

פסיכולוגיה צבאית מזווית אמ"נית –

מפגש מהסוג האחר עם הצד האדום והשפעותיו

סא"ל שרית שפירא,¹ רס"ן תמר ניסנבוים,² רס"ן אורי סדן,³ רס"ן ליאור קלעישהין⁴

"[...] החלום שלי היה להגיע ליחידה. כל המסלול שלי כילד היה כדי להיות שם. גם ההורים שלי דחפו מאוד. בתיכון הייתי נחשב אולי קצת למזור, לא הייתי הלהיט בכיתה... לא בטוח שהבינו אותי כל כך, אבל כל זה השתנה כשהגעתי ליחידה. הרגשתי שהגעתי הבייתה, שמבינים אותי. אני עושה ביחידה עבודה עם אנשים מדהימים, תפקיד ממש מאתגר עם השפעה יוצאת דופן [...] בשנתיים האחרונות עשיתי דברים קריטיים שאני חושב שהצליחו למנוע הרבה פיגועים. יושב קצין בגלילות ומצליח לשנות דברים במציאות במקום אחר ולהציל אנשים חפים מפשע. זה מדהים בכל קנה מידה... לפעמים אני לא מבין איך נותנים לי לעשות דברים כל כך חשובים בגיל כל כך צעיר. בבית ההורים לא סומכים עליי בכל מיני דברים וביחידה אני עושה דברים מטורפים... אחד האירועים שהכי השפיעו עליי בשירות זה פיגוע שלא זיהינו בזמן ונהרגו אזרחים ישראלים. עד היום זה מעיק עליי, הלוואי שיכולתי לעשות משהו אחרת [...] "(סרן א', קצין סייבר באמ"ן)

מבוא

אגף המודיעין של צה"ל הוא חלק מקהילת המודיעין הישראלית ולו תפקיד מרכזי בשמירה על בטחון מדינת ישראל. אמ"ן נמצא תדיר באור הזרקורים ומיוחסות לו יכולות מעצמתיות בתחומי המודיעין והסייבר. התרבות הארגונית של אמ"ן מזוהה עם חדשנות ומצוינות ומיוחסת לו השפעה עצומה על עולם ההייטק הישראלי ועל ההסללה החברתית לעולם זה.

לשירות באמ"ן מעלות רבות: השירות נתפס כמשמעותי, מזכה את המשרתים בחוויית שירות ייחודית וממתג את משרתיו כבעלי מסוגלות תעסוקתית גבוהה ופוטנציאל גדול להצלחה בחיים האזרחיים. נוסף על כך, השירות באמ"ן אינו כולל פוטנציאל פגיעה בגוף, או סכנת חיים,⁵ ונחשב לשירות בטוח ונוח יחסית. לכן אין כל הפתעה בכך שהשירות באמ"ן נתפס אטרקטיבי מאוד

¹ רע"ן מדי"ה אמ"ן.

² רת"ח פא"ר אמ"ן.

³ רת"ח פא"ר מ"מ.

⁴ יועצת מרכז ביחידה 8200.

⁵ במאמר זה לא נתייחס לתפקידי הלחימה בחיל.



בקרב מלש"בים רבים, וגם בקרב הוריהם, וכי אמ"ן נמצא במוקד תשומת הלב בכל הקשור לתהליכי האיתור והמיון, בדגש על הקשרי הוגנות ושוויון הזדמנויות לאוכלוסיות פריפריאליות בחברה הישראלית.

אכן, שירות באגף המודיעין הוא שירות בעל יתרונות רבים, אך הוא טומן בחובו השפעות אפשריות על העולם הרגשי אשר המודעות אליהן פחותה. העיסוק בהשפעות הללו נוגע בסוגיית הלגיטימציה, בשני היבטים: הראשון, היעדר לגיטימציה לדון בקשיים במסגרת השירות הצבאי כאשר אין סכנת חיים פיזית על הפרק, והשני, היעדר לגיטימציה לשוחח על חוויות הכוללות היבטים סודיים וחשאיים.

חשוב להדגיש: אין מטרת המאמר לגזור גזירה שווה בין חוויות הלוחם/ת בשטח לחוויות איש/אשת המודיעין, ודאי שלא לטעון כי חוויית אנשי המודיעין קשה יותר משל לוחמים. ההבדלים ברורים ומובהקים, ופוטנציאל סכנת החיים מהווה גורם משפיע ללא תחרות. גם אין בכוונתנו להאדיר את הקושי של משרתי אמ"ן באופן שמטשטש את הפער העקרוני שבין שירות במקצועות המודיעין לבין שירות במקצועות הלחימה, שנוצר כתוצאה מקיומה או העדר קיומה של סכנת חיים פיזית. עם זאת, בפשטות, אנו סבורים כי יש מקום לתאר גם את החוויה האמ"נית, יש מקום לתת לחוויות של אנשי החיל שם, הכרה, לגיטימציה, וגם הצעות להתייחסות והתמודדות. כל הטוב שמביא איתו השירות באמ"ן לא מבטל את ההכרח לדבר גם על הקושי.

אם כן, מטרת המאמר היא לפתוח צוהר לחוויית השירות ולעולמם הפנימי הפחות מדובר של משרתי אמ"ן, ולהציע כלים להבנה והתערבות עבור מפקדים בחיל או עבור מפקדים מחילות אחרים שאנשי מודיעין נמצאים תחת פיקודם.

מורכבות העיסוק בנושא

בבואנו לבחון את תופעת השפעת השירות בחיל על משרתיו, אנו נתקלים במגוון מורכבויות המאתגרות את היכולת ליצור הקשמה ופתרונות המתאימים לכול, שהבולטות בהן יפורטו להלן:

ריבוי החוויות: השונות הפנים-חילית בין יחידות, מקצועות ועיסוקים גדולה. עובדה זו מעצימה את האתגר שבניסיון לאחוז במכנה המשותף הרחב. לכן נכון לראות במאמר זה מבוא לנושא המגבש הקשר ארגוני רחב, אשר ממנו ניתן יהיה בעתיד לעשות "זום אין", בהתאם לצורכי היחידות ואנשיהן.



ריבוי המשתנים המשפיעים: מנעד המשתנים שבכוחם להשאיר חותם על נפשו של הפרט במסגרת שירותו הצבאי הוא עשיר. משתנים אלה כוללים את אופי המשימה, סביבת העבודה, היחס הפיקודי, התרבות הארגונית ועוד. כשגירויים בסביבה החיצונית נפגשים עם פרט מסוים הם מקבלים פרשנות סובייקטיבית הנשענת על אופיו של הפרט וחוויות החיים שלו (תפיסת כישלון והצלחה, דימוי עצמי ועוד). במאמר זה ננסה להתמקד במספר השפעות דומיננטיות על נפשו של הפרט שכרוכות במאפיינים ארגוניים-מערכתיים, כמו משימת הארגון והתרבות שלו, וכן במאפיינים אישיותיים נפוצים, ופחות במשתנים אישיותיים פרטניים.

אתיקה ומוסר במודיעין: אין בכוונתנו לכתוב מאמר העוסק באתיקה ומוסר במודיעין. אין ספק שהתנהלות ערכית או לא ערכית טומנת בחובה השפעות משמעותיות על הפרט, שכן היא מעמדת את המשרת עם ערכיו הבסיסיים ועשויה ליצור קונפליקט עמוק. עם זאת, השיח האתי-מוסרי עלול "לגנוב" את הקשב מהפרט עצמו לטובת עיסוק בסוגיות פילוסופיות ומופשטות יותר – חשובות ככל שיהיו. כמו כן, השיח על מוסריותו של המודיעין הינו בסיס לעצם העיסוק במודיעין ומהווה (בניגוד לחלק מהנושאים האחרים שנפרט) חלק משמעותי בשיח שבין הארגון לאנשיו.

תרבות הסוד האמ"נית: במסגרת עבודתנו על מאמר זה, להפתעתנו מצאנו כתיבה מועטה מאוד בנושא – מרביתה במסגרת מסמכים על עבודת המודיעין, שבהם אוזכרה השפעתה של עבודה זו על הפרט בדרך אגב. ייתכן וקיימת כתיבה מסווגת בנושא שאינה זמינה לנו, ואם אכן כך הם פני הדברים הרי ש"תרבות הסוד" האמ"נית היא החשודה המיידית. למרות שהחיל נפתח לציבור עם השנים, עדיין העמקה במאפייניו, קשייו ויכולותיו בפלטפורמות ציבוריות מובילה ל"כאבי בטן" בקרב אנשיו. ההרגל הנדרש שלא לדבר על המתרחש ברחבי החיל כדי לא לפגוע בסוד, מיתרגם במקומות רבים גם לכדי היעדר לגיטימציה לשוחח על חוויות ותחושות, אפילו בחברת אנשים חשופי סוד נוספים.

