

התערבות פיקודית וליווי פסיכולוגי באירועים בעלי פוטנציאל למשבר ביחידה מיוחדת

החזרה הביתה מהקרב ובייחוד החזרה להמשך הלחימה אינן דבר של מה בכך. גם הלוחמים הקשוחים ביותר חווים חוויות קשות שעלולות לפגוע בהם ובכשירותם המבצעית. הניסיון מראה כי ניטור ההשלכות הפסיכולוגיות של אירועי קרב וביצוע התערבויות פיקודיות בעזרת יועצים לפי הצורך מאפשרים למנוע קשיים רגשיים בטווח הקצר, הבינוני והארוך

רס"ן תמר ברש ורס"ן יותם דגן

תחקיר כדי להפיק לקחים מבצעיים ופעולות תחזוקה בסיסיות כגון ניקוי כלי הנשק, כך גם המרכיב המנטלי הוא גורם שיש לתחקר אותו ולהתייחס אליו במסגרת השמירה על ה-wellbeing של הלוחמים וההכנות להמשך הלחימה. במאמר נציג מודל של עשייה משותפת במשולש שבו יש קודקוד אחד שכשמו כן הוא: מפקד היחידה. בשניים האחרים ישנם פסיכולוגים: יועצת ארגונית ופסיכולוג קליני (קב"ץ). המודל הזה משלב בין הראייה הפיקודית והסמכות של זה שמביט לחייליו היישר בעיניים (המפקד) לבין נקודת המבט הקבוצתית-ארגונית (יועצת ארגונית) ולבין נקודת המבט של הפסיכולוג הקליני (קב"ץ) הרואה במוקד את הפרט על נקודות החוזק והחולשה שלו.

רקע תיאורטי והנחות יסוד להתערבות במצבי משבר

מהו משבר?

האם נפילה של חבר בקרב היא משבר? האם אחרי שירו עלי ו"ראיתי את המוות בעיניים" אני בטרומה או במשבר? ההגדרה של משבר היא אירוע שמפר שיווי משקל ומנתק אחד או יותר מהרצפים הבאים: רציפות פיזית, קוגניטיבית, תפקודית, בין-אישית וזהותית.¹ ככלל, תחושת הרציפות במישורים השונים מקנה ללוחם – כמו גם לצוות, למחלקה וליחידה – תחושה בסיסית של שליטה, של מוכרות ושל יציבות במציאות משתנה. הפרה של תחושת הרציפות מובילה לתחושה של "כאוס" ושל חוסר שליטה. עקרון הרציפות קובע כי בהתמודדות עם משבר יכוון המאמץ הפיקודי לשימור רציפויות שונות בחייהם של החייל,

לוחמים ביחידות מיוחדות עוברים תהליכי מיון והכשרה קפדניים ביותר. אלה נועדו להכין אותם להתמודדות עם המצבים הקיצוניים ביותר, שבהם עליהם להילחם, להסתער, להרוג ולנצח את האויב ביעילות ובמקצועיות. מדובר בלוחמים קשוחים, חזקים פיזית ומנטלית, שרגילים לגרד את "קצה גבול היכולת" שלהם. אך מה מתרחש לאחר אירועי לחימה שבהם ספגה היחידה נפגעים, או שבהם חוו לוחמים אירועים של כמעט מוות (near death experience)? מהי הדרך הנכונה להתייחס לחוויות הקשות שעומן מתמודדים הלוחמים? האם נכון להמשיך כרגיל או שיש לשלוח מייד את הלוחמים לקב"ץ? כיצד נכון למנוע תופעות של תגובת קרב (combat stress reaction) או מצבים שבהם חוששים לוחמים לצאת שוב לפעילות מבצעית?

המאמר הזה מתאר פעילות שנעשתה ביחידה מיוחדת לאחר נפילת לוחמים בקרב. המאמר מתמקד בהתערבות שאותה מובילים המפקדים בליווי מקצועי של פסיכולוגים. המאמר מציג תפיסה שלפיה יש להתייחס אל המרכיב המנטלי-רגשי של החזרה מהקרב באופן שדומה להיבטים המקצועיים-מבצעיים והלוגי-סטיים שלה: כשם שמבצעים לאחר קרב

