

מלחמת המפרץ – העורך האזרחי בזמן משבר

נתונים שנאספו בקרב הציבור הישראלי ערב מלחמת המפרץ ובמהלכה העלו כי ככל שההנהגה מוסרת לציבור יותר מידע אמין ומדויק, כך קטנה חרדתו. דווקא ניסיונות "לגונן" על הציבור באמצעות הסתרת מידע גורמים לעלייה במפלס החרדות

אל"ם (מיל') ד"ר משה אבן־חן וסא"ל מתן פורת

מבוא

מלחמת המפרץ צרובה בתודעה הלאומית כשעת המבחן של הציבור האזרחי במדינת ישראל. בשונה ממלחמות עבר, העורך היה מאוים, ואילו החיילים – במיוחד בנגב ובקווי הגבול – היו מוגנים יותר מאשר משפחותיהם בגוש דן ובחיפה.

העורך הפך לחזית, והג"א (שהופקד על ההתגוננות האזרחית לפני הקמתו של פיקוד העורף) היה במוקד העשייה. פיקוד הצבא נדרש למידע עדכני על עמדות הציבור, על תחושותיו, על ציפיותיו ועל מידת האמון שלו בצה"ל ובמדיניות ההתגוננות שנקבעה על ידו.

האירועים התרחשו בקצב מהיר, וצצו שאלות רבות, כגון: האם לחלק מסכות אב"ך, ואם לחלק – מתי וכיצד? האם הציבור בפאניקה? האם הוא חש צימאון למידע נוסף? האם נקלטו המידע וההסברה על דרכי המיגון? האם סומך הציבור על ערכות המגן ועל החדר האטום? מהן תגובותיו לנפילת הטילים? וכו'.

על מנת לתת מענה לשאלות אלה הקימה

מחלקת מדעי ההתנהגות של צה"ל (ממד"ה) מערכת לעריכת סקרים טלפוניים. נערכו 23 סקרים במהלך ששת חודשי המשבר, מתוכם 12 במהלך ששת שבועות המלחמה. בסה"כ נסקרו כ־8,000 אזרחים.

המידע שהופק שימש את הרמטכ"ל, את סגנו, את עוזר ראש אג"ם, את דובר צה"ל, את מפקדת הג"א ואת אג"ם מבצעים. ממצאי הסקרים שימשו לקבלת החלטות וכן לעיצובה של מדיניות ההסברה והמיגון.

בסקרים נצבר מידע רב, שעובד לאחר המלחמה על־ידי אנשי ממד"ה (סדיר ומילואים) בתמיכת מפא"ת – פרויקט "האדם בקרב"¹. המידע שנאסף פתח חלון מרתק להבנת השפעות הגומלין בין המנהיגות להתנהגות האוכלוסייה במצבי לחץ ומשבר. מידע זה, שנאסף במלחמת המפרץ, מצטרף לשורה ארוכה של מחקרים בעולם על התנהגות אוכלוסייה במצבי אסון כגון: שיטפונות, רעידות אדמה ועוד. המורכבות של תפקיד ההנהגה במצבים כאלה הועצמה על־ידי שחקנים נוספים, שהם גורם מרכזי בעידן הנוכחי: התקשורת הישראלית והזרה. קשה לשכוח את דיווחי בוב סיימון מבגדאד על רקע הפצצות האמריקנים ואת דיווחי הכתבים העוקבים אחר הטילים הנופלים על תל־אביב.

ההנהגה הצבאית, אשר הפכה במידה רבה להנהגה לאומית, נדרשה לקבל החלטות כמקובל במצבי לחימה, אלא שהפעם הלוחמים היו כלל אזרחי המדינה המנסים לחיות את שגרת יומם.

סא"ל מתן פורת,
ראש ענף
ייעוץ ארגוני
בממד"ה



אל"ם (מיל') ד"ר
משה אבן־חן,
ראש ממד"ה
במלחמת המפרץ



פגיעת טיל קרקע-קרקע במרחב עירוני



ההנהגה הצבאית, אשר הפכה במידה רבה להנהגה לאומית, נדרשה לקבל החלטות כמקובל במצבי לחימה, אלא שהפעם הלוחמים היו כלל אזרחי המדינה המנסים לחיות את שגרת יומם

בשלב ההתרעה, טרם התרחשות האירוע, עסוק הציבור בעיקר בליקוט מידע פורמלי (הודעות של ממשלה, של הרשויות המקומיות, של הצבא וכו'), ומידע בלתי פורמלי (ממקורות "יודעי דבר", מפרשנים וכו'). ההתנהגויות האופייניות לשלב זה הן: חששות, דריכות וכוננות, חיפוש אקטיבי של הציבור אחר מידע מאמת או משלים, שמועות רבות, תופעות של התעלמות מהוראות ומהנחיות שנותנות הרשויות או הבעת אי-אמון בהוראות ובהנחיות אלה. ההתעלמות עשויה לנבוע ממספר סיבות: העדר התנסות במצב דומה, תחושה ש"לי זה לא יקרה", היאחזות בידיעות מרגיעות ותחושת פטליזם – מה שצריך לקרות יקרה.

מחקרים מראים כי במצבים כאלה גדלה באופן משמעותי התלות הפסיכולוגית של הציבור במנהיגים. אנשים מחפשים את הביטחון בדמויות סמכות אשר ירגיעו אותם ושמעו ישאבו תחושת אופטימיות וביטחון. ככל שמתקרב הזמן (המשוער) של המהלומה (טילים, סופה, שיטפון וכו'), אנשים מחפשים יותר ויותר מידע, שיעזור להם להתמגן ולהתגונן מפני הסכנה. המידע הופך להיות מרכיב חשוב עבור הפרט, וסוגיה זו תידון בסעיף הבא.

