





מרבית החומרים העוסקים בתהליכי ייעוץ בחירום נוגעים לליווי כוחות המבצעים פעילות אל מול גורמי אויב ולא בהגנת העורף. עם זאת, המציאות המשתנה, המטשטשת את הגבולות בין ה"חזית" ל"עורף", מחייבת העמקה בידע הקיים בדבר ליווי ייעוצי לכוחות הפועלים בעורף

מבוא

מרבית החומרים העוסקים בתהליכי ייעוץ בשעת חירום נוגעים לליווי כוחות המבצעים פעילות אל מול גורמי אויב ולא בהגנת העורף. עם זאת, המציאות המשתנה, המטשטשת את הגבולות בין ה"חזית" ל"עורף", מחייבת העמקה בידע הקיים בדבר ליווי ייעוצי לכוחות הפועלים בעורף. ההשתנות בטבע העימותים והאיומים הניצבים בפני מדינת ישראל (טילים המסוגלים להגיע לכל טווח, חדירת גורמים עוינים, מתקפות טכנולוגיות ועוד), מחייבים את גורמי מד"ה כיום לעסוק רבות בהכנה לחירום, בחוסן ובשימור הרציפות התפקודית גם ביחידות המוגדרות "עורפיות".

בנוסף לכך, לעשיית היעצים בעורף בחירום מספר מאפיינים ייחודיים: א. יכולת להיות קרוב

ל"שטח" - כיוון שהכוחות פועלים בתוך שטחי הארץ, האפשרות להגיע פיזית וקרוב לשטחי ההתרחשות הינה קלה יותר, הן מבחינת המחסומים הפיזיים /פסיכולוגיים והן מבחינת אמצעי ההגעה. ב. פעילות במסגרת "איום מוחשי" - היכולת לבצע עבודה ב"שטחי האירוע" (ולא בשטחי התכנסות טרם היציאה לאירוע, בזמני מנוחה או בתהליכי הסגירה) חושפת את היועץ במקרים רבים לעבודה תחת "איום מוחשי". היועץ נמצא בשטח חשוף אף הוא לאיומים השונים (טילים, פגיעות מבנה

עם היחידה, ידע בנושאים מקצועיים, חוזה כניסה ואף רמת חיילות נדרשת). המסמך מחלק את תחומי ההתערבות של הפסיכולוג בחירום לשלושה פרקי פעילות עיקריים: בטרם קרב (בשלב הגיוס וההתייצבות או בשטחי כינוס), בלחימה ואחרי הלחימה (מיד עם סיום הלחימה ובמעבר לשגרה).

אף כי מרבית העקרונות הבסיסיים נשמרו, נכתבו מסמכים חדשים ועדכניים יותר, המפרטים ומציגים את ההיבטים הרלוונטיים לעשיית היועץ בחירום. בין המסמכים החשובים ניתן לציין את "פק"ל פסיכולוגיה 36 בחירום" (2003) ו"אוגדן הנחיות ומאמרים מקצועיים" בעריכת מיכאל סג ודניאל אברהם (2007), המרכז מאמרים והנחיות בנושאים שונים כגון: אבחון מצב משברי, עקרונות התערבות, שיחת מפקד-חיילים, טראומה ומשבר ועוד.

בנוסף למסמכים אלו המציגים ידע תשתיתי, פורמלי ומפורט בדבר עקרונות וכלים להתערבות בחירום, ישנם פרסומים המציגים זווית אישית וחוויתית יותר. וינר (2002) לדוגמה, מציג את פעילותו במהלך מבצע "חומת מגן" במסגרת תפקידו אז כיועץ חטיבת הנח"ל. בנוסף לתיאור

