

# התערבות באירועים בעלי פוטנציאל

## משברי ביחידה מיוחדת

שילוב אינטרדיסציפלינרי קליני וארגוני

תמר ברש<sup>1</sup>, יותם דגן<sup>2\*</sup>

עבודה זו מתארת פעילות ייעוצית שנעשתה באירועים בעלי פוטנציאל משברי ביחידה מיוחדת, בעקבות כניסת היחידה ללחימה אינטנסיבית בשטחים, מאירועי "חומת מגן" ועד בכלל. העבודה מתמקדת בעשייה המשותפת האינטרדיסציפלינרית של היועצת הארגונית והפסיכולוג הקליני של היחידה בעקבות אירועים אלו. שני הפרקים הראשונים של העבודה מתארים את התשתית התיאורטית להתערבויות שבוצעו בפועל, כאשר הראשון עוסק ברקע התיאורטי ובהנחות היסוד להתערבות במצב משברי והשני עוסק ברקע התיאורטי של סדנאות "דיבוב פסיכולוגי". שני הפרקים הבאים מתארים את הפעילות היעוצית שבוצעה ביחידה באירועים בעלי פוטנציאל משברי, כאשר בפרק השלישי מתוארות ההתערבויות שבוצעו ביחידה והפרק הרביעי עוסק באופן בו יושמו סדנאות ה"דיבוב פסיכולוגי" ביחידה, תוך מיקוד התימות המרכזיות שעלו מהן. הפרק המסכם של העבודה עוסק בתיאור הלמידה והתובנות המרכזיות מהפעילות שנעשתה לאורך השנים.

המשפחה, הארגון והקהילה. עיקרון זה חשוב בעיקר נוכח הטעויות השיטתיות המתרחשות בטיפול באסון ובטראומה. ההכנה לאסון והטיפול בו מונחים לרוב על פי שלושה מיתוסים: אסונות גורמים לפניקה המונית, לתופעות נפוצות של ביזה ולהתנהגות לא הגיונית של אנשים מוכי הלב. בפועל, על פי הספרות המחקרית, פניקה, ביזה והלב הם תופעות חריגות. בעת אסון מרבית האנשים מתנהגים בצורה תכליתית, הגיונית ואף נדיבה. אולם, המיתוסים מביאים את מקבלי ההחלטות להניח שכיוון שהתנהגות התושבים בעת אסון אינה רציפה להתנהגות הרגילה, יש לספק כל הזמן הכוונה, תמיכה והנחיות מבחוץ, ואף למנוע מידע רב שעשוי לזרוע פניקה.

### פרק א: רקע תיאורטי והנחות יסוד להתערבות במצב משברי

מהו משבר - אירוע שבעקבותיו יש נתק או איום בהפרה של שיווי משקל של רציפות אחת או יותר מהרציפויות האלה: רציפות פיזית, קוגניטיבית, תפקודית, בין-אישית וזהותית (עומר, 1991). ככלל, תחושת הרציפות במישורים השונים מאפשרת לאדם כמו גם לארגון תחושה בסיסית של שליטה, מוכרות ויציבות בעולם אישי או ארגוני משתנה. הפרת תחושת הרציפות מובילה לתחושת "כאוס" וחוסר שליטה.

### מהי עקת קרב (combat stress)

מהי עקת קרב (combat stress) Post Traumatic Stress Disorder (PTSD) היא הפרעה נפשית קשה, השכיחה בקרב אנשים שחוו אירועים קשים וטראומטיים. הפרעה זו ניכרת בעוררות פיזיולוגית מתמשכת, בהצפה חוזרת ונשנת של זיכרונות, מחשבות, חלומות בהקיץ וסיוטי לילה הקשורים לטראומה. בד-בבד מופיעה תחושת "נימול" (numbing) נפשית, קרי: ניתוק רגשי ותחושה של מוות רגשי המלווה בתחושות חרדה ודיכאון. תפקודם התעסוקתי והבין-אישי של הסובלים מההפרעה

עקרון הרציפות קובע כי בהתמודדות עם אסון לשלביו, יכונן המאמץ הניהולי והטיפולי לשימור רציפיות שונות בחיי היחיד,

1 רס"ן תמר ברש הינה יועצת ארגונית ביחידה מיוחדת  
 2 רס"ן יותם דגן הינו פסיכולוג קליני ביחידה מיוחדת  
 \* הכותבים מבקשים להודות למפקדי היחידה הנוכחי וקודמו, על העבודה המשותפת, הנכונת והאומץ לעסוק ב"תחומים הרבים" של העשייה המבצעית

נפגע מאוד.

תגובת קרב היא מקרה פרטי של PTSD, הקשורה לחוויות טראומטיות בשדה הקרב. נוי (1991) טוען שהחייל בקרב ניצב מול איום מתמיד על חייו, הגורם לחץ מסיבי שהוא נדיר בחיים האזרחיים. האויב מנסה לייצר סביבו תנאים קשים, חבריו נהרגים ונפצעים, הוא מצוי בתנאי חסך קשים וחשוף כל העת לסכנת מוות. החייל בשדה הקרב שרוי בקונפליקט חריף בין רצונו לשרוד לשאיפתו למלא את חובתו כלפי חבריו לקרב ולאמונתו במפקדו. ההחלטה להמשיך ולעמוד בלחץ כרוכה בהמשך החרדה; הכרעה לכיוון הנגדי, שעלולה להתבטא בעזיבת היחידה מעוררת תחושת חוסר אונים, האשמה עצמית ודימוי עצמי ירוד. לטווח הארוך מסוכנות תופעות אלו לפרט, גורמות לו קשיים נפשיים ומשמשות בסיס לתסמונת הפוסט טראומטית. עיקרה הוא בהשלמה עם המוות ובתחושת חוסר האונים וחוסר ההתמודדות. היציאה מהתסמונת קשורה בתפיסה שניתן לשוב להתמודדות פעילה.

למעשה, כל חייל שחווה התנסויות קשות בשדה הקרב, סופו שייגיב תגובה נפשית, גופנית או התנהגותית. סימפטומים מסוימים עלולים להמשיך יותר משנה ועדיין ייחשבו כסימפטומים נורמאליים. לפיכך, אין אבחנה חדה, אלא קיים רצף בין תגובה נורמלית לבין תגובת קרב, ואבחון תגובת קרב מתבסס במידה רבה על התפיסה העצמית של החייל.

תגובת קרב עשויה להתבטא הן באופן גופני: בכלל זה כאבים, מחלות, תאונות דרכים, פציעות ופגיעות עצמיות, והן באופן נפשי: בכלל זה הצפה בחרדה, מצבים פוביים, דיכאון והפרעות התנהגות. ואף לקבל ביטוי התנהגותי של היעדרויות, עברות משמעת, פגיעה עצמית וניסיונות התאבדות, שימוש בסמים ואלכוהול.

#### הטיפול בתגובת קרב -

SALMON, פסיכיאטר בצבא ארה"ב, קבע שלושה עקרונות לטיפול בתגובת קרב: **מיידיות** - טיפול סמוך ככל האפשר להופעת התגובה. **קרבה** - טיפול במקום קרוב ככל האפשר ליחידת החייל. על פי עיקרון זה, אין לנתק את החייל מיחידתו, ויש לשמור ככל האפשר על תחושת שייכותו. **ציפייה** - העברת מסר לנפגע שהוא מצופה לחזור מהר לתפקוד מלא ביחידתו. כל פעולותיו של צוות חירום בשלב שלאחר המשבר צריכות להביא בחשבון את עזיבתו הקרובה. עקב כך יש לשאוף בכל פעולה להעברת הטיפול והאחריות לסוכנים המקומיים. מחקרים מראים כי פעולות סיוע לקהילה מזיקות יותר משמועילות אם אינן מפתחות מיומנויות עצמיות אצל מקבלי הסיוע (אצל סלומון זהבה, 1986).

