

מתנתקים מהתנתקות

משימת ההתנתקות אופיינה בלחצים מגוונים ובפוטנציאל לשחיקה. המאמר שלהלן מציג טכניקות שיש בהן כדי לצמצם ולהפיג תופעות של לחץ ושל שחיקה לאחר משימת ההתנתקות ולסייע בחזרה לשגרה

סרן ורד וינוקור-חי ורס"ן יותם אמיתי*

באוכלוסייה שאינה מוגדרת אויב, אלא באזרחים שהם חיילים כמותם, אשר לאורך שנים שירתו, משרתים וישרתו בצה"ל.

המאמר שלהלן מבקש לבחון את תופעות הלחץ והשחיקה שאיפיינו את משימת ההתנתקות ואת התקופה שאחריה ולהציע טכניקות וכלים שבאמצעותם יכולים המפקדים לסייע לחייליהם (ולעצמם) להתמודד עם התופעות הנ"ל.³

לחץ (Stress) הוא חלק אינטגרלי מחייהם של בני האדם. כתופעה פסיכולוגית בעלת השלכות תפקודיות זכו לחצים מסוגים שונים, מקורותיהם והשפעותיהם להתעניינות ולהתייחסות מחקרית ענפה. צבאות מתאפיינים בלחצים שהם מפעילים על המשרתים בהם ובחוויות האינטנסיביות שהם מעניקים להם. סיטואציית הקרב, הנגיעה במוות, חובת הנאמנות והצורך לעמוד במשימות הם מקור בלתי נדלה להתפתחות לחצים. מאז ומעולם נדרשו מפקדים להוביל את

חייליהם לניצחון למרות לחצים פסיכולוגיים ופיזיולוגיים – דוגמת פחד, עייפות וכאב – המדרבנים את החיילים להימנע מלהיכנס לקרב.

ההנחה היא שלחץ ושחיקה במשימות מסוימות אינם מאפיינים רק חיילים "חלשים", אלא מדובר בחוויה פסיכולוגית שאופיינית לכולנו. מרבית המחקרים בתחום הפסיכולוגיה הצבאית, העוסקים בתופעות של לחץ ושל שחיקה, מתמקדים בתגובת קרב. לעומת זאת מחקרים וחומרי

הדרכה מהתחום הזה הממוקדים בחיילים בריאים הם מועטים יחסית.

דרכי ההתמודדות הנורמטיבית עם תופעות של לחץ ושל שחיקה סביב המורכבות שיצר העימות המתמשך ברצועת עזה אומנם נבחנו כבר בעבר,¹ אולם המחקרים האלה עסקו

במצבי לחץ ושחיקה הנוצרים כתוצאה מלחימה ממושכת נגד אויב מוגדר² – אויב המאפשר לחיילים לפעול באלימות. לעומת זאת במשימת פינוי של מתיישבים ישראלים – דוגמת ההתנתקות – נתקלים החיילים

משימת ההתנתקות וגורמי הלחץ הטמונים בה

משימת ההתנתקות הושלמה למעשה ב-23 באוגוסט 2005, ובביצועה השתתפו כוחות גדולים מאוד של צבא ומשטרה. המשימה הזאת הייתה מהמורכבות ביותר שהוטלו אי-פעם על צה"ל ועל כוחות הביטחון האחרים. הסיבות לכך שמדובר היה במשימה מורכבת מאוד הן רבות ומגוונות (ויפורטו בהמשך), אולם נראה כי

העיקרית שבהן נבעה מהקושי של יחידות צבא לבצע משימה לא צבאית. די בעצם העובדה הזאת כדי לגרום לתחושות לחץ ושחיקה בקרב החיילים שהשתתפו במשימה. נוסף על כך חשוב להדגיש שמדובר היה במשימה שמלכתחילה אין בה משום ניצחון או תהילה – מה שהקשה עוד יותר על החיילים לבצעה.

ככלל, תוכנית ההתנתקות מזמינה בחינה לעומק של שאלות שונות הקשורות להפעלת כוחות צבא במשימות שאינן צבאיות במהותן. מדובר בסוגיה בעלת חשיבות רבה, שלא נחקרה לעומק בספרות הסוציולוגית הצבאית, בעיקר בכל הנוגע להיבטים הייחודיים לזירה הפנים-ישראלית. הנושא הזה מקבל ממד נוסף כשהוא נבחן בהקשר של תופעות לחץ ושחיקה, שנראה כי הן כמעט מובנות מאליהן במשימה מהסוג הזה. יתר על כן, העיסוק האינטנסיבי של הצבא בהתנתקות, השיח התקשורתי והציבורי הרחב סביב

מאז ומעולם נדרשו מפקדים להוביל את חייליהם לניצחון למרות לחצים פסיכולוגיים ופיזיולוגיים המדרבנים את החיילים להימנע מלהיכנס לקרב

סרן יותם אמיתי פסיכולוג אגדת אזה"ע



סרן ורד וינוקור-חי יועצת ארגונית פקע"ר



* תודתנו נתונה לסא"ל צור קרן, רע"ן פסיכולוגיה של מז"י, ולרס"ן חגי בראודה, הפסיכולוג של פיקוד דרום, על ההכוונה ועל ההשראה בכתיבת המאמר.



