

## "לטפס מן הבאר": התמודדות עם אירוע משברי

יצחק בנבניסטי, <sup>14</sup> דודו גילעד<sup>15</sup>

האתגר: משבר הוא אירוע שבו בנקודת מפנה משמעותית קיימת תחושת חוסר במשאבים פנימיים הנדרשים כדי להתמודד עם השינוי. אפשר לתאר שני סוגי משברים: אקוטי – נקודתי, בעל עוצמה גבוהה ומידת ניכוי נמוכה; כרוני – אירוע מתמשך בעל עצימות בינונית או נמוכה. משבר יכול להיות ברמת הפרט, הצוות, הארגון ואף החברה כולה, ובשעה שברמת הפרט הסמנים למשבר קלים יותר לזיהוי וכוללים אספקטים פסיכולוגיים, פיזיולוגיים, קוגניטיביים והתנהגותיים, הרי שברמת הארגון הם קשים יותר לזיהוי וכוללים אספקטים כמו שינויים במבנה ובחלוקת העבודה בארגון, אובדן אמון בפיקוד, ושינויים באופני התקשורת בתוך הארגון ובין הארגון לסביבתו החיצונית.

### מבוא

חיים ודור מכירים אחד את השני עוד מבית ספר היסודי. רק שבוע ימים מפריד בין ימי ההולדת שלהם. את הצו הראשון הם עשו יחד. כשהיו צריכים לבחור באיזו יחידה הם רוצים לשרת, לא היה שום ספק עבור שניהם – גולני. את הטירונות הקשה עשו יחד ויחד עלו לגדוד. לפני הכניסה למבצע בדקו כוננות אחד לשני וצחקו על זה שלא עושים תמונות לפני כניסה לחימה, ובל זאת צלמו סלפי בשטחי הכינוס קודם שהפקידו את הטלפון. חצי שעה לתוך הכניסה הקרקעית, נפגע דור מפצמ"ר ונהרג במקום. במגנן בערב, חיים שואל את עצמו איך ממשיכים מכאן? באותה נפילת פצמ"ר נפגע גם ניר המ"מ ופונה לאחור. כולם מרגישים אשמה, כולם שואלים איך זה קרה? כולם שואלים איך ממשיכים מכאן?

גם חיים כלוחם וגם המחלקה כולה חווים באותו רגע משבר. ההגדרות למונח "משבר"

14 רס"ן (מיל') ד"ר יצחק בנבניסטי לשעבר, רמ"ד תורה ופסיכולוג צבאי ביחידות היבשה.

15 סא"ל (מיל') דודו גילעד לשעבר, רע"ן אסטרטגיה באגף התקשוב וההגנה בסייבר ופסיכולוג צבאי ביחידות היבשה.

רבות והן תלויות בזווית המקצועית של המגדיר – האם הוא מדינאי, פילוסוף או איש מדעי החברה. Luecke and Barton (2004) מגדירים משבר כ"שינוי – פתאומי או מתפתח – המביא לבעיה דחופה שיש לטפל בה באופן מיידי", ובכך מדגישים את הדחופות והפתאומיות ביסוד המשבר. Hillyard (2000), המתבונן על המשבר דרך הקשרים צבאיים יותר, מגדיר אותו כ"סכיבה [...] שמתריסה נגד התהליכים הרגילים, המסודרים והליניאריים של מערכות אנושיות או טבעיות [...] לא אפשר לסמוך על משברים שיציגו מהלך אירועים מוכר, יציבות או יכולת חיזוי". הגדרה זו מדגישה כי הקושי להתנהל בתוך המצב החדש הוא אחד המגדירים המרכזיים של המשבר, כולל המבוכה הנגרמת מן העובדה שאיננו יודעים כיצד להתמודד. המשותף להגדרות אלו ואחרות, הוא יסוד השבירה של ההמשכיות המלווה בצורך להסתגל מחדש למציאות.

בצה"ל מקובלת ההגדרה למשבר כ"מצב בו הפרט או הארגון אינם מסוגלים לגייס כוחות ומשאבים להתמודדות עם תוצאה של שינוי פתאומי, לרוב שלילי, שקרה באופן בלתי צפוי במהלך החיים או הפעילות" (מפח"ש 1991). הגדרה זו מציבה שני אלמנטים הנדרשים להגדרתו של המשבר: האלמנט הראשון הוא אירוע הטומן בחובו שינוי, נקודת מפנה, והאלמנט השני הוא תחושת חוסר במשאבים פנימיים הנדרשים כדי להתמודד עם תוצאות השינוי.