לסיכום שלב טרום האירוע ניתן לומר כי מרבית האוכלוסייה תהיה דרוכה, ורק מיעוט יהיה בחרדה עד חוסר אונים ויפגין נטייה לתגובות לחץ מוגזמות. במילים אחרות,

הגורמים המרכזיים בזירה זו היו, למעשה, המידע והשימוש שעשתה בו המנהיגות. המידע הרב שזרם בערוצים השונים עיצב את תודעת השחקנים השונים והשפיע על ההחלטות שהתקבלו ועל התנהגות האוכלוסייה.

מנקודת המבט של מדעי ההתנהגות ניתן לפרט ולהתמקד בתופעות רבות המהוות בסיס להפקת ידע ולקחים לעתיד. אנו בחרנו לדון בקשר שבין התנהגות האוכלוסייה להנהגה מזווית הראייה של המידע אשר זרם בערוצים השונים. מן הראוי להדגיש כי המאמר הנוכחי דיון במידע כפי שהוא נתפס על-ידי ההנהגה והאוכלוסייה האזרחית, והקורא המתעניין בתחום מוזמן לפנות למקורות נוספים, כגון מסרי ההסברה שעוצבו על-ידי דובר צה"ל, קטעי תקשורת כתובה שהופיעו בעיתונות בארץ ובעולם ומחקרים נוספים.²

רקע תיאורטי

במצבי אסון מקובל לדבר על התנהגות רציונלית ואי-רציונלית. ההבחנה בין שתי ההתנהגויות תוגדר על-פי מידת ההלימה בין ההתנהגות למצב.

כאמור, ההתנהגות רציונלית היא התנהגות שהולמת את המצב ואת מאפייני האיום. לדוגמא: חיפוש מחסה תוך כדי תחושת פחד ויובש בגרון בזמן נפילתו של מטח הטילים הראשון הוא התנהגות רציונלית. ריצה ברחובות בפיג'מה תוך כדי השמעת קריאות קרב חסרות פשר והסתכנות מיותרת היא התנהגות בלתי רציונלית.

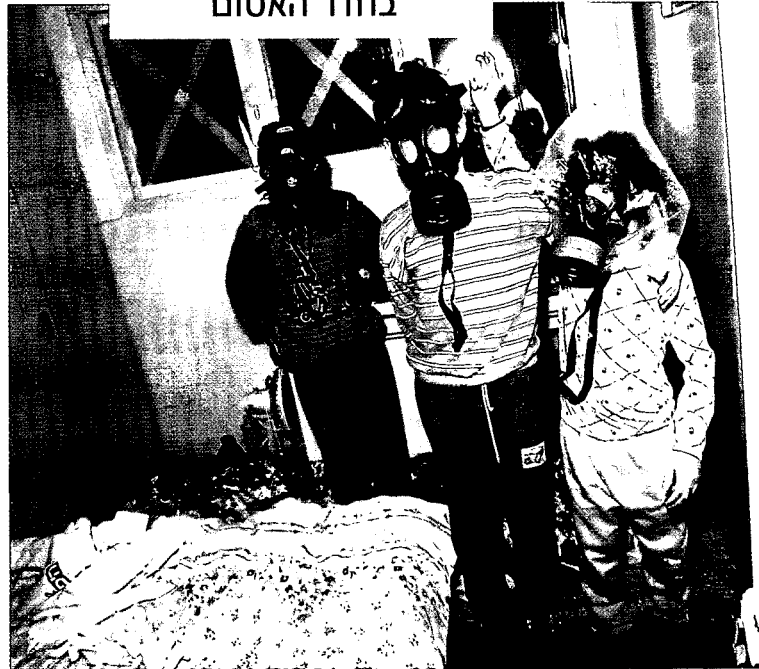
במונחים פסיכולוגיים ניתן לאפיין שלושה דפוסי תגובה אנושיים למצב חירום: התמודדות אקטיבית לשינוי המצב (FIGHT), בריחה (FLIGHT) וקיפאון או הימנעות מפעולה (FREEZE).³

קשה לנבא מראש כיצד יגיב הפרט, כיוון שישנם גורמים רבים המשפיעים על דפוס התגובה: עוצמת האיום הנתפס סובייקטיבית, מיידיות הסכנה, ניסיון קודם עם מצב דומה, אישיות האדם, מידת האמון שלו ביכולת שלו ושל גורמים בסביבתו להתמודד בהצלחה עם הסכנה.

מה אנו יודעים ממחקרים בעולם ובארץ על התנהגות אוכלוסייה במצבי אסון ומשבר?

הספרות המחקרית הפסיכולוגית מצביעה על חמישה שלבים פסיכולוגיים המתרחשים כמעט בכל אירוע אסוני:⁴

1. שלב ההתרעה: המציפייה לסכנה שמתקרבת ועד לאירוע.
2. שלב המהלומה (הלם): מהאירוע + 1 שעה.
3. שלב התגובה המיידית: מ-1 שעה אחרי האירוע עד 4-5 שעות אחריו.
4. שלב התגובות המאוחרות: מ-4-5 שעות אחרי האירוע ועד לשיקום האוכלוסייה.
5. שלב השיקום: מימים ועד חודשים לאחר האירוע.



מחקרים מלמדים שרוב הציבור מתנהג במצבי משבר
באופן רציונלי

הציבור יתנהג באופן רציונלי: הוא ישקול את המצב, ולאור המסקנות יעשה את הנדרש לאבטחת שלומו ושלום משפחתו ויקיריו. אם המשמעות היא שיש להשיג ניילונים, סרטי הדבקה וסודה לשתייה – הוא יעשה כל הדרוש להשגתם, כולל עמידה של שעות בתור, דחיפה, הפעלת מכרים ל"פרוטקציה" ואפילו נסיעה של שעות למקום שבו – על-פי השמועות – נשארו עדיין המצרכים הנדרשים. בעיני המסתכל מהצד עשויה התנהגות זו להיחשב בלתי הגיונית ואף "היסטרית", אך מנקודת מבטו של הפרט הוא בהחלט מבצע צעדים הגיוניים ומשמעותיים לשיפור סיכוייו לשרוד בעת שתונחת המהלומה.

