

## חוסן צוותי בקרב מחלצים ברעידת אדמה

במשימות חילוץ בתרחיש רעידת אדמה גם מפקדים חשופים ללחץ רב ויכולים לחוות קושי סביב האירוע. חשוב להתייעץ עם מפקדים נוספים, לדעת לתת מקום לקושי האישי ולפנות בעת הצורך למערך בריאות הנפש להתייעצות ולסיוע

קא"ב (מיל") ורד אמיצי, מנהלת פרויקטים בקואליציה הישראלית לטראומה,

קב"נית ביחצ"א

רס"ן אביתר אייזן, קבנ"פ העורף

אל"ם (דימ) ד"ר זהר רובינשטיין, פסיכולוג קליני וארגוני, מרצה בתוכנית לניהול מצבי

חירום ואסון בפקולטה לרפואה, אוניברסיטת תל אביב, ובתוכנית לייעוץ ארגוני

באוניברסיטת רייכמן, לשעבר קב"ן פיקודי בפקע"ר



ישראל ממוקמת באזור בסיכון גבוה לרעידות אדמה. על פי עדויות היסטוריות, בכל 80–100 שנה בממוצע מתרחשת רעידת אדמה חזקה במדינת ישראל, הגורמת להרס רב, אבדות רבות בנפש ונזקים כלכליים. שתי רעידות קשות במיוחד, אירעו בהפרש של כ-90 שנה זו מזו. כעת ישראל נערכת לתרחיש מורכב בקנה מידה לאומי, המאופיין בחוסר ודאות רבה. לפי מודלים והערכות, נראה כי הנזק מאירוע כזה יהיה גדול מזה שנגרם מכלל האסונות שפקדו את מדינת ישראל עד כה, לרבות אלפי הרוגים ופצועים, וכן נזק כלכלי חמור.<sup>1</sup> לפי מסמך קביעת מסגרת ההיערכות לרעידות אדמה בישראל,<sup>2</sup> תרחיש הייחוס הלאומי מתבסס על הנחת יסוד של רעידת אדמה בעוצמה 5.7 שמוקד התרחשותה בעמק בית שאן.

תרחיש הייחוס משמש כאמור מסגרת היערכות, ומציג את היקפי הפגיעה ברכוש ובנפש שעל מדינת ישראל להיערך אליהם. כ-320,000 בניינים יספגו נזקים. לכ-10% מהבניינים ייגרם נזק כבד או אף הרס מוחלט. מניין ההרוגים יהיה כ-7,000. כ-64,000 פצועים, 20% יהיו פצועים בינוני עד קשה

והשאר קל. היערכות לכ-9500 לכודים וכתוצאה מכך 170,000 נטולי גג. לפי הערכות מומחים בתחומי הטראומה הנפשית באסונות, ניתן לחשב את יחס נפגעי הנפש מול כמות נפגעי הגוף הצפויה, ולכן ניתן להעריך כי יהיו כ-14,200 נפגעים בנפש, נתון המחייב התייחסות הן בפן האזרחי והן בפן הצבאי. על אף יכולת הערכת הנזקים בתרחיש זה, חשוב לשים לב כי התרחיש כפי שמתואר טרם התרחש, ועל כן אנו צפויים להתמודד עם גורמים והשלכות נוספים שאיננו יודעים לזהות בשלב זה.

מאמר זה מתייחס לצוותי החילוץ בצה"ל, שנמצאים תחת פיקוד העורף, ופונה למפקדיהם. ניתן להשתמש בו כהכללה גם לצוותים שונים בתוך צה"ל ובקרב מגיבים ראשונים באשר הם. בשפה האקדמית צוותים אלו הינם אותם אנשים אשר בשלבים הראשונים של אירוע חירום או אסון, אחראים להגנה ושימור החיים, הרכוש והסביבה. על צוותי המגיבים הראשונים נמנים אנשי משטרה, כבאים, צוותי חילוץ והצלה וצוותי חירום ופרה-רפואיים.<sup>3</sup> במאמר זה נתמקד באוכלוסיית החיילים המחלצים באירוע רעידת אדמה.

בספטמבר 2016 קרס חניון תת-קרקעי בן ארבע קומות שהיה בשלבי בנייה אחרונים. בעקבות הקריסה נהרגו 6 פועלים ו-24 נפצעו. חטיבת החילוץ ויחידת החילוץ וההצלה הארצית (יחצ"א) של פקע"ר נקראו לסיוע. מדברי עד ראייה: "החנית את האוטו ושמעתי בום אדיר", הרצפה פשוט 'נקרעה' ממוטות הפלדה שהיא הייתה רתומה אליהם. הכול קרס כלפי מטה, חצי מהמבנה הזה פשוט ירד למטה. שמעתי צעקות, הפועלים בכו וצעקו ולא נתנו להם להיכנס לירידה לחניון מחשש שגם הצד השני של החניון יקרוס. יש פה כמה תקרות בטון שקרסו אחת על השנייה".

מתחקיר האירוע ביחצ"א שנערך ב-16 בנובמבר 2016 עלה כי "למרות מספר הלכודים הקטן היו בו אלמנטים רבים של סטרס חיצוני (מזג אויר, יציבות המבנה, העדר לכודים חיים, עבודה ממשוכת על גופות ועוד). במהלך האירוע החלו להגיע סימני מצוקה ממחלצים ומפקדים ונוצר הרושם כי חלק מהכוחות אינם מכירים את הנוהל הקיים לזיהוי וטיפול בעקה מנטלית".

מדברי מפקד היחידה דאז אל"ם (מיל) דודי מזרחי אירוע זה היה בגדר אירוע מכונן, ובו זוהו אירועי דחק וסימפטומים של טראומה בקרב חיילים רבים, ולפחות שניים אובחנו עם PTSD עקב השירות. לדבריו כמפקד, לא היו כלים מיטיבים בעת האירוע להערכת הכשירות המנטלית טרם כניסה לאירוע ולשמירה על כשירותם הנפשית של החיילים שפעלו למעט שיחות סיכום משמרת ומפגש בודד לאחר האירוע. מאז עלתה המודעות לחשיבות מתן כלים להתמודדות, הן ברמת המפקד והן ברמת החיילים, ולתרגלם באימונים.

תפקיד צוות החילוץ הינו לספק סיוע מקצועי ומהיר במהלך ולאחר האסון, עם ציפייה גבוהה מסיכויי הצלחתה בפועל, להציל חיים. הם מוגדרים כאנשי מקצוע המחויבים להגיש סיוע, הכולל סיוע ראשוני לחילוץ ולמתן עזרה ראשונה באירוע חירום בכלל וברעידת אדמה בפרט.<sup>4</sup> מעצם הגדרת תפקידם, יגיעו ראשונים לזירת אסון, ולכן הם יחשפו להשלכות האסון בשטח בצורה בלתי מבוקרת וכאוטית. לאורך התערבותם, הם יהיו חשופים לטראומות חוזרות ומתמשכות, ולגורמי לחץ משמעותיים כגון גופות, פציעות קשות, זיהום, התמודדות עם משפחות במצוקה ואיום לפגיעה אישית. כמו כן הם נמצאים בסיכון מוגבר להפרעה פוסט טראומטית, הפרעות דיכאון וחרדה.<sup>5</sup>

השלכות נפשיות של אירועי דחק ומשבר בקרב צוותי החילוץ. כאשר אדם עובר אירוע סטרסוגני משמעותי, יש שלוש תוצאות אפשריות להתמודדותו ונפשו. השלילית והקיצונית ביותר הינה הפרעה פוסט-טראומטית.<sup>7</sup> בקיצון השני החיובי ישנה צמיחה פוסט טראומטית.<sup>8</sup> באמצע סולם תוצאות זה, ואצל רוב האנשים, נראה תגובת חוסן מתונה שבה האדם חוזר לקדמותו.

כאשר אנו בוחנים את האתגרים העומדים בפני צוות החילוץ במהלך רעידת אדמה, ניתן להבין שיש מספר גורמי סיכון אשר יכולים לפגוע ברמת החוסן ובהתאם ברמת התפקוד בדרכים אלה:

**שחיקה.** ארגון הבריאות העולמי מגדיר את השחיקה בהתייחסות ל-ICD 11, הקובע כי שחיקה היא תסמונת המומשגת כנובעת מלחץ כרוני במקום העבודה שלא נוהל בהצלחה. הוא מאופיין בשלושה ממדים: תחושות של דלדול אנרגיה או תשישות; ריחוק נפשי מוגבר מעבודתו, או רגשות שליליות או ציניות הקשורים לעבודתו; ויעילות מקצועית מופחתת. שחיקה מתייחסת ספציפית לתופעות בהקשר התעסוקתי ואין ליישם אותה לתיאור התנסויות בתחומי חיים אחרים.<sup>9</sup> השחיקה הנפשית יכולה להיווצר על-ידי לחץ בעבודה, דרישות יתר, עודף מטלות ואוטונומיה מוגבלת. כמו כן, מאפייניו האישיים של העובד כגון דימוי עצמי נמוך, תחושה של אי כשירות ופסיביות, עלולים להשפיע על היווצרותה ועוצמתה של התופעה.<sup>10</sup> השחיקה מאופיינת בתחושות חוסר אונים, חוסר תקווה, התלהבות ירודה, עצבנות והערכה עצמית נמוכה, איכות עבודה ירודה, מורל נמוך, היעדרויות, עזיבת מקום העבודה, בעיות בריאותיות, יחסי עבודה עכורים, דיכאון ובעיות בתוך המשפחה.<sup>11</sup> מדובר בתופעה נפוצה בקרב צוותי החילוץ, שכן הם בעלי מוטיבציה גבוהה ואלטרואיזם ועלולים לפתח אדישות לאורך זמן בתהליך של התפכחות ומציפיות אידיאליסטיות שאינן תואמות את המציאות. ההתמקדות בצורכי המטופל, הצורך המתמיד בתמיכה, הבנה ומתן עזרה לזולת מייצרים לחצים רבים המתגבשים לכדי שחיקה.<sup>12</sup>