התייחסות להשפעות הפסיכולוגיות של השירות בחיל על הפרט כנושא סודי אסור לשיח, גם אם באופן לא מודע ולא מוצהר, עלולה להעצים קשיים שניתן לפתור באמצעים פשוטים יחסית של הכרה, הזדהות ושיתוף – ועל כך עוד בהמשך. יחד עם זאת נדגיש שאין בכוונתנו לעסוק כאן במרכיבי הסוד האמ"ני לסוגיו.

שיטה

המוטיבציה לכתיבת המאמר נבעה, כאמור, מהרצון לייצג את החוויה האמ"נית בתוך מכלול הכתיבה הרחב יותר על "הפסיכולוגיה הצבאית". המאמר מבוסס על ראיונות חצי מובנים



שנעשו עם מפקדים בכירים וזוטרים ממקומות שונים בחיל ועם אנשי מילואים; על השתתפות בדיונים ותצפיות לאורך שנות שירותינו כיועצים ארגוניים ופסיכולוגים ארגוניים בחיל; וכן על חומרים כתובים שונים העוסקים בנושא, בעיקר באופן עקיף. אנו מבקשים להודות לכל מי שחלקו עִמָּנו את מחשבותיהם ותחושותיהם בנושא רגיש ומורכב זה.

פרקים א' וב' במאמר זה יעסקו בתיאור מאפייני הארגון האמ"ני, משימותיו ואנשיו, וקשרי הגומלין הנוצרים ביניהם. פרק ג' יציע התערבויות ומנגנונים ארגוניים תומכים להתמודדות עם התופעות השונות המתוארות בשני הפרקים הראשונים.



פרק א': אמ"ן – מאפייני הארגון והמשימה

"שם אנחנו הרחק למולו של אויב
שם אנחנו עיניים, אוזניים ולב
מלחמה או שלום בכל עת בכל זמן
שם אנחנו חמ"ן, שם אנחנו חמ"ן."
(המנון חמ"ן)

פזמון ההמנון של אמ"ן מציג לנו דרך ארטיפקט ארגוני, את האופן שבו הארגון תופס את עצמו. המילה "שם" חוזרת שוב ושוב לאורכו של ההמנון ומעידה על תודעה המתמקדת "שם", ולא "כאן": אנשי החיל נמצאים בקרבה ובמגע עם "הצד האדום" באופן מתמשך ויומיומי. החיכוך המתמיד עם "הצד האדום" מייצר דרמה ייחודית וכן מייצר מרחק תפיסתי מ"הצד הכחול" שהחיל עמל מזה שנים לצמצם. הצורך להיות תמיד "צעד לפני" "הצד האדום" פעמים רבות מכתוב קצב ועומסים גבוהים, דבר הבא לידי ביטוי גם בהמשך השיר: "מלחמה או שלום בכל עת בכל זמן". המתח המבצעי הזה ייחודי לאמ"ן אשר נמצא בתודעה שבה העבודה המודיעינית לעולם נמשכת, כך שגם מצב של שגרה או דריכות נמוכה בשאר זרועות הצבא עדיין מחייב סף דריכות קבוע בחיל.

אמ"ן הינו ארגון מבצעי, המתנהל בקצב גבוה. הציפייה התמידית ממנו היא לדעת הכול כל הזמן, להצטיין, לא לפספס, לא לטעות. הארגון תופס את עצמו ככזה שצריך להיות ראשון תמיד, "צעד לפני" בכל מצב. בכל רגע יש "עדכון גרסה" נוסף מעבר לפינה.

המשימה האמ"נית מאופיינת פעמים רבות בחוויות של מתח וסתירה מובנית בין רכיביה השונים. בחלק הבא נרחיב את הדיבור על מספר מתחים אינהרנטיים המאפיינים את הארגון האמ"ני ואת משימותיו :

1. טשטוש גבולות

הארגון האמ"ני מאופיין בחוויה מתמשכת של גבולות מטושטשים מסוגים שונים. טשטוש הגבולות – שראשיתו בכך שהיבטי ליבה בעיסוק האמ"ני היומיומי ייתפסו מחוץ להקשר הביטחוני כלא לגיטימיים במקרה הטוב, או פליליים במקרה הרע – משפיע על תפיסת העולם של משרתי החיל ומחלחל להיבטים נוספים של החוויה והתפקוד שלהם. הטשטוש הוא פונקציונלי ומשרת את המטרה והייעוד של החיל בכך שהוא מייצר מרחב מאפשר לביצוע המשימה האמ"נית על מורכבויותיה. יחד עם זאת, לעיתים הוא מקשה, מבלבל ומתסכל.



הגבולות המטושטשים שיתוארו להלן פוגשים באופנים מגוונים גם חלקים רבים אחרים בארגון הצה"לי. כך, למשל, כותב בומנדיל (2016):

"תהליך הוצאתו של האדם משדה הקרב נמצא בהאצה מתמדת – הנטייה האנושית להתרחק משדה הקרב ולהגן על חיילי הבית באמצעים המקנים להם יתרון על אויביהם מתחזקת ומייצרת שינויים במציאות בה הצבא פועל."

השינויים הטכנולוגיים בעולם יוצרים מצע לשינוי המציאות גם ללא "boots on the ground", מה שמוביל לטשטוש של מספר גבולות שהגדירו את העשייה הצבאית. הגבולות המטושטשים המקבלים ביטוי מובחן בהקשר האמ"ני הם:

1. בין שגרה, מב"מ, חירום ומערכה: אמ"ן תמיד נמצא ברמה כזו או אחרת של דריכות, בין היתר בגלל חלקו המשמעותי במאמצי המב"מ. במציאות כזו קיים לעיתים טשטוש במעברים בין מצבים, בדגש על מה בין מב"מ למערכה. מה בפועל מציין את המעבר משגרה לחירום? בעוד שבעבר חציית גבול של חיילים רגליים סימנה שינוי מצב, הרי שהיום הלחימה המתאפשרת מרחוק מטשטשת את הגדרת המצבים השונים ואת השינויים הנגזרים מהם.
2. טשטוש הגדרות של חזית ועורף: "מאז ומקדם נהרגו חיילים שם כדי שאזרחים יהיו בטוחים יותר כאן. תרחישי לחימה עתידיים מתחילים לערער את היסודות האלה." (בומנדיל 2016). היכולת מחד לפעול ללא חציית פיזית של גבולות, ומאידך לספוג פגיעות בעומק הסביבה האזרחית, מטשטשת את המושגים המקובלים לחזית ועורף.
3. צבא – חיים פרטיים: הטוטאליות שתובעת המערכת האמ"נית ממשרתיה, תחושת הדחיפות היומיומית של המשימות לצד תחושת האחריות הגדולה המונחת על כתפי המשרתים – כל אלה מובילים לקושי מהותי ביצירת האיזונים ההכרחיים בין החיים האישיים לתפקיד הצבאי. תופעה זו מהדהדת תופעות מקבילות במרחבים צה"ליים מבצעיים נוספים, ואף משתלבת ומועצמת ב"פולחן הסבל הצה"לי" (לרר ועמרם כץ, 2006).
4. מול מי נלחמים? פעולה במרחב הקיברנטי עשויה להתבצע הן על ידי צבאות, הן על ידי ארגוני טרור והן על ידי אנשים פרטיים (האקרים שבוחרים לפרוץ לאתרי מוסדות ולשחרר מידע רגיש, לדוגמא). בעוד שהשנים האחרונות אופיינו בתודעת "האויב הנעלם" העוסקת במאפיינים של צבאות גרילה לעומת צבאות סדירים, הרי שכעת הצבא מתמודד עם גופים או אנשים אזרחיים לחלוטין, בעלי אינטרסים מגוונים – אידיאולוגיים,



פליליים, ועוד. מציאות זו מייצרת המְשגות חדשות שמטרתן להגדיר מיהו האויב, מיהו הצד האדום.

2. אסור לעומת מותר

העשייה הצבאית בכלל, והמודיעינית בפרט, כוללת פעולות האסורות לביצוע שלא בהקשר הצבאי. תהליך הסוציאליזציה במהלך הכניסה לחיל ולמידת התפקידים והמשימות, כולל את הטמעתה של ההבחנה בין מותר לאסור בכל מצב והקשר. ההבחנה בין סוגיו השונים של ה"אסור", מתבצעת בעזרת שימוש בהמשגה שונה – לדוגמא "תוקף" (אסור המותר בהקשר המשימה) ל"האקר" (שעושה פעולה דומה, אך ללא הקשר המצדיק אותה). ההקשר המאפשר הוא החיבור החזק לתכלית ההגנה על מדינת ישראל, בדומה לאופן שבו צבא היבשה מכשיר את חייליו גם להרוג בעת הצורך לטובת ביטחון המדינה.