בשלב המהלומה, שהוא האירוע עצמו, אכן נצפה בהתנהגויות אופייניות של בלבול ומבוכה, אובדן שיווי משקל נפשי, תגובות רגשיות ופיזיולוגיות חריפות, כגון: חרדה, בכי, פחד, הזעה מוגברת, יובש בגרון ועוד. ההתנהגות תתאפיין בתגובות אוטומטיות אינסטינקטיביות – כמעט ללא חשיבה ותכנון – לצורך הישרדות.

מייד לאחר השלב הזה מתחילים מרבית האנשים להתאושש ולהפגין התנהגויות ענייניות כגון ניסיונות לחילוף עצמי, לחילוף קרובים ולחיפוש ניצולים, חילוף רכוש יקר, חיפוש אחר מידע והנחיות, התנדבות לסיוע הדדי.⁵

ממצאים מאירועי אסון מצביעים על כך, כי ככל שהאדם מוכן יותר לאירוע ולמאפייניו, כך יהיו תגובות החרדה בזמן האירוע פחות קיצוניות ויימשכו פחות זמן. כלומר, ככל שהאנשים הוכנו טוב יותר לקראת האירוע, כך גדל הסיכוי שמיד אחרי יחזרו במהירות לתפקוד הולם ואפקטיבי,

שפירושו מעבר מחוסר אונים לתחושת שליטה בעצמם ובסביבתם.

מהי השפעת המידע על התנהגות האוכלוסייה במצבי אסון ומשבר?

מחקר מקיף, הון בהשפעת המידע על רמת תפקודו של העורך, מצביע על חשיבותו הרבה של המידע ככלי בידי ההנהגה לעצב את הרגשות ואת התנהגותו של הציבור: "העורך אינו יחידה צבאית שהתאמנה לקראת מצב לוחמה אפשרי, יחידה שתירגלה אופציות כאלה ואחרות לקראת קרבות כאלה או אחרים. העורך הוא ילדים ומבוגרים, צעירים וזקנים, חולים ובריאים, ותיקים ועולים חדשים, אנשים שונים על-פי מאפיינים חברתיים ואישיים, ערב רב ללא מפקד שקורא 'אחרי', אנשים שאמורים להתמודד עם איום משמעותי בלי כל הכנה מראש (חוץ מהחיים עצמם). מהי הדרך היעילה ביותר להפוך את העורך הזה ל'קבוצת חיילים ממושמעת'? מה עומד לרשותו של המפקד על אותו עורך? בראש ובראשונה – מילים".⁶

בהסתמך על סקרים מקיפים שנעשו בישראל בשני אירועים שונים – הראשון מייד לאחר מבצע "דין וחשבון" (אוגוסט 93) והשני ארבעה חודשים מאוחר יותר (דצמבר 93) – מתברר כי לאופן העברת המידע לאוכלוסייה האזרחית יש השפעה רבה ביותר על תחושותיה ועל עמדותיה.

המסקנה המרכזית של החוקרים היא כי יש להעביר לציבור מידע מדויק, מפורט ועדכני ככל שניתן. כיוון שאנשים נוטים בדרך כלל להמעיט בחומרת הסכנה (בניגוד למיתוס הרווח כי אנשים נוטים במצבים אלו "להיכנס לפאניקה"), ההמלצה שלהם למוסרי המידע היא להדגיש את האיום ממספר זוויות:

♦ להזהיר מפניו – דהיינו למסור מידע הן לגבי הסיכויים שיתממש והן לגבי הנזק הצפוי במקרה שיתממש. חשוב למסור כל מידע נוסף הנוגע למהותו של האיום, לזהותו, ובמידת האפשר מתי יקרה וכמה זמן ימשך.

♦ להסביר את משמעות האיום לפרט.

♦ לתאר, לפרט ולהסביר את אמצעי המיגון הקיימים, את דרך פעולתם, את מידת יעילותם ואת דרך השימוש בהם לאנשים שונים.

♦ להסביר, לתרגל ולטעת אמונה ביכולת הפרט לבצע את ההתנהגות הנדרשת.

♦ להסביר מהו הרווח הצפוי (הגנה) מההתנהגות אדפטיבית לעומת המחיר של התנהגות לא אדפטיבית.

♦ לתאר את מהות התחושות המתעוררות נוכח האיום ונוכח ההתנהגות המיגונית הנדרשת. להסביר את ההבדל בין פאניקה לחרדה, לתת לגיטימציה מסוימת לחרדה לצד עצות והנחיות לפעילות אדפטיבית.

החוקרים מצביעים על מספר גורמים נוספים המשפיעים על איכות המידע המועבר במצבי אסון ומשבר:



הפיקוד העליון הישראלי במלחמת המפרץ בשעת התייעצות במהלך התקפת טילים. מימין לשמאל יושבים: אלוף אמנון שחק - ראש אמ"ן, תא"ל מאיר דגן - רח"ט מבצעים, רא"ל דן שומרון - הרמטכ"ל, משה ארנס - שר הביטחון, אלוף אהוד ברק - סגן הרמטכ"ל (משתרע לאחור ומוסתר חלקית), עומדים: תא"ל נחמן שי - דובר צה"ל (מימין) וסא"ל גיידה - רל"ש הרמטכ"ל

מלחמת המפרץ - העורך האזרחי בזמן משבר

◆ המידע חייב להיות ברור, מדויק, ספציפי, אמין, עקבי ובעל מבנה הגיוני.