משימה של יחידות צבאיות הופכת להיות לא צבאית רק כאשר היא מחייבת שימוש מינימלי בכוח ושואפת להבטיח "יחסים תקינים" ולא ניצחון בקרב

הנושא והאירועים השונים שנקשרו לכך (חסימות כבישים, התבצרויות של קיצונים ברצועה ובצפון השומרון, תהלוכות מחאה, פרובוקציות ועוד) העצימו את רמות הלחץ והשחיקה של החיילים.

בהקשר הזה חשוב לציין סדרה של מחקרים שנעשו בשני העשורים הקודמים ושעסקו במשמעויות שמייצרות משימות שאינן צבאיות עבור ארגון צבאי.⁴ לפי המחקרים האלה, משימה של יחידות צבאיות הופכת להיות לא צבאית רק כאשר היא מחייבת שימוש מינימלי בכוח ושואפת להבטיח "יחסים תקינים" ולא ניצחון בקרב. המחקרים האלה התמקדו ברובם בלוחמים אמריקנים שנשלחו לשמש "שומרי שלום" בסיני לאחר הסכם השלום בין ישראל למצרים. לחוקרים

שערכו אותם התברר שמבחינת הלוחמים מדובר היה בפעילות מלחיצה ושוחקת, בעיקר משום היותה מנוגדת להכשרה שעברו, שעיקרה לחימה נגד אויב מוגדר. עם זאת, חשוב להדגיש כי מחקרים שבדקו תופעות של לחץ ושל שחיקה וקשיים אחרים שחוו לוחמים שביצעו משימות לא צבאיות ברחבי העולם הדגישו כי באמצעות תהליכי הכנה ונטרול התנגדויות יכולות יחידות צבאיות לצמצם את ההשפעה של התופעות הנ"ל. יתר על כן, באמצעות הכנה נאותה – כך התברר – אף ניתן להגביר את מוכנות הלוחמים

ואת נכונותם לבצע בהצלחה משימות כאלה.⁵ כבר עתה ישנן עדויות כי ההכנות המנטליות המקיפות שעברו הכוחות שהשתתפו במשימת ההתנתקות סייעו להם לא רק להפגין רגישות, נחישות, איפוק והבלגה במהלך המשימה אלא גם לצמצם בקרבם תופעות של שחיקה במהלך הפעילות ולאחריה. העדויות האלה הן משמעותיות ומעודדות במיוחד, היות והעיסוק במשימות לא צבאיות, ובמיוחד במשימות פינוי, הוא מורכב – במיוחד כשהוא נבחן בהקשר של צה"ל, וזאת מכמה סיבות עיקריות:

ראשית, מדובר היה במשימה נדירה, שלא נתפסה כחלק אינטגרלי ממוקדי העשייה של הצבא, וכתוצאה מכך לא היו בנוגע אליה תפיסה אחידה, וגם לא היה

ממש ברור מהם ההישגים שנדרשו בה, וכיצד צריך היה להיערך להשגתם. ניתן בהקשר הזה להזכיר את המקרה של פינוי חבל ימית (1982). אז כמו היום ראו בפינוי משימה חד-פעמית שהוטלה על הצבא מחוסר ברירה, ולכן לא נעשה ניסיון משמעותי לפתח מורשת של פינוי ולהנחיל ידע למשימות הפינוי שיבואו בהמשך.⁶

שנית, משימות פינוי נערכות תמיד בתוך שטח ישראלי (אם כי מעבר לקו הירוק), בעוד שצבאות אחרים מבצעים משימות לא צבאיות כמעט תמיד הרחק מגבולות מדינותיהם.

העובדה שהמפנים והמפונים הם בני אותו עם גורמת לשני הצדדים לראות את הקונפליקט באופן כמעט אישי – מה שמעורר מתחים ולחצים בקרב כל אחד מהצדדים המעורבים

האם ניתן לנבא מי מהחיילים או מהמפקדים יישחק לפני חבריו?

האם ניתן לזהות על-פי מאפייני אישיות או על-פי משתני רקע מיהם החיילים או המפקדים הצפויים להישחק? תשובה חיובית לשאלה הזאת תאפשר לסמן את אלה הנמצאים בקבוצת הסיכון ולהושיט להם תמיכה וסיוע בעוד מועד.

הגישה המצבית היא השולטת כיום בחקר השחיקה. כלומר, הגורמים לשחיקה נחשבים חיצוניים לפרט וקשורים לסיטואציה שבה הוא נתון, להבדיל מגורמים אישיותיים, הקשורים לפרט עצמו. כך, למשל, בנוגע למשימת ההתנתקות ניתן לראות ברקע דתי ו/או אידיאולוגי של החייל משתנה מצבי משמעותי ולא משתנה אישי. רק מחקרים בודדים ניסו לבדוק כיצד מאפיינים אישיותיים הקשורים לפרט עצמו מתקשרים לשחיקה. להלן פירוט המחקרים האלה:

על-פי פרוידנברגר,⁸ קורבנות השחיקה הם בעיקר אנשים דינמיים, כריזמטיים, מכווני משימה ובעלי ציפיות לא ריאליות, שמתעקשים להמשיך במאמצייהם לממש את הציפיות האלה. עציון⁹ קובעת שאנשים בעלי רמת שאיפות גבוהה נחשבים לקבוצה שנמצאת בסיכון גבוה לשחיקה. גם מלאך-פינס¹⁰ מצביעה על כך שדווקא בעלי הרצון וההתלהבות נשחקים יותר. היא מציינת כי באנגלית שחיקה נפשית נקראת Burnout, כלומר דעיכה. כדי שתתרחש דעיכה חייבת להתרחש לפניה שריפה.