#### כושר עמידה וסוגי מניעה -

כושר העמידה בקרב מותנה ביכולת הפרט והמערכת החברתית והפיקודית לעמוד בלחץ, תוך שמירת המוטיבציה ללחימה ובמינימום נשירה מהכוח הלוחם. מטרת תוכנית המניעה היא לצמצם את הנשירה

מהכוח הלוחם ולהפחית את מספר נפגעי תגובת הקרב על ידי חיזוק הפרט והיחידה. תוכנית מניעה היא מחשבה המלווה בהתארגנות ממשית, שנועדה למנוע או לצמצם נזקים הנובעים מאיום כלשהוא, ולה שלושה סוגים: מניעה ראשונית, שניונית ושלישונית (נוי, 1991). **המניעה הראשונית** של תגובות לחץ לאירוע טראומטי מתמקדת בשיפור כושר ההתמודדות האישית של נפגעים פוטנציאליים או של כלל הארגון לפני האירוע הצפוי, במטרה למנוע את הטראומה בעזרת ביסוס התמיכה החברתית וחיזוק המנהיגות ושיפור התנאים להתמודדות עם התוצאות הרגשיות של הטראומה. הדבר דומה להשתלמות בנהיגה מונעת שמצמצמת את ההתמודדות הרגשית עם תאונות דרכים. **המניעה השניונית** מתבצעת עם הופעת האיום החיצוני ושמה דגש בהתמודדות עימו, תוך כדי קיומו, במטרה למנוע הרחבת הנזק הנפשי לאוכלוסיות נוספות. מסרים נכונים לחיילים, יצירת מנהיגות בעיצומו של האירוע או בדיעבד ויצירת תקשורת עם הסביבה מגדילים את יכולת ההתמודדות עם האירוע הטראומטי. **המניעה השלישונית** היא למעשה הטיפול בתגובות למצבי לחץ, והיא עוסקת עם התחושות שמציפות את הקורבן אחרי הטראומה, תוך ניסיון לצמצם את הנזק שהסבה הטראומה לפרט ולעודד החלמה מהירה.

**במישור הפרטני** - המניעה והטיפול מעודדים את מאמצי הספונטניים של כל לוחם ונפגע בתגובת קרב להתמודד עם האיום בעיצומו של האירוע הטראומטי. מאוחר יותר, משהוסר האיום החיצוני, הטיפול והמניעה מיועדים לתמיכה בהתמודדות הנפשית עם תחושות ועם הרגשות שהותירה הטראומה. **במישור הקבוצתי** - נועדה המניעה לחזק את הקבוצה ולצמצם את הסכנה לשלמות המרקם החברתי שלה - הכול כדי להגביר את כושר הישרדותה, לתמוך במילוי משימותיה חרף הלחץ ולבסס את יכולתה להעניק תמיכה חברתית לאנשיה במאבקם באיום על החיים.

בזמן משבר, נפגע כאמור עקרון הרציפות ברמת הפרט וגם ברמה הארגונית יחידתית. עומר (1994) משווה בין הפגיעה ברציפות ברמת הפרט לרמת הארגון. לטענתו, ההיבטים הקליניים והארגוניים של אסון משולבים זה בזה בצורה שאין להתירה. ההחלטות ניהוליות יש השפעות עמוקות על התגובה הפסיכולוגית של יחידים ושל ארגונים, ומצד אחר - לתפיסות פסיכולוגיות כדבר פתולוגיות של הפרט והציבור, ואופן הטיפול הנדרש בטראומה ובתגובות שכול, יש השלכות נרחבות באשר להחלטות ארגוניות.

ההתערבויות שבוצעו ביחידה נמצבי משבר התבססו על הנחת היסוד שמתוארת מעלה, והחיבור בין רמת הפרט לארגון נעשה דרך יצירת "תוכנית מניעה" שעסקה בשלבי המניעה השונים - **מניעה ראשונית קודם האירוע המשברי** שהתמקדה בחיזוק הלכידות הצוותית, המנהיגות הבכירה בארגון ובשיפור הדיבור בין דרגי הפיקוד השונים; **מניעה שניונית תוך כדי האירוע**, שהתמקדה בסוג ובאופן העברת המסרים הפיקודיים ללוחמים והתאמת דפוסי המנהיגות הנדרשים; **ומניעה שלישונית**, שעסקה בטיפול בתגובות

(Bisson, 2000 ; 2003).

הדיכוב הפסיכולוגי זוכה לאהדה רבה בקרב ארגונים שונים שעוסקים באסונות ובאירועים משבריים וטראומטיים, כמו ארגון הצלב האדום, ארגון הסיוע הלאומי לקורבנות וגופים צבאיים וביטחוניים שונים. כמו כן, יש חומר עדכני על ביצוע סדנאות דיכוב פסיכולוגי במלחמת עיראק הנוכחית, בקרב כוחות לוחמים אמריקאים ובריטים. עם זאת, הדיכוב הפסיכולוגי זוכה לביקורת רבה, במיוחד סביב יעילותו במניעת תגובות פוסט טראומטיות (PTSD), מה גם שעד היום לא נעשה מחקר מדעי מקיף לבדיקת היכולת הזו (Turnbull, 1988 ; Young, 1994).

עם זאת, למרות הביקורת הרבה, החוקרים מסכימים שמומלץ לבצע דיכוב פסיכולוגי בקרב צוותי הצלה וחירום אורגניים כאשר המטרה אינה מניעת PTSD אלא שמירה על מוראל ועל לכידות היחידה. יתרה מזאת, כפי שהגדיר זאת אחד החוקרים, הדיכוב הפסיכולוגי מאפשר לאנשים נורמליים שנחשפו לאירוע לא-נורמלי תהליך נורמליזציה והפחתת סטיגמטיזציה של המשתתפים (Weaver, 1995). ניתן להתייחס להתערבות זו כצעד ראשון בסיוע למי שהיה מעורב ישירות באירוע טראומטי. למרות המודלים השונים לביצוע ההתערבות (שנבדלים בעיקר בשלבי ההתערבות), הרי המטרה זהה - לסייע להתמודד עם המראות, עם הקולות, עם הריחות, עם המחשבות, עם הרגשות, עם הסימפטומים ועם הזיכרונות, כחלק מתגובת לחץ נורמלית לאירוע לא-נורמלי.

### פרק ג: התערבות באירועים בעלי פוטנציאל משברי: המקרה של היחידה

באביב 2002, בעקבות הסלמת "אינתיפאדת אל-אקצה", השתתפו כלל צוותי הלחימה של היחידה במבצע "חומת מגן". לראשונה נטלה היחידה חלק פעיל בלחימה מתמשכת בשטחים ככוח חי"ר מיוחד, ולא רק במבצעים ספציפיים. שינוי זה בדפוס הלחימה כולל שהייה ארוכה בשטח האויב, מגע עם אוכלוסייה אזרחית ונפגעים אזרחים, ריבוי היתקלויות באש ומפגש מתמיד עם נפגעים ביחידה, שאינו מאפיין את דפוס הלחימה הייעודי.