◆ למוסר המידע חשיבות רבה, וההמלצה היא שיהיה זה גורם רשמי, קבוע, תקשורתי, סמכותי, אמין, קומפוטנטי, חסר פניות.

◆ ההמלצה היא להרבות בערוצי מידע: רדיו, טלוויזיה, עיתונות, אינטרנט ופרסום מקומי.

◆ כמו כן חשוב להתייחס לאוכלוסיות ספציפיות, כגון עולים חדשים, קשישים, ילדים ועוד.

המחקר מראה כי קיים קשר בין רמת הפחד והחששות של הציבור מקבל המידע לבין עמדות, תפיסות והתנהגות ביחס לאיום. התברר כי כדי שתיווצר פתיחות לקבלת מידע על הסיכון הצפוי ועל דרכי התמודדות איתו, רצוי שישתרר פחד ברמה ממוצעת: אנשים שאינם מפחדים ייטו להכחיש לחלוטין את האיום ואת הצורך בהתגוננות, בעוד שאנשים חרדים מאוד יתקשו לתפקד כראוי ולהתמקד בדרכי ההתגוננות.

מהי ההתנהגות של מקבלי ההחלטות במצבי אסון ומשבר?

סקירת ספרות מקיפה שנערכה בנושא⁷ נוטה להפריך אמיתות ומיתוסים המקובלים בקרב ההנהגה האזרחית והצבאית בנוגע להתנהגות של אוכלוסייה אזרחית במצבי

לחץ ואסון.

ניתן לציין שלושה מיתוסים, אשר מכתיבים קבלת החלטות שגויות מצד ההנהגה:

◆ מיתוס הפאניקה – אסונות גורמים לפאניקה המונית.
◆ מיתוס ההלם – אנשים הנפגעים באסון מוכים בהלם המונע מהם להגיב בצורה הגיונית, ולכן הם זקוקים לסיוע מבחוץ.

◆ מיתוס הביזה – אסונות מביאים לתופעות נפוצות של ביזה רכוש מאנשים שנספו או שפינו את בתיהם.

מיתוס הפאניקה וההלם גורם להנהגה לנסות למנוע הפצת מידע, שאותו היא תופסת כמפחיד וכמאיים על הציבור. זאת מתוך רצון "להגן" עליו. ברמה הלאומית עלולה הנחת יסוד זו בדבר התנהגות צפויה של הציבור למנוע הכנה מוקדמת של האוכלוסייה לקראת הסכנות הפוטנציאליות. מחקרים רבים על התנהגות אנשים בעת אסונות טבע מראים כי העדר מידע מוקדם על האיום ועל דרכי התגוננות מפניו עולה בסופו של דבר בחיי אדם.

מיתוס הביזה מניח כי באיזור אסון, שפונה מתושביו, תתקיים תופעה נרחבת של ביזה. גם מיתוס זה מופרך במחקרים, המצביעים על ההפך הגמור: מקרים של ביזה המונית מתרחשים לא במצבי אסון, אלא כתוצאה מתחושות של קיפוח חברתי וכו'. במחקרים המעטים של ביזה בעת אסון מתברר כי העבריינים הם אנשים שאינם שייכים לקהילה

העסוקה בהצלחת חיייה.

ההנחה השגויה בדבר הביזה הצפויה באיזור האסון גורמת להקצאה מוטעית של כוחות ביטחון לשמירה על הרכוש על חשבון הפניית הכוחות להצלחת חיים. בסיכומו של דבר ניתן לומר כי יחסי הגומלין בין ההנהגה לאוכלוסייה האזרחית מתאפיינים בדפוס הבא: ההנהגה נוטה להתייחס לציבור כאל חבורה לא מאורגנת של אנשים חסרי ישע, שאינם פועלים באופן רציונלי לפני האסון ובמהלכו, ולכן גם נוטים שלא להישמע להוראות הניתנות

לעבור לדפוס הוראות אקטיבי וישיר. ידועים מקרים רבים על אסונות, שבהם סירבו אנשים לפנות את בתיהם בעוד השיטפון הולך ומתקרב.

האמצעי היעיל ביותר העומד לרשות ההנהגה להכוונת התנהגות הציבור הוא המידע והתקשורת. פעולה רצופה ואמינה בתחום זה מנתבת את הקשב של האזרחים לערוצי ההצלה ומאפשרת הכוונה וסיוע להצלחת חיים. התנאי לכך, כאמור, הוא יצירת יחסי גומלין נכונים בין שני הצדדים עוד בשלבים שלפני המהלומה.

עמדות הציבור במלחמת המפרץ

לאחר שסקרנו מה מלמדת אותנו הספרות המחקרית על התנהגות האוכלוסייה במצבי חירום ומהי השפעת המידע על הציבור, ניתן לבחון את עמדות הציבור במלחמת המפרץ. הממצאים שיוצגו בפרק הנוכחי יהיו בסיס לדיון בשאלת הקשר בין ההנהגה לציבור באמצעות מידע במצבים של משבר לאומי.

כאמור, יריעת הנתונים רחבה ביותר, ועל כן בחרנו להציג את עמדות הציבור בתקופת ההמתנה למלחמת המפרץ. תקופה זו נמשכה כשישה חודשים – מסוף אוגוסט 1990 ועד אמצע ינואר 1991 – מועד נפילת הטילים הראשונים. במונחי המודל של השלבים הפסיכולוגיים, שאותו פירטנו בפרק הקודם, אנו מדברים על שלב ההתרה.