## המרכיבים מהם עשוי משבר

### רכיב נקודת המפנה ומאפייני המשבר

אפשר לתאר דרך ארבעה ממדים אירוע או נקודת מפנה אשר עשויים להתפתח לאירוע משבר. הממד הראשון הוא ממד העוצמה – אירוע בעל עוצמה פיזית רבה (כגון קרב, מלחמה, רעידת אדמה, שריפה וכדומה) עשוי להיחווה כאירוע משבר. הממד השני הוא משך האירוע – ככל שאירוע השינוי ממושך יותר ולא מסתיים, כך סביר יותר שיחווה כאירוע משבר. קצב האירוע גם הוא מהווה ממד משברי – כאשר אירועים המתרחשים בקצב מהיר מאוד לא מאפשרים תגובה והסתגלות או מקשים עליהן, גם מצב זה עשוי להיחווה כמשבר. הממד הרביעי הוא מידת הניבוי של האירוע – ככל שהאירוע מפתיע יותר, כך סביר יותר שיחווה כאירוע משבר, לעומת אירוע צפוי וידוע מראש.

ארבעת הממדים הללו מאפשרים לנו לאפיין שני ארכיטיפים של משברים: משבר אקוטי ומשבר כרוני. משבר אקוטי הוא משבר המתאפיין באירוע בעל עוצמה גבוהה ומידת ניבוי נמוכה. אירועים כאלה עשויים להיות אירועי קרב נקודתיים המובילים

לפצועים, הרוגים ותחושת כישלון או אפילו כישלון בתרגיל או מבחן שמוכיל להדחה מקורס. לעומת המשבר האקוטי, מתאפיין המשבר הכרוני כאירוע מתמשך הנחוה בעוצמה בינונית או נמוכה. העומס אשר הוטל על יחידות צה"ל מחמת הקורונה הוא דוגמה טובה לכך.

### רכיב הפרשנות במשבר ואירוע בעל פוטנציאל משברי

כעת, על-פי ההבנה כי משבר הוא "שידוך" בין תהליך של שינוי ובין פער במשאבים הנדרשים להתמודדות עם השינוי, נסווג את המשברים השונים כדי שנוכל לסייע למתמודדים עם המשבר לצלוח אותו. תחילה נגדיר שני מצבים: משבר ואירוע בעל פוטנציאל משברי. כדי להבין את ההבחנה בין שני המצבים, עלינו תחילה להבין כי אנשים שונים הווים משברים מגורמים שונים ואין אירוע כלשהו שאפשר להגדיר אותו כאירוע המוכיל בהכרח למשבר. ההתבוננות על המשבר היא לעולם סובייקטיבית ונשענת הן על המשאבים העומדים לזכותו של המתמודד והן על הדרך שבה הוא ממשג את האירוע. המשאבים עשויים להיות אישיים (מיומנויות, סגנון התמודדות), פיזיים (כסף, גישה למשאבים) וחברתיים (רשת חברתית). גם תהליך ההמשגה והפרשנות שנעשה עליידי כל אדם ביחס לאירוע השינוי אינו אובייקטיבי, ומושפע ממאפייניו הפיזיולוגיים של האדם, ממאפייניו הפסיכולוגיים ומקבועי התרבות ממנה הוא מגיע. לפיכך עלינו להכיר בכך שפעמים רבות לא נדע מייד, או לא נדע בכלל, האם אירוע מסוים נחוה כמשבר באופן גורף. ייתכן כי עבור מספר אנשים האירוע מהווה משבר, בעוד עבור אחרים הוא רק אירוע בעל פוטנציאל משברי שלא מומש ולכן הם אינם הווים דחק בעקבותיו.

### המשבר ברמות הארגון השונות

משברים אינם מוגבלים לרמת הפרט. משברים עשויים להיחוות גם ברמת הצוות, הארגון ואף החברה הכללית כולה. הגורם המבדיל בין רמה לרמה הוא מהות ההתארגנות הנדרשת כדי להתמודד עם אירוע נקודת המפנה. לעומת זאת, אירוע שבו צוות לוחמים נכשל בכיבוש יעד מסוים עשוי לחוות משבר הנובע מכך שהצוות כצוות מרגיש שאין לו הכלים להתמודד עם האויב כיעד. נוסף על המשבר הצוותי עשוי כמובן כל אחד מהלוחמים לחוש משבר אישי בשל פגיעה של חבר או מכיוון שאינו מרגיש אישית שיש לו היכולות להתמודד עם הסיטואציה.