חציית הגבולות והעיסוק בדברים אסורים עשויים לעורר מוטיבציה, אתגר וריגוש. המעבר בין המותר לאסור עשוי להיות תדיר ומבלבל, ומצופה מהמשרתים לדעת לגבש בעצמם את ההבחנות בין המצבים השונים. לדוגמא, ברור כי האזנה לאויב זו משימה לגיטימית ונדרשת, אך האזנה לשיחות פרטיות של גורמים לא מעורבים – לא. מצופה מהמשרתים לא "לעשות מודיעין" בהיותם בבית. לעיתים עשוי להיווצר בלבול לאחר היציאה לאזרחות, כאשר גורמים שונים מוכנים לשלם סכומי עתק על מנת להשתמש בניסיון של אנשי אמ"ן מהשירות, גם לטובת פעולות לא אתיות ולא לגיטימיות.

3. אקטיביות לעומת פסיביות

החיל עובר בשנים האחרונות שינוי בתפיסת התפקיד שלו – מתפיסה קלאסית של תיאור והערכת המציאות, המאופיינת במידת מה בפסיביות, לתפיסה של השפעה ופעולה אקטיבית במציאות. שינוי זה משפיע הן על תפיסת התפקיד וכובד האחריות המונח על כתפי המשרתים, והן על הגבולות האתיים ומנגנוני השיפוט המוסרי שלהם. המעבר להשפעה ופעולה אקטיבית מקצר את המרחק בין סיבה לתוצאה עבור אנשי המודיעין, והופך את ההשלכות של מעשיהם להרבה יותר ברורות. מצב עניינים זה עשוי להעצים חששות מפני פעולה בשל דאגה מהשלכות הצלחת הפעולה, או, לחלופין, מהשלכות כישלונה.

4. ריחוק לעומת אינטימיות וקרבה

כאמור, משרתי אמ"ן מכוונים את תשומת ליבם ל"שם", כך שרבים מהם נמצאים במרחק פיזי רב מהיעד שבו הם עוסקים. את היעד הם לומדים לעומק, עד לרמת היכרות אינטימית ביותר.

למעשה, פעמים רבות מדובר בחוויה ניגודית מאוד שבה מרחק פיזי רב מחד, לצד היכרות תוכן קרובה מאידך, חוויה המתאפשרת בזכות טכנולוגיה מתקדמת. לדוגמה, מאזינים יכולים לשבת במקום בטוח במרכז הארץ אך לחוות התרחשויות מעבר לגבולות האויב. המעברים בין חווית הקרבה ליעד לבין "החזרה למציאות" והמפגש המחודש עם סביבת היומיום בישראל, מתרחשים בצורה חדה ומהירה, גם מספר פעמים ביום, ויוצרים פער מנטלי חריף. במילים אחרות, ניתן לומר כי משרתים רבים למעשה חיים בשני עולמות מקבילים – עולם המשימה המודיעינית והעולם שבו מתנהלים חייהם.

5. מדומיין (וירטואלי) לעומת אמיתי

ההרחקה הטכנולוגית וטשטוש הגבולות בין המיקום הפיזי של המשרתים לבין המיקום עליו הם משפיעים עשויים לעורר תחושה סוריאליסטית, חוויה של ניתוק ומעבר לעולם אחר, מדומיין. חה"א מתמודד גם הוא עם אתגרים של תקיפה מרחוק, אך ההתמודדות שלו מאופיינת בניסיון "להחדיר בצוותים שלנו שמדובר במטוס אמיתי עם רכיב אנושי אמיתי, ולא משנה איזה החלטות אתה מקבל, טובות או רעות, יהיו לזה השלכות אמיתיות" (בומנדיל, 2016), כדי לגשר על הפער והריחוק שנוצרו בין סביבת העבודה לסביבת התקיפה בפועל. לעומת זאת, באמ"ן מרחב הפעולה ולעיתים גם תוצאת הפעולה קיימים כמעט באופן בלעדי במרחב הווירטואלי. מסיבה זו, חלק מתהליך הסוציאליזציה עוסק בהטמעת 'יראת עשייה' הקשורה לפעילות בצד האדום. כאשר משרת עובר לפעול בצד האדום הוא נדרש לעבור שינוי תודעתי כך שירגיש כאילו הוא נמצא במקום אחר עם סכנות אחרות, על מנת ליצור את הדריכות והריכוז הנדרשים לפעולה. יחד עם זאת יש להדגיש כי לרוב הסביבה הפיזית החיצונית לא תומכת בהבנה שהמשרת עובר "גבול" וירטואלי, מה שמקשה על יצירת השינוי התודעתי המותאם לפעילות מעין זו.

6. תרבות הסוד אל מול צורך אנושי בשיתוף – "חרדת קודש" מתוחזקת

הסוד ותרבות הסוד העוטפת אותו, הינם סממן תרבות מרכזי של ארגונים מודיעיניים. על רקע החיכוך המתמיד עם הסוד בצד האדום וההכרה ברגישות ונפוצות המידע, קיימת באמ"ן "חרדת קודש" האופפת את הסוד ואת השמירה עליו. נוסף על כך, מתקיים צימוד ישיר בין הפרט לבין אחריותו בהגנה על הסוד.

גם תרבות הסוד היא, במובנים רבים, בעלת גבולות מטושטשים. נושאי סוד מסוימים מוגדרים כ"שו"סים" רשמיים האסורים בשיתוף עם מי שאינו חשוף שו"ס, אך היבטים רבים אחרים של הפעולה המודיעינית אינם מוגדרים במסגרת כזו, וכך הגבולות לשיח – עם מי מותר לדבר ועל



מה – לא מוגדרים בצורה מספיק ברורה ומוסדרת ועשויים להתפרש באופן שונה על ידי אנשים שונים.

נדמה כי במובנים רבים מתקיימת בארגון "פרנויה מתוחזקת" המאופיינת בהאדרת החשיבות שבשמירה על הסוד וחידוד משמעויות חשיפתו, בדבדב עם אזורים של טשטוש גבולות וחוסר הסדרה (מכוון?) ביחס למה שמותר בחשיפה.

7. מאפייני הפיקוד בחיל – פיקוד משימתי ומקצועי

המפקדים באמ"ן איכותיים ואכפתיים כלפי אנשיהם, אך במפגש עם התרבות הארגונית המשימתית וההישגית של החיל, הם לרוב מדגישים בעיקר את התחום המקצועי. המנהיגות באמ"ן מאופיינת בממד קוגניטיבי גבוה מאוד ובממד מנהיגותי בולט פחות, הן ביחס לממדים אחרים בפרופיל המפקד/ת והן ביחס לחילות אחרים, כפי שניתן לראות בפרופיל הסוציומטרי ברמת החיל, במרכזי הערכה ועוד. מאפיין זה, ביחד עם החשיבות הרבה המיוחסת בחיל לבקיאות מקצועית, מובילים לאופי פיקודי בעל מיקוד מקצועי, הנסמך יותר על רציונל וחיבור למשימה ופחות על מאפייני פיקוד רכים, קלאסיים וכריזמטיים בסגנון "אחריי".

הנחת היסוד היא כי גאונים מקצועיים הינם מצרך נדיר וחיוני יותר מאשר מפקדים מצוינים, גם כאשר נתוני ההערכה מציירים תמונה מורכבת יותר, המשקפת הן את הצורך והן את הרצון של אנשי הארגון במנהיגות שנותנת מקום מרכזי יותר להיבטים רגשיים ובינאישיים. בפועל, אנשי מקצוע מוערכים מתקדמים ומקבלים הכרה גם דרך קידום פיקודי וניהולי, שכן זו דרך ההתקדמות הטבעית בארגון היררכי, גם כאשר אינם חזקים בתחום הפיקודי.

לאור קיצור התפקידים והצערותם של נושאי התפקידים, הנובעים ממודל הקבע הצעיר, מתחילה להסתמן פגיעה בשני ההיבטים – הן המקצועי (החזק) והן הפיקודי (החלש). קיימת תופעה נפוצה, בעיקר בתחומים הטכנולוגיים, שבמסגרתה חיילים עולים ביכולותיהם המקצועיות על מפקדיהם, תופעה שרק מוסיפה מורכבות נוספת להיבט הפיקודי ומצריכה הקפדה משמעותית יותר על המסגרת, המשמעת והחוקים.