האירוע המרכזי שאיפיין תקופה זו החל עם הודעתו של דובר צה"ל על חלוקת מסכות מגן לציבור הישראלי (2 באוקטובר 1990) והסתיים עם גמר החלוקה (11 בנובמבר 1990). לאחר תקופה זו ועד לנפילת הטיל הראשון היה הציבור בהמתנה פסיבית, תוך שהוא עוקב אחר המתיחות ההולכת וגואה בין האמריקנים לעיראקים. שיא הציפייה הגיע עם תום מועד האולטימטום של נשיא ארה"ב, ג'ורג' בוש, לסדאם חוסיין ב־15 בינואר 1991. יומיים אחר כך החלו האמריקנים להפציץ את עיראק, וביממה שלאחר מכן החלו ליפול הטילים הראשונים על ישראל. מבחינת הציבור הישראלי הפך בכך האיום התיאורטי לאיום ממשי. להלן עמדות הציבור באותה התקופה ביחס למספר משתנים מרכזיים המעצבים את תפיסת האיום:

1. מידת האמון בצה"ל.
2. החשש מהתקפה כימית ומידת הדאגה מהמצב הביטחוני.
3. מידת שביעות הרצון מהמידע שנמסר ומידת הצורך במידע נוסף.

מידת האמון בצה"ל

מידת האמון של הציבור בצה"ל כמוסד מרכזי הנועד להגן על ביטחונם ועל שלומם של אזרחי המדינה היא משתנה חשוב בקשר בין ההנהגה לציבור במצבי חירום.



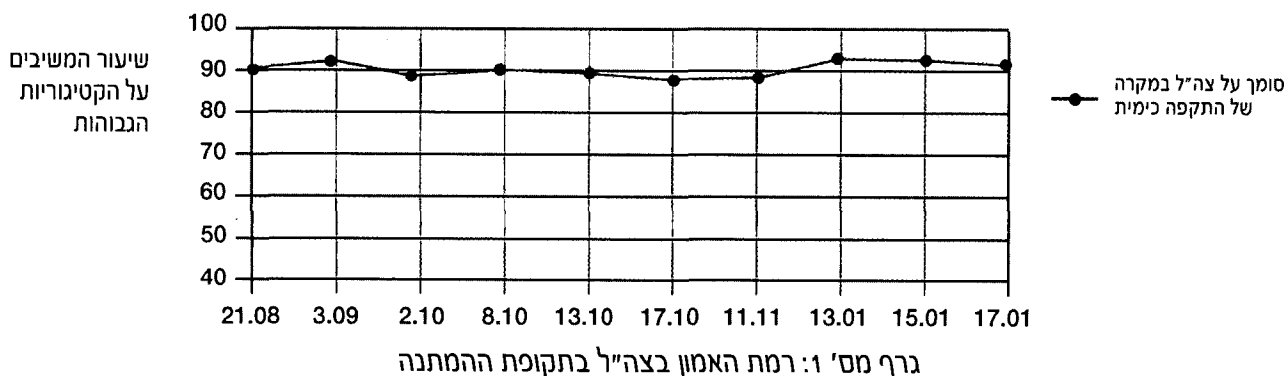
להם מלמעלה. זו הסיבה שההנהגה נוטה בעת מצבי חירום לנסות להרגיע את הציבור ולהמעיט מעוצמתו של האיום הצפוי.

הציבור, לעומת זאת, תופס את עצמו אחרת. הוא בדרך כלל מאורגן במסגרת משפחתית וקהילתית תומכת, ואם יספקו לו דרכי מיגון והתגוננות בפני האיום, הוא יפעל עלי-פי ההוראות באופן רציונלי ושקול.

כלומר, קיים פער בהגדרה בין תפיסת הציבור את עצמו לבין תפיסת ההנהגה אותו – פער שעלול להוביל לאי-הבנות ולשגיאות קריטיות בעת הצורך להציל חיים.

במערכת יחסים זו ממלא המידע תפקיד חשוב. הציבור דורש לדעת ואינו מחכה ש"ירגיעו" אותו. אם הוא מאמין שאכן מוסרים לו מידע התנהגותי מפורט ואמיתי, גובר האמון שלו בהנהגה ובמוסדות ההצלה.

בהיבט הפסיכולוגי קיימת סכנה כפולה ומכופלת כאשר ההנהגה נוקטת אסטרטגיה של הכחשת האיום. ישנם אנשים רבים אשר נוטים להיאחז במידע מרגיע מתוך אמונה ש"לי זה לא יקרה". במצב זה ההנהגה למעשה משחקת לידיהם, ואי-מתן המידע האמיתי והמלא או מסירת מידע "מרגיע" עלולים לחזק דפוס פסיבי זה. כאשר המשבר מגיע בסופו של דבר, עלולה ההנהגה למצוא את עצמה מתקשה עוד יותר