אירוע משברי עשוי להתרחש גם ברמת הארגון, כאשר הארגון כולו מרגיש או סבור כי אין לו הכלים להתמודד עם אירוע המפנה. אירוע כזה יכול להיות תוצאה של קיצוץ

כספי או קיצוץ תקנים, כמו גם החלפתו של מפקד בכיר מאוד מוכשר בעת לחימה, או תחושה שהאמל"ח המצוי בידי הארגון אינו מספק כדי להתמודד עם אירוע המפנה.

לבסוף, אירוע משברי עשוי להתרחש ברמת החברה כולה, כאשר החברה מרגישה שאין לה הכלים להתארגן מול אירוע נקודת המפנה. די להיזכר בימי ערב מלחמת ששת הימים, או בימיה הראשונים של מלחמת יום הכיפורים כדי להבין כיצד משבר כזה עשוי לבוא לידי ביטוי.

### סימפטומים לתחושת משבר

אפשר להבחין במספר סממנים אשר הופעתם ועוצמתם עשויים לרמז על תחושות משבר בקרב פרטים בארגון ובקרב הארגון ככללותו. בקרב הפרט אפשר לתאר ארבע קבוצות של סממנים:

סממנים פסיכולוגיים - עלייה ברמת המתח - עשויה להתבטא בסירובי פקודה, צעקות, כעסים, תוקפנות; חוסר איוון פסיכולוגי - התנהגות ילדותית, שינויים חריפים במצבי רוח; הכחשה - "הכול מצוין", "שום דבר לא קרה..."; הלם - בהייה באוויר, עיסוק בדברים לא רלוונטיים או לא מותאמים למצב; דיכאון - סירוב לדבר, התנתקות, אפאטיות, פסיכיות.

סממנים פיזיולוגיים - בחילה, הקאות, שלשולים, אי־שליטה בצרכים, קוצר נשימה, רעידות יתר, מתח בשרירים, עוויתות וחולשה כללית.

סממנים קוגניטיביים - קשיי ריכוז וזיכרון, משפטים לא ברורים, קשיים בהתמצאות ובלכול.

סממנים התנהגותיים - חוסר תיאבון ממושך; בקשות גלויות וסמויות לעזרה - "רע לי", "אף אחד לא עוזר לי"; עיסוק אובססיבי באירוע - ניתוחים חוזרים של האירוע, היזכריות באירוע בלי יכולת להפסיק וללא קשר לגירויים במציאות.

ברמה הארגונית, הסממנים מעט יותר קשים לזיהוי, אך אפשר לראות פעמים רבות שינויים במבנה וחלוקת העבודה בארגון, כמו שינוי בתפקידים השגרתיים של חברי הארגון, נטישת תפקיד שגרתו ולקחת תפקיד דרמטי / אנושי בסיטואציה, קונפליקט תפקידי ושינויים במבנה הארגוני, כאשר מוגדרים תפקידים חדשים בשל הצורך הזמני. ברמת המנהיגות נבחין באובדן אמון בפיקוד, התגלות של מנהיגים לא פורמליים והיעלמותם או לחלופין העצמתם של מנהיגים פורמליים. גם התקשורת בתוך הארגון ובין הארגון ובין סביבתו החיצונית עשויה להעיד על מצבי משבר בארגון, כגון

"התקפדות" - "סגירת" המסגרת בפני גורמי חוץ, גם אלו המעוניינים לסייע; הומור מקאברי - הכחשה של קיום האירוע והפיכתו לבדיחה; "קצרים" בתקשורת - חוסר האזנה והקשבה, דיווחים לקויים, עומס יתר בקווי תקשורת / דיבור בקשר; והתפתחות שמועות - חוסר מידע או מספר סיפורים במקביל.

עצם הופעתם של כמה מהתסמינים שתוארו עד כה ברמת הפרט או ברמת הארגון, אינה מעידה על התמודדות עם משבר אישי או ארגוני. עם זאת, ריבוי התסמינים ועוצמתם כן עשויים להעיד על כך, ולכן נדרשות התערבויות שמטרתן לסייע לפרט ולארגון להתמודד טוב יותר עם המשבר.

