

שחיקה מבצעית בעת לחימה מתמשכת

שחיקה מבצעית היא תופעה רצינית שיכולה לפגוע בתפקוד הלוחמים ובמורל היחידה. על מפקדי הלוחמים בשטח להיות מודעים לגורמי השחיקה המבצעית, ולנקוט את האמצעים המתאימים למניעתה ולהתמודדות עימה



חיילי עוצבת הקומנדו ב"חרבות ברזל". תחילת הלחימה התאפיינה ברמה גבוהה של מוטיבציה ומחויבות למשימה. בחלוף הזמן החלו להתגלות סימנים של שחיקה. צילום: אתר צה"ל

היחידה הן על הרמה המבצעית. מ"פים מדווחים על תופעות של חוסר משמעת כגון עישון סיגריות בעמדות שמירה ושימוש בטלפונים ניידים בזמן משימות, ועל פגיעה ברמות הריכוז והערנות של חלק מהלוחמים.

במאמר זה נתבונן באתגרים הפסיכולוגיים הכרוכים בלחימה מתמשכת ובשינויים בתנאי הקרב, הן ברמת הלוחם הן ברמת המסגרת, נתייחס לפגיעה בעקבות שחיקה מבצעית ברמת התפקוד של היחידה וביכולתה לעמוד במשימותיה, ונציע דרכים להתמודדות עם תופעות אלה.

על השחיקה

שחיקה היא תופעה פסיכולוגית מורכבת הנחקרת במקרים רבים בהקשר של עולם העבודה. היא נגרמת מהצטברות של לחצים פיזיים, נפשיים וחברתיים שאינם מטופלים או מנוהלים,

עם פרוץ מלחמת "חרבות ברזל" החל גיוס חירום של כוחות המילואים בהיקף נרחב. כחצי שנה לאחר מכן לוחמי צה"ל עדיין מצויים בלחימה ממושכת ומתמודדים עם אתגרים יוצאי דופן, הדורשים התבוננות וחשיבה. המלחמה מעמידה במבחן לא רק את מערכות הנשק וכוח התמרון של צה"ל, אלא גם את החוסן הנפשי והפסיכולוגי של כל חייל ושל כל מסגרת בארגון. לדברי מפקדים רבים, תחילת הלחימה התאפיינה ברמה גבוהה של מוטיבציה ומחויבות למשימה (שהתבטאו, בין השאר, באחוזי גיוס גבוהים). בחלוף הזמן החלו להתגלות סימנים של שחיקה, שמתבטאים הן במישור הפסיכולוגי (כמו תחושות של דאגה למשפחה והתערערות האמון במערכת) הן ברמה ההתנהגותית (אצל כמה מהחיילים ניכרים סימנים של אפתיות וירידה ביכולת להישאר ממוקדים ולפעול בחדות). נראה כי לתופעה זו השלכה הן על לכידות המסגרת של

סא"ל (מיל') ד"ר עמיחי בן ארי, המחלקה לפסיכולוגיה, אוניברסיטת אריאל בשומרון. מנל"ח בחטיבה 3