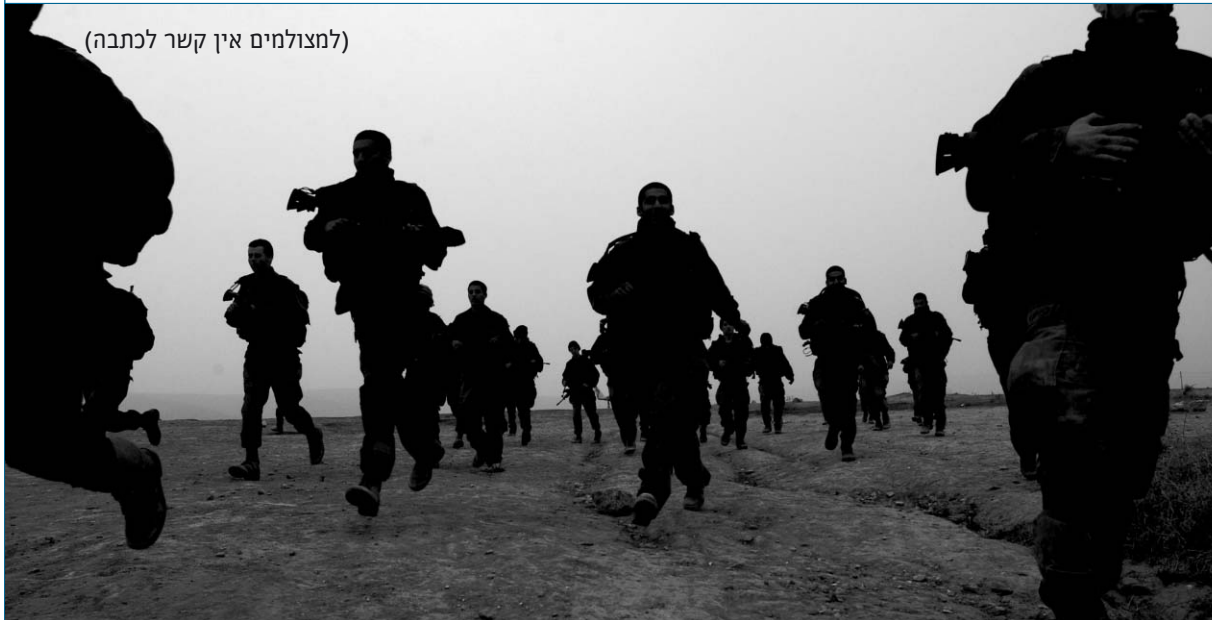
רס"ן יותם דגן
פסיכולוג קליני ביחידה מיוחדת



רס"ן תמר ברש יועצת ארגונית ביחידה מיוחדת



חיילים בפעילות מבצעית בלבנון (2006)



(למצולמים אין קשר לכתבה)

חייל המשתתף בקרב ניצב מול איום על חייו, שעלול לגרום ללחץ נפשי מסיבי

של הצוות ושל המחלקה. העיקרון הזה חשוב בעיקר נוכח הטעויות השיטתיות המתרחשות בטיפול במשברים: הנטייה המיידית לשבור את דפוסי השגרה המוכרים ולא להקפיד על שגרה שמפיתה תחושת סדר וביטחון (למשל לקיים מסדרי ניקוי נשק), הנטייה לשלוח חיילים לבתיהם במקום להשאירם עם חבריהם לנשק, שהם מקור לתמיכה, שכן הם שעברו איתם את אותן החוויות או לחלופין לצאת מייד וללא כל הכנה לפעילות

עקרון הרציפות קובע כי בהתמודדות עם משבר יכוון המאמץ הפיקודי לשימור רציפויות שונות בחייהם של החייל, של הצוות ושל המחלקה

מבצעית מתוך ראייה שכך יש לחסן את הלוחמים מפני טראומה (ללא מתן מקום לבטא את התחושות הקשות של החיילים ובלי לבחון את מידת כשירותם לבצע את המשימה).

מהי תגובת קרב?

post traumatic stress disorder (PTSD) היא הפרעה נפשית קשה, השכיחה בקרב אנשים שחוו אירועים קשים וטראומטיים. ההפרעה הזאת מתאפיינת בעוררות פיזיולוגית מתמשכת ובהצפה חוזרת ונשנית של זיכרונות, של מחשבות, של חלומות בהקיץ ושל סיטוי 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 נפגע מאוד. תגובת קרב היא מקרה פרטי של PTSD, הקשורה לחוויות טראומטיות בשדה הקרב. חייל המשתתף בקרב ניצב מול איום על חייו, שעלול לגרום ללחץ נפשי מסיבי. האויב מנסה ליצור סביבו תנאים קשים, חבריו נהרגים ונפצעים, הוא מצוי בתנאי חסך קשים וחשוף כל העת לסכנת מוות. החייל בשדה הקרב שרוי בקונפליקט חריף בין רצון ההישרדות שלו לבין שאיפתו למלא את חובתו כלפי חבריו לצוות והאמונה שלו במפקדיו.

חשיפה ממושכת למצב לחימה או אירוע יחיד בעצימות גבוהה (סכנת חיים ברורה) מסוכנות לפרט, גורמות לו קשיים נפשיים ומשמשות בסיס לתסמונת הפוסט טראומטית. למעשה, כל חייל שחוהה התנסויות קשות בשדה הקרב סופו שיפגין תגובה נפשית, גופנית או התנהגותית. סימפטומים מסוימים עלולים להימשך יותר משנה ועדיין להיחשב נורמליים. לפיכך אין אבחנה חדה, אלא קיים רצף של תגובות הנע בין תגובה נורמלית לתגובת קרב. אבחון של תגובת קרב מתבסס במידה רבה על התפיסה העצמית של החייל.

תגובת קרב יכולה לבוא לידי ביטוי באופן גופני (כאבים, מחלות ונטייה מוגברת להיקלע לתאונות מסוגים שונים) ובאופן נפשי (הצפה של חרדה, מצבי פוביה, דיכאון והפרעות התנהגות, כגון היעדרויות, עברות משמעת, פגיעה עצמית, ניסיונות התאבדות, שימוש בסמים ובאלכוהול).