**חשיפה לטראומה.** צוותי החילוץ מתמודדים עם אתגרים נפשיים בשני מישורים מרכזיים: הראשון הינו החשיפה הישירה לאירוע מסכן חיים, והשני בשל עדות חוזרת של מוות והרס. התוצאות וההשלכות לגופו ונפשו של המחלץ קשורות לתדירות ועוצמת החשיפה. הדבר מעלה את הסיכון להתפתחות הפרעה פוסט טראומטית,<sup>13</sup> המאופיינת בתסמינים הכוללים תחושת פחד, חודרנות של האירוע הטראומטי, המונעות מגירוים הקשורים לטראומה, שינויים שליליים בקוגניציות ומצבי רוח הקשורים לטראומה, שינויים בעוררות יתר ותגובתיות.<sup>14</sup> למעשה השכיחות של הפרעה פוסט טראומטית (PTSD) בקרב צוותי החילוץ, כחלק מכלל המגיבים הראשוניים יכולה להגיע לכ-10%, כאשר מדובר באחוז גבוהה ביחס לאוכלוסייה הכללית. ההערכה היא כי מרבית המחלצים מנעו מלפנות לסיוע נפשי עקב בושה, סטיגמה וחוסר מודעות.<sup>15</sup>

**טראומטיזציה משנית.** ההשלכות של אירועים טראומטיים אינן פוגעות רק בנפגע הישיר שחווה את האירוע, ופעמים רבות הן משפיעות גם על אנשים אחרים בסביבתו. תופעה זו, שבה מחלצים הנחשפים לתכני האירוע הטראומטי של נפגע הישיר דרכו (כמו בני משפחה, חברים או מטפלים) חווים את סבלו, והופכים בעצמם לנפגעים עקיפים נקראת טראומטיזציה משנית. בקרב מטפלים ומגישי סיוע, החשיפה לסבלו ולמצוקתו של הנפגע והרצון לעזור לו ולפתח כלפיו אמפטיה, עלולים לשמש מצע להתפתחות תסמינים של טראומטיזציה משנית.<sup>16</sup>

**פגיעה מוסרית (MI).** סוג זה של פגיעה הינו תוצר של תפקידו הפעיל של המחלץ באירוע, כאשר הוא נאלץ לבחור, למשל, להציל את חייו של אדם אחד על חשבון השני, גם אם הבחירה נעשתה באופן שקול ונכון מקצועית. סוגי האירועים העלולים להוביל ל-MI הינם: אלימות מוגזמת, כישלון מנהיגותי, אי הצלת חיים או מניעת פציעה, או פעולת פציעה או הרג של אדם אחר. התסמינים העיקריים מכוונים לתחושות בושה ואשמה, לרבות אובדן משמעות, אובדן חמלה עצמית, עוינות ועד למשבר קיומי, בנוסף לתסמינים אחרים של הפרעה פוסט טראומטית.<sup>17</sup>

## חוסן

חוסן הינו היכולת להתמודד עם מצב משברי ללא פגיעה משמעותית או ארוכת טווח.<sup>18</sup> החוסן מתייחס לגמישות מסוימת בה אדם חווה את המשבר, כאשר הוא עושה שימוש במשאבי התמודדות שונים, ולרוב ייחודיים למצב זה, על מנת לצלוח את האתגר.<sup>19</sup>

בעבר היוו תיאוריות פתולוגיות בסיס מוצק להבנת ההתמודדות, כאשר ההסתכלות הייתה דרך פריזמה של 'החלמה'. בשנות ה-80 הציע פרופ' אהרון אנטונובסקי את המודל הסלוטוגני<sup>20</sup> שהווה שינוי תפיסתי משמעותי, כאשר דיבר על גישת קידום הבריאות והתמודדות המונעת תחלואה או מצמצמת משמעותית את נזקה. התיאוריה מסבירה שלמרות שהבנת הסיבות למכשולים שמונעים מאיתנו להשיג את המטרות שלנו חשובה, היא לא בהכרח תורמת ליצירת השינוי הרצוי. התיאוריה מציעה שלושה מרכיבים עיקריים שבאמצעותם אנו מקדמים בריאות, נפשית ופיזית, בחיי היומיום שלנו: קוגניטיבי- קוהרנטיות, התנהגותי - תחושת מסוגלות ומשאבים, ומוטיבציוני - תחושת משמעות וסיפוק.<sup>21</sup>

מושג החוסן משקף את הרווחה הנפשית כגורם מגן או מיומנות אשר יכולים להפחית או למזער את הסיכון לפתח PTSD לאחר חשיפה לאירוע משברי. חוסן יכול לבוא לידי ביטוי במיומנות טבעית ומולדת, וכן ניתן ללמד ולתרגל אותה בכדי למקסם את השפעותיה.<sup>22</sup>

צמיחה פוסט-טראומטית (PTG) מוגדרת כשינוי חיובי בחייו של אדם שעבר אירוע משבר משמעותי,<sup>23</sup> ומורכבת מחמישה גורמים עיקריים: שינוי חיובי משמעותי ביכולת להעריך את החיים ומשמעותם עבור הפרט; פתיחת הזדמנויות חדשות לעשייה; חיזוק והעמקה משמעותית של קשרים חברתיים ויצירת קשרים משמעותיים חדשים; תחושה מוגברת של כוחות ומסוגלות להתמודד ולהצליח; וצמיחה רוחנית.<sup>24</sup>

חוקרים זיהו קשר משמעותי בין שלושה מרכיבים של חוסן: תשומת לב או סקרנות מצבית, משמעות<sup>25</sup> בחיים וגמישות פסיכולוגית.<sup>26</sup> מרכיבים אלה מסייעים לאדם לשמר את מערכת הערכים האישית ולקבל החלטות, גם אם תחת לחץ משמעותי, מבלי לערער על תחושת הזהות. החוסן הינו אוסף המרכיבים המגנים על הפרט מפני שחיקה, טראומה ראשונית או משנית, ותשישות. חוסנו האישי של כל אדם יהיה בתמהיל הייחודי של מרכיבים אלה וביטויים בשגרה ובחירום.<sup>27</sup> הגישה

הסלוטוגנית מציעה 3 מרכיבים להתמודדות צוותית בריאה: משמעותיות, מובנות וניהוליות.<sup>28</sup> משמעותיות. תחושת משמעותיות מאגדת בתוכה את הנחות היסוד של האדם, מטרותיו הבסיסיות ביותר, אמונות וציפיות מהעולם. בנוסף, היא קשורה להערכה של האדם את מצבו בכל סיטואציה נתונה אל מול סביבתו ואת משמעות האירוע כסגנון התמודדות ועבור המשך החיים.<sup>29</sup>



השגת משמעות בצוות תדרוש את קידום המוטיבציה הצוותית לעבודה יחד לקראת מטרה משותפת.<sup>30</sup> צוותי החילוץ מונעים לעתים קרובות על ידי תחושת דחיפות פנימית, מתוך התמודדות מוקדמת עם משבר וטראומה והרצון להבטיח את הגנתם של אחרים מפני סבל כפי שחוו על עצמם או דרך יקיריהם, כמו גם מתחושת אחריות מוגברת וחמלה כלפי אחרים. מוטיבציות מסוג זה הן שיגדירו לבסוף את משמעות כל אירוע עבורם.<sup>31</sup>

תחושת הסיפוק מהווה גם היא נדבך חשוב ביכולת של הצוות לשים את המצב בפרספקטיבה ולעצב משמעות בריאה מהמאמצים הקולקטיביים.<sup>32</sup> בתוך תפקיד צוות החילוץ, סיפוק וגאווה עשויים לנבוע מגורמים אלה: פעולות מצילות חיים; קבלת תגמולים והכרה על עבודה טובה; קידום בצוות ומחוצה לו בדרגה, בתואר ובאחריות; וכן זכייה בכבוד ובתמיכה של הצוות. יתרה מזו, ניתן לראות בתפקיד עצמו כעוגן של משמעותיות, בשתי רמות המשמעות, שכן תפקיד זה מספק תחושת שייכות לא רק לצוות מכובד אלא למטרה גבוהה יותר ואף לתחושת גבורה.<sup>33</sup>

**מובנות.** מובנות מתייחסת ליכולת של הצוות להבין בבירור את האתגר, את היקף העבודה ואת הפעולות והתוצאות הצפויות והרצויות. במובן זה, יכולתו של המפקד לספק מידע רב ככל האפשר, בין אם באימונים - מתן מידע על אתגרים, תרחישי ייחוס וטכניקות התמודדות ופעולה - ובין אם בזמן האירוע עצמו, כאוטי ככל שזה נראה.<sup>34</sup> מתן מידע על הידוע והלא ידוע יכול לספק תחושה של הבנייה ומטרה קולקטיבית,<sup>35</sup> ולחזק באופן ישיר ועקיף את האמון בתוך הצוות ובין הצוות למפקדיו. ככל שהצוות לומד יותר על עצמו, על הסביבה ועל כישורי התמודדות הקולקטיביים, כך יש ביכולתו לארגן מחדש<sup>36</sup> את הידע בכל רגע נתון באופן המאפשר התמודדות יעילה גם במצבים חדשים<sup>37</sup> ואף במצבי משבר קיצוניים.<sup>38</sup>

