים להתעניין בה. עיתוי גיבוש התמונה ייקבע לפי התפתחות המערכת, האירועים הקריטיים בה והיכולות הטכניות לגבשה. ככלל, אין אפשרות ואין טעם לגבש תמונת מצב על בסיס יומי שכן היא אינה משתנה בתדירות כה גבוהה.

הכנת המערכת לחירום. הפסיכולוג היחידתי אחראי להכין בשגרה את יחידתו למצב חירום בשלושה מישורי פעולה עיקריים:

- **העברת הידע המקצועי בתחום מד"ה** הקשור לצפוי בלחימה בכל הגזרות שבהן צפויה היחידה להילחם. היכרות המפקדים עם התופעות הפסיכולוגיות של הלחימה בשלבים השונים תאפשר להם להכין את יחידותיהם בצורה יעילה להתמודדות עם כל אלה;

- **הכשרת המפקדים לטיפול במצבים שיש בהם היבטים מנטאליים-ארגוניים מובהקים.** פסיכולוגים ביחידות צריכים ללמד מפקדים איך מכינים מנטאלית את הכוחות ללחימה, איך מתמודדים עם מצבי משבר אפשריים בקרב (כמו אירועים עם נפגעים, נפילת מפקד, ועוד), איך מתמודדים עם התופעות הפסיכולוגיות של שהיית כוחות בשטח לחימה, ועוד;

- **הכנסת אלמנטים מנטאליים-ארגוניים לאימונים.** במידת האפשר, על פסיכולוג ביחידה לרתום את היחידה לשלב במסגרת תרגילים סיטואציות שונות שמציבות אתגר מנהיגותי - מנטאלי למפקד המתורגל. כך, ניתן לביים סירוב פקודה של מסגרת, תהליך חילופי פיקוד ביחידה בעקבות פציעת המפקד, ומצבים נוספים שבפניהם צפויים לעמוד מפקדים בניהול הקרב. שילוב מרכיבים אלו במסגרת תרגילים יחידתיים בכוחם להעלות את המודעות ביחס למצבים הללו ולשפר את היכולת של המפקד להתמודד איתם בלחימת אמת.

- **ארגון הידע מבעוד מועד בפיקוד.** על כל פיקוד לגבש, להחזיק ולעדכן באופן מתמיד ספריית חומרים מקצועיים ובה מסמכי עבודה וחומרים אחרים שעשויים להיות שימושיים בעת לחימה.

ההתנסות המשותפת במסגרת ההיערכות ובמהלך מבצע 'עופרת יצוקה' העלתה מספר הבנות ביחס לתרבות, לאווירה ול"כללי המשחק" הנדרשים לצורך פעולה יעילה של מערך מקצועי בחירום:

- **קשר ועבודה אישית מול חברי החוליה.** במהלך ההיערכות והפעולה במסגרת 'עופרת יצוקה', נדרש קשר אישי רב מול חברי החוליה, זאת כדי "להחזיק" את העבודה החולייתית. הקשר האישי התכוף שימש אמצעי להסביר את מטרות

- **פיתוח ידע מקצועי "מרחבי"** והפצתו בין חברי החוליה על ידי הפסיכולוגים המרחביים (הפיקוד והאוגדה הרלוונטיים). האחריות המקצועית של פסיכולוגי הפיקודים, והאוגדות המרחביות הינה לפתח באופן מתמיד הבנות שקשורות להיבטים המנטאליים והארגוניים של מלחמה במרחב. הכוונה היא לנסות להצביע על קשת רחבה של נושאים העוסקים בהנחות היסוד העומדות מאחורי התכנון האופרטיבי, המאפיינים הארגוניים של התכנון וההיערכות לאותו המרחב ועד לתופעות של פסיכולוגיה צבאית ברמה הטקטית הנובעות מאופי התכניות, מאופי האויב, מהתפיסות המבצעיות הנהוגות במרחב. ברמה הטקטית, הכוונה היא מה צפוי לאפיין את פעילות החייל, המפקד והיחידה בחירום בהקשרים המנטאליים-ארגוניים שנובע מאופי התכניות, מאופי האויב ומהתפיסות המבצעיות הנהוגות במרחב. ידע זה הוא תשתית שתאפשר לפסיכולוגי היחידות הנכנסות לגזרה לפעול באופן מקצועי ולהשפיע על יחידותיהם. כמובן, ידע רב הוא דומה בין גזרות ובין יחידות והוא איננו "מרחבי" ייחודי ועל כן הוא מצטבר לאורך השנים.