הסיכויים להתמודד איתם על סמך הערכת המשאבים העומדים לרשותו.⁸

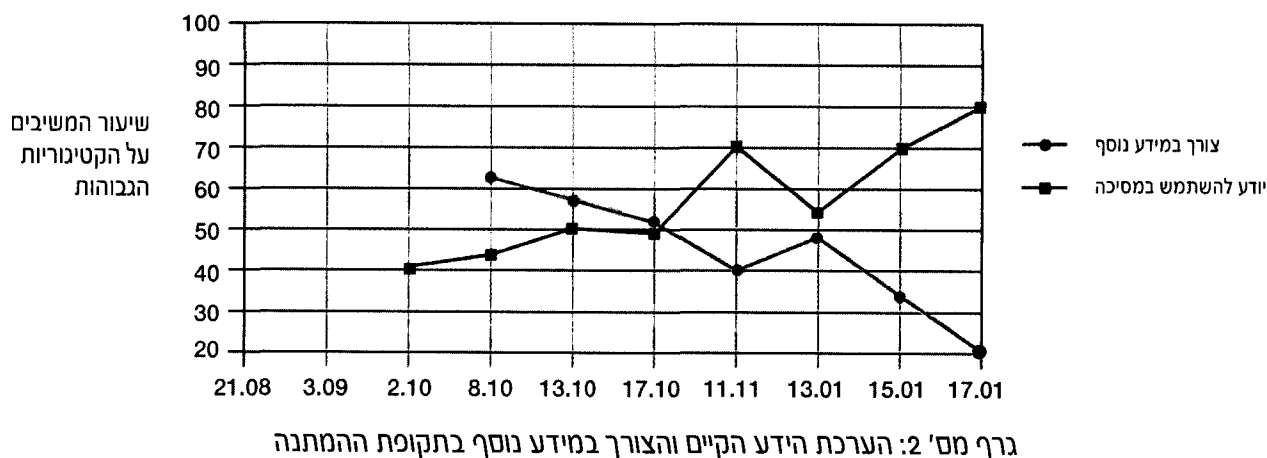
בתקופת ההמתנה, טרם מלחמת המפרץ, עיקר המידע שנזקק לו האזרחים נגע לדרכי ההתמודדות עם האיום של הטילים הכימיים – איום חדש שיש בו פוטנציאל גבוה לעורר חששות ותחושות של חוסר יכולת להתמודד. בעוד שבציבור הישראלי הייתה קיימת מודעות ליכולת להתגונן בפני טילים קונוונציונליים (למשל מתקופת ההמתנה ערב מלחמת ששת הימים), הרי האיום הכימי היה חדש ומפחיד.

אנו יודעים ממחקרים כי במצבי איום מחפש הפרט מידע באופן אקטיבי, וכאשר אין הוא מוצא – ישלים אותו באמצעות שמועות, השערות ואמיתות שייצר לעצמו.

מהנתונים בגרף מס' 2 ניתן לראות בבירור כי ישנה מגמה של ירידה בצורך של הציבור למידע נוסף, ובו זמנית גברה תחושת הציבור כי הוא יודע כיצד להשתמש במסכות

אנו יודעים ממלחמות העבר כי במצבי משבר עולה רמת האמון של המונהגים במנהיגיהם. הדבר מאפיין לא רק את יחסה של האוכלוסייה האזרחית כלפי הנהגת המדינה, אלא גם את יחסם של החיילים כלפי מפקדיהם לפני יציאה לקרב. הפרט מחפש משענת מנהיגותית, שתספק לו כיוון ומשמעות בתקופה של אי-ודאות. אם ההנהגה מספקת לו משענת בדמות מידע, דמויות שניתן לסמוך עליהן, פעולות אקטיביות למיגון וכו', אז רמת האמון שלו בהנהגה עולה, וכן עולות תחושות הביטחון שלו.

מהנתונים בגרף מס' 1 ניתן לראות כי במשך כל תקופת ההמתנה הייתה רמת האמון של הציבור בצה"ל גבוהה מאוד: היא נעה בין 85% ל-95%. הנתונים הגבוהים מחזקים את הידע המחקרי שצוין לעיל, ועל כן ניתן לומר שהאמון הגבוה שהציבור רחש לצה"ל היה מעין "מטרייה פסיכולוגית"

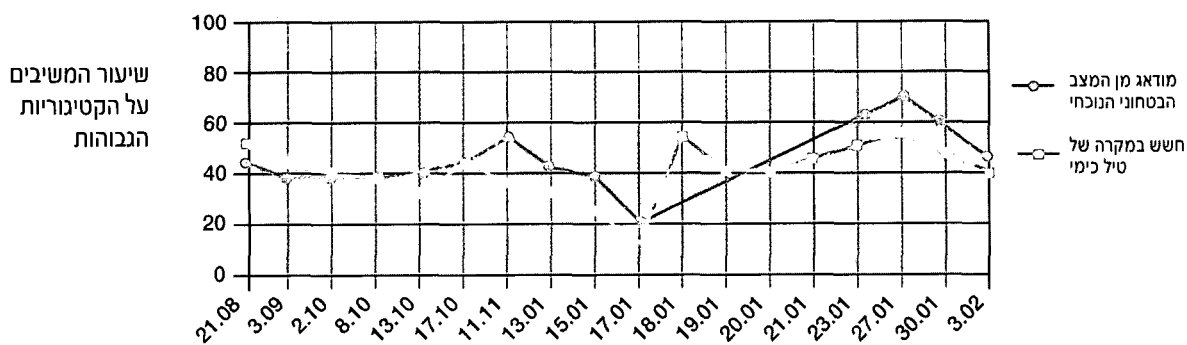


המגן. בשלב מוקדם יחסית של המשבר (אמצע אוקטובר) החליטה ההנהגה שלא להמתין עוד ופתחה בחלוקה של ערכות מגן. החשיפה האינטנסיבית של הציבור לתחנות החלוקה הייתה גורם משמעותי ביכולת ההתגוננות שלו, כיוון שנוסף על המידע המעשי כיצד לחבוש את המסכה

למערכת יחסי הגומלין בין ההנהגה לציבור, ולכך נתייחס בפרק הדיון.

ידע ומידע

הפרט הנמצא במצב של לחץ ושל איום מבצע כל הזמן הערכות ושיקולים של הסיכונים העומדים בפניו מול



גרף מס' 3: חששות ודאגה בתקופת ההמתנה ונפילת הטילים

דין בממצאים

תקופת ההמתנה טרם מלחמת המפרץ היא הזדמנות טובה ללמוד על דפוס היחסים בין ההנהגה לציבור האזרחי. על סמך הממצאים שהוצגו בפרק הקודם ניתן לראות כי אף שהאיום על הציבור הלך והתקרב, הרי באופן מפתיע, לכאורה, רמת הדאגה והחששות שלו הלכו וקטנו. ניתן להסביר מגמה זו בתחושת ביטחון גוברת של הציבור באפקטיביות המידע ובתחושת הידע והיכולת להפעיל את אמצעי המיגון המצויים ברשותו לצורך מיגונו והצלת חייו. כלומר, למרות הידיעה כי עשויים ליפול טילים כימיים וקונוונציונליים, חש הציבור אמון גבוה בצה"ל, וברמה האישית והמשפחתית חש באופן יחסי מוגן ומוכן.