בעקבות הלחימה המתמשכת בג'נין, פציעת מפקדים ולוחמים ואירוע של גל שמועות על מסת הרוגים מהיחידה שהתגלתה כשגויה, החליט צוות היועצים ביחידה לעבור ל"MODE" עבודה משותפת בחירום.

#### שיטת הפעולה

בעבודה המשותפת בחירום התקיימו מפגשים של היועצים בתדירות גבוהה וקבועה של לפחות פעם ביום, ובוצעו הערכות מצב שכללו פעולות אלו:

- איסוף מקסימלי של מידע לגבי עניינים אלו: מצב הכוחות בשטח, מצב הכוחות בבסיס, מצב המפקדים והלוחמים

**לאירוע** דרך סדנאות ה"דיכוב הפסיכולוגי" ברמת הקבוצה, ובמידת הצורך טיפול פסיכולוגי ברמה הפרטנית. אך מעבר לכך, חיבור רמת הפרט והארגון עמד בבסיס ההתערבויות שבוצעו ביחידה, ולו רק בגלל השייכות המקצועית של צוות היועצים לדיסציפלינות שונות - הפסיכולוגיה הקלינית שמתמקדת בפרט והפסיכולוגיה הארגונית שמתמקדת במערכת.

### פרק ב: סדנאות "דיכוב פסיכולוגי" (Critical Incident Stress Debriefing)

#### רקע

מסורת הדיכוב הפסיכולוגי החלה בצבא ארצות הברית אחרי מלחמת העולם השנייה מתוך הנחה שחיילים שמשתפים בסיפורי הקרב האישיים שלהם ישפרו את המוראל שלהם ואת מוכנותם לקרבות הבאים. פסיכיאטרים צבאיים פיתחו מרעיון זה אסטרטגיות התערבות עם חיילים "תשושי קרב" והפעילו אותם במסגרת עקרונות סלמון לטיפול בתגובות קרב: קרבה לשדה הקרב, מיידיות בביצוע ההתערבות לאחר הופעת התסמינים וציפייה לחזרה מהירה לתפקוד במסגרת היחידה הצבאית המקורית. בשנות השמונים פותח הדיכוב הפסיכולוגי ע"י Mitchell & Bary למתכונת שידועה עד היום, כדיכוב פסיכולוגי של מאורעות קריטיים (Critical Incident Stress Debriefing). מתכונת זו פותחה כהתערבות לאחר משבר בקרב צוותי הצלה וחירום אורגניים. ההתערבות זכתה לאהדה משום שמודגש בה שאינה פסיכותרפיה אלא הזדמנות לאנשים שחוו חוויה קשה לשתף אלה את אלה בתגובתם השכיחה והנורמלית למצבי לחץ קשים. מדובר בהתערבות חצי-מובנית הכוללת מרכיבים דידיקטיים וחוויתיים (אצל זומר, 2003).

#### מטרות הדיכוב הפסיכולוגי:

(1) לחנך את המשתתפים ביחס לתגובות לחץ ולדרכי התמודדות יעילות להן. (2) להטמיע מסרים אודות הנורמליות של תגובות לאירוע בעל פוטנציאל טראומטי. (3) לעודד עיבוד רגשי ושיתוף הדדי ביחס לחוויות. (4) לספק מידע על האפשרות לקבל עזרה נפשית נוספת, אם המשתתף מבקשה.

במקור, Mitchell & Bary התייחסו לדיכוב הפסיכולוגי כמהלך יעיל של מניעת תגובת קרב עבור אנשים שנחשפו לאירוע בעל פוטנציאל טראומטי, ועדיין לא פיתחו תסמיני דחק קשים. הבעיה היא שמודל ההתערבות זה אינו נוגע למציאות המחקר שמראה שלא הכול נמצאים בסיכון שווה לפתח תגובת קרב. כלומר, יש שהיו מסתדרים בלי התערבות כזו, על כן, ההתערבות זו אינה נחוצה לחלק מהאנשים, והיא מוצעת ללא כל תהליך הערכתי מייך. לפיכך, בקבוצת דיכוב לאחר אירוע טראומטי, חלק מהמשתתפים, ואולי אף רובם יעברו אירוע מיותר שעלול כשהוא לעצמו להוות גורם לחץ בגלל החשיפה לכאב המשתתפים הפגועים נפשית (זומר,

## פרק ד: סדנאות "דיבוב פסיכולוגי": המקרה של היחידה

### רקע כללי

סדנאות הדיבוב הפסיכולוגי ביחידה, בוצעו לאחר אירועים שהגדיר צוות היועצים כאירועים בעלי פוטנציאל משברי. למעשה, את הסדנאות הראשונות תכננו לבצע בעקבות שהייה של הכוחות בג'נין מספר שבועות בתחילת אירועי "חומת מגן" בשנת 2002. אירועים אלו הוגדרו כבעלי פוטנציאל משברי כי מדובר היה בדפוס פעולה חדש ובעל מאפיינים חדשניים ליחידה, שונים עד מאוד ממאפייני הפעילות הייעודית שהלוחמים הורגלו בהם או התאמנו אליהם. בכלל זה שהייה ממושכת בשטח ללוחמים שמורגלים בפעילות ממוקדת ותחומה בזמן, עם צורך לדאוג לתנאים לוגיסטיים עד לרמת מחסור באוכל ומים, ודרישה להקפיד על משמעת גבוהה לאורך זמן (כמו למשל, להיות כל הזמן חבושי קסדה), חברות עם כוחות אחרים, התמודדות עם האוכלוסייה הפלסטינית המקומית, בכלל זה כניסה לבתים, התחככות עם נשים, עם זקנים ועם ילדים, ושהייה בבתי המקומיים, התמודדות עם אירועי ביזה שבזוו לוחמים מכוחות אחרים, פינוי גופות של כוחות צה"ל ועוד. הגדרנו אירוע כבעל פוטנציאל משברי, במובן זה שעשוי לערער תפיסות בסיסיות, ערכים ונורמות ולפגוע בתפקוד הלוחם בסופו של דבר. לפיכך, בעקבות אבחון אירועי ג'נין כבעלי פוטנציאל משברי, הצענו למפקדים לבצע סדנאות "דיבוב רגשי" לכלל הכוחות ששהו בשטח, סדירים ומילואים. אולם, בתחילה הרעיון לא התקבל באהדה ובסופו של דבר הסדנאות הראשונות בוצעו רק לאחר מספר שבועות בעקבות נפילתו של ההרוג הראשון ביחידה בפעילות מבצעית בשטחים.

בארבע שנות הלחימה הבאות, החל באירועי ג'נין וכלה בסוף תקופה זו, היחידה המשיכה לפעול במתארי לחימה שונים בשטחים. הסדנאות הבאות בוצעו בעיקר בעקבות מות לוחמים וקצינים בפעילות המבצעית. בכל אירוע בעל פוטנציאל משברי נבחנו מעגלי הפגיעות ומשמעות האירוע עבור הצוותים השונים שהשתתפו בלחימה, והסדנאות בוצעו בהתאם. בהקשר זה חשוב להבין שביחידת עלית שמטבעה היא מצומצמת, ואינה מודגלת במות אנשיה, המשמעות של הרוגים מתעצמת.