על סמך הספרות והידע הקיימים לא ניתן לנבא מראש מי מהחיילים או מהמפקדים יישחק ראשון. יחד עם זאת, מהדברים שנאמרו לעיל עולה שדווקא בעלי הרצון וההתלהבות נשחקים בקצב מהיר יותר. (ייתכן כי אלה שבאו עם יותר מוטיוציה להשתתף במשימה חוו פער יותר גדול בין מה שציפו שיהיה בה לבין הסיטואציה – הקשה מאוד רגשית – שאותה הם פגשו בפועל).

ניתוח גורמים מצביים – להבדיל מגורמים אישיותיים – תרם רבות להבנה של תופעת השחיקה. שירום¹¹ טוען כי הפופולריות שלה זכה העיסוק בשחיקה נעוצה בכך שההדגשה של גורמי המצב מחלישה את ההסתכלות במאפייני אישיותו של היחיד הנתפס כאשם. במילים אחרות: העוסקים בלחץ ובשחיקה מחפשים בסביבת האדם ולא באדם עצמו את הגורם למשבר ואת דרכי ההתמודדות איתו.

הקשר בין לחץ לשחיקה

התמודדות עם מצבי לחץ מחייבת את הפרט להשתמש במשאבים העומדים לרשותו. כמות הולכת וגדלה של לחצים או לחצים מתמשכים לאורך זמן יגרמו לתופעה של הידלדלות משאבים, המבטאת, למעשה, שחיקה. כפי שניתן ללמוד מההגדרות, תופעות הלחץ והשחיקה קשורות זו לזו, ורוב החוקרים מסכימים שהשחיקה היא תוצאה של לחצים מתמשכים. שירום¹² וכן פינס וארונסון¹³ טוענים כי רוב התפיסות הקיימות רואות בשחיקה תגובה דיס-פונקציונלית ללחץ. תפיסה דומה יש לחרניס.¹⁴ הוא רואה בשחיקה את

העובדה שבמקרה של צה"ל המפנים והמפונים הם בני אותו עם גרמה לשני הצדדים לראות את הקונפליקט באופן כמעט אישי – מה שעורר מתחים ולחצים בקרב כל אחד מהצדדים המעורבים.

שלישית, משימות פינוי דורשות מהחיילים לבצע מעבר חד ממשימות לחימה נגד אויב למשימות לא צבאיות מול אזרחים. המעבר הזה, מטבע הדברים, הוא מלחיץ ומתסכל. יתר על כן, ימים ספורים בלבד לפני תחילת הפינוי נדרשו כמה פלוגות חי"ר לבצע כמעט מדי יום מעברים חדים מהכנות מזורזות לפעולה התקפית נגד הטרור הפלסטיני למשימות במסגרת מעגל 5, שחסם את הרצועה בפני מסתננים. המעברים החדים האלה הקשו על החיילים ועל המפקדים להתאים את עצמם בכל פעם למציאות החדשה. לאור המורכבות הרבה של המשימה, כפי שהוצגה כאן בקצרה, ברור כי כל החיילים שהשתתפו בהתנתקות היו חשופים לגורמי לחץ מגוונים, ומכאן ברור מדוע חשוב היה להבין לעומק את תופעות הלחץ והשחיקה, להיות מודע להן ולהשתמש בטכניקות לצמצום השחיקה. הנחת היסוד של המאמר הזה היא שהבנת מקורות הלחץ כמו גם הבנת הזיקה בין לחץ לשחיקה מאפשרות התמודדות אפקטיבית עם הלחצים.

ההגדרות ללחץ ולשחיקה

השימוש במושגים לחץ ושחיקה רווח מאוד בצה"ל בעת האחרונה – אולם לא תמיד מתוך הבנה עמוקה שלהם. כך, למשל, לעיתים קרובות משתמשים במושגים במשמעות שונה ומבלבלים בין לחץ ושחיקה לבין דיכאון, חרדה ותסכול. אומנם קיים קשר בין התופעות האלה, אולם חשוב להבין שלפנינו ארבעה נושאים שונים: גורמי הלחץ, חוויית

הלחץ, דרכי ההתמודדות עם הלחץ ותוצאות הלחץ. להלן יוצגו ההגדרות המקצועיות של המושגים האלה כדי ליצור שפה משותפת והבנה מעמיקה יותר.