- **הפקת תוצרים "תשתיתיים".** בהמשך לכך, הידע המקצועי המפותח צריך להיות מפותח על ידי הפסיכולוגים המרחביים לתוצרי עבודה תשתיתיים שעל בסיסם יגבש כל פסיכולוג יחידה תוצרים מתאימים באורכם, באיכותם ובמיקוד שלהם ליחידתו בעת ההפעלה. כך, ערכות למפקדים לאימון תודעתי, דפיות הנחיה למפקד להתמודדות באירועים עם נפגעים, ועזרים אחרים יסייעו בידי הפסיכולוגים להכין חומרים מתאימים לעבודה בחירום.

- **פסיכולוג צבאי מוכר בכל יחידה.** כפי שכבר התנסינו פעמים רבות, לכל יחידה יהיה פסיכולוג המוכר מהשגרה שיפעל בה במצב חירום. הדבר אמור, בין אם הפסיכולוג שייך ליחידה ובין אם הוא הוצמד לצורך פעילות מקצועית בשגרה. משמעות העניין היא כי יש למפות את אותן היחידות שאין להן פסיכולוג קבוע, כלומר פסיכולוג המוצב בהן או העובד בהן כפסיכולוג חיצוני. לאחר המיפוי יש לוודא שקיימת פעילות מקצועית שוטפת מולן. במקרה שהדבר לא התקיים, ייבחר פסיכולוג המוכר למפקד היחידה או ליחידה.

- **פסיכולוג צבאי מלווה.** ככל שניתן, חשוב שלכל פסיכולוג יחידה יהיה איש מקצוע אחר שילווה אותו במהלך הלחימה. משמעו של ליווי זה הוא: יכולת להתייעץ, לחשוב יחד, ובמקרים מסוימים, להתחלף זמנית. ככל שניתן, פסיכולוג ה"צל" יהיה מוכר ביחידה, אך חשוב מכך, יהיה זה מישוה שפסיכולוג היחידה מרגיש נוח לעבוד איתו.

- **תמונת המצב האינטגרטיבית.** החוליה תגבש מעת לעת תמונת מצב מנטאלית-ארגונית אינטגרטיבית למפקדים שבה יועלו כל ההבנות המקצועיות וההמלצות שהתגבשו מהשיח

המפגשים, לרתום כשנדרש, לשתף, להתייעץ או לחנוך בסוגיות מקצועיות או על אופני הפעולה המשותפים, לשמוע 'תלונות' על עבודת החוליה, ועוד.

תכנון פעילות החוליה בשיתוף עם פסיכולוגי האגודות. באופן טבעי, התכנון המשותף הביא למפגשים איכותיים יותר. כמוכך, השיתוף הוא גם מהלך רותם ויוצר מחויבות וכן מסמך את הצוות שמוביל את החוליה באופן ברור.

תרומה מקצועית דו-כיוונית והדדיות. אמנם יש בחוליה הירארכיה ברורה ומוגדרת וכל חברה פועלים בכפוף לה, אך בחוליה צריכה להתקיים הדדיות במידת התרומה של החברים לה וממנה. הדדיות זו באה לידי ביטוי לפחות בשני מישורים: האחד, עדכון, הבנת המתרחש וניתוח מקצועי בכל דרג ובאופן דו-כיווני מפסיכולוגי היחידות ועד פסיכולוג הפיקוד ולהפך. למעשה, החוליה אינה פורום לעדכון הרמה הממונה אלא פורום שבו מתגבשת תמונת מצב אינטגרטיבית על המערכה המשמשת את חברי החוליה בכל הדרגים בעבודתם מול המפקדים והיחידות. ההנחה היא שכאשר המצב מנותח במשותף, כל פסיכולוג (גם ראש החוליה) מגבש לעצמו תמונה רחבה יותר של ההתרחשות ומשמעותיה, בוחן את המתרחש ביחידתו ביחס לתמונה הכוללת ובכך חוזר אל יחידתו עם ידע והבנות שעשויות להיות לו מועילות בהתערבויות המקצועיות הבאות. המישור השני של ההדדיות הוא תרומה מקצועית הדדית. המפגש, כמוכך, מאפשר החלפת דעות, הצעת רעיונות לפעולה וחילופי חומרים מקצועיים רלוונטיים לפעילות של כל אחד ואחד. בראש ובראשונה, ההדדיות יוצרת מחויבות לתרום תרומה מקצועית לחוליה ולחבריה.

מתן הזדמנות לחוליה להשפיע על תוצר חוליית. ככלל, חברי החוליה צריכים להיות שותפים ליצירת התוצרים החולייתיים (מסמכים למפקדים, ערכות הדרכה, וכדומה). ביטוי לכך הוא שכל חבר חוליה מקבל הזדמנות להתייחס לתוצר (אם לא היה שותף ליצירתו) ולהשפיע על צורתו הסופית לפני תחילת השימוש בו.