**מדיבוב פסיכולוגי לתחקיר מנטלי** - במציאות המבצעית של יחידה לוחמת לא פשוט לשכנע את המפקדים הבכירים שלא רק יאפשרו, אלא אף יפעלו והיו מחויבים להשתתף בסדנאות שעוסקות ברגשות ובתחושות סביב משברים ומוות. החשש של מפקדים רבים הוא שהצפת הרגשות תעורר חרדה וחוסר אונים ולבסוף אף תפגע בכשירות המבצעית ובמוטיבציה של הלוחם לחזור להילחם. כפי שאמר אחד המפקדים הבכירים: "מה הטעם לפתוח ולדבר על מה שמרגישים, שכן הדיבור על מה שקרה עלול רק לפתוח פצעים

בהיבטים שונים, כגון חסכים פיזיולוגיים בשעות שינה, מזון וכדומה, חסכים בציוד לחימה והמשמעות הנגזרות מכך. היבטים של מורל ומוטיבציה, שאלות של שחיקה. שאלות של מנהיגות, תחושת הביטחון של הלוחמים בעצמם ובמפקדיהם, חיבור למשימה, אופן ניהול הבסיס וכוחות העורף וקשר בין דרגי הפיקוד וכדומה.

- ניתוח משמעותיות הנגזרות מהמידע הנ"ל.
- גיבוש המלצות בטווח מיידי ובינוני, לגבי אופן הפעלת הכוחות, סוג הפיקוד ודפוס המנהיגות הנדרש, סימון נקודות תורפה למפקדים לגבי כשירות הכוחות.
- הערכות לגבי נקודות ההתערבות הישירות מול הכוחות עם חזרתם לבסיס (עבודה עם מפקדים ברמות השונות, סדנאות מסוגים שונים לצוותים הלוחמים ועוד).
- הערכות ליווי וייעוץ למפקד היחידה ברמה האסטרטגית בטווח הבינוני-רחוק (הערכות להתמודדות עם הרוגים, להמשך לחימה בדפוסים חדשים ועוד).

### תיאור ההתערבות בפועל

בשל קושי לפגוש פיזית את המפקדים בכלל ואת מפקד היחידה בפרט, גובש נוהל תקשורת לשעת חירום, דרך העברת מסרים כתובים בתבנית מקוצרת ובהירה. התבנית כללה עובדות, משמעותיות והמלצות. גיבוי המסרים וקבלת אישור להתערבויות נעשו דרך שיחות טלפון שבוצעו בהתאם לזמינות המפקדים בזמן הפוגה בלחימה.

- נוסף על הערכות המצב, בוצעו כמה התערבויות נוספות:
- סיוע למפקד היחידה בגיבוש המסרים ללוחמים, מתוך דגש של המשך לחימה.
- ביצוע סדנאות "תחקיר מנטלי" בדומה למודל של "דיבוב פסיכולוגי", לצוותים שחזרו מהלחימה. בהקשר זה, מתכונת הסדנאות נקבעה בהתאם להערכת המצב שלנו, והיה הבדל בין צוות שנהרג אחד הלוחמים או המפקדים לצוות ללא הרוגים (מפורט בהמשך).
- סיוע למפקד היחידה בכתיבת הספדים להלוויות, בדגש על העברת מסרים לתקשורת, להורים וללוחמים.
- ליווי קבלת החלטות בנושא איוש במקום מפקדים שנפגעו.
- סיוע בהבניית תהליך חזרה לפעילות מבצעית, בצוותים שנפגעו במהלך הלחימה.
- המלצה על אופן ניהול הבסיס מבחינה פיקודית וארגונית, במהלך הלחימה, בהיעדרות הפיקוד הבכיר.
- ליווי וסימון של תקופת המעברים בין לחימה לשגרה וההיפך, כתקופה מורכבת ורגישה (ריבוי אירועי בטיחות, בעיות משמעת וכדומה).

שהכוח הרגשי והמנטלי של הלוחמים טמון בצוות, והדיבור הרגשי שהיועצים ינחו יהווה מודל לדיבור הפנימי בצוות ומחיש לחברי שאפשר ורצוי להביע את התחושות, את הרגשות ואת המחשבות סביב אירועים קשים, ואפילו לבכות במידת הצורך. אחת התובנות של הלוחמים בסוף הסדנא הייתה ש"אני לא יכול לבכות ליד החברה או אימא שלי, ולא נעים לי לבכות בהלוויה ליד ההורים ובבסיס ליד הפקידות, אבל אני כן יכול לבכות במקום אחד ליד החברים שלי לצוות".

**מסגרת העבודה** - מכאן חשוב מאוד ואף קריטי לבצע את התחקיר המנטלי במסגרת מאוד ברורה ונוקשה, מתוך הנחה שהשמירה על המסגרת על ידי המנחים שומרת על המשתתפים, ובכך דווקא היא מאפשרת להם עבודה רגשית ותחושת הכלה. בנוסף, השמירה על המסגרת היא קריטית להצלחת הסדנא ולחיוזוק תחושת המשתתפים שהם "יכולים לבד". כך למשל, באחת הסדנאות, התקשו המשתתפים לדבר, ואחרי השלב הראשוני שהינו מובנה ומחייב השתתפות של כולם, שאף הוא בוצע בצורה לקונית ומהירה, השתררה שתיקה בחדר. מסגרת הזמן הייתה כשלוש שעות, ורק בשעה השלישית, בעקבות התערבות הנחייתית שהתייחסה גם לאלמנט הזמן, נשבר המחסום והחל דיבור בחדר, באופן שהמחיש את הצורך בסדנא. ואילו בסדנא אחרת, שהחלה בהמון התנגדויות ובטענות קשות למנחים, נוסח: "לא צריכים אתכם, רוצים להיות אצל משפחת ההרוג, זה מיותר ובזבוז זמן, נשב כאן ונשתוק, למה כל כך הרבה זמן", והסתיימה בשיח הלוחמים שזה המקום הראשון מאז האירוע שמאפשר להם להביע רגשות ליד חברים לצוות, בכלל זה בכי, שלא התאפשר מבחינתם אפילו בהלוויה. הסדנא הסתיימה בבקשה להאריך את הזמן עם המנחים. המסר המרכזי ללוחמים היה שהם "ילדים גדולים", ואינם זקוקים למנחים כי מה שהם עשו במהלך הסדנא הם ידעו עכשיו לעשות זה עם זה.

**מבנה הסדנא** - לאחר התנסות בהעברת מספר סדנאות בפורמטים שונים, גיבשנו את המבנה המומלץ להעברת סדנא מסוג זה. מבנה זה כולל שלושה חלקים עיקריים: שלב העובדות (היכן הייתי במהלך האירוע), שלב הרגשות, התחושות והרשמים (מה חשבתי, הרגשתי או עבר לי בראש בזמן האירוע) ושלב איסוף הכוחות וההסתכלות קדימה (מה אני לוקח איתי, מה למדתי מהאירוע).

**פתיחת הסדנא** - הפתיחה מבוצעת על ידי המנחים, והדגש הוא שלא מדובר בסדנא לאיתור פגועי נפש או לוחמים שיתקשו בתפקוד מבצעי, אלא במתן אפשרות לתחקיר מה שקרה לי ברמה המנטלית-רגשית, בדומה לתחקיר המבצעי, הלוגיסטי וכדומה. בפתיחה אף רצוי לבקש מכל משתתף להציג את עצמו ואת תפקידו בכוח, הצגה זו חשובה שכן היא מחייבת כל משתתף להשמיע את קולו בחדר ובאופן סימבולי יוצרת מחויבות מסוימת לפעילות.