פרופ' הדסה ליטמן-עובדיה, המחלקה לפסיכולוגיה, אוניברסיטת אריאל בשומרון



כל אלה חלים על כולם, ואולם על המפקדים מופעלים גם לחצים מהחיילים שנשחקו וכעת פונים אליהם ומבקשים לצאת הביתה, לעבור יחידה ואף להשתחרר. אם מדובר בחיילי מילואים יש גורמים נוספים לשחיקה, הקשורים להתנתקות ממושכת מהבית, מהעבודה, מהלימודים, מהחברים ובכלל משגרת החיים. וכמובן, יש גם לחץ שנובע מסיבות כלכליות. נראה כי מצב מתמשך של לחץ וחרדה בשילוב עם חוסר ודאות, שמאפיין מצבי לחימה, עלול להביא כמה מהחיילים להתמודד עם קושי מהותי בוויסות עצמי, הפוגע ביכולת לחשוב בצורה מורכבת ומאוזנת. במצב כזה, כל אירוע מינורי הוא בעל פוטנציאל להתפתח לדרמה גדולה ולייצר מתח שלילי במסגרת. לדוגמה, באירוע שבו דיווחו חיילים למפקדם על חבר למחלקה שנרדם בזמן שמירה הם האשימו אותו בהפקרת ביטחונם, וטענו כי אי אפשר לתת בו אמון. במציאות קונוונציונלית שגרתית אפשר היה לתחקר את האירוע באופן ענייני ולהפיק לקחים לשיפור. ואולם אם תחושת הסכנה אורבת "מעבר לפינה", ובה בעת מוטל על החיילים עומס נפשי רב, אירוע כזה הוא בעל פוטנציאל ליצירת מתחים בין-אישיים קשים ולפגיעה מובהקת בלכידות המסגרת.

יש לה השלכות ניכרות על רווחתו הנפשית של העובד ועל תפקודו, כמו גם על הארגון. יש הגדרות שונות לשחיקה¹, וכולן כוללות שלושה מרכיבים עיקריים: מרכיב רגשי - תחושת תשישות רגשית, חוסר מוטיווציה וחוסר עניין; מרכיב ביצועי - ירידה ביכולת התפקוד וביכולת לבצע משימות בצורה יעילה, המלווה בירידה בתפיסת המסוגלות העצמית; מרכיב בין-אישי: פיתוח עמדות שליליות כלפי עמיתים ומקבלי שירות המתבטאות בהפגנת ציניות, פיתוח דה-פרסונליזציה, אובדן אמפתיה, ביטויי תוקפנות וחוסר סבלנות, הגורמים לירידה באיכות הקשרים עד כדי ניתוק חברתי. בהקשר הצבאי, שחיקה יכולה להתרחש בקרב לוחמים, מפקדים וצוותי תמיכה. היא עלולה לנבוע גם ממה שמכונה **operational tempo** - הקצב המבצעי - התכיפות שבה נערכים מבצעים, אימונים, תרגילים ותורנויות, ועבודה בהיקף המחייב חריגה אל מחוץ לשעות העבודה וכרוכה במאמץ פיזי ורגשי עצום. היבט זה התגלה בצבא האמריקני כגורם מרכזי לשחיקה ולכוונות עזיבה של קצינים זוטרים.

שחיקה יכולה להתרחש בקרב לוחמים, מפקדים וצוותי תמיכה. היא עלולה לנבוע גם ממה שמכונה **OPERATIONAL TEMPO** - הקצב המבצעי - התכיפות שבה נערכים מבצעים, אימונים, תרגילים ותורנויות, ועבודה בהיקף המחייב חריגה אל מחוץ לשעות העבודה וכרוכה במאמץ פיזי ורגשי עצום

במאמר שפורסם ב-2023 בכתב עת איראני בתחום הפסיכיאטריה², דווח על השכיחות החציונית של כל אחד משלושת מאפייני השחיקה כפי שעלה מעשרה מחקרים שונים, רובם בקרב לוחמים מהצבא האמריקני. תשישות רגשית ברמה גבוהה נמצאה בקרב 19% מהלוחמים, דה-פרסונליזציה ברמה גבוהה - בקרב 14%, ותפקוד ברמה נמוכה התגלה אצל 6.4% מהם. גורמי הסיכון העיקריים לשחיקה מבצעית, כפי שעלה מן המחקרים, כללו עומס יתר, חרדה ודיכאון שהובילו לפגיעה במשך השינה ובאיכותה.

