



## מנהלת יקר/ה,

מאז 7 באוקטובר מדינת ישראל כולה נמצאת במשבר מתמשך שרווי אי וודאות, תחושת חוסר שליטה וקושי להמשיך רצף תפקודי.

לאחרונה החלו מילואימניקים רבים לשוב למקומות העבודה – כאשר טרם ברור אם יידרשו לשוב לשירות מילואים נוסף ולא היה להם ולמשפחותיהם זמן לעבד את תקופת ההיעדרות והקושי הממושכת.

כמנהלים ומנהלות, העומס כפול – התמודדות אישית משפחתית עם המשבר ובמקביל הצורך לשדר חוסן, יציבות ואיתנות מול העובדים ולעמוד ביעדים, תפוקות ורגולציה שנתרה כשהייתה.

את ההדרכה העברתי במגוון חברות, ארגונים, בתי חולים, עמותות וקהלים במטרה לתת כלים שיסייעו לצלוח את התקופה המאתגרת שלפנינו.

הזכויות על התכנים שמורות ואין להפיץ ללא אישור בכתב.

## רקע

מאז 7 באוקטובר נכנסנו כולנו למצב של טראומה קולקטיבית – טראומה שעוברת על עם שלם שנחשבת קשה יותר מאחר ובטראומה אישית אדם יכול להיעזר בקרובים אליו להחלמה בעוד שבטראומה קולקטיבית כולם חשופים לכאב, חששות וקושי משלהם ולכן היכולת לתמוך זה בזה בעייתית.

אחד הדברים שהופכים את התקופה למאתגרת כל כך היא גורם ההפתעה וההלם, חוסר שליטה שאנחנו חווים בלי יכולת להשפיע על דברים מהותיים בחיינו (אזעקות, פינוי תושבים, גיוס למילואים) חוסר וודאות לגבי משך המשבר וכיצד יתפתח. קשות במיוחד משמעויות האירוע עבורנו – כאשר קרו דברים איומים שלא חשבנו שיייתכנו ואיננו יודעים למה לצפות.

ארגונים נאלצו לתפקד בכח אדם חסר תוך תמיכה בעובדים שנותרו לעשות את עבודתם של המגויסים ועמידה ביעדים ותפוקות מינימליות שנדרשות למרות הכל.

מנהלים בכלל ומנהלות משאבי אנוש בפרט הפכו בן לילה לעובדות רווחה, עובדות סוציאליות וכל זאת כאשר הן עצמן מתנהלות באותה חוסר וודאות. העומס רב והאתגרים מגוונים, מה שגורם עם הזמן לשחיקה בחוסן, בסבלנות וביכולת להכיל.



## אתגרים בחזרה לשגרה

קליטת המילואימניקים למקום העבודה לאחר היעדרות ממושכת מציבה מספר אתגרים משמעותיים – הן למילואימניקים והן לארגון.

הארגון משווע לעוד ידיים עובדות, העובדים שנתרו לעבוד שחוקים מעומס והמנהלים מחכים לשובם של המגויסים לטובת צמצום פערים שנצברו.

יתכן שחלק מתחומי האחריות הועברו זמנית לעובדים אחרים וכעת קשה לקבוע אם להשיב האחריות לעובד שחזר משירות מילואים או להימנע מכך עקב הסיכוי שייקרא חזרה.

### הקשיים עמם מתמודדים השבים ממילואים:

#### 1. קושי פיזי

שירות מילואים ממושך הוביל לפציעות בדרגות חומרה שונות, חוסר מצטבר של שעות שינה, שחיקה של הגוף ואכילה לא סדירה גרמו גם למי שלא נפצע בגדר מפונה לטיפול רפואי לסבול מכאבים, חולשה, עייפות תמידית וקושי בתנועה.

#### 2. קושי קוגניטיבי

לאחר לחימה ממושכת המח הסתגל לפעילות מסוימת ואינו מורגל בפעילות שהייתה טרם המלחמה. מחקרים מראים שבשינוי המתרחש מעל 100 ימים חל שינוי של ממש בערוצי המח ומתבסס הרגל חדש – אותו ייקח זמן לשנות חזרה

#### 3. קושי ריגשי

המילואימניקים חוו, ראו וכואבים אירועים קשים, מראות קשים ורגשות אותם לא היה להם זמן או אפשרות לעבד עד כה. עם שובם הביתה – המראות, הזיכרונות והתחושות עשויות להציף.

#### 4. קושי תפקודי

עובדים השבים משירות ממושך עשויים להרגיש שתחושת המסוגלות שלהם ירדה, המשיכו בעבודה בלעדיהם, קרו דברים חדשים והם לא מעודכנים.

#### 5. קושי משפחתי

המשפחות שתיפקדו במלחמה בהעדרו של המגויס זקוקות לו ליצירת קירבה מחודשת, השלמת פערים והשבת הסדר המשפחתי על כנו.

### התגובות הרגשיות שיחוו המילואימניקים השבים עשויות לכלול:

בלבול, מחשבות חוזרות, דריכות יתר, זיכרון וריכוז ירודים, קושי בקבלת החלטות, נטייה להאשים אחרים, חשיבה משובשת, קושי לשים לב לפרטים, תחושת מועקה, חוסר אמון, כעס, עצבנות, קהות, חוסר אונים, מרגיש מוצף, ייאוש, פחד או פאניקה, אשמה, חרדה ואף נסיגה מפעילות חברתית.