## התערבות במשבר

### התערבויות מסייעות להתמודדות עם משבר – מבט על

הפתגם המפורסם אומר: "הקם להורגך, השכם להורגו". הדבר נכון גם ביחס להתמודדות עם משברים. ההתמודדות היעילה ביותר עם משבר היא מראש לא להיכנס אליו. לשם כך קיימת ספרות ענפה בפסיכולוגיה הצבאית העוסקת בפיתוח החוסן של הפרט, היחידה והארגון. ספרות זו והכלים שהיא מעמידה לשימוש, אינם במוקד פרק זה, והם, בין השאר, נידונים במקומות אחרים בספר זה. כאן אנו נתמקד במצב שבו "הכבשים כבר ברחו מהדיר", היינו כאשר כבר קיים משבר בקרב הפרט, הצוות או הארגון, ומוטל עלינו כמפקדים וכאנשי מקצוע לסייע בצליחת המשבר ובשמירה על התפקוד.

כמה מן השיטות אשר פותחו בצה"ל וצבאות אחרים להתמודדות עם משבר פותחו סביב משברים מסוג מאוד מסוים, משברים בהם חבר ביחידה נפצע או נהרג, ותכלית ההתערבויות הללו היא להחזיר כמה שיותר מהר את הפרט והצוות לתפקוד ולמנוע את גלישתו של המשבר לפתולוגיה פסיכולוגית דוגמת PTSD. עם שיטות אלה נמנות הקמ"ץ הוותיקה ומודל יהל"ם (המוכר גם כמודל מעש"ה) החדש יחסית (Farchi et al., 2018). מודלים אחרים פותחו בהקשרים רחבים יותר, כאשר הבולט ביותר בהם הוא מודל הרצפים של חיים עומר ונחי אלון (1994) ואשר גם אומץ בצה"ל.

המשותף לכל המודלים הוא התייחסותם אל האדם כאל מי שיש לו הכוחות להוציא עצמו מהתסכוכת ולצלוח את המשבר. כל השיטות המוצעות מנסות לגבש, בדרכים פשוטות יחסית, פעולות אשר ביכולתו של כל מפקד להוציא אל הפועל, מתוך מטרה ליצור סביבה שמאפשרת לאדם לגייס את כוחותיו ולהתמודד בהצלחה עם המשבר.

## שיטת הקמ"ץ

שיטה זו היא הוותיקה מבין כלל השיטות להתמודדות עם משבר, ושורשיה נעוצים במלחמת העולם הראשונה שבה הומשג לראשונה הלם הקרב. השיטה גובשה כמענה לתופעה יחסית חדשה בשדה הקרב, תופעה אשר במסגרתה לוחמים שהו חודשים ושנים במצב של סכנת חיים מיידית ובתנאי מזג אוויר קשים. מצב עניינים זה הוביל רבים מן הלוחמים לפתח סממנים של אפתיה כלפי שדה הקרב וחוסר תפקוד. בעוד הנוהג המקובל באותם ימים היה לפנות לוחמים אלו לאחור למען מתן טפול רפואי, הבחינו מפתחי השיטה כי שמירה על שלושה עקרונות פשוטים יחסית נותנת תוצאות טובות יותר ומצליחה להחזיר אנשים לתפקוד וליציאה מהמשבר שלושת העקרונות הם קרבה, מיידיות וציפייה (סולומון, בנבנישתי, מיקולינסר, 1986):

קרבה – העיקרון הראשון מבקש לשמור את האדם שחווה את המשבר דווקא קרוב למקום ההתרחשות, ולא לפנותו לאחור.

מיידיות – העיקרון השני מבקש להדגיש כי יש להתייחס למשבר באופן מידי ולא להמתין עם הטיפול.

ציפייה – העיקרון השלישי, מבקש להדגיש כי יש ליצור ציפייה מהאדם החווה את המשבר להמשיך לתפקד – מה שישמש אותו כבסיס ליציאה מן המשבר. ההנחה מאחורי סוג התערבות זה היא שנפגעי תגובות קרב הם אנשים בריאים המתנסים במשבר חולף, ומכאן שהציפייה להמשיך תפקוד המכוונת לחייל בטיפול הקדמי, מסייעת לו לראות את בעייתו כתגובה נורמלית למצב לחץ – תגובה שהוא יכול וצריך להתגבר עליה, בעזרת הסביבה.