ולהעמיק קשיים, ולכן הינו מיותר ואף הרסני". לפיכך, יש חשיבות רבה גם לסמנטיקה ולבחירת השם בה מכונה הפעילות - לא "דיבור רגשי" אלא "תחקיר מנטלי". הרציונל שעמד מאחורי הבחירה הוא שבסיום כל פעילות מבצעית מתקיים תחקיר של הכוחות בהיבט המבצעי, המודיעיני, הלוגיסטי והטכני. על פי אותו עיקרון יש לתחקר בסיום פעילות מבצעית גם את הצד המנטלי והרגשי, במיוחד כשהפעילות עלולה לייצר קשיים בהיבט זה. בתחילת כל סדנא הוסבר לקבוצה רציונל העבודה, והודגש החיבור לעולם התוכן הצבאי, מה שאפשר התמודדות עם התנגדויות של מפקדים ולוחמים כאחד.

**מועד ביצוע הסדנא** - מועד ביצוע הסדנא הוא נתון קריטי להצלחתה. יתרה מזאת, מניסיונו עולה כי ביצוע הסדנא מעבר לטווח זמן מוגבל ותחום עלול להזיק יותר מלהועיל לכוח. לפיכך, מומלץ לבצע את הסדנא לפחות יממה לאחר האירוע, אחרי שהכוחות חזרו מהשטח לבסיס האם, התקלחו ואכלו, ביצעו את התחקירים הראשוניים ושיחה עם מפקד היחידה, ובמקרה מוות, יצאו להלוויה או למשפחת ההרוג. את הסדנא מומלץ לבצע אחרי ההלוויה וביקור בבית המשפחה, ובמרחק של לילה אחד מהאירוע. זהו השלב האידיאלי לביצוע הסדנא, כאשר יש התרחקות מסוימת מהאירוע, שמאפשרת ללוחמים לעכל ולחשוב על מה שקרה ולהתחיל התמודדות עם המציאות ועם "מה שקרה לי", דרך המפגש עם הסביבה. בסדנאות שבוצעו בשלב מוקדם יותר, היה קושי רב לדיבור רגשי, שכן הכוח עוד לא היה בשל לחשיבה. העיסוק הרגשי התמקד במשפחת ההרוג, ולא הייתה פניות רגשית לעבודה מנטלית. סדנאות שבוצעו יומיים לאחר האירוע, סבלו מקושי דומה, אך הפעם העדיפו הלוחמים להדחיק ולשמור בבטן (מנגנון שלרוב הם מיומנים בו), ולכן היה קושי רב לחזור לאירועים ולהתעמק במשמעותם הרגשית, למרות פרק הזמן הקצר יחסית שעבר ממנו. נראה ש"חלון ההזדמנויות" לביצוע סדנא כזו בקרב כוחות לוחמים הוא מצומצם ותחום, וחשוב מאוד להקפיד על זמן מדויק על מנת שהסדנא תהיה אפקטיבית עבור הכוחות והארגון.

**שמירת המסגרת האורגנית** - לביצוע הסדנאות במסגרת הצוותית יש ערך מוסף מובהק ביחידה, במיוחד בהקשר של התמודדות עם הרגשים. לפני כמה שנים בעקבות אסון מבצעי רב-נפגעים ביחידה, בוצע שינוי ארגוני מהותי שהתבטא במעבר מצוותי משימה (צוותי"אד הוק") לצוותים אורגניים.

דרך סדנאות התחקיר המנטלי הועבר מסר מאוד חשוב ללוחמים שהצוות הוא כלי מרכזי עבור הפרט מצד אחד, והיחידה כולה, מצד אחר, במיוחד בהתמודדות עם משברים.

הסדנאות בוצעו במסגרת האורגנית הצוותית, בנוכחות לוחמי הצוות ומפקדו, לעיתים בצירוף כוחות משלימים מהיחידה, כמו חובש ורופא, אך בלי כניסת מפקדים בכירים יותר. הנחת העבודה הייתה

תחושה וכדומה.

חלק זה אינו מחייב, אלא מאפשר לכל משתתף שרוצה ובוחר לדבר בקבוצה. יש משתתפים שחווים את העבודה הרגשית דרך שתיקתם. בכל מקרה, לא מומלץ לכפות על אנשים לדבר ובוודאי שלא לפנות אליהם בשמם. ניתן בסיום השלב לעודד אנשים להשתתף דרך פנייה קבוצתית ולא פרטנית.

### השלב השלישי - איסוף הכוחות והסתכלות קדימה

חלק זה נפתח בסקירה קצרה של סדר האירועים הכרונולוגי שהוביל לסדנא, נוסח "המפקד שלכם נהרג במהלך פעילות בשטחים ביום רביעי, אתמול הייתם בהלוויה ואצל המשפחה, והיום אנחנו מבצעים תחקיר מנטלי. מחר הצוות מתחיל להתאמן לקראת המבצע של שבוע הבא. כשאתם חושבים שבוע קדימה, מה הדבר שאתם לוקחים איתכם מהסדנא הזו, מה למדתי, אם בכלל, ואם יש מסר שחשוב לי להעביר לצוות בהקשר זה."

מטרת חלק זה לבצע תהליך סגירה של העבודה הרגשית, ולראות באילו כוחות הצוות הולך קדימה, מתוך ניסיון לכוון לחוזקות ולאופטימיות, ולא לאפשר שקיעה במרה שחורה. הדגש בחלק הזה הוא על הכוחות ועל יכולות הצוות. הצורך הוא להמשיך קדימה בשביל החבר שנהרג, בשביל החברים בצוות.

לרוב התכנים שעולים מתחלקים לשניים: האחד - **הקול האופטימי** שרואה את החברים שבקרב, "יכולתי לסמוך עליהם", שהוכיחו את עצמם, שמדבר על החוזקות והחשיבות של הצוות. אמירות בנוסח: "עכשיו אני מבין באמת את המשמעות של ערך הרעות; אני חש גאווה בצוות; צריך להתאחד ולא לתת לאנשים מהצוות לשקוע; תמיד הייתי מאמין גדול בצוות שלנו, אני שמח להגיד שלא טעינו, פרענו את החוב. הצוות עשה את שלו". הקול האופטימי עוסק גם בצורך לממש את "הצוואה" של החבר או המפקד, לחנך בדמותו, לזכור אותו וגם הצורך להיות שם בשביל הוריו: "אחת המשימות שלנו היא לחנך את הדור הבא בדמותו של... ולספר להם איזה לוחם, חבר, אדם הוא היה. שזיכרונו לא ייעלם". "אני פוחד לשכוח, כל הזמן מתאמץ לזכור..." "ראיתי את ההורים שלו והבנתי כמה חשוב להם שנשמור על קשר".

מצד אחר - **הקול הפסימי** שרואה את האובדן, את החוסר, את המוות חסר התוחלת, ולעיתים אפילו מדבר על מסר של "חיה את היום כי מחר נמות". והיו לוחמים שדיברו ואף פעלו באורח כזה בשבועות הראשונים. בהקשר זה היו לוחמים שאף דיברו על חוסר מוטיבציה להמשיך בפעילות מבצעית באמירות נוסח: "אני מרגיש שעשינו מספיק, תרמנו את חלקנו. עכשיו אפשר לעשות דברים אחרים. אני לא יודע אם אצליח לעכל עוד דבר כזה בצוות"; או לְחִלּוּפִי: "זה שלא נהיה יותר אותו צוות בלעדיו, זה משגע אותי, זה אוכל אותי... אני לא יודע איך אפשר להמשיך ככה...".