אין ספק שאתגר פיקודי זה קשור קשר בליינתק לאתגרי הפרט באמ"ן, כפי שנפרט בפרק הבא. בסופו של דבר, מפקדי אמ"ן גדלו בחיל לאורך השנים תחת המודל הפיקודי המתואר. הם גם **תולדה** של המפגש עם התרבות הארגונית והמשימה, וגם **גורמים משמרים ומעצבים** של אותו מפגש עבור פקודיהם.

פרק ב' – החיבור בין המשימה לפרט – מורכבות בחוויית המשרת/ת באמ"ן

האמל"ח של אמ"ן הוא אנשיו, ועל כן החיל משקיע רבות באיתורם, מיונם, הכשרתם ושימורם. מרבית המשרתים בתפקידי הליבה באמ"ן מהווים ביחד את מאגר כוח האדם מהאיכותיים ביותר הקיימים בצה"ל בפרט ובמדינת ישראל בכלל. מדדי האיכות המדוברים נובעים מכישוריהם השכליים המפותחים (יכולות חשיבה ופוטנציאל למידה) ו/או מן הידע הייחודי אותו הם מביאים עמם לתפקידים המורכבים בהם הם משובצים, לעיתים לאחר שהקדישו זמן ומאמץ בתקופת התיכון לרכוש ידע מקדים הרלוונטי לשירות בחיל (כמו טכנולוגיה או שפה).

קיימת שונות גדולה בין הפרופילים הנדרשים לתפקידים שונים. ישנם תפקידים שמחייבים יכולת הובלה ו/או עבודה בצוות, בעוד תפקידים אחרים מתנהלים במתכונת של "זאב בודד" ובעבודה יומיומית עצמאית ברובה המכריע. כמו כן, תפקידים שונים מצריכים שימוש ביכולות קוגניטיביות שונות ובמינונים שונים – למידה מהירה, ניתוח והעמקה, מציאת פתרונות, ראייה מרחבית, כישרון לשפות, ועוד ועוד. המגוון הזה מזמין מנעד רחב של סוגי אנשים כישרוניים, החל מדמות "הרשג"ד" בתנועת הנוער, וכלה בדמות "הגאונה הבודדה". במהלך המפגש של אותם אנשים מוכשרים עם הארגון האמ"ני, עולים אתגרים ומורכבויות, כפי שנפרט להלן:

1. "הדרמה של הילד המחונן"

מחקרים מראים כי ילדים מחוננים מתאפיינים ברגישות גבוהה, ערנות גבוהה וקליטה מהירה, אשר פעמים רבות מובילות אותם לבלוט ולקבל הערכה על יכולות אלו. הערכה זו מובילה לכך שמצפים מן הילדים להמשיך ולהפגין את אותן יכולות, ולכך שמייחסים להם רמת בגרות גבוהה מאוד, באופן אשר לעיתים פותח פער בין יכולותיהם השכליות של הילדים לבין בגרותם הרגשית ויכולותיהם הבינאישיות (מילר, 1992).

התרבות הארגונית של אמ"ן מאופיינת במצוינות, הישגיות, משימתיות, משמעות, תרומה, אחריות, יחד עם תחושת מסוגלות חזקה. אמ"ן מאתר את מועמדיו לפי ערכים אלה ולאחר מכן מטמיע אותם במשרתיו; כך נוצר מעגל של משוב חיובי המחזק ערכים אלה, הניחנים בעוצמות בלתי־רגילות שהובילו את החיל להישגים מרשימים ומהווים מקור מוטיבציה למשרתים, לצד השיוך לארגון מצוין ולעבודה עם אנשים איכותיים וחזקים. השירות תחת ערכים אלו תובע מן המשרתים גם מחירים, הכוללים שחיקה וקשיים נפשיים ורגשיים. ילד אשר רגיל להצטיין ולהשיג הערכה דרך הצטיינות, עלול למצוא את עצמו ברצף בלתי־נגמר של סיטואציות שבהן



הוא חש נדרש לאותו תפקוד מקסימלי. מצב עניינים זה יוצר פוטנציאל שחיקה גבוה וחשש לפגיעה בתחושת הערך העצמי במקרים של ביצוע בינוני, או חלילה כשלון.

עם הכניסה לארגון, המפגש של הפרט המצטיין, והתחרותי לעיתים קרובות, עם הסביבה והתרבות האמ"נית, עשוי להוביל למספר תופעות, כגון:

א. "זנב לאריות". המשרתת הנכנסת לארגון האמ"ני, שאולי הייתה רגילה להיות הילדה הכי חכמה בכיתה, לפתע משתתפת בקורס הכשרה שבו רבים מן המשתתפים לא פחות מוכשרים ואולי אף יותר מוכשרים ממנה. התגובות למצב זה עשויות להיות מגוונות, בהתאם למבנה האישיותי של כל אחד ואחת: החל מבהלה וחרדה מכישלון (לעיתים לראשונה בחיים), או קושי להתמודד עם תחרות, דרך חוויה של שמחה על השתייכות לקבוצת שווים "אמיתית", וכלה בזריקת מוטיבציה להפוך למצטיין/ת שבין המצטיינים.

ב. במקרים שבהם מתממש הפער המתואר – בין יכולות מקצועיות ואישיות חריגות לבין קשיי חוסן ויכולות רגשיות חסרות – נוצרות לעיתים "הפתעות" סביב תגובות פסיכולוגיות חריגות אשר לא תמיד מובנות לסביבת המשרת ומפקדיו. בראיונות אשר קיימנו טרם כתיבת המאמר, הוזכרו תופעות רגשיות כגון: אדישות, פרצי כעס, תנודתיות חדה בתחושת הביטחון והמסוגלות, התבודדות, ועוד. כל אלו היו תגובות לעומס המשימתי/רגשי המתמשך ולתנודתיות הרגשית הנגזרת ממאפייני התפקיד. נדמה כי מחסור ופערים ביכולת לשתף ולתווך את הרגש בקרב משרתים (וכנראה גם בקרב חלק מהמפקדים), כתוצאה מן החשש להצטייר כחסרי יכולת, מקשים עוד יותר על ההתמודדות הרגשית עם הסיטואציה המורכבת.

2. האחריות הטוטאלית לעומת מחיר הטעות – "ביטחון המדינה מונח על כתפיי"

גורם מרכזי המעצב את חוויית המשרת באמ"ן, הוא אחריותו הטוטאלית של הפרט על המשימה. על מנת להבין לעומקה את הדרמה המתחוללת בנפשו של המשרת, יש להכיר היטב הן את ערכיות המשימות המוטלות על כתפיו ואת השפעתן האסטרטגית על המציאות הביטחונית, והן את מחיר הטעות אשר קשור ישירות לאופיין המורכב של המשימות המתוארות.

כאשר אנחנו מתארים חוויה של אחריות טוטאלית, חשוב לציין כי הגורמים המרכזיים שמעצבים אותה הם המרחק הקצר שבין המשימה לבין השפעתה על המציאות (לדוגמא: המשמעות של פספוס מידע התרעתי על פיגוע, או של נז"א לא צפוי מתקיפת מטרה) והצימוד הישיר שבין הפרט למשימה. במקרים רבים, הפרט באמ"ן (חייל/ת צעיר/ה יחסית, או ותיק/ה)



נושא באחריות על ציר משמעותי במשימה, כאשר זו כאמור טומנת בחובה השפעה ברורה ומובהקת על תמונת המודיעין ו/או ביטחון המדינה. לעיתים יכולת ההשפעה הזו עשויה להוביל לתחושת "כל-יכולות" (אומניפוטנטיות).

הארגון האמ"ני מעלה על נס את ערכי העצמאות והתושייה. בהתאם לכך, הוא בוחר אנשים בעלי מאפיינים של חשיבה יצירתית ויכולת לפתור בעיות מורכבות. ביטוי מוחשי של ערכי העצמאות והתושייה, הינו מרחב התפקוד האוטונומי הניתן לפרט. ביטוי נוסף הינו מושג "חובת ההתערעה האישית" המוכר לכל משרתי אמ"ן, המזמין כל אחת ואחד להחזיק ב"דעה אחרת" ולהביע אותה עד הדרגים הגבוהים ביותר.