ההגדרה ללחץ, המקובלת כיום על מרבית החוקרים, קובעת שלחץ נוצר כאשר הפרט חש שאין לו די משאבים כדי להתמודד עם גירויים מהסביבה שעיימם חשוב לו להתמודד. הדגש הוא על תפיסת היחיד את מסוגלותו להתמודד ואת החשיבות שהוא מייחס להתמודדות. (למשל, חייל יחווה לחץ בעת פינוי, אם חשוב לו לעמוד במשימה, ואם הוא חושש שלא יצליח לעמוד במשימה).

בתהליך ההתמודדות עם מצבי לחץ משתמש הפרט במשאבים העומדים לרשותו. כמות הולכת ועולה של לחצים או לחצים מתמשכים על פני זמן רב יגרמו לתופעה של הידלדלות משאבים. זוהי למעשה משמעות השחיקה. רוב ההגדרות המקובלות לשחיקה מתייחסות לאובדן אנרגיה ולהתרוקנות המצברים. לשחיקה שלושה מרכיבים עיקריים: תשישות גופנית, תשישות רגשית ותשישות רוחנית.⁷

כפי שהודגש לעיל, שחיקה נובעת מהתמודדות עם לחצים ממושכים, ומכאן שטכניקות שיפחיתו לחץ יתרמו גם להפחתת השחיקה.

לחץ נוצר כאשר הסביבה מציבה בפני היחיד תביעה או אתגר שאין הוא בטוח שיוכל לעמוד בהם, אבל חשוב לו להתמודד עימם ולהצליח. חוסר הביטחון ביכולת יוצר לחץ רק כאשר התוצאות הן בעלות חשיבות ליחיד

על הלחצים והחלטה "לא לקחת ללב").

■ **איזו מהטכניקות יעילה יותר?** התשובה לשאלה הזאת תלויה בסוג הלחץ, בתפיסת הפרט את המידה שבה ניתן להשפיע על המצב ולשנות אותו וכדומה. ככלל ניתן לומר כי שימוש במגוון עשיר של דרכי התמודדות תוך שילוב ביניהן והתאמתן להקשרים הספציפיים שבהם נוצרים לחצים מאפשר התמודדות אפקטיבית עם לחץ ועם שחיקה. במאמר הזה בחרנו להציג את טכניקות ההתמודדות המשולבות: אלה הממוקדות בשינוי המצב ואלה שתכליתן לשנות את הרגשות הקשורים למצב. הטכניקות האלה יוצגו בחלוקה לשלוש קטיגוריות של מזעור לחצים – ברמת הפרט, ברמת המסגרת ובתחומים ספציפיים לפרט ולמסגרת.

טכניקות למזעור לחצים הממוקדות ברמת המסגרת

■ **יצירת אמון במנהיגותו של המפקד.** מנהיגות מאפשרת לפרט – מבחינה פסיכולוגית – להזדהות עם מקור עוצמה וכוח וליטול ממנו לעצמו. זאת ועוד: המפקד מייצג למעשה את המערכת הצבאית כולה. ההזדהות עימו והאמון ביכולתו גורמים לפרט להזדהות עם המטרה שלשמה נשלח, וכיוון שכך – להתמודד ביתר יעילות עם הלחצים ועם הקשיים הקשורים בהשגתה. האמון במפקד נוצר אט-אט. בסמכות פורמלית, המוקנית למפקד מעצם דרגתו, אין די. הוא נדרש להוכיח באופן מעשי את יכולתו המקצועית, לתת דוגמה אישית הלכה למעשה ולהפגין דאגה כנה ואמיתית לשלומם ולצרכיו של כל חייל. מפקד אשר יספק דוגמה אישית לחייליו ויגלה דאגה אמיתית וכנה לשלום חייליו ולדרך התמודדתם עם המשימה יקל על החזרה לשגרה.

■ **העצמתה של תחושת המסוגלות ושל הביטחון ביכולת.** באופן כללי, תחושה של שליטה מבוססת על יכולת טכנית וטקטית של החיילים ושל המפקדים. מכיוון שביטחון ביכולת הוא אחד המגינים המרכזיים בפני לחץ, יצירתו היא מטרה מרכזית של כל מפקד בצבא. על מנת לחוש ביטחון בביצוע המשימה חייבים החיילים להאמין בעצמם, בצידום, בחבריהם ובהכנות שעברו. בהקשר הזה חשוב שהמפקדים יחזקו את תחושת המסוגלות של החיילים לחזור במהרה לשגרה או להסתגל לשגרה חדשה כאשר מדובר בכוחות שימשיכו לשרת באוגדת אזח"ע במתכונתה החדשה לאחר היציאה מהרצועה.

■ **העצמתה של תחושת השליטה בסביבה.** בהמשך לצורך ליצור תחושת ביטחון עצמי ומסוגלות גם חשוב מאוד להגביר את תחושת השליטה במציאות ואת היכולת להשפיע עליה. אחת התיאוריות הבסיסיות ביותר בתחום הלחץ גורסת שמידת הלחץ תלויה במרחב השליטה של היחיד. על-פי התיאוריה הזאת, האינטראקציה בין דרישות התפקיד למרחב ההחלטה



סיומו הבלתי מוצלח של תהליך התמודדות עם לחצים. לעציון¹⁵ גישה שונה, שלפיה שחיקה אינה כישלון בהתמודדות עם לחץ, אלא תהליך העוקף את ההתמודדות. הלחצים יוצרי השחיקה מתאפיינים לא רק בכך שהם מתמשכים, אלא גם בכך שקשה לזהותם ולהגדירם. לטענתה, הלחצים העמומים הבלתי מוגדרים היטב יוצרים תהליך שוחק של חיכוך איטי ומצטבר. מכאן שחשוב לתת מקום להתמודדות עם הלחצים הרבים שיצרה הסיטואציה המורכבת בהתנתקות.