הגורמים לשחיקה

במסגרת מחקרים שנערכו בעולם התעסוקתי התגלו כמה גורמים שחזרו על עצמם: עומס יתר, חוסר שליטה של העובד בתחום עבודתו, חוסר תמיכה ארגונית, ציפיות תפקיד שאינן מוגדרות היטב, חוסר איזון בין העבודה לבית וחוסר תחושת הישג אישי. בהקשר זה, אלה עשויים להיות גורמים פוטנציאליים לשחיקה מבצעית: גורמים פיזיים - מחסור בשינה, מחסור במים ובמזון, תנאי לחימה קשים. גורמים נפשיים - פחד, לחץ, מתח ודריכות, תחושת חוסר אונים, תחושת חוסר ודאות. גורמים חברתיים - נתק מהבית ומהמשפחה, תחושת בדידות, תחושת ניתוק מאחרים ביחידה. גורמים הקשורים למפקדים - היעדר תמיכה, חוסר הערכה הדדי. גורמים הקשורים למלחמה - חברים שנהרגו וחברים שנפצעו.

לשחיקה מבצעית השלכות שליליות הן על הלוחם (קשיים בחשיבה ובקבלת החלטות, ירידה ביכולת הפיזית, ירידה ביכולת השליטה ברגשות, עלייה בסיכון לפציעות ולסיבוכים בריאותיים, בעיות נפשיות ועוד) הן על היחידה (ירידה במורל, חוסר אמון במפקדים, חוסר שיתוף פעולה, ירידה בדריכות המבצעית ועוד).

דרכים למניעת שחיקה מבצעית

על דרכים אופרטיביות למניעת שחיקה מבצעית או הפחתתה, ניתן ללמוד מתאוריות מבוססות אמפירית בתחום הפסיכולוגיה התעסוקתית-ארגונית. הראשונה, תאוריית ההגדרה העצמית, או, המוטיווציה האוטונומית, בוחנת את שביעות הרצון של העובד כפונקציה של סיפוק שלושה צרכים פסיכולוגיים בסיסיים שלו.³ לפי תאוריית ההגדרה העצמית, לכל עובד שלושה צרכים



חיילי חטיבת הנח"ל ב"חרבות ברזל". תחושת החיבור של החיילים למורשת היחידה ולמסורתה, לצד חיזוק גאוות היחידה, הם בעלי ערך רב. צילום: אתר צה"ל

גדול יותר (לאבטח מוצב יכול להיות סזיפי אבל גם חשוב, אם ירגיש כי הוא חלק ממערך שלם של הגנה).

שיטה נוספת היא לייצר מטרות ברורות, אפילו זמניות. אם יש לאדם מטרות ברורות - הוא מעורב יותר בפעילות, יודע למה הוא שואף ויכול למקד את מאמציו בהשגת מטרותיו.

במחקר שנערך בישראל⁵ נמצא כי תחושת משמעות בעבודה תורמת למחויבות לעבודה, ואף עוזרת להתגבר על המאפיינים האישיים של נטייה רגשית שלילית.

כחלק מחיזוק תחושת המשמעות, ניכר כי תחושת החיבור של החיילים למורשת היחידה ולמסורתה, לצד חיזוק גאוות היחידה, הם בעלי ערך רב. לדוגמה, באלכסנדרוני מועבר המסר כי לוחמי החטיבה היו שותפים מרכזיים בקרבות מלחמת השחרור, והשתתפו בכל מלחמות ישראל. מסר זה יכול לחזק אצל החיילים את התחושה שהם חלק משרשרת דורות של לוחמים שלוקחים חלק בהגנה על המדינה, ואת החיבור שלהם למשימה.

אוטונומיה, שליטה ופרדיקטביליות. מוטב ליידע את החייל בנוגע למערך הזמנים שלו בפירוט ככל האפשר: מתי באים להחליף אותו, מתי הוא יוצא הביתה, מתי שעת מד"ס ומתי נערך האימון. האפשרות לדעת מראש מה צפוי תעזור לו לתכנן את שאר מעשיו, וכתוצאה מכך - את חייו. כך ירגיש כי ביכולתו להשפיע. כמו כן, יש לאפשר לו ליזום, ומומלץ למפקד לא להיות כבול למה שתכנן במקור. חיילים מציעים לא פעם