הצימוד הישיר שבין הפרט למשימה ורמת החשיבות הגבוהה של מרבית המשימות המוטלות על הפרט, יוצרים קושי מובנה למתוח גבול ברור או לסמן יעד להיקף ולאכיות הביצוע הנדרשים להשגת משימותיו של הפרט. במפגש שבין מאפייני הפרט (פרפקציוניזם, שאיפה למצוינות, הישגיות, משימתיות) לבין מאפייני המשימה (חשובה, מורכבת, עמומה, בעלת מחיר טעות גבוה, נושאת ערכיות רבה, ועוד), נוצרות לעיתים קרובות התנהגויות מפצות, כגון: ביצועיתר (עבודה לאורך שעות הלילה כדי לוודא רמת גימור מושלמת, או כדי להספיק לעבור על עוד ידיעה), רמות גבוהות של לחץ וחרדה, היוצרות לאורך זמן חוויה של שחיקה, או, לחלופין, קהות רגשית (שלעיתים קרובות באה לידי ביטוי באדישות) וכיו"ב. כך לדוגמא, מספר אחד המפקדים:

"כאשר הגעתי בבוקר (לפני אירוע מבצעי), הופתעתי לגלות כי אנשי נשארו ערים כל הלילה (בניגוד למה שסוכם מולם), בכדי לעשות עוד בדיקות ולוודא שהכול בסדר."

בקרב משרתים רבים תחושת האחריות אף מחריפה, לנוכח התחושה שקיים מחסור במנגנוני בקרה סדורים בחיל שיסייעו במניעת טעויות, ולאור המסר הארגוני (המוצהר והלא מוצהר) המועבר לפרט לפיו הכול מונח על כתפיו. גם כאשר כן קיימים מנגנוני בקרה מסוימים, נדמה כי הם אינם מספיק מוכרים או מופנמים. חוויה זו עשויה ליצור במשרת תחושת עוצמה עילאית ("אני מציל את המדינה"), לצד עול אחריות כבד מנשוא (אשר גורר אחריו מנגנוני הגנה כמתואר להלן). חוויות עוצמתיות ומוקצנות אלו כרוכות במקרים רבים בטלטלה נפשית, אשר היטיב לתאר אותה אחד המרואיינים כ"נסיעה ברכבת הרים רגשית".

רבים מן המשרתים בתפקידים אלו הינם אנשים פרפקציוניסטים השואפים להצטיינות מרבית (במובנים רבים כך אמ"ן מאתר/מחפש אותם). המפגש של המשרת הפרפקציוניסט עם שורה בלתינגמרת של משימות חשובות, אשר כל אחת ואחת מהן חיונית ומורכבת, עשוי לדחוף את הפרט ל"מדרון חלקלק" שבו לא ברור היכן עוברים הקווים המפרידים בין התפקיד הצבאי לבין



החיים האישיים, ולחלופין בין חקירה "טובה דיה" של שאלה מודיעינית לבין מתן תשובה "הרמטית".

3. הישגיות ומצוינות מול חויית כישלון ושחיקה

כארגון השואף למצוינות והישגיות, לא תמיד ניתנת לגיטימציה להבעת קושי ולהודאה בכישלון. אמנם המשימתיות, האחריות וההישגיות של הארגון, מהווים מנוע בעירה חזק המושך את הארגון קדימה ומוביל להישגים מרשימים, אך לא פעם הישגים אלו מוגשמים על חשבון רווחת הפרט בדמות שחיקה, מחיר נפשי ורגשי. במילים אחרות, קיימת ציפייה מתמדת להצלחה במשימות, ו"הרמת דגלים" לא מקצועיים, הנובעים מקשיים "רכים" – נתפסת כפחות לגיטימית.

4. תחושת ביטחון לעומת תחושת פגיעות

משרתי החיל מבצעים את פעילותם בתוך גבולות הארץ, בשירות הנתפס בקרב הציבור הכללי כ"בטוח". רוב התפקידים אינם דורשים התמודדות עם אתגרים ותנאים פיזיים קשים ונעשים בסביבה משרדית. יחד עם זאת, לתפקידים באמ"ן היבטים של אינטנסיביות, עומס רגשי ועול אחריות כבד המוביל ללחץ וחרדה. כל אלה, בשילוב מאפייני הפרט, עשויים להוביל לפגיעות נפשית ורגשית. נוסף על כך, המשרתים חודרים לפרטיות הצד האדום, ומשמעות הדבר היא לחיות תחת ידיעה שגם הם עצמם עלולים להיות מטרה לפעילות דומה כנגדם, מה שעשוי להוביל לתחושת חרדה מפני חשיפה וחדירה לפרטיות.

5. חשיפה לתכנים קשים

בהשוואה לאוכלוסייה הלוחמת, אין ספק כי השירות באמ"ן עטוף ומוגן יותר. עם זאת, הוא אינו חף מחשיפה לתכנים קשים. תפקידנים שונים באמ"ן נחשפים לתכנים קשים מסוגים שונים: החל מסוגיות אינטימיות-פרטיות וכלה בהיבטים של חיים ומוות. כך, לדוגמא, מאזין עשוי לשמוע את רגעיו האחרונים של אדם (מצד אדום או כחול); חוקרת עשויה להתמנות לתפקיד "זיהוי חללים" במדיה משודרת; קב"ר עלול לשמוע על תוצאות נז"א במסגרת תקיפה שעבורה הוא עצמו סיפק את המודיעין; דסקאית עלולה להיתקל מדי יום בתכנים ויזואליים קשים המציפים את האינטרנט – פורנוגרפיה, מוות ועוד.

באזרחות אנו מוצאים כי חברות מסחריות, כמו 'גוגל' ו'יוטיוב', מכירות בכך שתפקידם של "בודקי תוכן", אשר מטרתם לזהות ולסנן תכנים קשים, הוא תפקיד שוחק ומצלק (גן-אל אושרית, 2018). משום כך, נוקטות החברות בצעדי מניעה שונים, כמו צמצום שעות העבודה



במשימה, תמיכה בריאותית וקדנציות קצרות (אשר לעיתים נובעות מאילוף עקב נטישת העובדים). תפקידנים שונים באמ"ן פועלים בשגרה במרחבים דומים, גם אם למטרות שונות, כאשר סיטואציות של מלחמה וחרדת מוות מציפות סוגים אחרים של תכנים קשים. כיוון שמדובר בתפקידנים שבהם צפויה חשיפה קבועה לתכנים קשים (שכמובן לא ניתן לחזות מראש את תוכנם המדויק ואת תדירותם), התפקידנים עוברים הכנה מנטאלית-מקצועית מסוימת. יחד עם זאת, תפקידנים אחרים עלולים לפגוש בתכנים כאלה בעת חירום וללא כל הכנה מוקדמת, לאור הצורך הדוחק בכוח אדם נוסף למשימה.

גם בסוגייה זו תוצאות המפגש עם התוכן הקשה מושפעות מאוד מן המאפיינים האישיותיים של הפרט הספציפי. יחד עם זאת, אין ספק כי מאמצים נוספים שיושקעו במוכנות המנטלית, בתיווך ובשיתוף, עשויים להקל ולשפר את אופן ההתמודדות.

6. הסוד והפרט

הפרט באמ"ן חשוף למידע רגיש ביותר, אשר דליפתו עלולה לגרום לנזק ישיר וברור. כמו בארגוני ביון אחרים, קיימת באמ"ן תרבות של מידור פנימי, אשר נועדה לגדר ולהגביל את זרימת המידע והחשיפה לסודות בתוך הארגון. אף על פי כן, די במידע שאליו חשוף הפרט במסגרת היחידה הארגונית שבה הוא נמצא כדי ליצור פוטנציאל סיכון מוגבר. רבים מהמשרתים באמ"ן חשים כי האחריות לשמירה על הסוד מוטלת על כתפיהם.

אחריות הסוד של הפרט מצד אחד עוזרת בהקמתה של "חומה בצורה" המגינה במרבית המקרים על הסוד ומפחיתה את הסיכוי לדליפתו, אך מצד אחר יוצרת מורכבויות בחוויית הפרט וברווחתו הנפשית. כך, למשל, מפקד אשר התראיין למאמר ציין כי רבים מפקודיו סובלים מהפרעות שינה. מפקד אחר סיפר על חייל שבא אליו מבוהל וסיפר כי ישן בחדר עם אנשים נוספים והיה אכול חששות שמא דיבר מתוך שינה וכתוצאה מכך חשף מידע מסווג.

החיבור הייחודי שמתקיים במקומות שונים באמ"ן, בין עשייה מאוד משמעותית, תובענית וערכית, לבין האיסור לחשוף את קיומה ולספר עליה (במקרים רבים האיסור חל גם על הסביבה הקרובה) עשוי לייצר דיסוננס מנטלי שקשה להכילו. שהרי לכל אדם יש צורך טבעי לשתף ולקבל הכרה והוקרה על מעשיו. כאשר הדינמיקה הזו פוגשת מבנה נפשי פגיע (קושי לשתף, להיתמך חברתית, להסתייע, למלא את הרגש וכדומה) וסביבה המאופיינת בתנודתיות רגשית וסף גירוי גבוה – גובר הפוטנציאל לאירועי דלף או לקות בשיקול הדעת המקצועי/אישי.