רבות על עבודתו של פרופ' מולי להד. פרופ' להד, ממייסדי "המרכז לשעת חירום" אשר עסק בפיתוח חוסן קהילתי, פיתח את מודל החוסן הרב מימדי. מודל אינטגרטיבי זה מתאר את מרכיבי החוסן וההתמודדות של פרטים ומערכות, בהתבסס על תיאוריות ומחקרים שונים בתחום (Lahad, 1997). המודל מתאר שישה ערוצי התמודדות מרכזיים המרכיבים יחדיו את ספקטרום ההתמודדות במצבי לחץ, חירום או משבר: ערוץ האמונות והערכים, ערוץ הרגש, הערוץ החברתי, ערוץ הדמיון והיצירתיות, הערוץ הקוגניטיבי והערוץ הגופני. מודל זה, אשר שימש כלי לפיתוח חוסן בקרב קהילות המתמודדות עם מצבי חירום או אסון, מיושם בשנים האחרונות בקרב ארגונים רבים (להד, 2007). המודל מיושם בארגונים במסגרת תוכניות לפיתוח חוסן ארגוני ועסקי או כחלק מבניית היכולת הארגונית להתמודדות עם משברים כגון: תהליכי הפרטה, קיצוצים, פיטורים, שינויים גלובליים, תאונות, נזקי תדמית ועוד. בין היתר, מוטמע המודל באמצעות הכשרות מנהלים המתמקדות בבניית חוסן ארגוני ובדרכי התמודדות אפקטיביות בעתות משבר.

ייעוץ ארגוני בחירום - רקע תיאורטי

הספרות הצבאית העוסקת במצבי חירום או במצבים בעלי פוטנציאל משברי, נוגעת בעיקר למצבים כגון: מקרי אובדנות או מוות ביחידה, אירועי לחימה קצרים או מתמשכים, פעילות הכרוכה באבידות או בנפגעים, מעשי טרור ועוד. מרבית הפרסומים והחומרים בתחום נשענים על ידע וכלים אשר פותחו על ידי פסיכולוגים ויועצים שליוו יחידות במערך הלחימה. אחד המסמכים המפורטים ביותר שנכתבו על ידי ממד"ה הוא "פק"ל פעילות הפסיכולוג היחידתי בחירום" (פורת, 1992). במסמך זה הוצגו ההגדרות, היעדים, התפקידים, דרכי הפעולה והתחומים העיקריים בהם פסיכולוגים בחוליה האוגדתית עוסקים לשם שיפור תפקוד היחידות ומפקדיהם בחירום. מסמך זה מפרט עקרונות לעבודת הפסיכולוג בחירום (היכרות מעמיקה

ייעוץ ארגוני בזמן משבר הוא נושא הזוכה לתהודה הולכת וגוברת בסביבה ה"אזרחית" בשנים האחרונות, בין היתר בשל השפעותיהם והשלכותיהם של המשברים הכלכליים

תחומי ההתערבות והעשייה המרכזיים, וינר גם ממליץ על קיום "אימון" והכשרה ליועצים באופן שוטף בנושאים אלו. בדוגמה נוספת, עדכנית יותר, מתארת שוואמן (2008) פרקטיקות ודילמות בעבודתה כיועצת חטיבה 35 במהלך מלחמת לבנון השנייה. שוואמן מתארת בעבודתה שלוש פרקטיקות ייעוציות מרכזיות: תכנון וליווי הכנת הכוחות במישור התודעתי (הכנה מנטאלית), יצירת תמונת מצב וליווי קבוצות אורגניות





תפקיד כוחות הצורף הינו לסייע בחילוץ ובאיתור לכודים באירועי פגיעה בעורף (מקרי אסון, טרור, מלחמה וכד'). אף כי כוחות ההצלה פועלים בעורף, הרי שעשייתם הינה בעלת מאפייני לחץ רבים ומשמעותיים

כפי שנטען בתחילת עבודה זו, תהליכי הייעוץ לכוחות פיקוד הצורף, הינם בעלי מאפיינים נוספים וייחודיים בהשוואה לתהליכי הייעוץ ליחידות עורפיות. הגורמים השונים בפיקוד הצורף עסקו רבות, מטבע הדברים, בנושא מצבי החירום בעורף. אנשי מדעי ההתנהגות של הפיקוד עסקו לא רק בטיפול באוכלוסייה במצבי משבר (תחום העיסוק של קציני התנהגות האוכלוסייה), אלא גם בהתמודדות המפקדים וכוחותיהם (תחום הנמצא באחריות גורמי הפא"ר בפיקוד). דגש רב הושם על הכוחות העוסקים בחילוץ והצלה, ולדוגמה שושן (2002) מציג טכניקות וכלים להתמודדות מפקדים באירועי חירום ולטיפול בכוחות ההצלה. תפקיד הכוחות הינו לסייע בחילוץ ובאיתור לכודים באירועי פגיעה בעורף (מקרי אסון, טרור, מלחמה וכד'). אף כי כוחות ההצלה פועלים בעורף, הרי שעשייתם הינה בעלת מאפייני לחץ רבים ומשמעותיים. שושן (שם), שבעברו שימש כרע"ן מד"ה בפקע"ר, מדגיש את מורכבות עשייתם של הכוחות תוך התמודדות עם מאפיינים מורכבים כגון סכנת חיים (בשל קריסת מבנים, התקפה חוזרת וכד'), מראות קשים של קורבנות, פצועים וחללים אזרחיים, קרבה גיאוגרפית למקום האירוע, אי ודאות, עבודה לאורך שעות מרובות וללא מענה, ריבוי אמצעי תקשורת, ריבוי מפקדים ועוד.