כושר עמידה ומניעה של תגובות קרב

כושר העמידה בקרב מותנה ביכולתם של הפרט ושל המערכת החברתית והפיקודית לעמוד בלחץ והוא בא לידי ביטוי בשימור המוטיווציה להילחם ובמינימום נשירה מהכוח הלוחם. תוכנית המניעה נועדה לצמצם ככל הניתן את הנשירה מהכוח הלוחם



ולעודד החלמה מהירה. במישור האינדיווידואלי נועדו המניעה והטיפול לעודד את מאמצי הספונטניים של כל לוחם ושל הנפגע בתגובת קרב להתמודד עם האיום בעיצומו של המשבר. מאוחר יותר, משהוסר האיום החיצוני, מיועדים הטיפול והמניעה לתמוך בהתמודדות הנפשית עם התחושות ועם הרגשות שהותיר המשבר.

במישור הקבוצתי נועדה המניעה לחזק את הצוות ולצמצם את הסכנה לשלמות המרקם חברתי שלו. זאת כדי להגביר את כושר הישרדותו, לתמוך במילוי משימותיו חרף הלחץ ולבסס את יכולתו להעניק תמיכה חברתית לאנשיו במאבקם באיום על החיים.

בזמן משבר נפגע עקרון הרציפות ברמת הפרט וגם ברמת הארגון (היחידה). עומר ונחי משווים בין הפגיעה ברציפות ברמת הפרט לבין הפגיעה ברציפות ברמת הארגון. לטענתם, ההיבטים הקליניים והארגוניים בעת אסון או משבר משולבים אלה באלה באופן שאי-אפשר להתירו: מצד אחד, להחלטות הפיקודיות יש השלכות עמוקות על התגובה הפסיכולוגית של היחידים ושל הארגונים, ומצד אחר לתפיסות הפסיכולוגיות על אודות הפתולוגיה של הפרט ושל הציבור ועל אודות הטיפול בטרומה ובתגובות לאובדן ולשכול יש השלכות נרחבות על ההחלטות הארגוניות.²

ההתערבויות שבוצעו ביחידה במצבי משבר התבססו על הנחת היסוד שמתוארת לעיל, והחיבור בין רמת הפרט לארגון נעשה באמצעות יצירתה של תוכנית מניעה שעסקה בשלבי המניעה השונים: מניעה ראשונית לפני האירוע שחולל את המשבר – מניעה שהתמקדה בחיזוק הלכידות הצוותית, בחיזוק

ולהוריד את מספרם של נפגעי תגובת הקרב באמצעות חיזוק הפרט והיחידה.

המניעה הראשונית של תגובות לחץ לאירועי משבר מתמקדת בשיפור כושר ההתמודדות האישית של הלוחמים לקראת הלחימה בעזרת ביסוס התמיכה החברתית, חיזוק המנהיגות ושיפור התנאים להתמודדות עם התוצאות הרגשיות של הלחימה. ניתן לעשות זאת במסגרת תהליכי ההכשרה

מסורת הדיבוב הפסיכולוגי החלה בצבא ארה"ב אחרי מלחמת העולם השנייה מתוך הנחה שחיילים שמשתפים אחרים בסיפורי הקרב האישיים שלהם ישפרו את המורל שלהם

בצה"ל, הכוללים מתן "נגיף מוחלש" של לחץ קרב. מסעות מפרכים, "ימי קרב" ואימונים נוספים נועדו להכין את הלוחמים ללחימה ולהקטין את הסכנה לפגיעה נפשית בקרב.

המניעה השניונית מתבצעת עם הופעת האיום החיצוני והמשבר ושמה דגש על ההתמודדות עימם תוך כדי קיומם כדי למנוע את הרחבת הנזק הנפשי. מסרים נכונים לחיילים, יצירת מנהיגות בעיצומו של האירוע או בדיעבד ויצירת תקשורת עם הסביבה מגדילים את יכולת ההתמודדות עם המשבר.

המניעה השלישונית היא למעשה הטיפול בתגובות למצבי הלחץ, והיא עוסקת בתחושות שמציפות את הלוחם אחרי המשבר תוך ניסיון לצמצם את הנזק שהסב המשבר ללוחם

לא נעשה מחקר מדעי מקיף של הסוגיה הזאת.³ אך למרות הביקורת הרבה מסכימים החוקרים שמומלץ לבצע דיבוב פסיכולוגי בקרב צוותי הצלה וחירום אורגניים, אך לא כדי למנוע PTSD אלא כדי לשמור על מורל היחידה ועל הלכידות שלה.

התערבות באירועים בעלי פוטנציאל למשבר: המקרה של היחידה

באביב 2002 השתתפו כל צוותי הלחימה של היחידה במבצע חומת מגן. לראשונה השתתפה היחידה בלחימה מתמשכת בשטחים ולא רק במבצעים ספציפיים. השינוי הזה בדפוס הלחימה כלל שהייה ארוכה בשטח אויב, מגע עם אוכלוסייה אזרחית, נפגעים אזרחיים, ריבוי היתקלויות באש ומפגש מתמיד עם נפגעים ביחידה. כל אלה אינם מאפיינים את דפוס הלחימה הייעודי של היחידה.

בעקבות הלחימה המתמשכת ופציעת מפקדים ולוחמים בקרב החליטו היועצים ביחידה (שבאופן רגיל פועלים בנפרד, כל אחד בגזרתו) לעבור לדפוס של עבודה משותפת בעת חירום.