נקודת מפתח נוספת היא במידת ההיכרות של הצוות אחד עם השני.<sup>39</sup> ישנו כוח עצום לעבודה בצוות אורגני, כאשר הצוות מתרגל יחד ולומד לתקשר ולסמוך, שכן זה יאפשר לצוות לפצות אחד על ההתמודדויות והחולשות של השני ולהגיע להישגים מעבר ליכולת האישית של היחיד בזמן אמת. **נהילות.** מושג הנהילות מתייחס הן לתפיסה האישית והצוותית את היכולת להתמודד ולהשלים בהצלחה את המשימה העומדת על הפרק, והן להבניית מנהיגות בריאה המקדמת אמון ולכידות.<sup>40</sup> בקרב צוות החילוץ, קיימת תרבות אינהרנטית של קשיחות וחוסר אמפתיה למצוקה נפשית.<sup>41</sup> כוח ואומץ עומדים בבסיס הציפיות המוצהרות והלא-מוצהרות, גם על חשבון הבריאות הנפשית האישית והצוותית. דבר זה מוביל לסטיגמה ומבוכה סביב נושא זה ואפילו לפחד לדבר. זה יוצר תחושה מבודדת כשאדם מתקשה או סובל, שכן שיתוף או תמיכה על ידי אחרים אינם מעודדים ואף לעיתים קרובות אינם מתקבלים בעין יפה.<sup>42</sup>

הניסיון מלמד כי כאשר חבר צוות חווה תגובת לחץ אקוטית, ומשתף זאת בקרב צוותו (מרצונו או שלא), הצוות לעתים קרובות פחות שיפוטי ואפילו יותר מקבל ותומך ממה שהניח במקור. עם זאת, תרבות השתיקה עדיין נפוצה ומתפרשת כשיפוט שלילי.<sup>43</sup> מפקדים צריכים לשאוף לנרמל נושא זה, להדגיש הצהרות מפורשות על חשיבותה של הרווחה הנפשית ולקדם תמיכה בצוות בעתות משבר.

### **אירועי דחק בצוות**

מחקרים מראים שמנהיגות תומכת ועזרה קולגיאלית הם אמצעים קריטיים להגברת החוסן הצוותי, בייחוד בסביבת עבודה המאופיינת בדרישות גבוהות ולחץ כפי שמתקיים בסיטואציה של רעידת אדמה מאסיבית.<sup>44</sup> בסיטואציה זו צוותי החילוץ עלולים לחוות אירועי דחק, אשר מאופיינים בלחץ גבוה מידי הגורם לירידה משמעותית בתפקוד.<sup>45</sup> לדוגמה: מחלף לאחר רעידת אדמה הנחשף למראות

קשים כגון חלקי גופה. במצב זה חשוב שתהיה לכך הכרה והתערבות יעילה מצד חברי הצוות והמפקד, על מנת למנוע התפתחות של PTSD ותחלואות נלוות.<sup>46</sup> עבודת צוות והדדיות בהתמודדות עם מצוקות בעת מילוי התפקיד יהוו גורם חוסן משמעותי באירועים מסוג זה.<sup>47</sup> מתחילתו של אירוע רעידת אדמה המפקד יידרש להתמודד עם חוסר וודאות בעוצמות גבוהות ומגורמים רבים.<sup>48</sup> תמונת המצב באירוע שכזה לעולם תהיה חסרה, דבר שיכול לגרום לתסכול ותחושת חוסר שליטה בקרב המפקדים. ניהול נכון של תחושת המסוגלות של המפקד ושל הצוות יכול להגביר את התפקוד הבריא והמטיב בפעולות ההצלה והחילוץ, ולמזער את הסיכון להתפתחות הפרעות בהמשך, הן ברמה האישית והן ברמה הצוותית.

שימור החוסן הצוותי והיחידתי, ובו היכולת להתמודדות צוותית בריאה עם אירועים מסוג זה, מתחיל בהבניית תרבות יחידתית. ביחידות החילוץ שולטת תרבות היררכית מובנית ובה הציפייה והחובה לציית הינה מעל הכול. תרבות זו נשענת על ערכים של גבורה והקרבה עצמית למען הכלל כעוגן המעניק משמעות, סדר והגיון לפעולות הנדרשות בשגרה ובחירום.<sup>49</sup> מצד שני, מדובר בתרבות המייצרת ומשמרת באופן פעיל את הסטיגמות והתיוגים סביב מצוקה נפשית, עד כדי חשש (ולרוב מציאותי) מהשלכות שליליות של הבעת מצוקה ובקשת עזרה על תפקיד, אפשרויות קידום ועוד.<sup>50</sup>



על כן חשוב שהיחידה ומפקדיה ימצאו את האיזון המתאים בין ערכי הגבורה וההקרבה לבין הרגישות לפגיעות ומצוקה. ניתן להשיג זאת עלידי למידה אקטיבית על מקורות הפגיעות של צוות החילוץ ודרכי סיוע אפקטיביים, הנגשת מידע על מקורות תמיכה ותרגול כלל החיילים בזיהוי וסיוע לחברי הצוות.<sup>51</sup> חשוב להדגיש כאן את עקרון העקביות כמקור עיקרי לצמצום הסטיגמות - ככל שהנושא ידובר וינורמל יותר בקרב המפקדים, וככל שהתמודדותם מול מצוקות החיילים ובקשות לעזרה תיטיב, כך יפחתו עוצמות המצוקה בקרב החיילים והאמון במפקדים יגבר. השקעה בפיתוח מתמיד של יכולות ערנות, הערכה, ואבחון לפגיעות, הן ברמת הפרט והן ברמת הצוות והיחידה כולה' תוכל להביא גם לשיפור בהתמודדות עם ביקורת (הן מצד החיילים והן מצד הפיקוד או גורמים אחרים), ויאפשר פתיחות רבה יותר לרעיונות לשיפור וחדשנות.<sup>52</sup>

אנו מציעים כי ניתן למדוד את הסיכונים והאתגרים לחוסן צוותי החילוץ בכל אירוע ופעילות אימון או מבצעית לפי מספר סעיפים. (ראו נספח א': שאלון מיפוי צרכי החוסן). סעיפי מיפוי מלמדים אותנו כי תרחיש הייחוס של רעידות אדמה כפי שהוצג מהווה איום משמעותי, בין הקשים ביותר, בהשוואה לפעולות מבצעיות אחרות.

### המלצות למיפוי האירוע

**משך זמן הפעילות המבצעית.** כאשר מדובר באירוע רב-זירתי ורב-נפגעים שכזה, נוכל לצפות לאינטנסיביות של עבודה ומעורבות לאורך זמן רב, אנו מעריכים כי ישנה סבירות משמעותית לפעילות של כחודש. פעילות לזמן ממושך שכזה צפויה להעלות משמעותית את הסיכון לשחיקה לאורך זמן, את הצטברות החוויות הטראומטיות והסטרסוגניות, וכן את תשישות החמלה מצד הגורמים האזרחיים בסביבתו של המחלץ (משפחה, חברים, מעסיקים וכדומה).

**כמות המחלצים שגויסו.** באירוע רעידת אדמה גדול ורב זירתי, ניתן להניח כי יופעלו החטיבות במלואן, וייתכן מאוד כי תתקיים פנייה לכוחות נוספים מהזירה הבינלאומית. משמעות הדבר היא כי מצד אחד יכולה להיווצר תחושה חיובית ש"כולנו בזה ביחד". מצד שני, זהו כוח עצום לפקד עליו בו זמנית ומצבם האישי של אנשי הצוות עלול להתפסס בתוך ההמון. כמו כן, ככל שמעורבים יותר אנשי צוות בסיטואציה כך עולים הסיכויים לחילוקי דעות וחיכוכים, בעיקר לאורך זמן.

**צוות אורגני או לא-אורגני.** באירוע מסוג זה אנו מצפים לראות כוחות משולבים במידה מסוימת. לאור הגיוס ההמוני המצופה, ניתן להניח כי לרוב הצוותים יהיו אורגניים, ובתוכם יהיו ותיקים וחדשים. המשימה המשותפת יכולה לשמש כגורם מאחד ומלכד, וריבוי העשייה יכול לשמש כקרקע גם לחונכות, ללמידה אחד מהשני, ולהתמקצעות. עם זאת, צוות שמכיר היטב ומחובר יוצר אשלייה של עצמאות טוטאלית וגם המפקדים הטובים והמנוסים ביותר עלולים לקחת אותו כמובן מאליו ולהזניח פעילויות חשובות של חידודי המידע, סגירות וסיכומים, ועוד. כמו כן, צוות שמכיר היטב יכול להיות מאוד תומך ומכיל האחד כלפי השני, או לחילופין עלול להוות מחסום מלהציף ולדבר דברים פחות נעימים שמא נזעזע את הספינה.