## מודל יהלום

מודל היהלום מבוסס על "מודל ששת ה-C" של פרחי (Farchi et al., 2018). בניגוד למודל הקמ"ץ, אשר נותן מענה לאנשים המתמודדים עם אירוע משברי שעשוי לשתק אותם לחלוטין לאורך זמן, מודל היהלום מיועד ספציפית לדקות הראשונות שלאחר אירוע משברי אקוטי ותכליתו לנסות להעמיד את האדם כמה שיותר מהר על הרגליים ולהחזירו לתפקוד מיטבי. זהו מודל לביצוע שיחה הכוללת מספר רכיבים אשר אמורים לסייע לאדם החווה משבר אקוטי להתאפס, להתרשת ולהמשיך לתפקד. תסריט השיחה כולל את הרכיבים הבאים:

- יצירת קשר – ביסוס ערוץ קשר ראשוני, "האם אתה שומע אותי?", יצירת קשר

עין, ביסוס מגע, משיכת תשומת הלב לשיחה ווידוא קשב.

- הדגשת מחויבות – השלב השני בתסריט השיחה הוא ביסוס הקשר והמחויבות של המסייע לאדם במשבר. מטרתו לחבר ולעגן את האדם חזרה בסביבה של תמיכה חברתית.
  - שאלות קצרות – עיגון תפיסת המציאות בעובדות. מדובר בביסוס עובדות פשוטות דרך שאלות כדי לסייע למתמודד להתחבר חזרה לתמונת המציאות אותה הוא מכיר.
  - וידוא סדר ההתרחשויות – השלמת תמונת המצב בנקודת הזמן ויצירת רציפות והמשכיות בתמונת המצב.
- מתן משימות מיידיות – סיום תסריט השיחה בקריאה לפעולות פשוטות אשר משרתות את המטרה.

## מודל הרצפים

- מודל הרצפים מניח כי אירועים משבריים הם אירועים אשר מפרים את תחושת הרצף שלנו כבני אדם. על־פי המודל, אירוע משברי הוא אירוע שבו רצף הקיום שלנו נקטע ולכן איחוי הרצף והחזרתו למצבו הרגיל יאפשר גם חזרה לתפקוד אפקטיבי. מודל הרצפים מציין ארבעה רצפים מרכזיים המשפיעים על הוויית הרציפות של אדם: רצף קוגניטיבי, רצף רגשי, רצף מנהיגותי ורצף תפקודי זהותי:
- הרצף הרגשי מסמן שכירה בתחושות ובהרגשות לפני ואחרי האירוע המשברי. לדוגמה, חייל אשר חווה איבוד של חבר (בקרוב, תאונה או ניסיון אובדני) חש שבר ברצף הרגשות שלו בין הרגשות שהיו לו לפני האירוע לתחושות הקשות אחרי האירוע. התערבות שכוונתה לאחות את הרצף הרגשי, תכוון לסייע למתמודד בעזרת עיבוד הרגשות שלו לאור האירוע.
  - הרצף הקוגניטיבי מסמן שכירה בהבנת הסיטואציה. אירוע משברי, בוודאי אם הוא בלתי צפוי ועוצמתי, פעמים רבות יוצר קושי ביכולת להבנות סיפור קוהרנטי ומבוסס עובדות על מה שהתרחש במהלך האירוע. לדוגמה, טייס אשר השתתף בפעילות מבצעית שבמהלכה נפגע מטוסו או אחד המטוסים האחרים בטיסתו, לא תמיד יחזיק את תמונת המצב המלאה שהובילה למשבר. התערבות המכוונת לאחות את הרצף הקוגניטיבי, מסייעת לאדם או הצוות להבנות סיפור מבוסס

עובדות אשר משלים להם את שלא חוו או לא ידעו על האירוע המשברי.

- הרצף המנהיגותי מסמן שבירה בשרשרת ההנהגה, בין שבשל היעדרות אמיתית של המנהיג (בשל פגיעה) ובין שבשל איבוד אמון במנהיגות (בשל תפקוד לא טוב). איבוד הרצף המנהיגותי עשוי לדוגמה להתרחש כאשר מפקד מקבל החלטה לא טובה במהלך הקרב, החלטה אשר מובילה לנפגעים רבים או לכישלון מוחלט במשימה. איחוי רצף המנהיגות מתבסס על התמקמות מחדש של המפקד (במידה והוא בסכיבה), או התמקמות של מפקד חדש מול הצוות.
- הרצף התפקודי זהותי מסמן שבירה בתחושת המסוגלות. אחריה אירוע המשברי נפגמת יכולתו של האדם להאמין כי הוא מסוגל להתמודד בהצלחה עם האתגרים הניצבים לפניו. פגיעה ברצף הזהותי עשויה להתרחש לדוגמה עקב כישלון לעמוד במשימה מסוימת, או כישלוננו של האמל"ח המהווה מעין המשך והארכה של תחושת המסוגלות. איחוי הרצף התפקודי- זהותי מתבסס על חיבור מחדש לתחושת המסוגלות העצמית תוך עיבוד החלקים שעבדו פחות טוב ומציאת פתרונות לשיפור תפקודם.