שיטת הפעולה

במסגרת העבודה המשותפת נהגו היועצים להיפגש בקביעות ובתדירות גבוהה – לפחות פעם אחת ביום. בפגישות הם נהגו לבצע הערכות מצב שכללו:

- איסוף של מרב המידע הרלוונטי בנוגע לנושאים הבאים: מצב הכוחות בשטח, מצב הכוחות בבסיס, מצב המפקדים והלוחמים בהיבטים השונים, כגון חסכים פיזיולוגיים (שעות שינה, מזון וכדומה), חסכים בצידוד לחימה, מצב המורל והמוטיבציה, מידת השחיקה, שאלות של מנהיגות, תחושת הביטחון של הלוחמים בעצמם ובמפקדיהם, מידת החיבור שלהם למשימה, אופן ניהול הבסיס וכוחות העורף, הקשר בין רמות הפיקוד וכדומה.
- ניתוח המשמעות הנגזרת מהמידע הנ"ל.
- גיבוש המלצות בטווח המיידי והבינוני בנוגע לאופן הפעלת הכוחות, לסוג הפיקוד ולדפוס המנהיגות הנדרשים, סימון נקודות תורפה למפקדים בנוגע לכשירות הכוחות.
- הערכות בנוגע לנקודות ההתערבות הישירות עם חזרת הכוחות לבסיס (עבודה עם מפקדים ברמות השונות, סדנאות מסוגים שונים לצוותים הלוחמים ועוד).
- הערכות כיצד ללוות את מפקד היחידה ולייעץ לו ברמה האסטרטגית בטווח הבינוני-רחוק (כיצד להתמודד עם הרוגים, כיצד להיערך להמשך הלחימה בדפוסים חדשים ועוד).
- ואולי החשוב ביותר: חיזוק הברית בתחום הייעוץ עם מפקד היחידה ופתיחת נתיב תקשורת של עדכונים שוטפים ושל התייעצות בעת הצורך.

תיאור ההתערבות בפועל

בשל הקושי לפגוש פיזית את המפקדים בכלל ואת מפקד היחידה בפרט גובש נוהל של תקשורת לשעת חירום באמצעות העברת מסרים כתובים בפורמט מקוצר ובהיר שכלל עובדות, משמעויות

המנהיגות הבכירה בארגון ובשיפור הקשר בין דרגי הפיקוד השונים; מניעה שניונית תוך כדי האירוע, שהתמקדה בהעברת המסרים הפיקודיים ללוחמים ובהתאמת דפוסי המנהיגות הנדרשים; המניעה השלישית, שעסקה בטיפול בתגובות לאירוע באמצעות סדנאות הדיבוב הפסיכולוגי ברמת הקבוצה ובמידת הצורך באמצעות טיפול פסיכולוגי ברמת הפרט.

אך מעבר לכך, חיבור רמת הפרט והארגון עמד בבסיס ההתערבויות שבוצעו ביחידה ולו רק בגלל ההשתייכות המקצועית של צוות ניהול המשבר לדיסציפלינות שונות: הפסיכולוגיה הקלינית שמתמקדת בפרט, הפסיכולוגיה הארגונית שמתמקדת במערכת ובמפקד היחידה בהיותו המנהיג הנושא באחריות הכוללת לכשירות המבצעית של היחידה ולרווחת לוחמיה.

הסדנאות לדיבוב פסיכולוגי

(Critical Incident Stress Debriefing)

מסורת הדיבוב הפסיכולוגי החלה בצבא ארצות-הברית אחרי מלחמת העולם השנייה מתוך הנחה שחיילים שמשתפים אחרים בסיפורי הקרב האישיים שלהם יפרו את המורל שלהם ואת מוכנותם להמשך הלחימה. פסיכיאטרים צבאיים פיתחו מהרעיון הזה אסטרטגיות התערבות לטיפול בחיילים הלומי קרב (שסבלו מתגובות קרב). בשנות ה-80 פותח הדיבוב

החוקרים מסכימים שמומלץ לבצע דיבוב פסיכולוגי בקרב צוותי הצלה וחירום אורגניים כדי לשמור על מורל היחידה ועל הלכידות שלה

הפסיכולוגי למתכונתו הנוכחית: דיבוב פסיכולוגי של מאורעות קריטיים (critical incident stress debriefing). המתכונת הזאת פותחה לשם התערבות לאחר משבר בקרב צוותי הצלה וחירום אורגניים.

לדיבוב הפסיכולוגי יש ארבע מטרות מרכזיות:

1. לחנך את המשתתפים בנוגע לתגובות לחץ ולדרכי ההתמודדות היעילות איתן.
2. להטמיע מסרים על אודות הנורמליות של התגובות לאירוע שהוא בעל פוטנציאל לטראומה.
3. לעודד עיבוד רגשי ושיתוף הדדי בנוגע לחוויות.
4. לספק מידע על האפשרות לקבל עזרה נפשית נוספת בהתאם לדרישת המשתתף.