נושא נוסף אשר נחקר ונבחן על ידי אנשי מדעי ההתנהגות בפיקוד הצורף נגע לאתגרים ולכלים פיקודיים במתארים לא קונבנציונליים (טוב ודורי, 2004). השפעתו הפסיכולוגית של נשק כימי וביולוגי חורגת בעוצמתה, באינטנסיביות שלה ובהיקף מעגלי ההשפעה שלה (על לוחמים ועל הצורף האזרחי), מן ההשפעות הפסיכולוגיות המתקשרות לאיום קונבנציונלי. טוב ודורי (רע"ן מד"ה ורמ"ד פא"ר בפקע"ר בעברם) מציגים את ההשפעות הפסיכולוגיות-התנהגותיות על תפקוד והתמודדות כוחות החירום כפרטים וכצוות במתארים לא קונבנציונליים, את האתגרים הפיקודיים בשלבים השונים של אירועי החירום, ולבסוף כלים פיקודיים-מנהיגותיים להתמודדות אפקטיבית עם אתגרים אלו. טוב ודורי נשענים

על העקרונות המשמשים להתמודדות עם אתגרים קונבנציונליים, תוך ביצוע השינויים הנדרשים בכלי ההתמודדות השונים. עבודות עדכניות יותר של אנשי פיקוד הצורף מציגות ליווי וייעוץ בתחומי ההכנה המנטאלית, בניית חוסן בקרב מסגרות ארגוניות בפקע"ר (וינקור-חי, גרבר ומעוז, 2008) וליווי תרגילים, אימונים ופעילויות מבצעיות (וינקור-חי, 2008).

בה"ד 16

בה"ד 16 הינו בית הספר של פיקוד הצורף. משימותיו המרכזיות של הבה"ד הן: 1. בסיס הדרכה למקצועות השונים הנוגעים לחילוץ, הצלה והתגוננות אזרחית. 2. בסיס אימונים פיקודי המבצע אימונים, תרגילים וריעונים

מך, גם הושם דגש על ידי המפקדים הבכירים בדבר הצורך במתן מקום לעיסוק בסוגיות שאינן משימתיות גרידא.

4. סיוע בטיפול במקרים חריגים ברמת הפרט

במהלך מבצע "עופרת יצוקה", ביצע יועץ הבה"ד מספר שיחות עם חיילות אשר סבלו מתופעות חריגות כאלו או אחרות (לרוב תופעות דמויות חרדה), לשם מתן המלצות בדבר המשך הטיפול הנדרש. לדוגמה, חיילת אשר טיל נפל סמוך מאוד אליה או חיילת אשר נכנסה לחרדה רבה כאשר לא הספיקה להגיע למרחב המוגן בזמן הנדרש. שיחות אלו בוצעו לאור קושי בהגעת קב"ן למקום האירוע בטווח זמן רלוונטי (עקב עומסי העבודה על הקב"נים במהלך המבצע). טרם השיחות הובהר