### התערבות במשבר – הלכה למעשה

כצה"ל, נתפס המפקד כאחראי באופן מלא וטוטלי על חייליו, ובכלל זה, גם על בריאותם הנפשית בעתות שגרה בכלל ובאירועי משבר בפרט. כחלק מאחריות זו, בזמן משבר מתחדד הצורך במנהיגות, במפקד אשר יוביל את האנשים, יכוון ויתווה דרך שתוציא את הפרטים והיחידה מהמצב הקשה. המודלים אשר הוצגו עד כה, מהווים מודלים לטיפול בפרט החווה משבר אקוטי אשר פוגע בתפקוד שלו באופן ברור. הפעלת המודלים, לצד התמודדות עם משברים כרמת הצוות והארגון, דורשים מהמפקד או איש המקצוע התבוננות מעמיקה יותר וגיבוש פתרון המתאים למאפייני המשבר. להלן כמה שאלות ונקודות מומלצות למחשבה לקראת תכנון וביצוע התערבות במשבר בתוך היחידה הצבאית:

האם צריך בכלל להתערב? הניסיון בתחום הטיפול וההתמודדות עם אירועי משבר, מלמד כי יש שתי הנחות יסוד קיצוניות ומוטעות אשר מחבלות, כל אחת בדרכה, בקיומה של התערבות מועילה: האחת, הנחת האי-נורמליות – מפחיתה בהערכת יכולתם של הקורבנות להתמודד כהלכה עם האסון ולכן מניחה כי המשך תפקוד רציף הוא נדיר או בלתי אפשרי (מסקנה – אין טעם לפעול). ההנחה השנייה, הנחת הנורמליות – ממעיטה בסבירות שאסון אכן יתרחש או ביכולתו לגרום להפרעה בשיווי המשקל



של הפרט והארגון, ומניחה שבכל מקרה האנשים והארגון יידעו איך לתפקד (שוב המסקנה - אין צורך לפעול). כל עוד אדם מחזיק באחת משתי הנחות יסוד אלה, לא תתאפשר התערבות מועילה. במקום זאת, יש להניח כי אירוע חריג מחייב לכל הפחות את בדיקת יכולת ההתמודדות של הפרטים והקבוצה, ובמידה ונמצא כי אומנם קיים פוטנציאל משברי - חיוני לדעת שיש מגוון כלים פיקודיים ואחרים אשר ביכולתם לסייע במצב זה.

מהן מטרות ההתערבות? מטרת העל של כל יחידה צבאית היא תפקוד מקצועי ויעיל, גם כשמדובר במצבי עומס, לחץ, אי-וודאות וסיכון חיים, שהם כר פורה לדחק נפשי. תהליכי התמודדות עם אירועי משבר כרוכים בחוויות אבל, בהצפת רגשות עזים (פחד, כעס, תסכול ועוד) ובערעור שיווי המשקל האישי, הסביבתי והארגוני. לכן, מטרות ההתערבות מכוונות להמשך תפקוד אפקטיבי של הפרט והארגון, הן במהלך האירוע והן לאחריו, תוך מתן תחושת חוסן וביטחון לפרט ולארגון לביסוס התחושה והידיעה שיוכלו לעמוד במשבר (עכשיו) ולהתמודד עם השלכותיו (אח"כ).

מי המטפל, מפקד או איש מקצוע? הכלים, הדגשים וההנחיות לפעולה הקיימים בצה"ל מותאמים לביצוע על-ידי מפקדים במהלך האירוע ולאחריו ואינם מצריכים הכשרה אקדמית רבת שנים. עם זאת, מומלץ למפקד לא להתמודד לבד עם המשבר ולחבר אליו את אנשי המקצוע המתאימים אשר ביכולתם לסייע בבניית הפעולות הנכונות להתערבות. כל זאת למרות הקושי המוכנה בהכנסתם של אנשים "חיצוניים" למערכת בשעת מצוקה.