הדיבוב הפסיכולוגי זוכה לפופולריות רבה בקרב ארגונים שונים שעוסקים באסונות, במשברים ובאירועים טראומטיים, כגון הצלב האדום וגופי צבא וביטחון שונים. כמו כן דווח על ביצוע סדנאות של דיבוב פסיכולוגי במלחמת עיראק הנוכחית בקרב הכוחות האמריקניים והבריטיים. עם זאת הדיבוב הפסיכולוגי זוכה לביקורת רבה, במיוחד בנוגע ליעילותו במניעת תגובות פוסט טראומטיות (PTSD), במיוחד משום שעד היום

מדיבוב פסיכולוגי לתחקיר מנטלי

במציאות המבצעית של יחידה לוחמת אין זה פשוט לשכנע את המפקדים הבכירים שלא רק יאפשרו סדנאות שעוסקות ברגשות ובתחושות בעקבות משברים ומוות, אלא אף יפעלו במסגרתן ויהיו מחויבים לביצוען. החשש של מפקדים רבים הוא שהצפת הרגשות תעורר חרדה וחוסר אונים ולבסוף אף תפגע בכשירות המבצעית ובמוטיווציה 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 ולהעמיק קשיים, ולכן הוא מיותר ואף הרסני". לכן יש חשיבות רבה גם לסמנטיקה ולבחירת השם לפעילות: לא דיבוב רגשי אלא תחקיר מנטלי. ההיגיון שעמד מאחורי בחירת השם הוא ברור: כפי שבסיומה של כל פעילות מבצעית מתקיים תחקיר של הכוחות בהיבט המבצעי, המודיעיני, הלוגיסטי והטכני, כך יש צורך לתחקר גם את הצד המנטלי והרגשי, במיוחד במקרים שבהם הפעילות עלולה לייצר קשיים בהיבט הזה. בתחילת כל תחקיר הוסבר לצוות רציונל העבודה, והודגש החיבור לעולם התוכן הצבאי, מה שאיפשר התמודדות עם התנגדויות של מפקדים ושל לוחמים כאחד.

מועד ביצועו של התחקיר המנטלי

מועד ביצועו של התחקיר הוא נתון קריטי להצלחתו. מניסיונו עולה כי ביצועו מעבר לטווח זמן מוגבל ותחום עלול להזיק לכוח יותר מאשר להועיל לו. עם זאת גם אין לבצעו מייד לאחר חזרת הכוח לבסיס. הזמן האידיאלי לביצועו הוא כיממה לאחר האירוע, אחרי שהכוחות חזרו מהשטח לבסיס האם, התקלחו, אכלו, השלימו שעות שינה, ביצעו את התחקירים הראשוניים, שוחחו עם מפקד היחידה וחזרו מההלוויות או מביקורים אצל משפחות ההרוגים (במקרה שהפעולה הסתיימה במוות).

במילים אחרות: את התחקיר יש לבצע לאחר שישנה התרחקות מסוימת מהאירוע שמאפשרת ללוחמים לעכל ולחשוב על מה שקרה ולהתחיל להתמודד עם המציאות ועם "מה שקרה לי" באמצעות המפגש עם הסביבה. בתחקירים המנטליים שבוצעו בשלב מוקדם יותר התקשו הלוחמים לדבר על רגשות, שכן הם עדיין לא היו בשלים לכך. העיסוק הרגשי שלהם התמקד במשפחות ההרוגים ולא היה מקום לעבודה המנטלית. תחקירים מנטליים שבוצעו יומיים לאחר האירוע סבלו מקושי דומה, אך הפעם משום שהלוחמים העדיפו להדחיק ולשמור בבטן – מנגנון שלרוב הם מיומנים בו – והיה קושי רב לחזור לאירועים ולהתעמק במשמעותם הרגשית למרות פרק הזמן הקצר יחסית שחלף מאז התרחשותם. מכאן שחלון ההזדמנויות לביצוע תחקיר כזה בקרב הכוחות הלוחמים הוא מצומצם ותחום, וחשוב מאוד להקפיד על ביצועו בזמן הנכון כדי שיהיה אפקטיבי בעבור הכוחות והיחידה.

שמירת המסגרת האורגנית

באמצעות התחקירים המנטליים הועבר מסר מאוד משמעותי ללוחמים: הצוות הוא כלי מרכזי לפרט מצד אחד וליחידה כולה מצד אחר – במיוחד בהתמודדות עם משברים. התחקירים בוצעו במסגרת הצוות האורגני שכולל את לוחמי

והמלצות. גיבוי של המסרים וקבלת אישור להתערבויות נעשה באמצעות שיחות טלפון שקוימו בהתאם לזמינות המפקדים בזמן הפוגות בלחימה.

נוסף על הערכות המצב נעשו כמה התערבויות נוספות:

- מתן סיוע למפקד היחידה בגיבוש המסרים ללוחמים תוך שימת הדגש של המשך הלחימה.
- ביצוע סדנאות של תחקיר מנטלי בדומה למודל של דיבוב פסיכולוגי לצוותים שחזרו מהלחימה. מתכונת הסדנאות נקבעה בהתאם להערכת המצב ובאופן דיפרנציאלי בין צוות שנהרג אחד מלוחמיו או ממפקדיו לבין צוות שלא היו בקרבו הרוגים.
- מתן סיוע למפקד היחידה לכתוב הספדים להלוויות, תוך שימת דגש על העברת מסרים לתקשורת, להורים וללוחמים.
- ליווי קבלת החלטות בנושא של איש תפקידי מפקדים שנפגעו.
- מתן סיוע בהבניית תהליך החזרה לפעילות מבצעית בצוותים שנפגעו במהלך הלחימה.
- מתן המלצה על אופן ניהול הבסיס מבחינה פיקודית וארגונית במהלך הלחימה, בעת שהפיקוד הבכיר נעדר ממנו.
- ליווי וסימון של תקופת המעברים בין לחימה לשגרה ולהפך. מדובר בתקופה מורכבת ורגישה, שמתאפיינת בריבוי אירועי בטיחות ובעיות משמעת.