7. מוטיבציות לשירות בחיל



שליחות, תרומה לחברה והגנה על המדינה מהווים גם בעת הזו גורמי מוטיבציה בולטים בקרב אנשי החיל. לצידם עולים גורמים בולטים נוספים הנוגעים לאתגר המקצועי ולתחושת האחריות האישית, המשמעות והסיפוק מהעשייה (סקר אנשי הקבע, מד"ה אמ"ן, 2018, 2019). חשוב להבחין בין שני סוגי המוטיבציות הללו (ערכית-אידיאולוגית מול מקצועיות-מצוינות אישית), מכיוון שהמניעים מן הסוג השני הינם "על תנאי", קרי חזקים ותקפים כל עוד הם באים לידי מימוש. כאשר הם לא באים לידי מימוש (לדוגמא, תפקיד הנחוה כלא מאתגר), גם אם באופן זמני, הרי שהם מותירים חלל אשר עלול לבוא לידי ביטוי במוטיבציה נמוכה הן לביצוע התפקיד והן למוכנות לשרת בו לאורך זמן.

מניע מרכזי נוסף אשר זוכה לתהודה יתרה בשנים האחרונות, נוגע לשיקולי מסוגלות תעסוקתית (Employability). משרתים רבים אינם מסתירים את שאיפתם להיתרם בעתיד מהניסיון והידע שהם צוברים, ושואפים להתפתח ולטפח את יכולותיהם לכל אורך שירותם. מניע חיצוני זה דורש תחזוק ו"חיזור" מתמיד מצד המערכת. הארגון האמ"ני, הנמצא במאבק מתמיד לשימור כ"א איכותי, נוקט במשנה זהירות בדיאלוג שהוא מקיים עם הפרט ונוטה במתכוון (או לא במתכוון) לתחזק את גורמי המוטיבציה החיצוניים (לעיתים במקום שיאתגר את הפרט על ידי טיפוח מקורות ההנעה הפנימיים – שליחות, מיצוי עצמי וכדומה).

לסיכום פרקים א' וב', נצביע שוב על כך שמנעד הסוגיות המשפיעות על חוויית הפרט בארגון האמ"ני רחב ביותר, ויחסי הגומלין בין הסוגיות השונות רבים ומגוונים, גם מעבר למה שהיריעה מאפשרת לפרט במאמר זה. המפגש שבין התרבות והפרקטיקות הנהוגות בחיל לבין אופיו וערכיו של הפרט, עשוי להביא למגוון תופעות והשפעות הדדיות – של הארגון על הפרט ושל הפרט על הארגון.



פרק ג': המלצות למפקדים – התערבויות ומנגנונים ארגוניים תומכים

לאור האתגרים והמתחים המאפיינים את השירות באמ"ן, פרק זה מבקש להציע מספר מנגנונים ארגוניים והתערבויות פיקודיות אשר בכוחם לכוון ולסייע. בפתח הדברים חשוב להדגיש, כי במקומות שונים בחיל מושקעים משאבים רבים לטובת התמודדות יעילה עם כלל הסוגיות שפירטנו, או עם חלקן. במקומות אלו נמצא מפקדים המצטיינים ביכולת המענה שלהם לאתגרים הללו. יחד עם זאת, למיטב הבנתנו מדובר במענים מקומיים, המושתתים על תושייתם של מפקדים ספציפיים, ללא דירקטיבה ארגונית מוסדרת. קיים מחסור בלמידה ושיח על נושאים אלו בין המערכים השונים בחיל. יותר מכך, ישנם מקומות בחיל הבוחרים או רגילים להתנהל באופן שכלל לא נותן להם מקום.

מטבע הדברים, כאשר מדובר בתופעות מורכבות אין בנמצא פתרונות קסם. במרבית המקרים פתרון הבעיה כרוך במכלול מקיף של התערבויות שונות ומשלימות, המותאמות לתמונת המצב הספציפית של כל תפקידן/ית. יתרה מכך, המנגנונים שיוצגו להלן מהווים מיפוי ראשוני של מענים לתופעות המרכזיות, אך בוודאי שאינם מייצגים מענה שלם לכלל הצרכים הפסיכולוגיים של המשרתים בחיל.

1. תמיכה ברווחתו הנפשית של הפרט | מנגנונים ארגוניים תומכים וכלים להתמודדות,

מתן תוקף לחוויה

החוויה הרגשית של המשרת באמ"ן מאופיינת בעצימות רגשית גבוהה לצד תנודתיות ודינמיות מהירה ("רכבת ההרים" הרגשית). מול החוויה הזו נמצא הפרט כמעט לבדו, כאשר ככלל המערכת סביבו ממוקדת בביצוע המשימות וברדיפה אחר ההישג הבא. בשונה ממי שמתגייסים לתפקידי לחימה, אשר מתוך מודעות רציונלית ונפשית לקושי ולסיכון הפוטנציאלי שבלחימה מפתחים מנגנוני הגנה מסוימים, מי שמגיע לתפקיד מסווג באזור המרכז לאו דווקא מודע מראש לעצם הצורך בהגנות, לאיזה מהן יזדקק ומפני מה. בהקשר זה, אנו רואים את המפקדים בדרגי הביניים⁶ כקו החזית וכגורם מרכזי בהתמודדות עם אתגרים אלו. אנו ממליצים לחדד את אחריותם של המפקדים למתן מענה רגשי, תיווך ועיבוד החוויה באופן עיתי. הדבר מחייב הכשרה ומתן כלים מקצועיים למפקדים⁷ לניהול שיח מעין זה, שיח שמטרתו הן לעבד את התחושות והדילמות הנלוות לעשייה המבצעית ולתת להן תוקף, לאפשר היועצות סביב דילמות

⁶ דרג ביניים: רמ"ד, רמכ"ל, מפ"יג (לרוב בדרגת רס"ן), מפקדים של מפקדים.

⁷ יש להדגיש כי המענה הפיקודי בעיבוד החוויה הינו מענה בתווך הפיקודי ולא הבהר"ני. בהקשר להיבט הברה"ני יש לשקול את הגדרתו של איש מקצוע ייעודי (ע"ע פסיכולוג/ית מבצע/ית) במקומות הרלוונטיים.



המעסיקות את הפרט, ולתת כלים בסיסיים להתמודדות עם הטלטלה הרגשית⁸. כמו כן, יצירת תרבות ארגונית המאפשרת מרחב לטעויות ולמידה עשויה להפחית לחץ וחרדה.

כמובן שמאמץ משלים לפעילות זו מחייב ליווי מתמשך של מפקדי דרג הביניים הן על ידי מפקדיהם הבכירים יותר והן על ידי גורמי המקצוע (מד"ה וברה"ן). מטרתו של ליווי זה היא לעבד את מה שעובר עליהם כמפקדים החווים בעצמם רבים מהאתגרים של פקודיהם, תוך שהם נדרשים להיות זמינים לתמיכה בפקודיהם.

כלי תמיכה משמעותי נוסף הוא **קבוצת עמיתים**. עבור הלוחם/ת, הצוות מהווה במרבית המקרים מוקד לשיתוף, תמיכה והיעזרות, החווה יחד עם הפרט חוויות מכוננות. ככלל, ישנן קבוצות באמ"ן שלא זקוקות לעזרה חיצונית כדי להתכנס. במיוחד נכונים הדברים באשר לקבוצות עמיתים המבצעות תפקידים דומים ומשרתות יחד באותו מרחב גיאוגרפי, כמו תפקידנים בבסיסי האיסוף של 8,200, או טכנולוגים במדור העוסק בתחום משותף (מתוך הנחה שהפרסונות הספציפיות מעוניינות בשיח מסוג זה). אוכלוסיות אחרות באמ"ן זקוקות לסיוע בהקמתה וכינוסה של קבוצת העמיתים שלהם, בין אם בשל העובדה שהתפקידנים במקצועות הללו נמצאים לבדם ביומיום ומרוחקים זה מזה (כמו למשל, קמ"ני גדוד, קב"מים או רמ"די שטח באוגדות), ובין אם בשל העובדה שהם ממלאים תפקיד ייחודי למדי, שאין לו מקבילות קרובות, ולכן יש צורך ליצור עבורם קבוצת עמיתים התואמת ייחודיות זו.