אצל חלק מהשבים לא תהיינה תגובות כלל, אצל חלקם יהיו חלק מהתגובות. אצל רובם התגובות עשויות לחלוף מעצמן ואצל חלקם התגובות עשויות להמשך ובמקרה זה ייתכן שיצריכו סיוע מקצועי.



## סימנים חריגים

במידה ומישהו מהעובדים מראה כמה מהסימנים הבאים מומלץ לשקול עזרה מקצועית :  
ירידה/עליה במשקל, תגובות קיצוניות, הסתגרות, ירידה חדה בביצועים, פיזור דעת או סימנים לשימוש בחומרים ממכרים.

## השלבים לקליטה מוצלחת

### 1. הערכות מראש

- תדרוך מנהלים לקליטה סבלנית, מותאמת אישית והדרגתית
- נרמול מול העובדים בארגון – לא להכביד בשאלות ולכבד את הצורך בפרטיות
- הכנת סביבת עבודה – וידוא שהעמדה אליה שב העובד מסודרת, מצוידת ונקייה
- התאמת תפקיד ותחומי אחריות לחזרה הדרגתית

### 2. הערכת מצב

עם שובו של העובד יש לבצע הערכת מצב לבדיקת הכשירות ומצבו הכללי ולהתאים לכך את סידור העבודה ההתחלתי שלו, הדרישות ממנו תדרוך מנהלים לקליטה סבלנית, מותאמת אישית והדרגתית

- נרמול מול העובדים בארגון – לא להכביד בשאלות ולכבד את הצורך בפרטיות
- הכנת סביבת עבודה – וידוא שהעמדה אליה שב העובד מסודרת, מצוידת ונקייה
- התאמת תפקיד ותחומי אחריות לחזרה הדרגתית

### 3. קליטה הדרגתית

בהתאם להערכת המצב ולבקשת העובד (יש לברר מה הוא רוצה, במה הוא זקוק לעזרה ומה הדרך שתיטיב עמו) יש לתאם מול המנהלים קליטה שתהיה בהלימה למצבו הפיזי, הרגשי והמשפחתי של העובד.

### 4. מעקב וליווי

בתקופה הראשונית של חזרתו של המילואימניק לעבודה מומלץ לדרוש בשלומו, להתעדכן בקרב מנהליו וחבריו הקרובים לעבודה איך הוא מסתגל ולהציע סיוע במידה ונדרש.



## שמירה על חוסן מנטאלי

המלחמה נמשכת ואיננו יודעים עד מתי תימשך ומה יקרה הלאה. חוסר הוודאות, החדשות והמתח גורמים לעליה ברמת המתח לאורך זמן ולשחיקה נפשית. להלן פעולות שנמצאו יעילות לשמירת והגברת החוסן המנטאלי על פי מחקרים חדשים משלוש השנים האחרונות:

1. לישון מספיק
2. לאכול מספיק ונכון (להימנע ממזון שמעלה עוררות כגון משקאות אנרגיה)
3. לבצע פעילות גופנית קלה
4. לגוון את העבודה שעושים ביומיום
5. לעשות מדי יום משהו שעושה לכם טוב
6. לחגוג הצלחות קטנות
7. ללמד מטעויות בלי אשמה
8. הומור תמיד עוזר
9. תפילה, כתיבה, מוזיקה
10. תמיכה וסיוע לאחרים

### ולסיכום

קליטת המילואימניקים חזרה לעבודה מצריכה סבלנות, הכלה והבנה של הקשיים עמם הם מתמודדים. הדרגתיות בחזרה, בדיקה מול העובד מה הוא חושב שסייע לו וכיבוד פרטיותו ילוו את ההסתגלות לעבודה בקלות יתרה.

בשנים האחרונות, לאחר ניהול מערך קורונה בגוף בריאותי מרכזי – חקרתי ולמדתי את נושא הטראומה הקולקטיבית אצל מרצים מובילים בארץ ובחו"ל תוך ליווי הלומי קרב ונפגעות אלימות. כמנהלת וכיועצת ארגונית הבנתי שהצורך להבין לעומק ניהול משברים וחיזוק חוסן מנטאלי קריטי לכל ארגון אבל לא דמיינתי שנאלץ להתמודד עם המציאות אליה נזרקנו מאז ה 7 באוקטובר. מתחילת המלחמה ליווייתי בקווי תמיכה התנדבותיים ובבסיסי צה"ל מתנדבי זק"א, מד"א, לוחמים, ניצולים ומפונים ואמשיך לעשות כן ככל שיידרש.

את ליווי המנהלים וסדנאות המנהלים והחוסן התאמתי למציאות הנוכחית והלוואי שזו תחלוף ולא יישאר ממנה זכר.

במידה ויש שאלות מוזמנות לפנות אלי, והלוואי שיהיו לכולנו בשורות טובות וימים שקטים ושלווים יותר

**בברכה,**

**יעל שחר ישראלית**