**חשיפה לפצועים והרוגים.** תרחיש הייחוס המדובר צופה אלפי ועשרות אלפי פצועים ומתים. מתוכם ניתן לצפות למספר גבוה במיוחד של ילדים ופעוטות, כאשר אנו יודעים כי החשיפה אליהם היא גורם הסיכון הגבוה ביותר מתוך כלל האיומים על החוסן הנפשי של אדם. המפגש עם המוות, השכול והאובדן הינו עוצמתי במיוחד ויכולות להיות לו השפעות קשות על כל מרחבי החיים של צוותי החילוץ. זאת ועוד, כמו בכל אר"ן, אנו צופים כי יהיו סיטואציות בהן יעמוד המחלץ בדרישה לבחור

את מי להציל ואת מי לא ניתן, ולעשות תיעודף למאמציו ולמאמצי הצוות. בחירה זו, מעוגנת ככל שתהיה בהחלטת מפקדים ובאמירה מקצועית רשמית כזו או אחרת, ממשיכה לרוב ללוות את המחלצים ולעורר תחושות קשות של אשמה, ולא בהכרח ממקום אובייקטיבי. לעיתים, הבחירה לא תהיה כלל בידי הצוות המחלץ, כאשר יש פגיעה משמעותית ומיידית בתשתיות ובנגישות לאתרי ההרס השונים, בהם הצוות מתבקש לעבוד. דבר זה עלול לפגוע במשמעות התפקיד כמצילי חיים, כאשר למרות היכולת והמשאבים הצוות אינו יכול להגיע ולעשות את עבודתו. במצב כזה ישנה פגיעה הן ברמת החיילים, והן בפיקוד והנהגת הצוות. איום נוסף ומשמעותי של חשיפה זו הינו בעוצמה ובכמות - ככל שהמפגש יותר קרוב (צוותים שמחלצים את המת, מפגש פנים אל פנים), יותר אינטנסיבי (שהיה לזמן רב ליד המת, קושי וסיבוכים בחילוץ, חשיפה לגופות מרוטשות וחלקי גופות וכדומה), ובכמות גדולה יותר (מספר המתים והפצועים אליהם נחשף לאורך האירוע), כך הסיכון לחוויה טראומטית מצד המחלץ עולה.

**עצימות (אינטנסיביות) העבודה המבצעית.** מגודל האירוע וזמן ההתערבות הממושך המצופה, ניתן להניח כי העבודה תתחיל בעצימות גבוהה מאוד, כאשר עוד קיים סיכוי מסוים להצלת לכודים חיים, אשר תבוא לידי ביטוי בעבודה פיזית קשה, ממושכת וללא הפסקות או עם הפסקות מעטות וקצרות. ככל שיעבור הזמן כך תרד העצימות ותהיה אפשרות סבירה להפסקות ואף התרענויות. חשוב לזכור כי לעבודה הפיזית הממושכת והאינטנסיבית שבשלב הראשוני ישנן השלכות הן על הגוף והן על הנפש. לרוב בסגנון עבודה שכזה, ישנה עלייה באדרנלין ואנו מאוד ממוקדי מטרה ועשייה. ככל שהתמקדות זו היא טובה ומועילה למשימה, ככה היא במקביל 'שמה בצד' את המחשבות והרגשות שהמפגש האינטנסיבי הזה עם תכנים כה קשים עלול לעורר בנו. כל אלה אינם נעלמים, אלא מחכים לרגע המנוחה הראשון ולרוב יצופו בנו בעוצמה גבוהה יותר ומאימת. גורם נוסף כפועל יוצא של עצימות זו הינו תחושת אחריות גדולה עד כדי מציפה, לפיה אנשי הצוות עלולים לחוש כי אין מקום להביע מצוקה או אפילו לעצור לרגע, למרות שהגוף והנפש לא מסוגלים עוד. הפער הזה שעלול להיווצר בין הרצון להמשיך ולעשות מאמצים מצילים חיים לבין החוסר במשאבים פנימיים, פיזיולוגיים ונפשיים, עלול להביא למצב דחק.

**מציאות טראומטית משותפת.** התערבות בתוך אוכלוסייה מוכרת. אירוע ראו"ד בארץ צפוי לפגוע באופן כזה או אחר בכלל תושביה, וככה יאלץ את צוות החילוץ להתמודד עם משימות בתוך עירם וביתם כאשר ישנו סיכוי רב וסביר כי הלכודים, הפצועים והמתים עלולים להיות בני משפחה, קרובים, חברים או מכרים. בו בזמן, מחלצים אשר משימתם לוקחת אותם מחוץ לגבולות האזורים המוכרים עלולים לחוות דאגה לבני ביתם אשר ידוע כי נפגעו או לא ידוע מצבם ומי מסייע להם, וזאת בעת שמצופה מהם להיות ממוקדי משימה ומטרה. בהסתכלות על אירועים נקודתיים ואירועי ראו"ד משמעותיים בחו"ל, אנו רואים כי האתגר המרכזי הוא כפל הנאמנויות בקרב אנשי הצוות ומפקדים, כאשר מצד אחד נאמנות להצלת חיים מתוקף התפקיד, ומצד שני הדאגה לבית ולמשפחה שנזקקים לא פחות. הדבר יוצר דיסוננס בתחושת המשמעותיות של המחלץ, כאשר תפקידו כמציל חיים הינו נדבך חשוב בשתי הזירות בו זמנית. הדבר מצטרף להיתכנות הגבוהה של פגיעה בתשתיות התקשורת והדרכים, כך שהקשר עם אהוביהם של המחלצים עלול להיות בעייתי עד חסר. דבר זה מגביר משמעותית את הסיכון להיסח דעת וטעויות, לתחושות תסכול וכעס, ולתגובות דחק כאלה ואחרות.

**מאפייני המפקד.** בסעיף זה אנו מניחים שיהיו צוותים מכל הסוגים. בחלקם המפקד יהיה ותיק, יכיר טוב את חייליו ויהיה בעל ניסיון משמעותי בתפקיד ובמקצוע; ובחלקם האחר יהיה מפקד חדש, עם



היכרות פחות מעמיקה וייתכן גם עם ניסיון פיקודי מועט או כלל לא. השונות בין הצוותים מחייבת תשומת לב ממפקדים בכירים להנהגה, לפיקוד ולהובלה שבשטח. התגובה המהירה והאינטנסיבית לאירוע, כמו גם הכוחות המרובים הנדרשים לסייע, תאלץ רבים 'להיזרק למים העמוקים' ברגע, מבלי הכנה מתאימה. המפקדים בצוותי החילוץ מתמודדים עם אתגרים פיקודיים רבים, ולא פחות מכך קושי אישי בעמידה מול לחצים רבים שמופעלים מתוקף תפקידם. חשוב שהמפקד ידע להיעזר בגורמי תמיכה טבעיים בסביבתו כמו מפקדים ומשפחה. אך חשוב להדגיש את זמינות אנשי המקצוע האמונים על מתן הכוונה והדרכה למפקד בכל הקשור להתמודדות מיטיבה ברמה אישית ופיקודית באירועים מסוג זה.

**תנאי שירות בסיסיים.** תרחיש הייחוס של אירוע רעידת אדמה קובע ציפייה לפגיעה משמעותית בתשתיות על שטח נרחב. פגיעה זו אינה פוסחת גם על תנאי מחייתם של צוותי החילוץ בעת בואם למשימת הסיוע והתגובה, וייתכן מאוד (בעיקר בתחילת המעורבות) כי יהיה קושי לספק צרכים בסיסיים כגון מקום לינה מותאם, אוכל ברמה הראויה, וייתכן אפילו מים נקיים לשתייה יהיו נדירים. ההשפעה הפיזית המתמשכת של חוסרים אלה על צוותי החילוץ עלולה להיות קשה מנשוא. ל פי מערכת הצרכים של מאסלו, ניתן לראות את ההשלכה של חוסרים אלו בחוסן הנפשי והמנטלי.<sup>53</sup> אך גם בהנחה שישנה מוכנות מסוימת למצב החירום, אנו צופים כי יסופקו התנאים הבסיסיים המינימאליים בלבד, וזאת הן לאור הפגיעה בתשתיות כאמור והן לאור הכמות הרבה של הכוחות להם צריך לדאוג. אחד הסיכונים שדבר זה מהווה לחוסן הנפשי של אנשי הצוות הינו בתחושות תסכול מתעצמות, בכעסים, בקנאה ('למה לו יש ולי אין?') ובפקפוק בשרשרת הפיקוד.

**כוחות חברים.** תרחיש זה יצריך שיתוף פעולה של כוחות רבים ונרחבים, וייתכן מאוד כי יתווספו גם כוחות סיוע בינלאומיים. לא ניתן להתעלם מהצורך של כל כוח להרגיש עצמו משמעותי ונדרש באירוע, ולעיתים רבות - בעיקר בין כוחות שאין ביניהם היכרות מבצעית מוקדמת - נוצרים קונפליקטים העלולים להזיק לעשייה בשטח וכן לתחושת האמון והביטחון של צוות החילוץ במפקדם ובהנהגה הבכירה. זאת ועוד, המחלצים עלולים למצוא עצמם לפרקים משויכים לכוחות שונים מצוותם האורגני, וללא התמיכה של חברי צוות ו/או מפקד מוכר ומכיר. בדידות זו בתוך ההמון הפועל והעובד עלולה להזיק לאורך זמן לתחושת השייכות והביטחון, וכן לתחושת לכידות הצוות האורגני כאשר הוא מוצא עצמו מתפרק וחוזר לפרקים ללא יציבות משמעותית בהכרח.