למפקד שעד עכשיו מתפקד כמשתתף, ומהווה MODELING לחברי הצוות, בחלק הזה יש מקום פיקודי ברור. תפקידו לסגור

### השלב הראשון - שלב העובדות

מטרתו ליצור תמונת עולם מלאה ואינטגרטיבית של האירוע, שלב שהינו קריטי להמשך ומאפשר את העבודה הרגשית. זהו השלב היחיד שבו ניתן לחייב את כל המשתתפים להתערב. ניתן לבצעו בסבב, אך מומלץ דווקא באופן פתוח, כי כך לוחם אחד מכניס את חברו לסיפור המעשה, נוסח: "אני עמדתי ליד גופת ההרוג, ואז שמעתי בקשר את...". ההנחה בשלב זה היא לבקש מכל משתתף לספר היכן היה בזמן האירוע. חשוב לציין בתחילת הדברים שאין מקום לוויכוחים או לאי-הסכמות בשלב זה או בכלל, וכל אחד מספר את הדברים מנקודת מבטו.

אף שלרוב הסדנא מתקיימת אחרי תחקיר מבצעי ובידור לכאורה של ה"עובדות היבשות", פעמים רבות מתגלים בחלק זה דברים נוספים, במיוחד באירועים שבהם מעורבת פציעה או מוות; למשל, החלטת מפקד הכוח שלא להעביר הודעה בקשר בזמן הקרב לגבי לוחם שנהרג, וחרושת השמועות שהתעוררה בעקבות כך. החשיבות של חלק זה היא בכך שהצוות מייצר לעצמו תמונה אינטגרטיבית של האירוע, בכלל זה היכן היה כל לוחם, איך נודע לו על המוות, ואפילו מה היה מצב הגופה בשטח: "ראיתי אותו כמה דקות אחרי שהוא נפל, ועוד היה לו עם חיוך על הפנים...כשאני הגעתי עוד היה לו דופק...". תמונה זו מאפשרת "סגירה" של החלק העובדתי, ורק מכאן ניתן להמשיך הלאה. ניתן ללמוד מהסדנאות גם על החשיבות הרבה של המפקדים "לייצר" תמונת קרב אחידה עד כמה שניתן, גם במקום שבו העובדות מעורפלות. למשל, באירוע שבו הייתה אי-הסכמה לגבי כמות המחבלים שהיו בשטח, במהלך הסדנא לוחמים התקשו "לעבור" לשלב העבודה הרגשית ו"נתקעו" על שלב העובדות. העמימות וחוסר הוודאות הקשו על ההתמודדות הרגשית עם האירוע.

בסדנאות מסוימות חל לעיתים ערבוב בין שלב העובדות לשלב הרגשות והתחושות, בעיקר בצוות אורגני ותיק, שאחד מכניס את השני לסיפור. מומלץ "לזרום" עם הצורך של הצוות ולא הפסיק את הדיבור, כי זו כנראה הדרך של חלק מהמשתתפים להביא את עצמם ולעשות עיבוד של האירוע וקטיעת הרצף עלולה לפגוע ביכולת לשתף.

### השלב השני - שלב הרגשות, תחושות ורשמים

ההנחה בחלק זה היא לספר על מה חשבת בזמן האירוע, אילו רגשות, מחשבות, רשמים התעוררו בך שאתה רוצה לחלוק עם הקבוצה. אם מדובר באירוע שבו יש הרוג, ניתן לדבר על הרגע שבו נודע לך על מותו. בתרחיש מתמשך ניתן לבקש מהמשתתפים את האירוע הבולט ביותר עבורם מכל מה שעבר עליהם. מהניסיון, לא מומלץ להפריד בין הרגשות למחשבות וכדומה, שכן זה מייצר תחושה מלאכותית עבור המשתתפים ומקשה על הדיבור הרגשי, לכך עדיף לתת הנחייה כללית, שמאפשרת בחירה בין הבעת רגש,

שיש פצוץ קשה, התפללתי שזה לא יהיה מיישוה מהצוות שלי ופתאום ראיתי אותו שוכב שם, לא האמנתי, פעם ראשונה שהרגשתי חסר אונים. עד אז היה לי ברור מה עושים, מהר, לחשוב מהר, לתפקד, להיות חזקים, אין זמן למחשבות מיותרות ופתאום הכול מתפרק. הלכתי הצידה, ולא עניין אותי כלום, אמרתי לעצמי רגע, אל תתפרק פה". לוחם אחר מתאר את הניסיון לברוח מהתמודדות דרך ניסיון לשלוט אפילו על המחשבות:

"... הרוג, התקשתי לצרף את המילים למשפט, חשבתי שלא שמעתי טוב. הייתי בהלם. כל עוד היה מה לעשות מסביב לא חשבתי על זה, כאילו שכחתי, אטימות, דברים לא נתפסים. בהלוויה התאמצתי לא לחשוב על זה, אם אני אתעמק זה ישפיע עלי לא טוב, חשבתי על חברה שלי, רק לא לחשוב על זה". לוחם אחר מתאר ניסיון דומה "דבר ראשון חשבתי זו סיטואציה של קרב, אז עדיף לא להתייחס לזה. אמרתי לעצמי: זה פרט טכני, זה פרט טכני".

לוחמים אחרים דיברו על הצורך שבאותם הרגעים, אחרי המוות, יגידו להם מה לעשות, לא משנה אם המפקד או לוחם הצוות. "אני מרגיש מבובל, מחכה שיגידו לי מה לעשות, לבכות, להילחם, מה עושים". בהקשר זה גם רגש הכעס שהופיע אצל חלק מהלוחמים מתורגם לעשייה מיידי. כפי שתואר אחד הלוחמים: "ישר הבנתי שהוא נהרג, עלתה לי תמונה, זה התבשל לי הכעס. הרגשתי כעס, הייתי רחוק מהלחימה, חשבתי את מי אפשר להאשים".

#### ● דמות האם ומשומעה במפגש עם המוות

דמות האם עלתה כמוטיב מרכזי בסדנאות. אחת האסוציאציות הראשונות והמיידיות של הלוחמים במפגש עם המוות הוא דמות האם ותחושות סביבה - החל באמו של ההרוג ועד אמו של הלוחם. כפי שתואר אחד הלוחמים את תגובתו מיידי כשנודע לו על מותו של חברו: "ישר התחלתי לחשוב על אימא שלו, איך היא תקבל את הבשורה, שצריך לדבר איתה". ולוחם אחר מתאר תחושה דומה: "שמעתי בקשר שג. נהרג, וחשבתי שזו שגיאה. עלתה לי בראש תמונה של אימא שלו, ידעתי כמה הוא אהב אותה והיא אותו". לוחם אחר מתאר תחושת אשמה כלפי אם חברו: "אמרתי לעצמי, אוי לא, שאימא שלו תמיד כל כך דאגה באירוע הקודם, פחדה שיקרה לו משהו. איך אני אגיד לה שלא שמרתי לה על הילד". ניתן להסביר את האסוציאציות סביב דמות האם בכך שהיחידה פועלת בצוותים אורגניים, וערך הרעות והמשפחתיות הוא ערך מרכזי שיוצר מבנה משפחתי בעל קשרים אמיצים בין הלוחמים להורים, ואף בין ההורים לבין עצמם. ייתכן שיש רוברד נוסף, שנוגע לדמות האם כמייצגת את החלק הנשי-רגשי אצל הלוחמים, שאי אפשר לשוחח איתו שיחה גלויה אלא סמויה דרך דמות האם. מה שמחזק השערה כזו הוא התייחסות הלוחמים לקושי שלהם במפגש עם הבית להביע רגשות ולבכות **אפילו** עם האם. כפי שסיפר אחד הלוחמים: "אפילו לדבר עם אימא אני לא יכול, פה יבינו אותי לא פירעו לי לבכות". נראה שהאם, יותר מהחברה והחברים בבית,