(בהסתמך על מסמך אשר הוכן על ידי משרד פסיכולוגיה אוגדה 162). במספר מקרים, מעבר להכנת המפקדים יועץ הבה"ד ליווה שיחות אלו בצוותא עם מפקד הכוח. המפקדים התמודדו עם סוגיות שונות, אשר חלקן ייחודיות לפעילות בעורף (ולכוחות פקע"ר בפרט) בהן: חיזוק תחושת המשמעות והשליחות (חיבור בין העשייה ל"הצלת חיים"), חיילים הנמצאים תחת "איום מוחשי" לו הם אינם רגילים, קושי בהתמודדות עם אוכלוסייה אזרחית, התמודדות עם תחושות תסכול ורגשי אשמה הנוגעים לנפגעים וכדומה. יש לציין כי המפקדים השונים ביצעו שיחות אלו באופן אפקטיבי ומוצלח ביותר. לרוב, הערך המוסף של היועץ היה לא בהבניית שלבי השיחה ומטרותיה, אלא בעצם העלאת הנושא וחיבובו לסדר היום ושילובו כחלק אינטגרטיבי מל"ז הפעילות. כנגזרת



תהליכי הלמידה וביצועם וקביעת עקרונות מנחים לשיפור אפקטיביות התהליך וטיב התוצרים המושגים (מה שקרוי "מעגל הלמידה השלישי" - בחינת האופן והדרך ללמידה ולהפקת לקחים). לדוגמה, הדגשת החשיבות שלצד תהליכי הפקת הלקחים ושיפור הליקויים, ייתן גם מקום רחב ללמידה מן ההצלחות ולהצגת ההישגים

חשוב להדגיש כי לעתים שינויים והשפעות ברמת המיקרו מצטברים לכדי מסה קריטית היוצרת השפעה רחבת היקף. בנוסף, בתפיסה של מורכבות ומערכתיות, המיקרו לעתים מהווה מקבילה והמחשה של תופעות ברמת המקרו ולכן מאפשר למידה רחבה ומשמעותית

הראויים לשבח של הכוחות. דבר זה חשוב הן לנוכח ההצלחה הברורה של הכוחות במשימה והרצון לייצר גאווה ותחושת מסוגלות גבוהה לעתיד, אך גם ככלי ללמידה ושימור אותן נקודות שסייעו בעדנו להשיג הצלחה ניכרת זו.

6. תהליכי למידה והפקת לקחים וסיוע בייצור מערכתית

העשייה בשגרה משלבת בין עיסוק ברמת המיקרו (תהליכים כגון: מיונים, הכנות סגל, העברת סדנאות, משוברים, ליווי בכניסה לתפקיד וכד'), לבין העיסוק ברמת המקרו (ליווי תהליכים אסטרטגיים, שינויים ארגוניים, אבחון ארגוני, ייעוץ למפקדים בכירים ועוד). עם זאת, חשוב להדגיש כי לעתים שינויים והשפעות ברמת המיקרו מצטברים לכדי מסה קריטית היוצרת השפעה רחבת היקף. בנוסף, בתפיסה של מורכבות ומערכתיות, המיקרו לעתים מהווה מקבילה והמחשה של תופעות ברמת המקרו (פרקטל ארגוני), ולכן מאפשר למידה רחבה ומשמעותית.

במהלך העשייה בחירום התחדדה ההבנה כי מעבר לפעילויות השונות המבוצעות ברמת המיקרו ("עוגני החירום"), ישנה חשיבות רבה גם לייצור תובנות ברמה המערכתית. זאת, על ידי

למפקד. בפגישה גובשו התכנים המרכזיים והמסרים הפיקודיים אותם חשוב להעביר בשיחה זו. בין הנושאים שהוצגו בשיחה:

מידע ורצף על העשייה - איך התחלנו? מה קרה במבצע? איפה אנחנו הימ?

תפקיד הבה"ד - כחלק מהמענה הכללי לאוכלוסייה בקונטקסט הרחב. הדגשת תרומתו הייחודית של הבה"ד למול המענה הכללי.

משמעות ופרגון למשתתפים - הדגשת חשיבות המשימה, המשמעות, הנחיצות, ההצלחות, הודיה ופרגון למשתתפים (הכרה והוקרת פעולתם). פרגון גם לחיילים שנשארו בבה"ד ונטלו בעומס המשימות בו.

העברת מסרים וערכים פיקודיים, לדוגמה:

● ערכים, נורמות ודפוסי התנהגות, בהם: "זומה והתקפיות", רעות, שיתוף פעולה, הירתמות, הצלת חיים, התנדבות, מוטיבציה וכדומה.

● גאווה יחידה - התרומה הייחודית של הבה"ד, ההצלחה במילוי המשימות, מקצועיות, התנדבות ואיכות ללא פשרות בביצוע.