## אחריות המפקד

בנוסף למשימותיו המורכבות של מפקד בניהול המשימות הצוותיות המבצעיות, האגמיות והמקצועיות, בעת אירוע קיצון כרעידת אדמה מתווספת משימה חשובה של שמירה על חוסן הצוות.<sup>3</sup> הפרקטיקה הרווחת של הפניית אנשי צוות במצבי דחק לאנשי מקצוע מתחום ברה"ן כצעד ראשון, עלולה לפגוע משמעותית בחייל עצמו ובלכידות חברי הצוות. לעיתים מצערות ניתן להבחין בצוותים וביחידות, בהם מתקיימת פרקטיקה של התעלמות ממצב המצוקה, למרות שלעיתים הוא מנכיח את עצמו בצורה בולטת ביותר. מקרים קשים אף יותר נראים בהתייחסות למצבי המצוקה של מי מחברי הצוות בציניות, בלגלוג, זלזול ואפילו בעלבון.<sup>54</sup> באחריותו וביכולתו של המפקד להנהיג שיח מנרמל ומקדם חוסן בקרב צוותו, דרך דרישה להכשרות בנושא עברו כמפקד ועבור צוותו, וכן בהיותו מודל לחיקוי באופן בו הוא מתייחס ומדבר עם צוותו בנושאים אלה.

לצערנו, אין כיום דרך מדידה לבחון את החוסן של היחידה, ולא נמצאה עד היום נוסחה אשר מגבירה את חוסן המסגרת ומאפשרת התמודדות טובה עם אירועים סטרסוגניים. אך ברור לנו שלכידות המסגרות, אמונה במפקד, הבנה של המשימה ויכולת של המפקדים למפות את היחידה ולהגיב לצרכים - מעלים את רמת החוסן.<sup>55</sup>

ישנה חשיבות רבה לקדם מערך הכשרות מותאמות, הן עבור החיילים בתפקידים השונים והן עבור מפקדים, אשר יונחו עלידי אנשי ברה"ן ויכללו ידע, כלים פרקטיים, תרגולים וסימולציות כחלק מגאנט האימונים המתוכנן של היחידות.<sup>56</sup>

ברצוננו לפרט את הכלים הטובים ביותר המוכרים כיום, אשר יאפשרו למפקדים להמשיך ולחזק את המסגרת שברשותם תוך כדי עבודות החילוץ והלחימה.

**הפעלה.** הגדלת תחושת שייכות ויכולת תפקוד- חוסר מעש מוביל לאדישות, חוסר חיבור למשימה וחוסר אונים. הדגש בסוג התערבות זאת הוא היכולת של המפקד לא להשאיר את המסגרת בצורה סטטית ולחבר אותה בצורה פעילה למשימות. כמובן שהמשימות צריכות להיות בעלות ערך ויאפשרו תחושת שייכות וגאווה בקרב אנשי הצוות.

**הדגשת הפונקציה הפיקודית.** נוכחותו הפיזית של המפקד, המסרים המועברים על ידו, והדוגמה שהוא מעביר לצוותו מייצרים תחושת מנהיגות חזקה ויציבה בקרב אנשי הצוות ואף מחזקים את הביטחון העצמי של המפקד בהובלתו למשימה. בדומה לנוכחות הורית בזמן משבר של הילד- המצאות ההורה, החיזוק וההכוונה מסייעים ואף מייצרים תחושת מסוגלות. ישנה חשיבות רבה לנראות של עשייתם, תחושותיהם ומחשבותיהם של החיילים בעיני המפקד, ובכך חשוב להתייחס באופן מילולי וישיר לכך לאורך האירוע כולו, ולהרבות בהכרת תודה על נתינתם והשתייכותם למערך החילוץ וההצלה.

**מתן מידע, חיבור למשימה, חיבור לתמונת מצב.** חלק מההתמודדות של צוותי החילוץ היא עם מצבים של עמימות, חוסר הבנה של התפקיד וחוסר ודאות. חשוב מאוד שהמפקד יכנס את חייליו ויעדכן בצורה תדירה על תמונת המצב, ייתן מידע בעובדות של תמונת המצב, וידגיש את חשיבות



המשימה העומדת לפני הכוח. במצבים בהם לא ניתן להגיע פיזית לאתר ההרס (עקב פגיעות תשתית) יש לתת מידע בשקיפות מלאה על הנעשה על מנת לקדם ככל הניתן את ההגעה לשטח. בזמן זה חשוב לייצר שיח משותף ובו חשיבה יצירתית על מה כן ניתן לעשות בזמן הריחוק הפיזי בכדי לממש את תפקידם ומשמעותם בתוך האירוע.

**שגרת יום מסודרת.** תהליך מתמשך של עבודה תחת לחץ, חוסר ודאות רב ושינוי דרסטי בהתנהלות היום יומית גורמים לחוסר איזון ופגיעה בתחושת המסוגלות. שגרת יום כמו מסדרים קבועים בבוקר ובערב, שעות פעילות, שעות ארוחות, זמן שיחת מפקד, מייצרות עוגנים במהלך היום, מיצרים וודאות ומסגרת שיכולה להכיל את רמת לחץ שעולה ככל הזמן הפעילות מתארך. מומלץ מאוד לשמור עד כמה שניתן על ל"ז יומי ברור. על המפקד לעבור עם החיילים על תכנון היום בכדי לאפשר יכולת התארגנות טובה יותר.

**זיהוי ואיתור תגובות חריגות עלידי המפקד.** חשוב מאוד להכיר את החיילים בצורה פרטנית, ולהיות מודע לסימני המצוקה שמעלים המסגרת והפרט. ישנן תגובות נורמטיביות לאירועים סטרסוגניים אך חשוב מאוד שהמפקד יכיר את סימני המצוקה, ולפני הכול ייתן הכרה ומקום מנרמל לקושי שעלה. חשוב שהמפקד ידע לזהות את ההבדל בין תגובות נורמטיביות על לחריגות וידע לתת את המענה הנפשי הראשוני ו/או להפעיל את חייליו. במקרים חריגים יש צורך לערב אנשי מקצוע מתחום בריאות הנפש (מומלץ כבר בשגרה ליצור קשר עם קב"ן היחידה ולבצע הדרכה בהקשר זה). **שיחת משאבים.** מדובר בכלי פרקטי אשר מאפשר למפקדים ליצור שיחת סגירה של אירוע סטרסוגני. מדובר בשיחה מובנת, המובלת על ידי המפקדים ומסייעת ממעבר ממצב הפעולה המבצעית אל השגרה. הפרוטוקול שאימץ מערך בריאות הנפש בצה"ל לאחר אירועים מבצעיים או אירועים מורכבים הוא שיחת משאב"ים, אשר מאפשרת פרוטוקול מובנה ופשוט לביצוע לשיחה קבוצתית. חשוב להדגיש כי לא מדובר בייעוץ או בטיפול, אלא שיח המשמש ככלי מניעתית. מטרתה העיקרית של השיחה הן: חיזוק החוסן האישי והמחלקתי לצורך חזרה מהירה לתפקוד תקין; איתור מוקדם של חיילים החורגים מטווח ההתמודדות הנורמטיבית והפנייתם להמשך טיפול; הבניית תמונה מחלקתית שלמה ורצופה; ולבסוף הדגשת חזרה לתפקוד אישי וצוותי. חשוב מאוד להקפיד על מבנה עקבי לשיח מסכם שכזה, על מנת להימנע מהתבוססות בכאב, לנרמל ולאפשר דיונים מבוססים, וליצור עקביות וביצועיות ובתוצאות של סגירות וסיכומי אירוע. גם כאן, חשוב ללמוד כלי זה כבר בשגרה במהלך האימונים או להתייעץ עם קב"ן היחידה בזמן חירום.

**מעורבות של דרגים פיקודיים גבוהים עם החיילים בשטח והכרת תודה.** ישנם מצבים בהם מעמדו של המפקד נשחק, או שנדרש מפקד בדרגה בכירה יותר בכדי לעודד, לתת מילה טובה והערכה לחיילים שעובדים בקושי פיזי ומנטלי מתמשך. הגעה של מפקד בכיר לחיזוק המסגרת נותנת תוקף לקושי ומצד שני מחברת למשימה תוך ביטוי הערכה ותחושת גאווה. מומלץ להשתמש בכלי זה כאשר ישנה שחיקה או כשמהים מצוקה ברמת המסגרת הגדולה. מפקדים לפעמים ממעטים להשתמש בכלי זה מתוך מחשבה שאין בכך ערך, או חשש לבקש ממפקד בכיר להגיע ולחזק את החיילים. הנחות אלו מעכבות וחוסמות כלי בעל ערך שיכול לתת תוספת מוראלית.

**פעילות גיבוש והיכרות.** עצירה של המפקד למטרת הפעלה, גיבוש והיכרות בזמני הפוגה, תייצר לכידות גבוהה יותר, הבנה שלא רק המשימה למולינו אלא החשיבות של "מי האנשים שנמצאים איתי כאן". מומלץ בעיקר למסגרות חדשות/ לא אורגניות, או לכאלה שהמפקד מזהה מרכיב מעכב בנושא הלכידות.