טכניקות להתמודדות עם לחץ ועם שחיקה

להלן יוצגו טכניקות להתמודדות עם לחץ ועם שחיקה בקרב חיילים ומפקדים. אנו מניחים שרוב ההצעות שיוצגו להלן מוכרות למפקדים מתוך ניסיונם האישי. תרומת החומר המוצג הינו בהצגה מפורטת ושיטתית של הטכניקות, בהעלאת המודעות לחשיבותן ובהגברת ההבנה של התהליכים הפסיכולוגיים העומדים בבסיסן.

עיון בספרות המקצועית¹⁶ מלמד שניתן למיין את הטכניקות לשני סוגים: טכניקות ממוקדות בעיה וטכניקות ממוקדות רגשות.

■ **טכניקות ממוקדות בעיה** – מתמקדות בגורם הלחץ שהוא מקור הבעיה: הטכניקות מכוונות לשנות את המצב, למשל באמצעות שינוי בהגדרת

הסמכויות או בסדר הקדימות לביצוע משימות – שינוי שישפיע על אופן ניצול הזמן.

■ **טכניקות ממוקדות רגשות** – כוללות שימוש בטכניקות שמטרתן להפחית או לפחות לשלוט בתוצרים של גורמי הלחץ: תחושות, רגשות ועמדות (לדוגמה: שיחה פתוחה

שחיקה היא תהליך של אובדן אנרגיה, של ירידה בתפקוד ושל התרוקנות מצברים כתוצאה מהתמודדות עם לחצים יומיומיים מתמשכים

חיילים בעת תרגיל פינוי



על מנת לחוש ביטחון חייבים החיילים להאמין בעצמם, בצידום, בחבריהם ובהכנות שעברו

היא שמשפיעה על מידת הלחץ. במילים אחרות: כאשר היכולת לקבל החלטות היא נמוכה (מרחב השליטה נמוך), ואילו הדרישות הן רבות וקשות, נוצר מצב של לחץ.¹⁷ לדוגמה, בסביבה רועשת אנשים מתמודדים טוב יותר עם הרעש כאשר הם מאמינים שיש בכוחם להפסיקו. לכן חשוב לאפשר למפקדים ולחיילים שיצאו עם יחידתם אל מחוץ לרצועה ליצור לעצמם מרחב שליטה בעיצוב סביבתם החדשה.

■ **גיוון ופעילות מרובה.** תקופות "מתות" מגבירות את תחושות הלחץ והשחיקה. יצירת אווירה של פעילות, של מרץ, של גיוון ושל חיות תורמת ליצירת אורך נשימה. ייתכן שסיום ההתנתקות ביחידות מסוימות יתאפיין בתחושה של ירידת

מתח, של שעמום ושל ריקנות. חשוב במהלך תקופות כאלה ליצור גיוון ופעילות.

■ **הכשרה והכנה מקדימה.** צה"ל פעל נכון כאשר הכין את

הכוחות המפנים באמצעות תרגילי סימולציה רבים. האימונים לקראת כל משימה – ובוודאי לקראת משימת פינוי – צריכים לדמות כמה שיותר למשימה האמיתית, ובמהלכם חשוב להתמקד ביצירת חוסן נפשי להתמודדות עם לחצים מסוגים שונים. כך נעשה, וההכשרה אכן התמקדה הן בצד המשימתי

והן בצד המנטלי. האימונים בשלב ההכנות יצרו אצל החיילים את תחושת המסוגלות והביטחון העצמי ודימו בצורה ריאלית, עד כמה שניתן, את קשיי המשימה. ההכנות האלה אכן הפחיתו את הלחצים שחוו החיילים והקלו על החזרה לשגרה.

■ **שימוש בלכידות חברתית כבמנגנון להפחתת לחץ.** מסגרת חברתית מלוכדת מאפשרת לפרט לחלוק את קשייו, את לבטיו, את חששותיו ואת פחדיו עם אחרים. תמיכה חברתית היא אחד המשתנים הבולטים ביותר החוצצים בין לחץ לבין היווצרות שחיקה. אחד מתפקידי המפקד הוא לדאוג שחייליו מקבלים את התמיכה שלה הם זקוקים (הן מהמפקדים עצמם והן מחבריהם ליחידה). חיילים ביחידה מלוכדת ומגובשת יישקו פחות מחיילים ביחידה אחרת. מכאן שמעבר לשיחות אישיות עם החיילים חשוב גם שהמפקדים ישוחחו עם כלל חיילי היחידה במסגרת תהליך הסגירה של המשימה. השיחות האלה מאפשרות לחיילים לתמוך זה בזה וליצור תמונה

קולקטיבית של המשימה.