## סיכום

כחלק אינטגרלי מחיינו בכלל ובשירות הצבאי בפרט, אנו חשופים מעת לעת לאירועים בעלי פוטנציאל משברי ברמה זו או אחרת. הפרק מציע זווית הסתכלות ייחודית, שעיקרה הם ההבנות הבאות:

1. אפשר להתמודד בצורה אפקטיבית ומקצועית עם משבר מתעורר, ואפשר לנטרל במידה מסוימת אירוע בעל פוטנציאל משברי אשר את השלכותיו אפשר יהיה לראות רק בעתיד. לשם כך יש לפעול סמוך ככל האפשר לנקודת המפנה ולא להתעלם מהאירוע.

2. למפקד בשטח נתונים כלים ועקרונות יישומיים שביכולתו להפעיל בצורה מושכלת ואחראית מייד עם התרחשות האירוע, כדי להקל את עוצמת החוויה הקשה המוטלת על הפרט והארגון - כל זאת כדי לאפשר את המשך תפקודם האפקטיבי

של הפרט והארגון, לאפשר את ביצוע משימותיהם בטווח הקצר ולשמור על בריאותם הנפשית בטווח הארוך.

3. תפקידו של איש המקצוע הוא לסייע באבחון והמשגתו של המשבר או של האירוע בעל הפוטנציאל המשברי; לבנות תוכנית התערבות מהירה עם המפקדים בשטח; ולבחון את היישום והאפקטיביות של התוכנית לאורך זמן הפעלתה. היכולת להמשיג את המשבר ולכוון את המפקדים לכלים המתאימים היא- היא המפתח.

#### 4. מפתחות להצלחה

- ההתמודדות עם אירוע משברי מהתחלה, עוד בשלב ההכנות וההתכוננות.
- לא כל אירוע עם פוטנציאל משברי חייב להפוך למשבר! אבל, באירוע משברי תמונת מצב אמינה ואסטרטגיית התערבות ברורה הן תנאים הכרחיים לסיוע מהיר ואפקטיבי.
- על המפקד להוות דמות מנהיגותית בייחוד בזמן משבר, המכוונת ומנהלת את ההתמודדות ומהווה גשר מעל האירוע הקשה.
- התערבות אפקטיבית מתרחשת במהלך האירוע ולאחריו על-ידי שמירה על 4 הרצפים ועקרונות הקמ"צ.
- לא כל אירוע דורש הפעלת כל הכלים, בדיוק כשם שלא כל מחלה דורשת את מתן כל התרופות הקיימות!
- להצמיד חיילים "מתקשים" למפקדים - דיבור, עירור רגשי ופעילות פיזית לשחרור המתח הנפשי, יעזרו לחיילים להשתחרר ולחזור בהדרגה לתפקוד תקין. בסטיואציות אלו חשוב לשמור את האנשים בתנועה ובפעילות, קטנה כגדולה. עדיפה ירידה זמנית בתפקוד בשטח מאשר הוצאה החוצה ועצירת התפקוד בכלל.
- חזרה מהירה לשגרת התנהלות כמסגרת צבאית - ביצוע מסדרי בוקר, גילוח, תחקירים, המשך הקפדה על כללי לבוש והופעה. פעילויות שגרה אלו מסמנות ללוחמים באופן מוחשי את קיומה ו"נוכחותה" של המסגרת ואת המשך "החיים הנורמליים" בה.
- "היום שאחרי" - מניעת שאננות של "הכול כבר מאחורינו" ב"יום שאחרי", שמירה על חיישנים פעילים, ערנות, הכוונת וחניכת מפקדים ומעקב יזום אחרי הפרטים והמסגרות ביחידה.