**שיחת מפקד.** שיחה חשובה מאוד אשר ממקמת את המפקד אל מול החיילים ואל מול תחושת המסוגלות למשימה. השיחה תיגע בפירוט תמונת המצב הקיימת, לאחר מכן תפרט את העקרונות והדגשים למשימה. הדגשת אמון ביחידה ובכוחה לעמוד במשימות ובאתגרים הנכונים לה. בנוסף יש לבצע תיאום ציפיות ולאפשר פנייה אליו או לכלל המפקדים כאשר עולים קשיים גם ברמה האישית. לבסוף לסיים באמירה מנהיגותית בכדי לעורר את רוח הלוחמים לביצוע המשימה.

**זיהוי ואיתור קשיים באינטראקציה חברתית או מקצועית ופתרון בעיות.** על המפקד להיות קשוב למתרחש במסגרת עליה הוא אחראי ולתת פתרונות קונקרטיים וטכניים ולאפשר את השלמת המשימה. בנוסף עליו לראות מעכבים אנושיים בתוך המסגרת, ולאתר את המקומות בהם יש אתגר בינאישי שמצריך התערבות/ גישור/ החלטה על שינוי תמהיל האנשים ועוד. יש לזכור שעיסוק בכוח האדם חשוב גם באירועי חירום.

**קשר עם משפחות וגורמי תמיכה נוספים באזרחות.** אחד ממשאבי החוסן המרכזיים הוא תמיכת הסביבה המוכרת לחייל (משפחה, חברים, בני זוג). תמיכה זו מסייעת רבות מכיוון שרמת ההכרות גבוהה ולכן הם יכולים לפתח שיח מכיל, מחזק ואף ליצור תחושת מסוגלות. בנוסף, שיח עם גורמי התמיכה מייצר הפחתה של החרדה כאשר יודעים שהקרובים נמצאים במקום בטוח. משאב זה מומלץ בעיקר בשחיקה ובמצבים של חוסר ודאות לגבי העורף.

**ריענון מחוץ לאתר או לבסיס.** כאשר ישנן משימות ארוכות אשר יוצרות עייפות, שחיקה וחשיפה מתמשכת לסטרס גבוהה, חשוב לבצע ויסות של כוח האדם וריענון המסגרת. פעמים רבות יש לחץ מהמשפחה ומהסביבה האזרחית ויש לתת לכך התייחסות. נדגיש כי לא תמיד נכון יהיה לבצע התרענונות בבית- הדבר יכול ליצור פגיעה ברציפות התפקודית וקושי בחזרה לשגרת המשימה. ניתן לבצע ריענון גם בבסיס במקום ניטראלי, חזרה ליחידת האם או כל רעיון שהמפקד יחשוב עליו כרלוונטי. על המפקד להדגיש זמנים ברורים של התחלת הריענון, ומתי חוזרים לשגרת המשימה.

**מיפוי כשירות מנטלית והתערבות על פי הצורך.** על המפקד לבצע הערכה לא רק של ביצוע המשימה, כשירות הכלים וכמות כוח האדם שברשותו. ההמלצה היא לבצע הערכה של המצב המנטלי של המסגרת עליו הוא מפקד. ניתן להתייעץ עם קציני המטה ואנשי המקצוע הרלוונטיים, ניתן להשתמש בכלי זה אותו אנחנו מציעים וכן לבצע שיח עם החיילים בכדי להבין את תמונת המצב המנטלית במסגרת ומה דרכי הפעולה האפשריות.

**הדגשת היכרות מקצועית וריענון מקצועי.** עצם הידיעה שיש בסביבת המחלק אדם עם יכולות מקצועיות שייתן לו מענה או גיבוי בהשלמת המשימה, נותנת ביטחון ומעלה את תחושת המסוגלות. לכן חשוב לוודא כי כל אחד בצוות יודע מה יכולותיו המקצועיים של כל אחד מהחברים על מנת לעזור ולהיעזר בעת הצורך במומחיות הקיימת בצוות. מומלץ בהינתן הזמן לכך להציג את גבולות היכולת של כל אחד כך שתוכל להיות סינרגיה הולמת בעבודה המשותפת. כמו כן חשוב לבצע בהתאם לזמן שיעורים מקצועיים בנושאים שונים- לדוגמה- הנחת חוסם עורקים (לא רק לחובש), שיעור מקצועי בחילוץ, שיעור בחוסן פרטני וצוותי, וכל מידע אשר יכול להוסיף ולסייע. לציין שניתן להשתמש בכלי זה כאשר יש צורך להפעיל (בזמנים של חוסר מעש) או כאשר יש צורך ליצור ל"ז ברור וכחלק ממנו הכנסת תכנים מקצועיים.

**מעקב פיקודי יזום.** מומלץ למפקד לבצע מעקב אחר חיילים שהראו תגובות רגשיות/ התנהגותיות חריגות. למרות שיכול להיות שמדובר בתגובות נורמליות לרמת הסטרס באירועים כה קשים ומתמשכים, אך חשוב לשים לב גם למשך הזמן שבהם נצפית תגובה חריגה או לדיווח על סימפטומים שאינם חולפים. כאן חשוב להדגיש את הקשר עם קב"ן היחידה.

אנו מציעים לחבר את תהליך המיפוי עם המענים המוצעים לעיל לכדי כלי פרקטי קצר. שאלון זה נוצר על מנת לסייע בתהליך מיפוי צרכים זריז שניתן לקיימו בכל שלב בהתהוות האירוע והפעילות המבצעית עם התגלגלותה. לנוחיות הקורא סיווגנו בכל סעיף את הקריטריונים על סולם מ-1 עד 4 בדרגת קושי עולה, כאשר ליד כל קריטריון מודגש סעיף המענה הראוי עליו חשוב לשים דגש. יש לזכור כי כל הסעיפים בנויים באופן מצרפי, כך שאם סומן קריטריון מס' 4 באחד הסעיפים,

רשימת מענים	שאלון מיפוי
1. הפעלה- הגדלת תחושת שייכות ויכולת תפקוד	<b>א. משך זמן פעילות מבצעית</b> עד 24 שעות מהאירוע (3) 1. עד שבוע מהאירוע (11,10,6) 2. עד חודש מהאירוע (8,4,2) 3. מעל חודש (13, 7)
2. הדגשת הפונקציה הפיקודית	<b>ב. כמות חיילים מעורבים</b> 1. עד מחלקה (10, 6, 3) 2. פלוגה (9, 8, 1) 3. גדוד (12) 4. חטיבה ומעלה (5,7,11,14,15, 4)
3. מתן מידע/ חיבור למשימה/ חיבור לתמונת מצב	<b>ג. צוות אורגני/ לא אורגני</b> 1. צוות אורגני ותיק (9, 6, 3) 2. צוות אורגני חדש (10) 3. צוות משולב (14, 8, 2) 4. צוות לא אורגני (13)
4. שגרת יום מסוגרת	<b>ד. חשיפה לאירועים מחוללי טראומה</b> 1. ללא פצועים והרוגים (9, 6, 3) 2. עם פצועים (10, 5) 3. עם הרוגים (15, 2) 4. עם ילדים ופגועות פצועים והרוגים (13, 7)
5. זיהוי ואיתור תגובות חריגות ע"י מפקד (בהתייעצות עם גורמי בריאות הנפש)	<b>ה. עצימות- אינטנסיביות העבודה המבצעית</b> 1. עבודה פיזית קלה עם מנוחות מרובות (3) 2. כוונות גבוהה בלבד (14, 7, 4, 3, 1) 3. עבודה פיזית בינונית עם מעט הפסקות (10, 9, 6) 4. עבודה פיזית בינונית עם מעט הפסקות (12, 8, 5, 15, 13)
6. שיחת משאבים	<b>ו. מציאות טראומטית משותפת (רמת היכרות עם האוכלוסייה האזרחית בשטח</b> 1. ללא היכרות (9, 6) 2. היכרות מקצועית עם האוכלוסייה האזרחית (3, 1) 3. היכרות אישית נמוכה (10, 5) 4. היכרות אישית קרובה (משפחה וחברים של החיילים) (15, 13, 7, 2)
7. מעורבות עם דרגים פיקודיים גבוהים עם החיילים בשטח והכרת תודה	<b>ז. מאפייני המפקד</b> 1. מפקד ותיק. היכרות טובה עם המקצוע והחיילים, נסיון משמעותי בתפקיד (9, 6, 3, 1) 2. מפקד חדש, היכרות טובה עם החיילים, ללא נסיון בתפקיד (2,4) 3. מפקד חדש, עם נסיון בתפקיד, ללא היכרות עם החיילים (14, 10, 8) 4. מפקד חדש, ללא נסיון, ללא היכרות עם החיילים (13)
8. פעילות גיבוש/ היכרות	<b>ח. סיפוק צרכים בסיסיים</b> 1. צרכים מלאים+ (3, 2) 2. תנאים מלאים (3, 2) 3. תנאים בסיסיים מינימליים בלבד (10, 8, 4, 1) 4. תנאי שטח ללא תשתיות (13, 12, 7)
9. שיחת מפקד	<b>ט. כוחות חברים</b> 1. ללא כוחות חברים (9, 6, 3) 2. שת"פ עם כוח חברי בודד עם היכרות מוקדמת (14) 3. שת"פ עם מספר רב של כוחות חברים עם היכרות מוקדמת (10, 8, 2, 1) 4. שת"פ עם מספר רב של כוחות חברים חדשים ללא היכרות מוקדמת (15, 7, 3)
10. זיהוי ואיתור קשיים באינטראקציה חברתית/ מקצועית ופתרון בעיות	
11. שימור הקשר עם המשפחות והסביבה האזרחית התומכת	
12. רענון מחוץ לאתר/ בסיס	
13. מיפוי כשירות מנטלית והתערבות על פי הצורך	
14. הדגשת היכרות מקצועית+ רענון מקצועי	
15. מעקב פיקודי יזום	

ההתערבות המומלצת תכלול את כלל ההתערבויות עד ובנוסף לאותו הקריטריון. לצד השאלון ישנה רשימת מענים התואמת לסעיפי השאלון (הרחבה ופירוט ניתן למצוא במאמר). מסומן בצהוב - הקריטריונים הצפויים לתרחיש רעידת אדמה.