■ **מצבי בידוד.** תפיסת ההפעלה בפינוי יצרה פיצולים וחיבורים של יחידות. חלק מהכוחות היו כוחות שנבנו

אד-הוק לטובת המשימה. החיילים ששולבו בצוותים סיימו את תפקידיהם וחזרו ליחידותיהם.

רבים מהם אף יחזרו לשגרה שבה חבריהם לא היו שותפים לחוויות שעברו. העובדה הזאת מגבירה את החשיבות של תהליך סגירה פורמלי של המשימה הן ברמה המבצעית והן ברמה המנטלית ושל גילוי רגישות כלפי החיילים שתוזרים ליחידה שלא עסקה בפינוי.

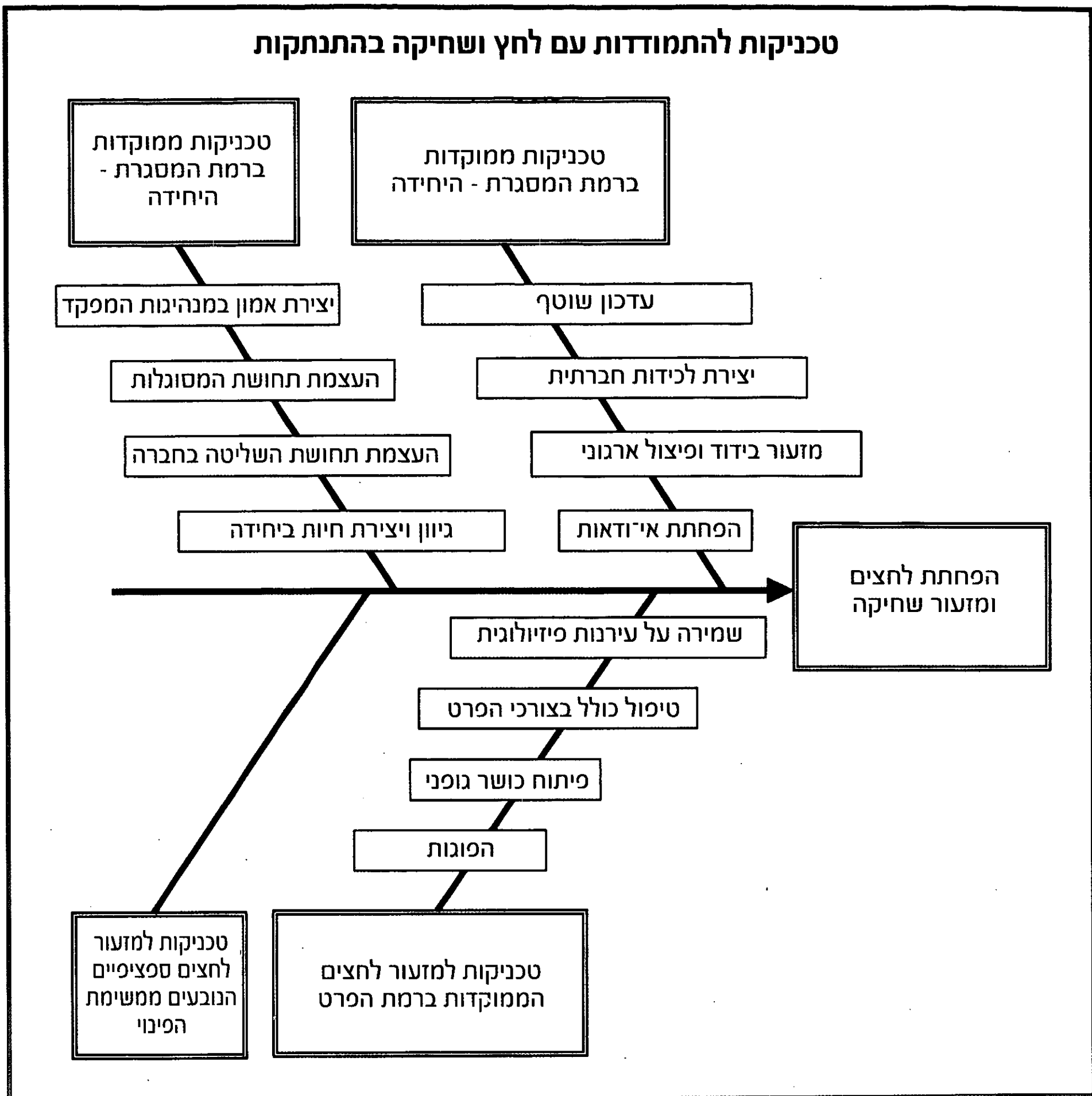
■ **הפחתת חוסר הוודאות.** ככל שיש לחיילים מידע רב יותר, כך מצטמצמות בקרבם התחושות של חוסר ודאות ושל עמימות. חשש מהלא ידוע תורם ללחץ. לכן נעשה מאמץ להעביר למפקדים ולחיילים מידע עדכני ומהימן על המציאות הרלוונטית להם ולמשימתם. בנוגע לכוחות שיחידותיהם מועתקות אל מחץ לרצועת עזה חשוב לספק לחייליהם מידע כמה יותר מהימן על מנת לצמצם את אי-הוודאות.