ניתן לייחס תחושות אלו למספר החלטות קריטיות שקיבלה ההנהגה (המדינית והצבאית) – בראש ובראשונה ההחלטה לחלק את המסכות לציבור ולא לשמור אותן באופן מרוכז במאגרים.

בלי להיכנס לוויכוח בין אנשי המקצוע על יעילותם של אמצעי המיגון השונים – עצם העברתם לציבור (או מתן המידע כיצד להשיגם) יצרה בקרב הציבור תחושה שהוא שולט במצב ויכול להתגונן באופן אקטיבי. לתחושה זו חשיבות גדולה במצבים כאלה.

ההחלטה להפוך את דובר צה"ל, נחמן שי, ל"מסביר הלאומי" סייעה אף היא בכך שהיא מיקדה את הקשב של הציבור למקום אחד וחסכה ממנו את הבלבול ואת המבוכה שיצרו הפרשנים השונים, אשר מטבע הדברים סתרו אלה את אלה בהערכותיהם.

ניתן איפוא לסכם ולומר כי ככל שיש אמון רב יותר במנהיגות, וככל שזו מעבירה לאוכלוסייה מסרים ברורים יותר וממוקדים יותר הן על האיום (בשלב ההתכוננות) והן על דרכי ההתמודדות איתו, כך קטן הסיכון להתפתחותן של תחושות חוסר אונים ושל התנהגות אי-רציונלית. במקביל גובר החוסן המנטלי וההתנהגותי של הציבור.

לאורך שלביו השונים של המשבר ניתן לזהות התפתחות בדפוס התנהגותה של המנהיגות:

1. בתחילה היא נקטה את "הדפוס המגונן", שבא לידי

וכו' קיבל הציבור מידע על יכולת הפגיעה של הנשק הכימי, על דרכי ההתגוננות באמצעות איטום החדרים וכו'.

תהליך זה, שלווה במסרי הסברה עקביים מעל גלי האתר ובעיתונות, הכין את הציבור באופן פסיכולוגי למלחמה, שהחלה עם נפילת הטילים הראשונים על מדינת ישראל ב-18 בינואר.

חששות ודאגות

הפרט מגיב על מצבי חירום במישורים שונים: תגובות פיזיולוגיות, תגובות קוגניטיביות ותגובות רגשיות. החשש והדאגה הם ביטויים שניתן לשייכם במידה רבה לתחום הרגשי.

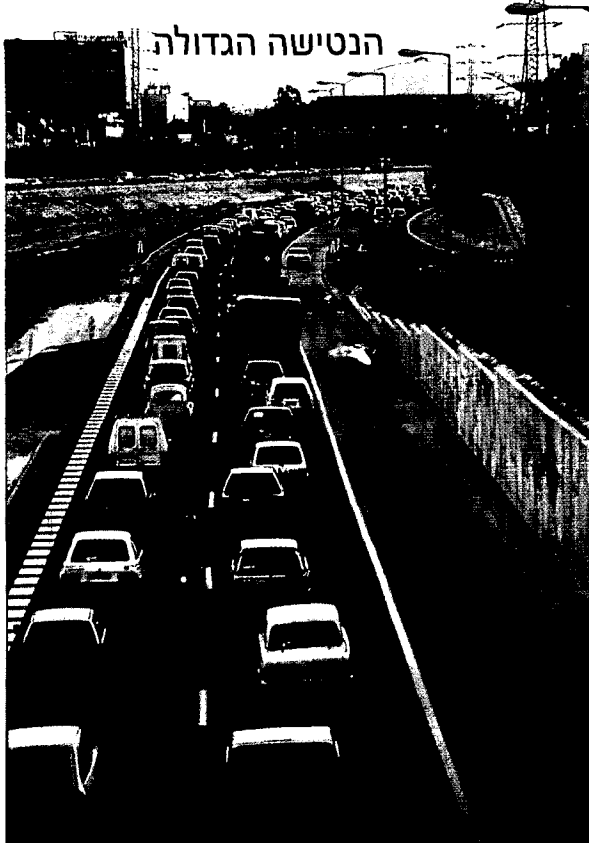
מהנתונים המוצגים בגרף מס' 3 ניתן לראות כי לאורך תקופת ההמתנה חלה ירידה מתונה, אך עקבית, ברמת החששות והדאגה של הציבור. לאחר חלוקת הערכות (אמצע אוקטובר) ועד לפרוץ הקרבות בעיראק (17 בינואר) נרשמה בסך הכול ירידה עקבית בתחושות הדאגה והחשש של הציבור.

נתון זה מפתיע למדי בהתחשב בעובדה שככל שהתקרב המועד לפקיעת האולטימטום שהציבו האמריקנים לעיראקים, גברה הסבירות לפרוץ מלחמה במפרץ, שעלולה הייתה להביא לנפילת טילים על ישראל – כפי שאכן התרחש ביממה שלאחר פרוץ הקרבות (18 בינואר).

בימים הראשונים שבהם נפלו הטילים נרשמה עלייה בחששות ובתחושת הדאגה – ממצא התואם מחקרים אחרים על התנהגות אוכלוסייה בשלב המהלומה. אך כל זה קרה לפרק זמן קצר, ושיאי הדאגה והחרדה גבוהים אך במעט מכפי שהיו באוגוסט, בשלבי ההכנה.