● יצול המבצע כ"אימון" ו"הכנה" גם למלחמה הבאה וגם לשגרה - המשמעות לחשיבות האימונים וההכשרות עליהם אמונים אנשי הבה"ד והשינויים הנדרשים בהכשרות אלו בעקבות לקחי המבצע.

ב. שאלוני סגירה - בדומה לשאלונים שהועברו לכוחות במהלך המבצע, הועברו שאלונים גם בסופו. השאלונים עסקו בנושאים כגון: תחושת מסוגלות, מוטיבציה, מורל, תחושת תרומה, רצון להשתתף במשימות דומות בעתיד וכד'. נושאים אלו כאמור נבחנו גם במהלך המבצע, אך בנוסף הוספו שאלות הנוגעות ל"נושאים אשר סיעו להצלחת המשימה" ו"נושאים אותם יש לשפר/לשנות על מנת להצליח עוד יותר במשימות דומות בעתיד". תוצאות השאלונים הוצגו במסגרת תהליכי הסיכום והפקת הלקחים ביחידה, וההמלצות שניתנו הוטמעו בפק"לי ההכנה למשימות חירום בעתיד.

ג. תהליכי סגירה, סיכום והפקת לקחים - במהלך תהליכי הסיכום חבש יועץ הבה"ד "כובע כפול": הן כמשתתף בתהליכי הסיכום והפקת הלקחים (הצגת הנושאים והתובנות הרלוונטיות מן המידע אשר נאסף במסגרת העשייה הייעוצית), והן כגורם המייעץ להבניית



חשוב מכך כמותק מהשגרה. נראה כי שיח זה היוצר דיכטוסמיה בין השגרה לחירום, מתחדד עוד יותר ביחידות אשר אינן נוטלות חלק פעיל במסגרת ה"עימות המוגבל" (עימות בעצימות נמוכה), ובהן השווי בין מצב החירום למצב השגרה רב עוד יותר. עם זאת, כאמור הבחנה זו למעשה משכיחה את הדבר החשוב ביותר -

מטרת השגרה היא הכנה למלחמה. כידוע, תהליכים, דפוסי עבודה, תרבות ארגונית, צורות חשיבה וכד' המשתרשים במצבי השגרה, יהיו בעלי השפעה מכרעת על הקורה במצבי מלחמה. דבר זה נכון לא רק בהקשר המערכתי, אלא גם כמובן בעבודת היועץ. ליועץ המגלה מעורבות, הבנה, יוזמה ביחידה, בונה קשרי ייעוץ עמוקים, זוכה לאמון והערכה בקרב אנשי היחידה וכד', יהיה "קל" יותר לבצע תהליכי ייעוץ מוצלחים ומקדמים בעתות חירום.

2. המשמעות של "להיות בשטח" על העשייה הייעוצית.
3. על השונה והדומה בין תהליכי הייעוץ ליחידות בצורף לייעוץ ליחידות בחזית בזמני חירום.

הקשר בין השגרה לחירום

"ההבחנה בין מצב מלחמה למצב שגרה היא מלאכותית ובעייתית" (סנדר, ברנט, קופרשמידט ובר יוחאי, 2009).

הקשר בין השגרה לחירום הוא מהנושאים המעניינים ביותר. לא בכדי, בחר הרמטכ"ל לחדד ולהגדיר כי "צה"ל נמצא באחד משני המצבים - מלחמה והתכוננות למלחמה". לשיח בהקשר זה יש משמעויות רבות וחשובות. אף אני בעבודה זו בחרתי להתייחס למצב שאינו מלחמה כמצב "שגרה". מצב זה מתאר את המלחמה כמשהו "מיורד", לא שגרתי, שונה, מפתיע ולא פחות



מקורות

ויינר, א. (2002). פסיכולוגיה צבאית ביחוס מגך בחטיבת הנחל (מסמך פנימי).

וינקורר-חי, ו., גרבר, ש. ומעוז, ה. (2008). הכנה מנטאלית לכוחות החילוץ וההצלה. פיקוד העורף, מרור פיתוח ארגוני (מסמך פנימי).