טכניקות למזעור לחצים הממוקדות ברמת הפרט

■ **עדכון שוטף וסימון יעדים להמשך.** חיילים שסיימו זה עתה את משימת ההתנתקות חוזרים כעת לשגרת יחידה, חלקם לאותה מציאות שממנה יצאו, חלקם האחר למציאות חדשה ולא מוכרת (כפי שקורה לאוגדת אזח"ע וליחידות הכפופות לה). כך או כך, לעדכון שוטף של

בהמשך לצורך ליצור תחושת ביטחון עצמי ומסוגלות גם חשוב מאוד להגביר את תחושת השליטה במציאות ואת היכולת להשפיע עליה

טכניקות להתמודדות עם לחץ ושחיקה בהתנתקות



■ **שימור רמות נמוכות של לחץ ושל שחיקה בקרב המפקדים.** כאמור, בשנים האחרונות נערכים מחקרים רבים על לחץ ושחיקה וכיצד הם משפיעים על התפקוד בסביבת העבודה. אולם רק תשומת לב מועטה יחסית הוקדשה לתגובת הפרט ללחצים שחווים שותפיו לפעילות (עמיתים, כפיפים, ממונים ובני זוג). באחרונה החלו כמה חוקרים לבחון את התופעה של העברת לחץ מאדם לאדם (תופעה שנקרת בספרות Crossover). המחקר בתחום הזה נמצא בראשיתו, אולם כבר עתה ישנם ממצאים המעידים שהתהליך הזה אכן קורה בפועל.¹⁸ לכן כאשר המפקדים מטפלים בלחץ ובשחיקה שלהם עצמם, הם תורמים בעקיפין להקטנת הלחץ והשחיקה ביחידה כולה.

טכניקות למזעור לחצים ספציפיים שנוצרו בקרב החיילים

מפקדים את חייליהם ולהעברת כל אינפורמציה הרלוונטית להם יש תפקיד חשוב בהפחתת החרדות הנובעות מתחושת חוסר הוודאות בנוגע לצפוי להתרחש בהמשך.

■ **טיפול כולל בפרט ובצרכיו.** חיילים החווים לחצים שמקורם בחייהם הפרטיים (כגון בעיות כלכליות, מחלות של בני משפחה, פרידה מבת זוג) עלולים להישבר תחת לחץ. לכן חייב הטיפול בפרט לכלול ניסיון – במגבלות היכולת של המערכת – להקל על החייל גם במצוקות הקשורות בחיים שמחוץ לצבא. למשימת ההתנתקות גויסו גם חיילים שאינם מורגלים להיעדר מבתיהם. הפחתת לחצים חיצוניים והתחשבות במצבם האישי תסייע לחזרה רכה של החיילים לשגרה. האינטרס של היחידה הוא לעזור לחיילים לפתור בעיות מהבית שמפריעות להם לתפקד בצבא.

- ומתערבבים בה - מה שמקשה על היכולת להגדיר במדויק מיהו האויב ולזהות אותו. עם זאת ברור ללוחמים המשתתפים בעימות מעין זה כי האויב אכן קיים, וכי תפקידם הוא להגן מפניו ולפגוע בו. טכניקות ההתמודדות עם לחצים המוצעות במסגרת המאמר הזה מבוססות על סקירת ספרות מקיפה בתחום ועל חוברת שפירסם צבא ארה"ב בנושא הזה: **Management of Stress in Army Operations**, FM 26-2, Headquarters Dep. of Army, Washington, DC, 29.8.86
3. ראו למשל: Segal, D. R. and Meeker, B F., "Peacekeeping, War fighting, and Professionalism: Attitude Organization and Change among Combat Soldiers on Constabulary Duty", **Journal of Political and Military Sociology**, 13, 1985, 167-181
4. ראו למשל: Segal, D.R., Furukawa, T.P. & Lindth, J.C., "Light Infantry as Peacekeepers in the Sinai," **Armed Forces & Society**, Vol. 16(3), 1990, 385-403
5. יותם אמיתי, פינוי, התנתקות ומה שביניהם - לקחים שונים מפינוי חבל ימית והשלכותיהם על ההתנתקות מאזח"ע, מסמך פנימי בצה"ל, 2004
6. איילה מלאך-פינס, שחיקה נפשית - מהותה ודרכי ההתמודדות עימה, צ'ריקובר מוציאים לאור בע"מ, 1984
7. Freudenberger, H.J., "Staff Burnout", **Journal of Social Issues**, 30, 159-165, 1974
8. דליה עציון, "שחיקה בתפקידי ניהול התעשיינים", רבעון התאחדות התעשיינים בישראל, מארס 1996, גיליון 1 עמ' 12-14 מלאך-פינס, 1984, שם
9. Shirom, A., "Burnout in Work Organizations," In L.Cooper & I. Robertson (Eds.) **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, New York, 1989, Wiley, Ch. 2, 25-48
10. Pines, A., Aronson, E., (With & Kafry, D) **Burnout: From Tedium to Personal Growth**, New York, 1981 Free Press Part 1, 1-14: appendix 2, 202-224
11. Chernis, C., "Preventing Burnout: From Theory to Practice," In J. W. Jones (ed.) **The Burnout Syndrome**, London, 1981, House Management Press, pp. 172-176
12. Etzion, D, **Burnout From a Person's Environment Perspective: The Case of Professionals in Technological Careers**, Working Paper No 6190, The Israel Institute of Business Research, 1990; Etzion, D., **Burnout: The Hidden Agenda of Human Distress**, Working paper No .930/ 87, The Israel Institute of Business Research, 1987; Etzion, D., "Burning out in Management: A Comparison of Women and Men Matched Organizational Positions", **Israel Social Research Journal**, 5, 1987, 145-163
13. Lazarus, R.S., & Folkman, S., **Stress Appraisal and Coping**, New York, Springer, 1984, Ch. 1&2, Ch 5&6, pp. 117-180, 233-286
14. Karasek, R. A., "Job Demands, Job Decision, Latitude and Mental Strain: Implication for Job Redesign", **Administrative Science Quarterly**, 24 (1) 1979, 285-309
15. ורד וינקור-חי, העברה של לחץ ושחיקה בין בני זוג בהקשר לחופשה, עבודת גמר לקראת תואר מוסמך למדעי הניהול - התנהגות ארגונית, אוניברסיטת תל-אביב, 2002