לדוגמה: רעידת אדמה עוצמתית יצרה נזק משמעותי של קריסת מבנים מעמק בית שאן ועד טבריה. גדוד חילוץ במילואים של מחוז צפון נשלח לטבריה לביצוע עבודת חילוץ באתרי הרס. הגדוד עובד מזה שבוע בקצב מהיר בכדי לנסות להוציא לכודים תחת ההריסות. מדובר בגדוד המונה 120 איש, התאמן לאחרונה לפני שלוש שנים, אך מרבית המפקדים ותיקים. הגדוד נתקל במספר רב של גופות כאשר חלקם גם של ילדים. מרבית חיילי הגדוד משרתים באזור הצפון. מדובר בעבודה פיזית מאומצת אשר מאפשרת הפסקות שאינן דחופות. המחלצים עובדים בתנאי שטח אך מקבלים אספקה שוטפת ומספקת. לאור הצורך בסיוע של כוחות נוספים כמו- כלבנים של יחידת עוקץ, זיהוי חללים, מד"א ורבנות. יש שיתוף פעולה נרחב עם כוחות נוספים.

על פי המיפוי אותו הצגנו, ניתן לבחון את השלכות על פי אופי המסגרת ועוצמת האירוע: מדובר בפעילות מבצעית שאינה קצרה ונמשכת תקופת זמן של מעל שבוע. מדובר במסגרת גודית עם רמת היכרות בינונית, אשר נתקלת במחוללי טראומה עוצמתיים. עבודה הפיזית היא רבה וישנה סבירות גבוהה שהמחלצים יכירו את מי שנמצא תחת ההריסות. המפקדים הם בעלי ניסיון אך ללא היכרות רבה עם החיילים. הגדוד עובד בתנאים בסיסיים מינימליים בלבד ונדרש לעבוד עם כוחות חברים רבים. על כן, במקרה זה על המפקד להבין שמדובר באירוע עם פוטנציאל לפגיעה מנטלית גבוהה, ולכן נציע לו להשתמש בהתערבויות פיקודיות על פי הכלים שהוצגו כאן.

חשוב לציין כי הכלים המוצעים במאמר זה בהתמודדות עם רעידות אדמה, אינם בהכרח שונים במהותם מהכלים שאנשי המקצוע מציעים לכל תרחיש אחר. ועם זאת, אנו מזהים כי הייחודיות בתרחיש רעידת אדמה הינה ברמת החודרנות הגבוהה עמה יאלצו להתמודד צוותי החילוץ.

### התוצר המצופה: צמיחה אישית וצוותית

אמנם לא יהיה בכוחנו לייצר צמיחה פוסט-טראומטית (PTG)<sup>57</sup> ב-100% מהמקרים, אך זוהי התוצאה אליה נרצה לכוון ולשאוף, ולהקדיש עבודה את מיטב מאמצינו. אנו צופים כי להתמקדות בשימור וקידום החוסן הצוותי ביחידה יהיו השלכות ארוכות טווח בהתייעלות במשימות המקצועיות, בתחושת האחריות האישית של כל חברי הצוות, ובמוטיבציה לעשות, לתת ולהשתייך גם מעבר לנדרש. כאמור, לצמיחה פוסט טראומטית 5 מרכיבים.<sup>58</sup> ניסיוננו מלמד כי כאשר המפקד עושה את המיטב לקדם אווירה מאפשרת, לתת תשומת לב ומקום למצוקות המועלות על ידי החיילים ולטפל בהן בזמן ובדרך הנכונה, ניתן יהיה לראות שיפור משמעותי בחמישתם:<sup>59</sup>

1. שינוי חיובי משמעותי ביכולת להעריך את החיים ומשמעותם עבור הפרט: הלכידות, האמון והידיעה שרואים אותי ויש לי עם מי לדבר ועל מי לסמוך יתרמו רבות ליכולת של כל איש צוות להעריך את מקומו ביחידה, להרגיש חיוני ו חשוב, ולצקת משמעות לתפקידו גם בזמני בטלה או הפוגה, ובטח בזמן ביצוע המשימה.
2. פתיחת הזדמנויות חדשות לעשייה: נוכל לראות יוזמות יצירתיות וחדשות בקרב אנשי הצוות ליעול המשימה והשותפות בה, וכן שאיפה בולטת לקידום והתקדמות.

3. חיזוק והעמקה משמעותית של קשרים חברתיים ויצירת קשרים משמעותיים חדשים: נראה רצון ויוזמה להכיר אחד את השני טוב יותר, גם את אלה שפחות בולטים, ולקחת חסות ולהדריך את החדשים המצטרפים.
4. תחושה מוגברת של כוחות ומסוגלות להתמודד ולהצליח: נראה את אנשי הצוות מתמלאים ביטחון עצמי ואת התגבשותו של בסיס מוצק להצלחה קולקטיבית הגדולה מסך חלקיה.
5. צמיחה רוחנית: נוכל לראות חיבור משמעותי לחזון ורוח היחידה, התחזקות בתחושת השייכות אליה ולצוות.

## סיכום

אירוע קריסת החניון ברמת החייל, כמו מספר לא מועט של אירועי אמת אחרים בהם צוותי החילוץ הביעו, בשלב כזה או אחר, מצוקה נפשית עקב התערבותם באירוע, הביא להעלאת המודעות בקרב מפקדים לצורך בכלים מהירים, פשוטים ומיידיים לשימור החוסן של הפרט ושל הצוות על מנת למזער את הסיכונים הכרוכים בכך. לפיכך, הבאנו במאמר זה הסתכלות פרקטית וקלה לביצוע ברמת המפקד מתוך גישת קידום הבריאות הנפשית והחוסן האישי והצוותי בקרב צוותי החילוץ. התערבות צוותית בזמן משבר הינה חשובה וחיונית. כאשר המצב המשברי זוהה בעצימות נמוכה או בינונית, המפקד יכול וצריך לספק את ההתערבות באופן ישיר. משבר בעצימות גבוהה ידרוש מעורבות של איש מקצוע בנוסף. אנו מאמינים כי לרוב מפקד הצוות יכול לסמוך על יכולותיו ועל האינטואיציה שלו לצורך מענה מיטיב, אך כמובן לא נשלול לחלוטין בקשת סיוע מאיש מקצוע אשר תפקידו להנחות את המפקד כיצד לבצע את ההתערבות.

לבסוף, יש להשקיע בהכשרה ולמידה של תרבות ארגונית התומכת בחוסן. חשוב לייצר תרבות דיבור ושיח המאפשר לכל חייל ולכל צוות להעלות את אתגריו אל מול המפקד תוך ציפייה למענה מותאם וללא חשש. על המפקד להנגיש מידע על משאבי בריאות הנפש השונים הזמינים עבור החייל, ולאפשר קיומם של הכשרות ייעודיות על-ידי אנשי מקצוע בתכני שימור החוסן הצוותי וסיוע נפשי. מפקד יקר, במאמר זה הוצגו האתגרים העומדים בפניך במשימות חילוץ בתרחיש רעידת אדמה. חשוב לנו להדגיש כי גם מפקדים חשופים לחץ רב וגם הם יכולים לחוות קושי סביב אירוע כל כך מפתיעה, עוצמתי ומפחיד. ישנה חשיבות ויעילות להתייעצות עם מפקדים נוספים, וחשוב גם לדעת לתת מקום לקושי האישי ולפנות בעת הצורך למערך בריאות הנפש להתייעצות ולסיוע. חשוב מאוד שמפקדים בכל הדרגים יכירו את הקב"ן וישאפו לקבל ידע וכלים פרקטיים לחיזוק החוסן ומניעת תגובות דחק ומצוקה, אם באימונים והכשרות ואם בהתייעצות ממוקדת.

תודה לאלו שתרמו למאמר זה: טליה לבנון, מנכ"לית הקואליציה הישראלית לטראומה; אל"ם אמיר בן דוד, מפקד המכללה הלאומית לאיתנות ישראלית; אל"ם שגיא ברוך, מפקד מחוז דרום, פקע"ר; אל"ם (מיל') טל רוזין, רמ"ח אוכלוסיה לשעבר, כיום בקואליציה הישראלית לטראומה; סא"ל (מיל') יוחאי מנוף, מ"פ ביחצ"א, פקע"ר; סא"ל (מיל') אמיר מלאך, מ"פ ביחצ"א, פקע"ר.