### כשלים אופייניים בהתמודדות עם אירוע משברי

- **מיתוסים והנחות מוטעות** – טעויות ושימוש במיתוסים והנחות מוטעות נעשים דווקא בסמוך לאירוע, בשלב המייד, המאופיין בדחק זמן, כאשר מירב המשאבים מופנים לסילוק האיום המייד. כל אלה מזיקים להתמודדות יעילה עם המשבר.
- **'היעלמות המפקד'** – לעיתים מתעוררת תחושה של נטישת המפקדים דווקא בשעות הקשות. הסיבה לכך היא שקשב המפקדים לחייליהם ולמסגרת מצמצם דווקא בעת שבו חיוני להעצים ולחזק את הקשר שבין המפקד לפקודיו. הוואקום התקשורתי, התפקודי והרגשי שנוצר בפרק הזמן הזה שלאחר האירוע, מעמיק את הנתק בכל הרצפים ועלול ליצור את תחושת נטישת המפקדים דווקא בשעות הקשות.
- **"שתיקת הזוטרים"** – באירועי משבר רבים נפגשים החיילים לראשונה עם מפקדיהם הישירים במסגרת שיחה גרודית עם מפקד בכיר (מג"ד, מח"ט). שיחות אלו מבורכות, אך אסור שיחליפו את השיחות וההתמודדות האינטימית של המפקד עם המסגרת שעליה הוא מופקד.
- **גם המפקדים בני אדם ומושפעים מהאירוע** – יש נטייה בשגרה, המועצמת בחירום ובתקופות לחץ, לא לשים לב ל"מה שעובר" על המפקדים. כשל זה מתעצם עקב התמקדות המפקדים בעשייה ובאחריות המוטלת עליהם כלפי פקודיהם, בייחוד לאחר אירועים קשים, ולכן הם לא מתפנים לטפל בעצמם.
- **"כבית נתמודד טוב יותר"** – לעיתים ירצו מפקדים להוציא חייל או חיילים לחופשה כדי "שיתאוווררו" לאחר הטראומה. כמו כן הלחץ שמפעילים החיילים ולעיתים הפיקוד הזוטר לצאת הבייתה כדי לקבל תמיכה מהמשפחה הקרובה הוא גדול מאוד. אקט כזה, בטרם עבר החייל עיבוד רגשי וקוגניטיבי במסגרת הסביבה התפקודית והחברתית שלו, הוא סכנה של ממש לכריאותו הנפשית ולהמשך תפקודו התקין.
- **"הדחוף מול החשוב"** – נתק ברצף השגרה יוצר ביחידה מצב חריג ולא מוכר המאיים על המפקדים והחיילים כאחד. התוצאה היא שבמקרים רבים מוזנחים היבטים חשובים, אשר אומנם ברגע המשבר נתפסים כטפלים או כחסרי משמעות, אך בטווח הארוך יפגעו ביחידה או במעמד המפקדים.
- **"התקפדות"** – תופעה זו מבטאת תהליך הסתגרות וסירוב לכל סיוע או שיתוף פעולה עם גורמי חוץ (טיפוליים או של רמה ממונה). לכאורה מדובר בתופעה

אינסטינקטיבית, אשר דומה במהותה להתקפלות אדם שקיבל זה עתה מהלומת אגרוף בבטנו. תופעה טבעית אך לא תמיד אפקטיבית. הסגירות מונעת סיוע חיצוני ואיננה מאפשרת הסתכלות רחבה ו"חיצונית" על הנעשה בתוך היחידה וניצול כלל המשאבים הקיימים בסביבה.

- "הכול בסדר, חזרנו לשגרה" – לפעמים לאחר האירוע, הכול נראה בסדר, התפקוד רגיל וכמעט אין זכר לאירוע. לכן אפשר לכאורה להניח שאפשר להמשיך כרגיל ואין כל צורך, ואולי אף לא כדאי, להוציא אל הפועל את ההתערבויות השונות מחשש פן "נעורר את המתים", או מתוך טענה לפיה "בואו לא נתקן את מה שלא שבור". הנחות אלו לרוב נמצאו כלא נכונות. אנשים יוצאים מאירוע קשה שונים מכפי שנכנסו אליו, ולכן יש לבצע התערבויות המותאמות לאוכלוסייה, לסוג היחידה ולעוצמת האירוע.
- התעלמות מ"המעטפת" – בעת אירוע משברי ולאחריו, רוב תשומת הלב מופנית אינטואיטיבית למעגלים הפנימיים שחוו ישירות את האירועים, ואילו הקשב אל מעטפת הארגון או אל "השוליים" שלו פחותה עד לא קיימת. כחלק מראיית היחידה כשלם וכארגון אחד, וכן מתוך ההבנה שהאירועים משפיעים גם על חלקים נוספים ביחידה, מומלץ להפנות קשב אישי וארגוני למעגלים רחבים בארגון. נוסף על כך, מומלץ לרתום את חברי היחידה הפנויים לסייע בתהליכי ההתמודדות כך שיתמכו באופן ישיר ועקיף בשאר חברי היחידה הנמצאים עדיין בתוך האירוע. ביום שאחרי, מומלץ לבצע את תהליכי ההתמודדות במשותף ולשמר את היחידה כארגון אחד שיש בו מקום לכולם.