במציאות המבצעית של יחידה לוחמת אין זה פשוט לשכנע את המפקדים הבכירים שלא רק יאפשרו סדנאות שעוסקות ברגשות ובתחושות בעקבות משברים ומוות, אלא אף יפעלו במסגרתן ויהיו מחויבים לביצוען

סדנאות דיבוב פסיכולוגי לתחקיר מנטלי: המקרה של היחידה

סדנאות הדיבוב הפסיכולוגי ביחידה בוצעו לאחר אירועים שאותם הגדיר צוות היועצים "אירועים בעלי פוטנציאל למשבר". למעשה, את הסדנאות הראשונות תיכננו לבצע בעקבות השהייה של הכוחות בג'נין במשך כמה שבועות בתחילת אירועי חומת מגן ב־2002, אולם בתחילה לא התקבל הרעיון באהדה, והסדנאות הראשונות בוצעו רק לאחר כמה שבועות בעקבות נפילתו של הלוחם הראשון ביחידה בפעילות מבצעית בשטחים.

בארבע שנות הלחימה שלאחר מכן – החל מאירועי ג'נין ועד עתה – המשיכה היחידה לפעול במתארי לחימה שונים בשטחים, והסדנאות בוצעו בעיקר בעקבות נפילתם של לוחמים ושל מפקדים בקרבות. בכל אירוע בעל פוטנציאל למשבר נבחנו מעגלי הפגיעות ומשמעות האירוע לצוותים השונים שהשתתפו בלחימה, והסדנאות בוצעו בהתאם לכך.

פעילות כוחות צה"ל בכפר עייטא א-שעב בדרום לבנון (2006)



(למצולמים אין קשר לכתבה)

כפי שבסיומה של כל פעילות מבצעית מתקיים תחקיר של הכוחות בהיבט המבצעי, המודיעיני, הלוגיסטי והטכני, כך יש צורך לתחקר גם את הצד המנטלי והרגשי, במיוחד במקרים שבהם הפעילות עלולה לייצר קשיים בהיבט הזה

אבל אני יכול לבכות במקום אחד – ליד החברים שלי לצוות."

מסגרת העבודה

חשוב מאוד – ואף קריטי – לבצע את התחקיר המנטלי במסגרת מאוד ברורה ונוקשה מתוך הנחה שהשמירה על המסגרת שומרת על המשתתפים ובכך מאפשרת להם לבצע עבודה רגשית ולחוש שביכולתם להכיל את האירוע. השמירה על המסגרת היא קריטית גם לחיזוק תחושת המשתתפים שהם יכולים גם לבד. כך, למשל, באחת הסדנאות התקשו המשתתפים לדבר, ואחרי השלב הראשוני, שהוא מובנה ומחייב השתתפות של כולם, ואשר בוצע בצורה לקונית ומהירה, השתררה שתיקה בחדר. מסגרת הזמן הייתה כשלוש שעות, ורק בשעה השלישית, בעקבות התערבות של המנחה שהתייחס גם לגורם הזמן, נשבר המחסום, והחל דיבור בחדר באופן שהמחיש את הצורך בסדנה. דוגמה נוספת: סדנה אחרת החלה בהמון התנגדויות לעצם קיומה ובטענות קשות כלפי המנחים בנוסח: "לא צריכים אתכם, רוצים להיות אצל משפחת ההרוג, זה מיותר ובזבז זמן, נשב כאן ונשתוק, למה כל כך הרבה זמן". הסדנה הזאת הסתיימה בסופו של דבר בשיח של הלוחמים על כך שזה המקום הראשון

הצוות ואת מפקדו. לעיתים צורפו לתחקיר כוחות משלימים מהיחידה, כמו חובש ורופא, אך לא הוכנסו מפקדים בכירים יותר, שכן הנחת העבודה הייתה שהכוח הרגשי והמנטלי של הלוחמים טמון בצוות. הנחה נוספת הייתה שהדיבור הרגשי

את התחקיר יש לבצע לאחר שישנה התרחקות מסוימת מהאירוע שמאפשרת ללוחמים לעכל ולחשוב על מה שקרה ולהתחיל להתמודד עם המציאות ועם "מה שקרה לי" באמצעות המפגש עם הסביבה

שאותו ינחו היועצים יהיה מודל לדיבור הפנימי בצוות וימחיש לחבריו שאפשר ורצוי להביע את התחושות, את הרגשות ואת המחשבות בנוגע לאירועים קשים ואפילו לבכות במידת הצורך. אחת התובנות של הלוחמים בסוף התחקיר הייתה ש"אני לא יכול לבכות ליד החברה או אמא שלי ולא בהלוויה ובבסיס,



גם הלוחמים הקשוחים ביותר חווים חוויות קשות שעלולות לפגוע בהם ובכשירותם המבצעית

ניתן לבצעו בסבב, אך מומלץ דווקא באופן פתוח, כי כך לוחם אחד מכניס את חברו לסיפור המעשה בנוסח: "אני עמדתי ליד גופת ההרוג, ואז שמעתי בקשר את...". ההנחיה בשלב הזה היא לבקש מכל משתתף לספר היכן היה בזמן האירוע. חשוב לציין בתחילת הדברים שאין מקום לוויכוחים או לאי-הסכמות בשלב הזה או בשלבים הבאים, שכן כל אחד מספר את הדברים מנקודת מבטו.