חלוקת עבודה חולייתית. היות ובמצב חירום היכולת להשפיע כרוכה במהירות בה פועלים, החוליה מהווה קבוצה שיכולה לייצר תוצרים מקצועיים עבור כולם תוך חלוקת עבודה בין חבריה. העובדה שרוב היחידות נמצאות בשלבים דומים והתופעות והנושאים שעליהם אנחנו רוצים להשפיע משותפים להן מסייעת בעניין ובכך ניתן להכין כלים להתערבות והשפעה בנושאים מגוונים יותר. על מנת לחסוך זמן, ובהתחשב בעובדה שיש דמיון כמה שעובר על היחידות בזמן לחימה, יצירת תוצרים יכולה להתבצע בשותפות או על ידי אחד מחברי החוליה עבור כולם.

ריכוז מאמץ על פי הצורך. בהמשך לעניין חלוקת העבודה,

החוליה מאפשרת לרכז אנשים במאמץ ממוקד סביב משימות מקצועיות שונות במהלך הלחימה. לדוגמה, בתום הלחימה בוצע בשיתוף עם ענף פסיכולוגיה מז"י תהליך מקיף של ריאיון והעברת שאלונים כדי ליצור תמונת מצב בסיום המערכה. התהליך התאפשר הודות לריכוז של אנשים - פסיכולוגים, עתודאים, מאבחנו - מהמערך בפרויקט. ריכוזי מאמץ נוספים ייתכנו נוכח צורך באבחון מהיר סביב נושא ממוקד או באירועים עם נפגעים רבים שלעתים מחייב סיוע של פסיכולוגים בחוליה לפסיכולוג היחידה שבה האירוע התרחש. לשמחתנו, לא נדרשנו לכך בעופרת יצוקה, אך בהחלט מצבים כאלה ייתכנו.

ניצול ורתימת הידע המערכי לטובת העבודה של החוליה וחבריה. כיון שלא ניתן לחזות את כל מצבי הלחימה האפשריים, נדרשת החוליה לידע ומיומנויות שלא תמיד קיימים אצל חברה תוך כדי לחימה. לצורך זה, על פסיכולוג הפיקוד, כראש החוליה, לגייס את מוקדי הידע האנושיים במערך כולו (כאלה שהתנסו או פיתחו את הידע הרלוונטי) לטובת עבודת החוליה וחבריה בכל אותם תחומים.

השפעה מערכתית משותפת על המתרחש בכל הרמות. ההנחה היא, כי נוכח תמונת מצב נתונה, על חברי החוליה לפעול בכיוון אחד בכל היחידות ובכל הרמות כדי להשיג את ההשפעה המקצועית הרצויה וכדי לוודא שהמלצות מקצועיות שהמלצנו תתקיימנה בפועל (כידוע, הנחיה של מפקדי הפיקוד או האוגדה אינה מבטיחה בהכרח כי ההמלצות המקצועיות שלנו תיושמה בכל מקום).

סיכום

מבצע 'עופרת יצוקה', בדומה למבצעים ואירועי לחימה שונים מאז אירועי מנהרת הכותל בשנת 1996, היה הזדמנות נוספת שבה מערך הפסיכולוגיה הצבאית ליווה את המפקדים ברמות השונות, למפקדות ולכוחות ותרם להם תרומה משמעותית בהתכוננות לחימה ובהתמודדות עם התופעות הפסיכולוגיות והארגוניות שזו מזמנת.

בהסתכלות לאורך השנים, נדמה כי התפתחות ההשתתפות של המערך בחירום בדרג השדה הולכת וממסדת תפיסה ופרקטיקות פעולה והתערבות ברורות ומייצרת ציפייה בקרב המפקדים לקבל את אותה התרומה המקצועית, שעם הזמן הופכת לקבועה ונוכחת יותר ויותר. ללא ספק, הניסיון שנצבר ותפיסת העבודה החולייתית שעליה מתבססת הפעילות המקצועית ביחידות היבשה יכולה להוות בסיס לתפיסה משוכללת יותר למערך מד"ה כולו. באמצעות תפיסה זאת ניתן לקדם את הנושאים, ההבנות והתחומים, בהם תרומת המערך לצבא כולו היא ייחודית ובעלת ערך הן בשגרה והן בחירום. ניצנים לכך מתחילים להיווצר בעת כתיבת שורות אלה והם מבשרים, אולי, את הכיוון שהמערך עתיד לצעוד אליו.