סג, מ. ואברהם, ד. (2007). אוגון הנחיות ומאמרים מקצועיים. המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית, מפקדת זרוע היבשה, מרור פיתוח ארגוני (מסמך פנימי).

סנדר, ע., קופרשמידט, א., ברנט, נ. ובר יוחאי, א. (2009). מחרבות צבאית לחרבות קרבית. 4-12. גיליון מס' 423, "מערכות".

פורת, מ. (1992). פעילות הפסיכולוג היחידתי בחירום - פק"ל מפח"ש, ענף הפסיכולוגיה (מסמך פנימי).

פישר, ש. (2005). מתוך לחימה לשותף בלחימה - לקחים מעידן העימות המוגבל. גיליון מס' 4, "בין הזירות".

פק"ל פסיכולוגיה 36 בחירום (2003). אוגדה 36, פסיכולוגיה צבאית (מסמך פנימי).

פק"ל הפעלת תחום מר"ה בחירום (2005). אגף התקשוב, תחום מר"ה (מסמך פנימי).

רום, ל. (2008). מפקדים תחת אש. 9-17. גיליון מס' 7, "בין הזירות".

שוצמן, מ. (2008). ייעוץ למפקדים במלחמה. 47-56. גיליון מס' 7, "בין הזירות".

שושן, ע. (2002). מבניקות טיפול בכוחות ההצלה. פק"ד ענף התנהגות אוכלוסייה (מסמך פנימי).

Lahad, M. (1997). BASIC PH: The story of coping resources. Kiryat Shmuna, Israel, The Community Stress Prevention Center.

בשעת חירום, נוגעים לעבודת היועצים ביחידות לוחמות. הכלים השונים המשמשים בעשיית היועץ בחירום פותחו אף הם לרוב על ידי יועצי מד"י, ומתוך ניסיונם בעבודה בגופי לחימה.

למרות ההבדלים בין העשייה בעורף לעשייה בחזית, הלוא שניתן למצוא דמיון רב ביותר בין תהליכי הייעוץ לגופים אלו בחירום. יתרה מכך, הדילמות, הסוגיות והשאלות המעסיקות יועצים ביחידות לוחמות, דומות מאוד לאותן דילמות עמן מתחבטים יועצים הפועלים בחירום ביחידות עורפיות.

הדבר מעלה את הצורך בשיתוף רב יותר של יועצי העורף (לא רק פיקוד העורף, אלא כלל הגופים הפועלים בעורף) בפיתוח, בבניית הכלים ובדרכי ההתמודדות בחירום. השיח המשותף עם יועצי מד"י, הלמידה וההפריה הדדית יוכלו לסייע רבות בפיתוח הבנה וראייה רחבה ואינטגרטיבית יותר.

בנוסף, אין להקל ראש בהשפעות ובהשלכות של מצבי החירום על פעילות הכוחות בעורף. כפי שציינה פישר (2005) ההבחנה בין ה"חזית" ל"עורף" אינה ברורה כבעבר. על היועצים ביחידות העורף להיות ערים לכך, ולבחון את הכלים ודרכי ההתמודדות הניתנים ליישום (בהתאם להשפעות ולהשלכות על הכוחות השייכים ליחידותיהם), ולחדד בקרב המפקדים את החשיבות בתרגול היבטים הנוגעים לשימור החוסן והרציפות התפקודית בעתות חירום.

עם זאת, חשוב להדגיש כי כפי שהייעוץ לגופי לחימה מחייב עיסוק בסוגיות ייחודיות, מורכבות ולא פשוטות, גם לייעוץ לכוחות פיקוד העורף ישנם מאפיינים הדורשים תשומת לב רבה וייחודית. האופי המיוחד של פעילות כוחות פק"ר כולל מנע וחיכוך רב עם אוכלוסייה אזרחית (והאתגרים הייחודיים הנגזרים מכך, כגון "פיתוח מנהיגות" המסוגלת להשפיע ולהניע אזרחים, התמודדות עם קורבנות ופגעים אזרחיים, הכלת הדואליות של ביצוע פעילות מבצעית-צבאית המחייבת התקפיות ו"רוח לחימה", תוך עבודה מול אזרחים המחייבת סבלנות, רגישות ואמפתיה), התמודדות עם הסיכון לפגיעה, פער גדול יותר בין העיסוק בשגרה לקורה בחירום ועוד.