- <sup>1</sup> בינדר, (2016). רעידת אדמה בישראל: היערכות ותפיסת מענה מערכת הבריאות. עיתון רפואה צבאית (13)
- <sup>2</sup> קביעת מסגרת ההיערכות לרעידות אדמה בישראל [החלטה מספר רעד/17 של ועדת השרים לעניין ההיערכות לטיפול ברעידות אדמה מיום 12-3-2012, מזכירות הממשלה]. (12 March, 2012)
- <sup>3</sup> Prati, G., & Pietrantonio, L. (2010). The relation of perceived and received social support to mental health among first responders: a meta-analytic review. *Journal of Community Psychology*, 38(3), 403-417.
- <sup>4</sup> Arble, E., & Arnetz, B. B. (2016). A model of first-responder coping: an approach/avoidance bifurcation. *Stress and Health*.
- <sup>5</sup> Benedek, D. M., Fullerton, C., & Ursano, J. R. (2007). First responders: mental health consequences of natural and human-made disasters for public health and public safety workers. *Annu. Rev. Public Health*, (28), 55-68.
- <sup>6</sup> Shepherd, D., McBride, D., & Lovelock, K. (2017, June 05). First responder well-being following the 2011 Canterbury earthquake. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 26(3), 286-297.
- <sup>7</sup> Regier, D. A., Kuhl, E. A., & Kupfer, D. J. (2013). The DSM-5: Classification and criteria changes. *World psychiatry*, 12(2).
- <sup>8</sup> Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2018). Chapter 11: Meaning, purpose, and growth. In *Resilience: The science of mastering life's greatest challenges*. Cambridge University Press; Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15, 1-18.
- <sup>9</sup> Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. (2019, May 28). World Health Organization (WHO). Retrieved September 17, 2022, from <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- <sup>10</sup> Lasota, A., & Mróz, J. (2021). Positive psychology in times of pandemic—time perspective as a moderator of the relationship between resilience and meaning in Life. *International journal of environmental research and public health*, 18(24), 13340; Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006 a). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising directions. *Psychological Bulletin*, 132, 327-353.
- <sup>11</sup> Pines, A. (1993). Burnout: Handbook of stress. New York: The Free Press; Maslach, C., Perrewé, P. L., & Sauter, S. L. (2006). Understanding Job Burnout (A. M. Rossi, Ed.). *Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives in Occupational Health*, 37-51.
- <sup>12</sup> Freudemberger, H. J., & Richelson, G. (1980). Burn-out: The high cost of high achievement. Paperback-Bantam Books; Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006 a).
- <sup>13</sup> Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2018). Appendix: Further Information about Posttraumatic Stress Disorder. In *Resilience: The science of mastering life's greatest challenges*. Cambridge University Press.
- <sup>14</sup> Poh, H. W., & Diong, S. M. (2021). THE ROLE OF PSYCHOLOGISTS IN SUPPORTING SINGAPORE'S URBAN SEARCH AND RESCUE CONTINGENT IN OVERSEAS MISSIONS. *Crisis, Stress, and Human Resilience: An International Journal*, 2(4), 168-172; Boothroyd, R. A., Green, S., & Dougherty, A. (2019). Evaluation of Operation Restore: A brief intervention for first responders exposed to traumatic events. *Traumatology*, 25(3), 162.
- <sup>15</sup> Atias, D., Machluf-Biton, M., Lior, M., Ohayon, Y., & Antonovsky, A. (2022). Coping mechanisms and burnout among checkpoint soldiers in the IDF: a salutogenic perspective. *Health promotion international*.
- <sup>16</sup> Cereny, M. S. (1995). Treating the heroic treaters: An overview (C. R. Figley, Ed.). *Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized*, 131-149.
- <sup>17</sup> Battles, A. R., Jinkerson, J., Kelley, M. L., & Mason, R. A. (2021). Structural Examination of Moral Injury and PTSD and Their Associations With Suicidal Behavior Among Combat Veterans. *Journal of Community Engagement and Scholarship*, 13(4), 14.
- <sup>18</sup> Antonovsky, A. (1999). Health, stress, and coping. New perspectives on mental and physical wellbeing, 3-12.
- <sup>19</sup> דנון, ר., פרידמן, א., & פרחי, מ. (2022, פברואר). חשיבות החוסן המנטלי של משרתי המילואים בגדודי החילוץ בקורונה. *מערכות עורף* (2) 58-61; קביעת מסגרת ההיערכות לרעידות אדמה בישראל [החלטה מספר רעד/17 של ועדת השרים לעניין ההיערכות לטיפול ברעידות אדמה מיום 12-3-2012, מזכירות הממשלה]. (12 March, 2012)
- <sup>20</sup> Antonovsky, A. (1999);



דנון, ר., פרידמן, א., & פרחי, מ. (2022, פברואר)

<sup>21</sup> Atias, D., Machluf-Biton, M., Lior, M., Ohayon, Y., & Antonovsky, A. (2022).

<sup>22</sup> Delettre, O. (2021). Identity of ecological systems and the meaning of resilience.

<sup>23</sup> Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2018). Chapter 1: What is resilience. In Resilience: The science of mastering life's greatest challenges. Cambridge University Press; Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004).

<sup>24</sup> Henson, C., Truchot, D., & Canevello, A. (2021). What promotes post traumatic growth? A systematic review. *European Journal of Trauma & Dissociation*, 5(4), 100-195; Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2018).

<sup>25</sup> Finkelstein-Fox, L., Pavlacic, J. M., Buchanan, E. M., Schulenberg, S. E., & Park, C. L. (2020). Valued living in daily experience: Relations with mindfulness, meaning, psychological flexibility, and stressors. *Cognitive Therapy and Research*, 44(2), 300-310; Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2018).

<sup>26</sup> Schutte, N. S., & Malouff, J. M. (2020). A meta-analysis of the relationship between curiosity and creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 54(4), 940-947; Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2018). Chapter 10: Cognitive and emotional flexibility. In Resilience: The science of mastering life's greatest challenges. Cambridge University Press.

<sup>27</sup> להד, מ., & אילון, ע. (2000). חיים על הגבול;

Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2018)

<sup>28</sup> Eriksson, M. (2017). The sense of coherence in the salutogenic model of health. In *The handbook of salutogenesis* (pp. 91-96).

<sup>29</sup> Steger, M. F., & Park, C. L. (2012). The creation of meaning following trauma: Meaning making and trajectories of distress and recovery (R. A. McMackin, E. Newman, J. M. Fogler, & T. M. Keane, Eds.). *Trauma therapy in context: The science and craft of evidence-based practice*, 171-191. <https://doi.org/10.1037/13746-008>

<sup>30</sup> Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2018).

<sup>31</sup> Lois, J. (2003). 3. Socializing Heroes. In *Heroic Efforts: The Emotional Culture of Search and Rescue Volunteers* (pp. 64-84). NYU Press.

<sup>32</sup> Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2018).

<sup>33</sup> Browne, T., Evangelini, M., & Greenberg, N. (2012). Trauma-related guilt and posttraumatic stress among journalists. *Journal of traumatic stress*, 25(2), 207-210.

<sup>34</sup> Schiraldi, G. R. (2017). Chapter 6 Mindfulness. In *The resilience workbook: Essential skills to recover from stress, trauma, and adversity*. New Harbinger Publications.

<sup>35</sup> Schiraldi, G. R. (2017). Chapter 17 Meaning and Purpose. In *The resilience workbook: Essential skills to recover from stress, trauma, and adversity*. New Harbinger Publications.

<sup>36</sup> Schiraldi, G. R. (2017). Chapter 1 Readying Your Amazing, Adaptable Brain. In *The resilience workbook: Essential skills to recover from stress, trauma, and adversity*. New Harbinger Publications.

<sup>37</sup> Schiraldi, G. R. (2017). Chapter 24 Flexibility and Creativity. In *he resilience workbook: Essential skills to recover from stress, trauma, and adversity*. New Harbinger Publications.

<sup>38</sup> Schutte, N. S., & Malouff, J. M. (2020).

<sup>39</sup> Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239-1260.

<sup>40</sup> Hershkovich, O., Gilad, D., Zimlichman, E., & Kreiss, Y. (2016). Effective medical leadership in times of emergency: a perspective. *Disaster and military medicine*, 2(1), 1-5.

<sup>41</sup> Heyman, M., Dill, J., & Douglas, R. (2018). *The Ruderman white paper on mental health and suicide of first responders*. Boston, MA: Ruderman Family Foundation.

<sup>42</sup> Lois, J. (2003).

<sup>43</sup> Heyman, M., Dill, J., & Douglas, R. (2018).

<sup>44</sup> Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019).

<sup>45</sup> דנון, ר., פרידמן, א., & פרחי, מ. (2022, פברואר).

<sup>46</sup> Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization*. Jossey-ass. San Francisco.

<sup>47</sup> Lucas, C., & Kline, T. (2008). Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. *The learning organization*.

<sup>48</sup> Valecha, R., Oh, O., & Rao, H. R. (2013). An Exploration of Collaboration over Time in Collective Crisis Response during the Haiti 2010 Earthquake. *Reshaping Society Through Information Systems Design*, 1-10.

---

<sup>49</sup> Lois, J. (2003).

<sup>50</sup> Lois, J. (2003).

<sup>51</sup> Lois, J. (2003).

<sup>52</sup> Prati, G., & Pietrantonio, L. (2010).

<sup>53</sup> Guenther, D. (2012). Emergency and crisis management: Critical incident stress management for first responders and business organizations. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 5(4), 298-315.

<sup>54</sup> Lois, J. (2003).

<sup>55</sup> Guenther, D. (2012).

<sup>56</sup> Poh, H. W., & Diong, S. M. (2021).

<sup>57</sup> Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004).

<sup>58</sup> Henson, C., Truchot, D., & Canevello, A. (2021).

<sup>59</sup> Southwick, S. M., & Charney, D. S. (2018).