שיח עם קבוצת שווים החווים אתגרים דומים עשוי לעזור מאוד לפרט בזכות נרמול הסיטואציות שבהן הוא נתקל, בזכות ההרגשה שהוא חלק מקהילה החווה אתגרים דומים, ובזכות הכיוונים והתובנות שהוא מקבל מניסיונם של אחרים. תהליך זה כמובן דורש שמירה על איזון בין יתרונותיו של מרחב השיתוף לבין הצורך לשמור על ליבת הסוד במקרים שבהם ישנם הבדלי מידור בין משתתפי הקבוצה.

הן שיח המפקדים והן קבוצות העמיתים, לצד השיח על אתגרים עכשוויים, עשויים להוות פלטפורמות תומכות לביצוען של הכנות מנטליות סדורות, במקומות שבהם עדיין אינן מתקיימות. מדובר בהכנות מנטליות אשר גם בוחנות אתגרים אפשריים נוספים בתפקיד עבור ימים "רגילים", ימי שגרה, וגם עבור מצבי חירום קיצוניים יותר.

2. האחריות הטוטאלית | חלוקת הנטל ומנגנוני בקרה

⁸ הכנות מנטליות, כלים מתחום המיינדפולנס ועוד.



האחריות המוטלת על כתפיו של המשרת באמ"ן והמשמעות הנלווית לעשייתו, הינן גורם מוטיבציוני עוצמתי, אך הן גם מהוות מעמסה כבדה על כתפיהם של אנשים צעירים יחסית.⁹ בין הגורמים המרכזיים לעול הגדול הכרוך באחריות הטוטאלית המוטלת על הפרט, יש לציין את מחיר הטעות (או ההחמצה במקרה של איביצוע משימה), כאשר במקרים רבים גם הבקרה על איכות ביצוע המשימה מוטלת על כתפי הפרט, שכן הוא פועל בתוך תרבות ארגונית המעודדת אוטונומיה ומבוססת על אמון וביטחון בשיקול דעתם של המשרתים.

בבואנו להציע דרכי פעולה להתמודדות עם האתגר המנטלי הזה, אנו ערים להיבטים הפונקציונליים (בעיקר בהיבט המוטיבציוני) הנובעים מהקשר הישיר שבין הפרט למשימה. יחד עם זאת, לתפיסתנו יש להרחיב ולהעמיק את משוואת הקשר הזו, כך שבמקרים שבהם מתאפשר (ובדגש על דרגים זוטרים) האחריות על ביצוע המשימה תוטל על כתפיהם של שני אנשים לפחות. כך לדוגמא, ניתן להתבונן במודל הטייס והנווט (או טייס משנה) כמודל אפשרי, היוצר חלוקת אחריות ובקרה על ביצוע המשימה בין שני אנשים בכל רגע נתון. נדמה כי תחת חלוקה זו (או כל חלוקה דומה אחרת), המערכת עודנה נהנית מתחושת אחריות ישירה של המשרת על משימתו, אך בוזמנית מפחיתה את כובד המשקל/אחריות הניצב על כתפיו ואת הבדידות הנגזרת מכך, שכן הוא חולק אותם עם אדם נוסף.

לצד זאת, אנו ממליצים על הטמעתם של תהליכי בקרה במקומות הרבים בחיל שבהם הם אינם מתקיימים בצורה סדורה ומובהקת. להבנתנו, תהליכי הבקרה הנדרשים כוללים רכיבי בקרה טכנולוגיים, כאשר מתאפשר (מנגנוני ניטור אוטומטיים), לצד תו"ל הכולל תהליכי בקרה אנושיים (לדוגמא בקרה של אדם נוסף לפני ביצוע). יתרה מזו, אנו ממליצים להגדיר בצורה ברורה את תהליכי הבקרה ולהסדיר את סמכויות האישור הפיקודיות ביחס לרמת המורכבות/הסיכון הכרוכה בפעילות.

מעבר להטמעת תהליכי בקרה, חשובים לא פחות הם דיברורם והחצנתם כתהליכים הנועדים לשמור על הפרט והמערכת מפני ביצוע טעויות (ביודעין או בשגגה). אנו ערים לכך כי יישום המלצה זו עשוי לפגוע במידת מה באתוס האמון בפרט ועצמאות פעולתו, כמו גם בערך התושייה והאלתור. יחד עם זאת, מדובר בתהליך מגן, המחזק את החוסן המנטלי ומפחית חרדה. משדות מחקר ומידע אחרים למדנו כי גבולות ברורים (בהקשר זה – גבולות האמון/אוטונומיה) במרבית המקרים מקנים ביטחון ולא פוגעים בו.

3. טשטוש הגבולות | הנכחת הגבולות ותהליכי תרגול ועיבוד לפני/אחרי משימה

⁹ כל זאת מבלי להתייחס לבשלותם הרגשית ולחוסנם הנפשי, כפי שתואר.



אנו רואים את הפעולה הארגונית-אקטיבית להגדרתם והנחתם של גבולות כבסיס משמעותי להתמודדות עם פערי הגבולות המטושטשים שתיארנו להלן. חשיבות רבה טמונה ביצירת מנגנונים ארגוניים ופיקודיים הכוללים טקסים, מנהגים וסמלים שיסמנו את המעברים השונים בניסיון לעשותם מוחשיים יותר. כך לדוגמא במישור הפיזי, ניתן לסמן את הכניסה למקום בו מתקיימת פעילות למול הצד האדום בצבע אדום ובסממנים גלויים הממחישים את רגישות הפעילות המתקיימת במרחב. בהתייחס לגבולות שבין המותר לאסור, במישור האתי/מקצועי, אנו ממליצים על קיומן של סדנאות פיקודיות שבמהלכן יועלו דילמות לדוגמא ויתקיים מסביבן שיח פיקודי שבו יוצגו עקרונות מנחים לקבלת החלטות ו/או להתמודדות עם דילמות אתיות. כמו כן, אנו ממליצים לחתור לכתיבת אמנה המגדירה קוד אתי עקרוני בעולמות הסייבר והמודיעין.¹⁰

לצד אלו, אנו ממליצים כי בדומה לתהליכי תרגול (מודלים) לפני ביצוע אקט מבצעי (קינטי) מורכב, יוטמע תו"ל מוגדר וסדור¹¹ לתרגול ואישור פעולות מבצעיות בממד הווירטואלי. לתפיסתנו, תהליכי התרגול והבקרה לא רק מחדדים ומשייפים את יכולתו של הפרט לבצע את פעולותיו באופן איכותי ואוטומטי יותר, אלא גם מגבירים בו את הביטחון באשר ליכולתו להתמודד עם אירועים בלתי צפויים שעשויים להתרחש בזמן אמת. חשוב להדגיש שלא נכון יהיה לאמץ מודל גנרי ולהתאימו באופן גורף לכלל הפעולות המבוצעות במרחב, כשם שלא נכון לעשות זאת לכל אותם תהליכי תרגול ובקרה עבור משימות מיוחדות ומשימות בט"ש.

לצד תהליכי הבקרה והתרגול לפני המשימה, אנו ממליצים להטמיע גם תהליכי תחקור ועיבוד לאחריה, עבור משימות שיוגדרו ככאלה הדורשות זאת, או לחלופין באופן תקופתי לתפקידים הניחנים בכמות מופחתת של מופעי שיא. מטרתם של תהליכי התחקור והעיבוד לסייע לכלל המשתתפים "לאוורר" ולשתף בתחושות/חששות/דילמות שחוו ו/או מעסיקות אותם לאחר ביצוע המשימה. תחקורים אלה יכולים וצריכים כמובן לעסוק גם באירועים מוצלחים שבהם הלמידה היא "מה עשינו נכון". אנו רואים מנגנון זה כמרכיב חיוני ומרכזי בשמירה על חוסנם המנטלי של המשרתים. בהקשר לכך, יש לדון בזהות בעל התפקיד המתאים ביותר להובלתה של פעילות זו, ובפרט יש לשקול את נחיצות קיומה של פסיכולוג/ית מבצעית/ית ביחידות שבהן מתקיימת פעילות מבצעית מורכבת בתדירות גבוהה.¹²

¹⁰ אמנה מעין זו נדרשת להתייחס לסוגיות הנוגעות לאופי הפעולות אשר ניתן לבצע במסגרת השירות ומחוץ לשירות, אך גם להיבטים אחרים, כמו בעלות על יכולות/שיטות הנלמדות/מפותחות במהלך השירות הצבאי, ועוד.

¹¹ ניתן לבסס את התו"ל האמור על מרכיבים בתהליכי תרגול, בקרה ואישור המתקיימים ביחידות מבצעיות באמ"ן בפרט ובצה"ל בכלל.