השלב השני: שלב הרגשות, התחושות והרשמים
ההנחיה בחלק הזה היא שכל משתתף יספר מה עבר לו בראש בזמן האירוע, מה הוא הרגיש וחשב ואילו רשמים היו לו. אם מדובר באירוע שבו נהרג לוחם או מפקד, ניתן לדבר על הרגע שבו נודע למשתתף על מותו. אם מדובר באירוע ממושך, ניתן לבקש מהמשתתפים שיצינו את האירוע המשמעותי ביותר מבחינתם. מניסיון העבר אנו יודעים שלא מומלץ להפריד בין הרגשות למחשבות וכדומה, שכן הפרדה כזאת מייצרת תחושה של מלאכותיות ומקשה על הדיבור הרגשי. לכך עדיף לתת הנחיה כללית שמאפשרת לבחור בין הבעת רגשות, תחושות וכדומה.

השלב השלישי: איסוף הכוחות והסתכלות קדימה
החלק הזה נפתח בסקירה קצרה של סדר האירועים הכרונולוגי שהוביל לסדנה, בנוסח "המפקד שלכם נהרג ביום רביעי במהלך פעילות בשטחים. אתמול הייתם בהלוויה ואצל המשפחה, והיום אנחנו מבצעים תחקיר מנטלי. מחר מתחיל הצוות להתאמן לקראת המבצע של השבוע הבא. כשאתם חושבים שבוע קדימה,

מאז האירוע שמאפשר להם להביע רגשות ליד החברים לצוות, בכלל זה בכי, שלא התאפשר מבחינתם אפילו בהלוויה. לפני פיזור אף ביקשו הלוחמים להאריך את הפגישה עם המנחים. המסר המרכזי ללוחמים היה שהם ילדים גדולים ואינם זקוקים למנחים, כי מה שהם עשו במהלך הסדנה בנוכחות המנחים הם יודעים עכשיו לעשות בלעדיהם.

מבנה התחקיר המנטלי

לאחר התנסות בהעברת כמה תחקירים בפורמטים שונים גיבשנו את המבנה המומלץ להעברת תחקיר מהסוג הזה. המבנה הזה כולל שלושה חלקים עיקריים: שלב העובדות (היכן הייתי במהלך האירוע), שלב הרגשות, התחושות והרשמים (מה חשבתי, מה הרגשתי או מה עבר לי בראש בזמן האירוע) ושלב איסוף הכוחות והסתכלות קדימה (מה אני לוקח איתי, מה למדתי מהאירוע).

את התחקיר מנחים במשותף היועצים ומפקד הצוות או ממלא מקומו. לצערנו, ביותר ממקרה אחד נהרג מפקד הצוות, וממלא מקומו או סגנו הנחו את התחקיר יחד עם היועצים. מטרת ההנחיה המשותפת היא להעצים את המפקד ולשמור על המתכונת המוכרת של תחקיר צבאי.

השלב הראשון: שלב העובדות

מטרתו ליצור תמונת עולם מלאה ואינטגרטיבית של האירוע. השלב הזה קריטי להמשך ומאפשר את העבודה הרגשית. זהו השלב היחיד שבו ניתן לחייב את כל המשתתפים להתערב.

המודל הקלסי הנקרא CISC (critical incident stress debriefing) שמישם היום ביחידות מבצעיות שונות בצה"ל. עם זאת בוצעו כמה שינויים בהתאם לאופי היחידה ולתפישות המקצועיות שלנו:

- שינוי השם מדיבוב פסיכולוגי לתחקיר מנטלי – מה שאיפשר הבנה מעמיקה של הצורך בתהליך ומתן לגיטימציה לביצוע הסדנאות והטמעתן ביחידה על דעת הפיקוד והלוחמים כאחד.
- מתן דגש לאורך כל הסדנה על הצוות האורגני הן במתכונת העבודה והן באופי ההתערבות של המנחים תוך שמירה נוקשה על גבולות הסדנה ומעורבות המנחים כדי להעביר מסר שהכוח נמצא בידיים של הצוות.
- את הסדנאות ביחידה לא הנחה המפקד, אלא הנחו אותן אנשי מקצוע תוך מתן מקום ייחודי למפקד. מניסיונו ביחידה בהעברת עשרות סדנאות, מרביתן בהנחה שלנו ומיעוטן בהנחיית המפקדים, בעיקר בשל אילוצים שונים, אין ספק שהצלחת הסדנה מותנית בהנחה מקצועית. הנחה כזאת מבטיחה שמירה נוקשה על מסגרת העבודה שאמורה לאפשר את העבודה המנטלית והרגשית. יתרון על כן, הנחה של אנשי מקצוע מפחיתה את העול שעל כתפי המפקד, שחווה את האירוע הטראומטי בעצמו, ומאפשרת לו להתמודד עם תפקודו, עם מחשבותיו ועם רגשותיו בנוגע לאירוע ולעבור אותו תהליך כמו לוחמי ויחד איתם.