את הסדנא ב"דבר המפקד", לדבר על הלמידה שלו מהאירוע, מהיכן הוא שואב כוחות להמשיך הלאה, בהנחה שהוא גם שיתף בכאב האישי ודיבר על הקושי שלו בשלב הקודם. זו הזדמנות למפקד לסמן ציפיות שלו מהצוות, כיצד הוא רואה אותם יוצאים יחד מהמשבר וחוזרים לפעילות המבצעית. במקרים מסוימים מפקדים דיברו בחלק זה גם על למידה אישית, על טעויות שעשו בשטח הקרב ואפילו על התנהגות בלתי-הולמת שלהם. במונח זה, הסדנא היא הזדמנות חד-פעמית שמאפשרת למפקד לדבר על כשלים בתפקודו בקרב, בעיקר בהיבט הנורמטיבי-ערכי, מה שלא יתאפשר בתחקיר הרשמי או בשיחת צוות. למשל, אחד המפקדים שתואר כיצד בעט במחבל שנתפס אחרי שהרג את אחד הלוחמים או מפקד אחר ששיתף במחשבות קשות שעלו לו סביב התנהגות של נשים שיצאו מאחד הבתים והתנפלו בצעקות על הלוחמים.

ההנחיה בסדנאות - להבדיל ממודלים אחרים שנהוגים בצה"ל ההנחיה בסדנאות שבוצעו ביחידה לא הייתה של המפקד אלא של אנשי מקצוע, תוך מתן מקום ייחודי למפקד. בחירה זו התבססה על ההבנה שעל מנת לאפשר דיבור משמעותי וחושפני אצל לוחמים שחשו כאמור שאסור להם אפילו לבכות, יש צורך בעבודת אנשי מקצוע, ומפקד הצוות זקוק לתהליך דומה בעצמו. תפקיד המנחים התמקד ביצירת כל התנאים שיאפשרו ללוחמים דיבור רגשי זה עם זה, ובמקביל לתת תחושה שאפשר להכיל כל סוג של דיבור, בכלל זה בכי, כעס, אשמה, חוסר אונים וחוסר מסוגלות וכדומה. בסדנאות אלו למפקד יש מקום ייחודי: מצד אחד מקום שמאפשר לו להשתתף בתהליך יחד עם הצוות ולדבר גם על תחושותיו הקשות, ומצד אחר מקום שיכול להביא לסדנא את ה"אני מאמין" הפיקודי שלו ולהגדיר ציפיות מהצוות. לפיכך, עם המפקד נעשתה עבודה לפני ואחרי הסדנא. עם זאת, לאורך כל הסדנא מועבר לצוות המסר שאת סוג הדיבור הזה, שהם אינם מורגלים בו, הם יבצעו לפרק-זמן מוגבל בעזרתנו, והוא יהפוך ליכולת של הצוות.

#### תמות מרכזיות שעלו בסדנאות ה"תחקיר המנטלי"

##### ● הצורך בעשייה כדי להמנע מהתמודדות עם המוות

ברגעים הראשונים של המפגש עם המוות הלוחמים מתארים צורך עז בעשייה, ב-doing, ש"מישהו יגיד לי מה לעשות", מפקד או חבר. החרדה הגדולה היא להשאיר לרגע בלי עשייה ולהתמודד עם המחשבות ועם הרגשות שמעורר המוות. יש דפוס חוזר בכל האירועים של מעבר לעבודה אוטומטית, "כמו מכונה" וניסיון לשלוט על המעשים, על התחושות ואפילו על המחשבות על מנת שלא להתפרק. כפי שסיפר אחד הלוחמים: "עבדתי ב"מוד" אוטומטי, מסביב היתה הרבה אש ואני לא הרגשתי כלום, שמעתי רק את הדופק שלי. הכל בהילוך אוטומטי, לא חשבתי על כלום, לא דיברתי, אוטומטית, כל אחד מצא מה לעשות. רק במסוק הבנתי שזה... הכרתי אותו מהטיירות ישר חשבתי על ההורים והחברה שלו". לוחם אחר מדגיש את החרדה מפני ההתפרקות: "אמרתי לי

למצוא הסברים וסיבות למה שקרה, וכך לצמצם את תחושת חוסר השליטה במידת מה. לעיתים רבות ההסברים למה שקרה מלווים בתחושת אשמה. תחושה שאם הייתי פועל אחרת, הייתי אולי יכול למנוע את מה שקרה. באופן פרדוקסלי, בחלק מהמקרים ייתכן שבדרך זו הלוחמים מחזירים לעצמם את תחושת השליטה על מה שקרה.

החל מתחושה מוקדמת שידעתי מה הולך לקרות ואולי הייתי יכול להתריע מראש ולמנוע זאת. כפי שתיאר אחד הלוחמים: "לפני הפעילות, הייתה לי תחושה סבנה גדולה מתמיד, שמחכים לנו שם". ולוחם אחר מספר: "כל השבוע לפני היו צירופי מקרים מפחידים, הרגשתי שזה באוויר שהמוות יגיע".

דרך מגוון אמונות ותפיסות רוחניות שעולות סביב האירוע, ואולי אף מסייעות בהתמודדות עימו. למשל: לוחם שדיבר על תפיסת המוות על פי הבודהיזם, שהנשמה יודעת חודש קודם על מותה העתידי; לוחם אחר שמדבר על ניסיון להיעזר באמונות הרוחניות שלו ומתכנן לקחת עימו תהילים לאירוע הבא; לוחם נוסף, שמסתובב בתחושת אשמה קשה בשל תפיסה עצמית כ"קמע" של הצוות, שאולי עצם היעדרותו מהאירוע הנוכחי גרמה למוותו של חברו בקרב.

### למידה ותובנות מרכזיות

• הגדרת המצב כמצב משברי אינה מובנת מאליה או רלבנטית רק לאירועי מוות או לאסונות קולוסאליים. יכולתנו כיועצי פנים בעלי היכרות מעמיקה עם היחידה לאבחן את המצב, לזהות דפוסי שינוי שאינם מוצהרים על פני השטח ולחבר חלקי פאזל למציאות מורכבת - היא שאפשרה לנו לגבש את התובנה שחל שינוי ממעלה שנייה בדפוסי הלחימה, ולסייע למפקדים בהבנת ובהמשגה של השינוי הזה, ובניהולו על כל הנגזר ממנו.

• העבודה האינטרדיסציפלינרית של הפסיכולוגיה הקלינית עם הארגונית העצימה את יכולת ההתערבות בחירום ואת איכותה והיותה מכפיל כוח בהיבטים שונים:

שילוב עולמות תוכן שונים, שהתבטא בעבודה מול המפקדים והלוחמים ובהנחיה המשותפת של סדנאות, אפשר להתמקד בתוכן הקליני ובתהליך הייעוץ. מצב זה הקל על המשתתפים בסדנאות ויצר דרגות חופש גבוהות יותר (לא סדנה לאיתור "פגועים" נפשית).

השונות הג'נרילית בינינו, שילוב של גבר ואישה, אפשרה להתערב באופן מעמיק ואף יצרה דרגות חופש עבור המפקדים בהקשרים שונים.