¹² לתפיסתנו, יש לתת את הדעת על שאלת נחיצותו של תפקיד הפסיכולוג/ית המבצעית/ית, שכן אופי ההתערבויות הנדרשות והרקע הנדרש לביצוען לרוב איננו תואם את הגדרות התפקיד של היועץ/ת הארגונית/ת, פסיכולוג/ית המיון, או הקב"ן/ית ביחידה.



4. "חרדת קודש" מתחזקת | הגדרת גבולות הסוד

ראשית כול, בעצם השימוש במונח "חרדת קודש מתחזקת", מובלעת הטענה כי הארגון נותן את ידו (במישרין או בעקיפין) לקיום החרדה הזו כמנגנון הרתעה/הגנה על הסוד. טענה זו הינה בגדר פרשנות של המתבונן מהצד, ולא קביעה קטגורית המבוססת על הנחיות פורמאליות או כוונת־מכוון גלויה. יחד עם זאת, אנו סבורים כי בבסיס מנגנוני ההתמודדות הארגוניים עם סוגיית השמירה על הסוד, צריכה לעמוד שאלת תכלית ההגנה על הסוד, או במילים אחרות – על מה אנחנו מבקשים להגן ובאיזה מחיר. שאלת המחיר אינה עניין טכני גרידא, שכן משיחות הרקע למאמר, עלה נושא השמירה על הסוד כתופעה מהותית ומאתגרת בחוויית המשרתים. כפי שצוין, ישנם משרתים אשר חוסר הבהירות בתחום זה מוביל אותם לזהירות־יתר, גם לגבי נושאים או היבטים בתפקידם שאינם סודיים, בעוד אצל אחרים ייתכנו תופעות של דלף, או חוסר זהירות בהיבטים מסוימים של הסוד, עקב אותו טשטוש גבולות.

אנו סבורים כי על אמ"ן להגדיר לעצמו בצורה ברורה ככל הניתן את גבולות הסוד, מעבר למרחב השו"סים המובהקים. יש להדגיש את חשיבותן של ההגדרות העוסקות במה מותר לחשוף ולמי מותר לחשוף, ובפרט יש להתייחס הן למעגל הפנימי המקיף את המשרת/ת – בת/בן זוג, משפחה, עמיתים ביחידה וכן הלאה, והן ליעדי ההסתרה (וגם כלפיהם מי חשוף). בהגדרת היבטים אלו, יש להימנע ככל הניתן מ"מרחבי דמדומים" הנותרים לפרשנות (לרוב מחמירה) של הפרט. הגדרות אלו, אולי באופן פרדוקסלי, אמורות ליצור דווקא תחושה של שחרור – משום שמרחב הדברים המותרים נעשה נהיר ורשמי יותר. יתרה מכך, אנו ממליצים במקרים מסוימים להקנות למפקדים בכירים את הסמכות לחרוג ממדיניות החשיפה שנקבעה לנוכח צורך או סיבה ספציפיים. אנו רואים בדיאלוג הזה שבין גורמי ביטחון המידע לשאר החיל, מצב מבורך היוצר מתח בריא שיוביל לליטוש הדברים ולגיבושה של מדיניות ריאלית ואפקטיבית יותר. כמו כן לדעתנו, ככל שהמפקדים יקחו חלק משמעותי יותר בעיצוב המציאות, כך הם יהיו מחויבים יותר להקפדה על הנהלים ולהטמעתם בקרב אנשיהם.

פתרון אפשרי נוסף אשר יש לתת עליו את הדעת, הוא מעין "מנגנון וידוי", המאפשר למשרתים לספר לגורם ניטרלי (מפקד שיוגדר כממונה על הנושא) על עבירת ב"מ או על חשש מפני עבירת ב"מ, מבלי שייענשו על כך.¹³ מנגנון כזה עשוי להקנות לארגון את היכולת להיות במעקב אחר דליפת הסוד בזמן אמת, גם במקרים שבהם כשל במניעתו.

¹³ למעט כמובן מצבים חריגים של עבירות ב"מ חמורות, או כאלה אשר נעשו בידועין ובכוונת־מכוון.



לסיכום הדברים, נציין כי אין ספק שההתערבויות המתוארות כאן מאתגרות את הנחות היסוד הארגוניות בשני היבטים מרכזיים, דומיננטיים, הקשורים קשר עז בזהותו של אמ"ן:

1. הוספת רכיב של בקרה ופיקוח בתוך חיל המתגאה בעצמאות אנשיו, רכיב הטומן בחובו פוטנציאל של פגיעה באותה עצמאות.
2. מתן מקום לשיח (מפקדים-פקודים, עמיתים) בתוך תרבות של שתיקה – בכל מה שנוגע ל"משימה".

אתגור זה מצביע על הקושי הפוטנציאלי במימושן של ההתערבויות אלו, אשר גורמים שונים בחיל בתקופות שונות והקשרים שונים ודאי ניסו לממש זה מכבר, גם אם באופן חלקי.

יחד עם זאת – מגמות של חשיפת העשייה האמ"נית לציבור הישראלי עם חלוף השנים, רשתיות הולכת וגוברת ויכולת הולכת ופוחתת לבקר ולשלוט בזרימת המידע, והצטברות מקרים שהמחישו את המחיר בכוח ובפועל שמשלמים משרתי החיל – כל אלה ועוד מצביעים על בשלות פוטנציאלית של הארגון לשבירת פרדיגמות בנושא מתוך רצון לטייב את חוויית השירות של הפרט ולצמצם את השלכותיו השליליות.

סיכום

במאמר זה ביקשנו לבחון את השפעת הארגון והמשימה האמ"ניים על הפרט המשרת בחיל. הנחת המוצא שלנו הייתה כי תופעות רבות המתוארות במאמר זה מוכרות לאנשי החיל, אך לא עברו המִשגה והעמדה באופן שמקשר ביניהן ומצביע על השלכותיהן.

כפי שציינו, אין ספק כי הנושא גדול ורחב וכי ניתן ורצוי להרחיב את היריעה בכל אחד מפרקיו: גם על מאפייני הארגון והמשימה, גם על המפגש של הפרט עימם ובוודאי שניתן להציע פתרונות רבים נוספים.

הצבענו כאן על התופעות והפתרונות המרכזיים להבנתנו, מתוך מטרה להניע את השיח ולתת לו לגיטימציה, גם במרחב החילי הפנימי וגם במרחב הפרופסיונלי החיצוני, אשר כולל את עמיתינו במערך מדעי ההתנהגות הצה"לי, וכן גורמים עמיתים נוספים בצה"ל ובקהילה הביטחונית כולה שימצאו בנושא עניין או ערך מוסף.

חשוב לנו להדגיש כי כתיבה מסוג זה מחייבת הכללות על מנת לאפיין את הסיטואציה – ולא נרצה כי שום מפקד/ת או משרת/ת יחוו חלילה את הדברים המתוארים כביקורת אישית עליהם. גם אנו הכותבים בשר-מבשרו של הארגון האמ"ני, גם אנו חווים על עצמנו בעוצמה כזו או אחרת



רבות מהתופעות שתוארו כאן. יחד עם זאת אנו מרגישים כי המומחיות המקצועית שלנו, לצד אופן הפעולה של המערך המקצועי שאנו חלק ממנו, מקנים לנו את היכולת לעבד ולהמשיג את הדברים בצורה שמאפשרת לנו התמודדות טובה. אנו רוצים להקנות התמודדות טובה כזו לכלל משרתי אמ"ן באשר הם.

מי ייתן ומאמצינו יישאו פרי.

ביבליוגרפיה

בומנדיל סמואל, "במקום בו אין אנשים' על האתגרים הצפויים לצה"ל כתוצאה מהשימוש הגובר בכלי נשק בלתי מאוישים", "בין הקטבים 9, בניין הכוח-חלק ג' (מרכז דדו לחשיבה צבאית בין-תחומית, דצמבר 2016), עמ' 99-126.

גן-אל אושרית, מחשש למצבם הנפשי, יוטיוב תגביל את עבודת בודקי התוכן - גלובס ([globes.co.il](https://www.globes.co.il)), 14.3.2018.

לרר זאב ועמרם כץ שרית, "פולחן הסבל': תרבות עבודה, שירות ומשפחה בצה"ל" (2006), תעתועים של שיוויון – נשים בשירות צה"ל – מחקר עיון וביקורת, יוהל"ן, 210-229.

מילר, אליס "הדרמה של הילד המחונן" (1992) דביר

סקר אנשי הקבע באמ"ן, מד"ה אמ"ן, 2018, 2019.