סיכום

סדנאות התחקיר המנטלי, בדומה לכל ההתערבויות שביצענו ביחידה, נעשו בראי המשימה של הארגון ונועדו להחזיר את הכוחות לכשירות מבצעית. כפי שמציינים החוקרים בפרק התיאורטי, קשה לאמוד את מידת ההצלחה והאפקטיביות של תחקירים מהסוג הזה בפרט ושל ההתערבויות שביצענו ביחידה בכלל. עם זאת אין ספק שההתערבויות שביצענו ביחידה תרמו לחיזוק המודעות של המפקדים לחשיבות העבודה הרגשית באירועי משבר. עבודה כזאת מסייעת לחזק את החוסן המנטלי של הלוחם הבודד כמו גם של הארגון כולו ובסופו של דבר מסייעת להשיג את המטרה שלשמה קיים הארגון: הניצחון בקרב.

הערות

1. חיים עומר, "פיגועים המוניים – תפקיד צוות חירום", שיחות, כרך ה, חוברת 3, יוני 1991
2. ח' עומר וא' נח, "עקרון הרציפות: גישה מורחבת לאסון וטראומה", פסיכולוגיה ד (2-1), 1994
3. Turnbull, G., "The Lockerbie Air Disaster and the Gulf War: Debriefing in Britain", In: **National Center for PTSD**, 1988; Young, B. H. and Gerrity, E. T., "Critical Incident Stress Debriefing (CISD): Value and Limitations In Disaster Response", In: **National Center for PTSD**, 1994



מהו הדבר שאתם לוקחים איתכם מהסדנה הזאת? מה למדתם, אם בכלל? האם יש מסר חשוב כלשהו שברצונכם להעביר לצוות בהקשר הזה?"

המטרה של החלק הזה היא לבצע תהליך סגירה של העבודה הרגשית ולראות עם אילו כוחות הולך הצוות קדימה מתוך ניסיון לשדר לכוחות אופטימיות ולא לאפשר להם שקיעה במרה שחורה. הדגש בחלק הזה הוא על הכוחות, על היכולות של הצוות ושל הקבוצה ועל הצורך להמשיך קדימה בשביל החבר שנהרג ובשביל החברים בצוות.

תובנות מרכזיות

- החזרה הביתה מהקרב ובייחוד החזרה להמשך הלחימה אינן דבר של מה בכך. גם הלוחמים הקשוחים ביותר חווים חוויות

אין ספק שההתערבויות שביצענו ביחידה תרמו לחיזוק המודעות של המפקדים לחשיבות העבודה הרגשית באירועי משבר

- קשות שעלולות לפגוע בהם ובכשירותם המבצעית. ניסיונו מראה כי ניטור ההשלכות הפסיכולוגיות של אירועי קרב וביצוע התערבויות פיקודיות (שאותן מנחים יועצים) לפי הצורך מאפשרים למנוע קשיים רגשיים בטווח הקצר, הבינוני והארוך.
- משבר הוא לא רק אסון קולוסלי או מות חבר. במקרה של היחידה יכולנו – בשל היותנו יועצי פנים בעלי היכרות מעמיקה עם היחידה – לאבחן את המצב, לזהות דפוסי שינוי שאינם מוצהרים על פני השטח ולחבר חלקי פאזל למציאות מורכבת. זה מה שאיפשר לנו לגבש את התובנה שחל שינוי בדפוסי הלחימה ולסייע למפקדים להבין ולהמשיג את השינוי הזה ולנהל.
- העבודה האינטרדיסציפלינרית של הפסיכולוגיה הקלינית עם הפסיכולוגיה הארגונית העצימה את יכולתה ואת איכותה של ההתערבות בעת חירום והייתה מכפיל כוח בהיבטים שונים. השילוב של עולמות תוכן שונים, שהתבטא בעבודה מול המפקדים והלוחמים ובהנחה המשותפת של התחקירים המנטליים, איפשר להתמקד בתוכן הקליני ובתהליך הייעוץ. המצב הזה הקל על המשתתפים ויצר דרגות חופש גבוהות יותר (לא סדנה לאיתור פגועי נפש). העובדה שהיינו צוות שכלל גבר ואישה איפשרה לבצע התערבויות מעמיקות יותר ואף יצרה דרגות חופש למפקדים בהקשרים שונים. העבודה היומיומית המשותפת הגבירה גם את יכולתנו להיעזר זה בזה – מה שחשוב במיוחד בהתמודדות עם מצב של משבר מתמשך, שבמהלכו עברנו חוויות קשות בדומה לשאר חברי הארגון ואף יותר מכך: לעיתים נדרשנו להתמודד עם המפקדים, להכיל את התחושות הקשות שלהם ובמקרים רבים להגיד דברים קשים ולא מקובלים ולהתעקש על האמת המקצועית שלנו. סדנאות הדיבוב הפסיכולוגי שבוצעו ביחידה התבססו על