העבודה היום-יומית המשותפת הגבירה גם את היכולת להיעזר זה בזה באופן מתמיד - מה שחשוב במיוחד בהתמודדות עם מצב משברי מתמשך. במהלך המשבר עברו עלינו חוויות קשות בדומה לשאר חברי הארגון ואף יותר מכך, כאשר

נתפסת כדמות הכי נגישה רגשית, אבל בתחושת הלוחמים המרחב הרגשי כל כך מצומצם שאפילו לידה אי-אפשר להיחשף ולבכות, כפי שהסביר אחד הלוחמים, יש חשש גדול שהיא תראה את בנה הלוחם בוכה, זה "ישבור אותה".

### • הצורך במגע עם המת על מנת להיפרד ממנו ו"לסגור" את האירוע

תמה אחרת עולה סביב הצורך במגע עם המת, הרצון להרגיש אותו על מנת שתתאפשר פרידה ו"סגירה" של האירוע. ללוחמים היה חשוב לראות את הגופה ואפילו לחוש אותה על מנת לקלוט ולהבין את המוות. הלוחמים תיארו צורך לראות או לגעת בגופת חברים על מנת להפנים את מותו. כפי שסיפר אחד הלוחמים: "שמעתי שצועקים ש... מת, ולרגע הדחקתי כאילו לא שמעתי, ואז רצתי אליו, הוא שכב שם צהוב, פנים בלי דם, פה פתוח עם הפרשות. ניסיתי לדבר איתו... רציתי להקיא, כל הזמן אמרתי לעצמי שהוא בסדר, הוא בסדר, ואז הבנתי שאין מה לעשות, הוא גמור". לוחם אחר מספר איך חוש הראייה לא הספיק לו, והוא היה זקוק למגע הפיזי על מנת להפנים שחברו מת: "בסוף לחצתי לו את היד והרגשתי שהיא קרה, ורק אז הבנתי שהוא מת". לוחמים אחרים מספרים על הצורך במגע, לא רק כדי להפנים את המוות, אלא גם על מנת להיפרד מחברם, כפי שתיאר אחד הלוחמים: "סידרתי לו את הרגליים והידיים, כיסיתי אותו, השכבתי אותו לישון, וחשבתי - הוא נראה טוב". באירוע אחר, לוחם מתאר ניסיון שכשל לבצע אקט דומה: "כשראיתי אותו ניסיתי לסגור לו את העיניים כמו בסרטים, ולא הצלחתי, הם כל הזמן נפתחו...".

לוחמים אחרים סיפרו על חוסר יכולתם להיות במגע עם המת למרות הרצון להיפרד ממנו, ותחושות האשמה הקשות שמתעוררות כלפי עצמם. כפי שתיאר אחד הלוחמים: "נורא רציתי להרים את... ולהיות איתו ברגעים האחרונים שלו, אבל לא יכולתי לגעת בו מת". לוחם אחר מספר על הקושי להיות קרוב אל המת פיזית: "אני בא לנשק אותו, להיפרד ממנו, ולא מסוגל. אני מתקרב עוד חצי מטר ולא מסוגל והולך משם".

### • איך לשלוט על תחושת חוסר השליטה

תחושת חוסר השליטה שעולה סביב המפגש של אדם עם מוות, היא ברורה בכל הקשר. אולם, בקרב לוחמי היחידה היא מקבלת חיזוק והעצמה. סוג הפעילות הייעודי הינו התקפי ומתוכנן מראש, וככזה הוא כולל מרכיבים רבים בשליטת הלוחם. מה גם, שאירועי מוות בפעילות הייעודית יתלוו לרוב לכישלון מבצעי קולוסלי רב-נפעים. ואילו הפעילות בשטחים כוללת מרכיבים רבים יותר של חוסר שליטה, בכלל זה מפגש אקראי של פרטים עם מוות. הלוחמים הדגישו ניסיונות לשלוט, כפי שמתואר בתימה הראשונה, אפילו בתחושות ובמחשבות שהתעוררו סביב המוות. הם הדגישו עד כמה תחושת חוסר השליטה מאיימת ומערערת עבורם. היו ניסיונות רבים



- נדרשנו להתמודד עם המפקדים, להכיל את תחושותיהם הקשות, ולעיתים רבות להגיד דברים קשים ולא מקובלים ולהתעקש על האמת המקצועית שלנו.
- סדנאות הדיכוב הפסיכולוגי שבוצעו ביחידה, התבססו על המודל הקלסי של "CISD", שמיושם היום ביחידות מבצעיות שונות בצה"ל. עם זאת, בוצעו כמה שינויים בהתאם לאופי היחידה ולתפיסותינו המקצועיות: **ההנחיה** בסדנאות ביחידה לא הייתה של המפקד אלא של אנשי המקצוע, תוך מתן מקום ייחודי למפקד; **שינוי השם** מדיכוב פסיכולוגי ל"תחקיר מנטלי", מה שאפשר הבנה מעמיקה של הצורך ומתן לגיטימציה לביצוע הסדנאות והטמעתן ביחידה מול הפיקוד והלוחמים כאחד ; מתן דגש לאורך כל הסדנא על **הצוות האורגני**, הן במתכונת העבודה, הן באופי ההתערבויות ההנחייתיות, תוך שמירה נוקשה על גבולות הסדנא ומעורבות המנחים, כדי להעביר מסר ש"הכוח בידיים של הצוות".
- סדנאות התחקיר המנטלי, בדומה לכל התערבויותינו ביחידה, נעשו **בראי המשימה של הארגון וכוונת להחזרת הכוחות לכשירות המבצעית**. כפי שמציינים החוקרים בפרק התיאורטי, קשה לאמוד את מידת ההצלחה והאפקטיביות של סדנאות מסוג זה בפרט, ואת ההתערבויות שביצענו ביחידה בכלל. עם זאת, אין ספק שההתערבויות שביצענו ביחידה חיזקו את מודעות המפקדים לחשיבותה של עבודה רגשית באירועי משבר. עבודה כזו מסייעת בחיזוק החוסן המנטלי של הלוחם הבודד, כמו גם של הארגון כולו, ובסופו של דבר היא מסייעת להשיג את המטרה שלשמה קיים הארגון - הניצחון בקרב.
- **מקורות**
- זומר, א' (2003). **דילמות קליניות בהתערבות ראשונית עם אנשים שנחשפו ללחץ טראומטי: לדבב או לא לדבב**. מתוך: מ.י.ט.ל המכון הישראלי לטיפול ומחקר בלחץ פסיכולוגי.
- מחלקת ברה"ן, מדור הדרכת הקב"נים (1983). **תגובת קרב - מערך הרצאה**. מקרפ"ד.
- נוי, ש' (1991). **לא יכול יותר: תגובות ללחץ קרב**. משרד הביטחון-ההוצאה לאור.
- סלומון, בנבנישתי ומיקולנסר (1986). **תגובות קרב במלחמת של"ג**. צה"ל: מפקדת מקרפ"ד.
- עומר, ח' (1991). **פיגועים המוניים: תפקיד צוות חירום**. מתוך שיחות, כרך ה, חוברת 3, יוני.
- עומר, ח' ונחמן, א' (1994). **עקרון הרציפות: גישה מאוחדת לאסון וטראומה**. מתוך פסיכולוגיה ד (1-2).
- Bisson, J. L., McFarlane, A. and Rose, S. (2000). **Psychological Debriefing**. In: National Center for PTSD.
- Turnbull, G. (1988). **The Lockerbie Air Disaster and the Gulf War: Debriefing in Britain**. In: National Center for PTSD.
- Weaver, J.D. (1995). **Defusing & Debriefing**. In: Disaster Mental Health.
- Young, B. H. and Gerrity, E. T., (1994). **Critical Incident Stress Debriefing (CISD): Value and Limitations In Disaster Response**. In: National Center for PTSD.