לאחר השיא אנו חוזים במגמה של ירידה מתונה למרות המשך נפילת הטילים – מה שמצביע על כך שהאוכלוסייה הולכת ומתרגלת למצב הלחץ המתמשך.

בסך הכול ניתן לומר שתגובותיו הרגשיות של הציבור הלמו את מצבי האיום החיצוני. למעט עלייה בחששות לאחר נפילת הטילים, למד הציבור לשלוט ברגשותיו – במידה מכרעת בעקבות קבלת מידע ודפוס הנהגה אפקטיבי.



מכוניות יוצאות מתל-אביב בזמן מלחמת המפרץ

מסוגל לקלוט ולהבין מצבים מורכבים וכי הוא מוכן להשלים עם מדיניות של התאפקות ושל הבלגה כאשר הוא מבין את השיקולים המדיניים העומדים מאחוריה. על ההנהגה גם לזכור שבעת משבר יציית הציבור להנחיות מלמעלה – ובלבד שישדרו אליו בערוץ ההיגיון והשכל הישר.

הערות

1. ממד"ה ומפא"ת, (1992) **המלחמה במפרץ הפרסי - העורף האזרחי בזמן המשבר**, פרויקט "האדם בקרב"
2. ברזניץ ש' וכרמיל ד', (1995), **השפעת מידע על רמת תפקוד העורף**, המרכז לחקר לחץ פסיכולוגי, אוניברסיטת חיפה
3. "התנהגות אוכלוסייה וכוחות הצלה בשעת חירום", מתוך **התנהגות אוכלוסייה: חומר עיוני**, מחלקת התגוננות אוכלוסייה - ענף התנהגות אוכלוסייה, עמ' 24
4. שם
5. **פיגועים המוניים: תפקידי צוות חירום**, סקירת ספרות בעריכת חיים עומר (בסיועו של חסינטו ענבר), מחלקת מדעי ההתנהגות, ענף פסיכולוגיית שדה וייעוץ ארגוני
6. ברזניץ ש' וכרמיל ד', שם
7. פיגועים המוניים, שם
8. Lazarus, R. S. (1966). **Psychological Stress and the Coping Process**, New-York, McGraw-Hill
9. המלחמה במפרץ הפרסי, שם, עמ' 96

ביטוי באיסור על חלוקת המסכות ובאיסור על דיון פומבי במאפייני האיום הכימי מחשש שתיגרם פאניקה.

2. לאור האיומים הפומביים של עיראק והמידע המאיים שזרם מהתקשורת העולמית, התברר למנהיגות כי היא חייבת לנטוש את "הדפוס המגונן" וליידע את הציבור במתרחש, אך הדבר נעשה באמצעות פרשנים אנשי מילואים ולא ישירות על-ידי גורמים רשמיים. דרך זו אנו מכנים "דפוס המנהיגות העקיפה".

3. ב-2 באוקטובר 1990 הודיע דובר צה"ל שהצבא פותח באופן ניסיוני תחנת חלוקה לערכות מגן. כשבועיים לאחר תום הניסוי החליט הצבא לחלק ערכות מגן לכלל האוכלוסייה במדינה.

ה-2 באוקטובר מסמל איפוא את המעבר ל"דפוס המנהיגות הישירה והמובילה", שבה מופיעים בפני הציבור גורמים מוסמכים ומעבירים מסרים ברורים הן ביחס למאפייני האיום והן ביחס לדרכי ההתגוננות ולאמצעי המיגון.

המעבר ל"דפוס המנהיגות הישירה", אשר לקחה אחריות ודיברה על חלוקת הערכות לבתי האב, העלה זמנית את רמת החששות, שכן המהלך הזה המחיש לציבור באופן חד-משמעי כי האיום רציני. אולם מייד אחר כך התפתחה מגמה עקבית של ירידה ברמת החששות עד סמוך לפקיעת האולטימטום האמריקני. עם נפילת הטילים הראשונים ישנה שוב עלייה – רציונלית לחלוטין – ברמת החששות, אולם רמה זו מצויה בתוך מגמת ירידה כוללת המעידה על תחושת ביטחון ועל יכולת להתמודד עם האיום.

ניתן לסכם באמירה פשוטית אך משמעותית: כשמסבירים לציבור מה מתרחש ומדוע, מה עליו לעשות ומדוע מפי מנהיגות שנותנים בה אמון – הציבור מבין ועושה מה שאומרים לו. כך קרה שלאורך כל המשבר דיווחו כ-80% ויותר מהציבור שהם נכנסו לחדר האטום במקרה של אזעקה, ויותר מ-75% מהנשאלים דיווחו שהם לקחו איתם את הערכה כשיצאו מהבית.⁹

לקחים לעתיד

האם נלמד הלקח של מלחמת המפרץ בנוגע לדפוס היחסים הרצוי בין ההנהגה לאוכלוסייה האזרחית?

איננו משוכנעים בכך. לדוגמא, כשהשתררה פעם נוספת מתיחות במפרץ, ב-1998, נקטה צמרת המדינה דפוס של "מנהיגות עקיפה". הפרשנים השתלטו על כלי התקשורת, ההנהגה היססה בתגובותיה, ובתודעה הציבורית נחרטה התמונה של חילת העומדת מעבר לגדר ואומרת לציבור גדול של ממתנינים בתחנה לחלוקת ערכות: "די, נגמרו כל המסכות..." באותה התקופה צץ האיום של תקיפת ישראל באמצעות טילים הנושאים ראשי-נפץ ביולוגיים, אך ההנהגה העדיפה למעט במידע ובהסברה "מחשש לפאניקה" ונערכה לחלוקה מהירה ופומבית של חיסונים.

חשוב שמקבלי ההחלטות יפנימו את העובדה שהציבור