בעקבות ההתנתקות

- **לייצר משמעות רציפה.** משימת ההתנתקות הייתה מצב חדש ולא מוכר למפקדים ולחיילים כאחד. מצב כזה דורש מהמפקדים להציג לחיילים את מלוא המשמעות של המשימה שביצעו. הצגת המשמעות נועדה להפחית את חוסר הוודאות ולהקנות לחיילים תחושות של שליטה ושל ביטחון עצמי.
- **תדריכים.** ניהול שיחות מחלקה, קיום תדריכים, הוצאת דף מפקד וכו' הם אמצעים שמומלץ מאוד לנקוט הן במהלך ביצועה של משימה דוגמת ההתנתקות והן לאחריה, שכן הם מחברים את המפקדים הזוטרים ואת החיילים ביחידות למצב ומאפשרים משוב על העמידה במשימה.
- **סמלים.** בהתאוששות ממשימה כה מורכבת יש חשיבות מיוחדת לסמלים. כך, למשל, מסדר בוקר הוא סמל, ומקלחת היא סמל, כי הם משדרים ליחידה מסר של "עניינים כרגיל". לכן לאחר משימת ההתנתקות חשוב לשמור על הסמלים, על הנורמות ועל המשמעת הרגילים.
- **המשך התמודדות עם תופעת סרבנות.** הסרבנות שנתגלתה במהלך ההתנתקות לא הייתה - לשמחתנו - בממדים מדאיגים ובוודאי שלא הייתה מדד לפרובלמטיות של פלוגה או של מחלקה. יחד עם זאת, מדובר בתופעה שכל הזמן "הייתה באוויר" והעסיקה מפקדים וחיילים כאחד. כעת חשוב לברר עם עצמנו שלא נשארו בנו "צלקות" מהעיסוק היחידתי בנושא, וכי לא ניתקל בעתיד הקרוב במפקדים וביחילים העסוקים במידת נכונותם לבצע משימות אחרות. שתי האוכלוסיות העיקריות שראוי לבחון בקרבן את ההשלכות של תופעת הסרבנות על תפקודם בהמשך הן חיילים שהיו פוטנציאל לסרבנות לקראת ההתנתקות ובמהלכה וחיילים שעלולים לאמץ את רעיון הסרבנות אם וכאשר תבצע היחידה משימות שהן שונות בתכלית (כיבוש עיר באיו"ש, מבצעי מעצרים וכו').

סיכום

במאמר הזה ניסינו לאפיין היבטים של לחץ ושל שחיקה שהיו טמונים במשימת ההתנתקות. יחד עם הגדרת התופעות האלה מנינו כמה טכניקות שיכולות לסייע להפחית את הלחצים וכתוצאה מכך להוריד את שיעור השחיקה בקרב הכוחות שעסקו בפינוי ולהקל עליהם את החזרה לשגרה. כאמור, משימות של פינוי יישובים ותושבים בכלל ומשימת ההתנתקות בפרט הן נדירות וחסרות בסיס תורתני. החיילים המבצעים אותן לא הוכשרו אליהן במסגרת מסלול השירות שלהם, ולכן מדובר במצב מלחיץ ושוחק. הכלים שהוצעו כאן נועדו לסייע בביצוע אפקטיבי של משימות דומות ולהקל על החזרה לשגרה.

הערות

1. למשל: ורד וינקור-חי, ויותם אמיתי, "המלחמה של הפיקוד הזוטר בעימות המתמשך ברצועת עזה - סיכום ביניים", **מערכות**, 389, 2002
2. המונח "אויב מוגדר" עלול להטעות מעט בהקשר של העימות המתמשך ברצועת עזה ובאזור יהודה ושומרון. זהו עימות המתמקד בלחימה נגד גורמי טרור וגרילה היוצאים מתוך אוכלוסייה אזרחית