בסיסיים: מסוגלות, אוטונומיה ומערכות יחסים. אם הם מסופקים, והעובד חווה בעבודתו תחושת מסוגלות מקצועית, מרחב אוטונומי ואינטראקציות חיוביות עם פקודים, עמיתים ומפקדים - מתפתחת מוטיווציה פנימית-אוטונומית שמובילה לרווחה פסיכולוגית ולתפקוד מיטבי. המודל התאורטי השני עוסק בניית פסיכולוגי מהעבודה⁴ בזמן שאיננו זמן עבודה, כגורם מאושש, המטעין בכוחות מחודשים ומפחית השפעה שלילית של גורמי לחץ על שחיקה בעבודה.

להלן שבע הצעות המבוססות על מודלים תאורטיים אלה ועל מחקרים אחרים, למניעה ולהפחתת השחיקה המבצעית:

משמעות. תחושה של מטרה וכיוון; חשיבות - תרומה לחברה, למדינה או לעולם; חיבור למשהו גדול יותר מאיננו. מפקדים מחוברים לתמונה הרחבה אך לא תמיד מעבירים אותה הלאה, לפקודיהם. החייל "למטה" שלא רואה אותה עלול לאבד תחושת משמעות, ועל כן הבנת התמונה המלאה חיונית גם לו. יש, כמובן, מגבלות של ביטחון מידע וחשש של המפקדים לעורר כעס, אכזבה וחוסר ודאות בעקבות העובדה שתוכניות צבאיות בעת מלחמה משתנות מטבען, אולם אפשר לשתף עד גבולות ביטחון המידע ולהסביר שתוכניות עלולות להשתנות. המטרה היא לייצר ודאות בתוך חוסר הוודאות.

אחת מהשיטות נעזרת בתדריכים יומיים. יש לעדכן את החיילים לגבי העשייה המתוכננת לאותו היום ולגבי התכנון קדימה. חשוב לייצר שקיפות במידע ולחבר את החייל למשהו

זו נסכה אצל החיילים תחושה שיש מי שמקשיב להם ורואה אותם, ונתנה להם כוחות להמשיך הלאה לביצוע משימותיהם.

סיכום

שחיקה מבצעית היא תופעה רצינית שיכולה לפגוע בתפקוד הלוחמים ובמורל היחידה. על מפקדי הלוחמים בשטח להיות מודעים לגורמי השחיקה המבצעית, ולנקוט את האמצעים המתאימים למניעתה ולהתמודדות עימה. תופעת השחיקה עלולה להתגבר ולהתפשט עם התמשכות המלחמה. יש לה השלכות קשות על הלוחם, הצוות, היחידה והצבא כולו. ואולם ניתן לצמצם שחיקה מבצעית באמצעות הענקת התחושה לחייל שהוא יודע בעבור מה הוא נלחם. כך הוא יכול לייחס משמעות למטרת המלחמה ורואה קשר חזק בין מה פועלו ובין מטרה זו. בעקבות זאת הוא חש כי הוא יכול להשפיע על המתרחש, ולצורך כך משתמש בחוזקותיו האישיים; הוא נותן אמון בעמיתיו ובמפקדיו, שגם מאמינים בו, יודע מה מצופה ממנו ועדיין יכול לתכנן את הזמן הפנוי בצורה המיטבית. מפקדיו מקפידים לתת לו משוב והערכה על עשייתו והחלטותיו, נוהגים בו בכבוד וסומכים עליו.

תופעת השחיקה עלולה להתגבר ולהתפשט עם התמשכות המלחמה. יש לה השלכות קשות על הלוחם, הצוות, היחידה והצבא כולו. ואולם ניתן לצמצם שחיקה מבצעית באמצעות הענקת התחושה לחייל שהוא יודע בעבור מה הוא נלחם

אפשר ללמוד על האופן המיטבי למניעת שחיקה מבצעית מהמקרה של אחד מהלוחמים ביחידה מיוחדת: הלוחם יוצא למשימה או למבצע כשהוא מצויד בכל המידע הקיים. הדבר מקל עליו בהיבט התפקודי והרגשי, מגביר מעורבות ומונע שחיקה. הוא חש מעורב במשימות או במבצעים מעניינים ומאתגרים, שהם בגדר האפשרי עבורו, ולא מעבר לכוחותיו. הוא סומך לחלוטין על האנשים שסביבו, הן בפן המקצועי הן האישי, וחש מחובר אליהם רגשית. כמו כן, בהיבט הפיקודי הוא יודע שסומכים עליו - על מסוגלותו, על כוונותיו ועל רעיונותיו. על כן הוא יכול ליצור לעצמו שגרה בתוך חוסר השגרה. הוא מעודכן בל"ז, יודע לאן הוא משובץ ומתי היציאה למשימה, מודע לזמן שבו יוכל לנוח, לישון או לקרוא ספר, מתי יוכל להתאמן, מתי יהיה רשאי לנוח, ומתי הוא יוכל סוף-סוף לישון בבית.

המאמר מבוסס על הרצאה שנשאה הכותבת בפני פיקוד חטיבת אלכסנדרוני בדצמבר 2023, ועודכן בעקבות מקרי שחיקה שהתגלו בשטח במהלך הלחימה.

רעיונות טובים. יש להקשיב להם ולתת מקום להצעותיהם. חשוב לתת להם חופש בחירה; אם לאדם יש חופש בחירה בפעילות שהוא עושה או בדרך שבה הוא מבצע אותה - הוא מעורב בה יותר, מרגיש שהוא שולט בגורלו ובעל מוטיווציה רבה יותר להצליח.

מסוגלות ושימוש בחוזקות האופי ובמגוון המיומנויות של החייל. יש למקסם את היכולות של הלוחמים ולשים אותם בתפקידים המתאימים להם. חשוב לזהות חוזקות ולאפשר ביטוי שלהן, הן במסגרת התפקיד הן מחוצה לו. אם הפעילות מאתגרת, היא מעוררת יותר עניין ומובילה לשימוש מיטבי ביכולות. כך יכול החייל להרגיש כי הוא לומד ומתפתח, ולחוש סיפוק מהצלחותיו.

מתן משוב. חשוב להביע הערכה והוקרה לצד מתן משוב מידי על עצם העשייה. החייל צריך לראות התקדמות, ולקבל ברגע העשייה משוב המבטא הכרה ביכולותיו, במאמציו ובעשייתו. שהייה של תקופה ממושכת במוכנות מקשה על ראיית ההתקדמות. דווקא בלחימה אינטנסיבית אפשר להיווכח בתוצאות מיידיות, והדבר קל יותר ושוחק פחות. כמו כן, יש לחקור הצלחות וללמוד מהן.

התנתקות וחינוך כוחות. יש להקפיד לתת לחיילים להתרענן מחוץ לבסיס. יתרון מבצעי גדול מושג בכל פעם שבה החייל מחדש כוחות. מנוחה איננה מותרות, וחשוב שהחייל יישן כשהוא יכול. אחרת, הוא עלול להירדם גם במהלך מילוי משימה. המנוחה היא חלק מהמבצעים. כמו כן, התנתקות מהעבודה - פיזית ומנטלית - מחדשת כוחות, מאוששת ויצרת מעורבות גבוהה יותר. פעילות גופנית ופעילות חברתית עשויות לסייע ב"התנתקות".

חיבור לאחרים. יש לעודד קיום אינטראקציות חיוביות עם עמיתים ומפקדים, גם אם הן קצרות מועד ונקודתיות. כך מושגת תחושת שייכות וחיבור לכל חבר בצוות: "אני עם אנשים שאני יכול לסמוך עליהם ב-100%; אני נתמך על ידי מפקדיי; אני סומך עליהם". נקודה זאת קריטית עבור חיילים חברים (שאינם חלק אינטגרלי מהיחידה), הנוטים לסבול מבדידות לפני הפעילות המבצעית, במהלכה ואחריה.

מידתיות ומתינות. על המפקד להשתמש בשפה מתונה, מידתית וממוננת: אין צורך להפחיד, להגזים או להתלהם. שימוש בשיטת "זאב-זאב" מתיש ואינו מועיל. יש להתגמש ולהקל במקומות שבהם הדבר אפשרי. הנטייה להקשות כדבר שבשגרה יוצרת בסופו של דבר זילות של כללי הזהירות ופוגעת בתחושת הדריכות החיונית לפעילות הן בשגרה הן בקרב.

דוגמה לרעיונות אלה אפשר לראות בהתערבות אפקטיבית של מ"פ לאחר אירוע שבו היו נפגעים לכוחותינו. לאחר שזיהה שהחלה להתפשט בפלוגה תחושת מרמור קשה המשולבת במסכת של האשמות בין הלוחמים ("מי אשם במה שקרה?"; "איך אפשר היה למנוע את האירוע" וכדומה) ערך המ"פ שיחה עם הלוחמים, הטה אוזן לתחושות הקשות שעלו, חיבר אותן למשמעות של המשימה, הזכיר ללוחמים אירועים מאתגרים שעברו יחד בעבר ושידר שהוא מאמין ביכולתם להתמודד עם האירוע. נוסף על כך, המ"פ הביע אמון במפקד המחלקה, והסביר לחיילים מהן המשימות הצפויות להם ב-48 השעות הבאות (מתוך הבנה שפעילות אקטיבית יכולה לסייע בחיזוק תחושת המסוגלות וחווית המשמעות, ולכן לא נכון לשחרר את הכוח ממשימות בשלב זה, גם לא לצורך הפוגה). שיחה



ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

- Sonnentag, S., Kuttler, I., & Fritz, C. (2010). Job stressors, emotional exhaustion, and need for -recovery: A multisource study on the benefits of psychological detachment. *Journal of Vocational Behavior*, p. 76, 355–365 .4
- Steger, F. M., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L., & Rothmann, S. (2013). Engaging in work even when it is meaningful: positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work engagement. *Journal of Career Assessment*, 21 (2), 348-361. DOI: 10.1177/1069072712471517 .5
- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2019). A Structured Approach to Strategic Decisions. *MIT Sloan Management Review* .22
- Van Gestel, L. C., Kroese, F. M., & De Ridder, D. T. D. (2018). Nudging at the checkout counter - A longitudinal study of the effect of a food repositioning nudge on healthy food choice. *Psychology & Health* .23
- Shimizu, T., Matsumoto, K., & Tokuda, Y. (2013). Effects of the use of differential diagnosis checklist and general de-biasing checklist on diagnostic performance in comparison intuitive diagnosis. *Taylor & Francis Online* .24
- Klein, G. (2007). *Performing a Project Premortem*. *Harvard business review* .25
- Sunstein & Hastie (2014) .26
- אבולעפיה, א' (2010). האומץ להביע דעה עצמאית. *מערכות*, 433 .27
- Morewedge, C. K., Yoon, H., Scopelliti, I., Symborski, C. W., Korris, J. H., & Kassam, K. S. (2015). *Debiasing Decisions: Improved Decision Making with a Single Training Intervention*. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences* .28
- Bhandari, G., Hassanein, K., & Deaves, R. (2008). *Debiasing investors with decision support systems: An experimental investigation*. *Decision Support Systems*. 46(1), pp. 399–410 .29

שחיקה מבצעית בעת לחימה מתמשכת (עמ' 62)

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual review of psychology*, pp. 52, pp. 397–422; Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry: official journal of the World Psychiatric Association (WPA)*, pp. 15(2), pp. 103–111 .1
- Hosseini S.M., Hesam S., & Hosseini S.A. (2023). Burnout among Military Personnel: A Systematic Review. *Iran Journal Psychiatry*, 18(2), pp. 213-236 .2
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*. 55 (1): pp. 68–78 .3

