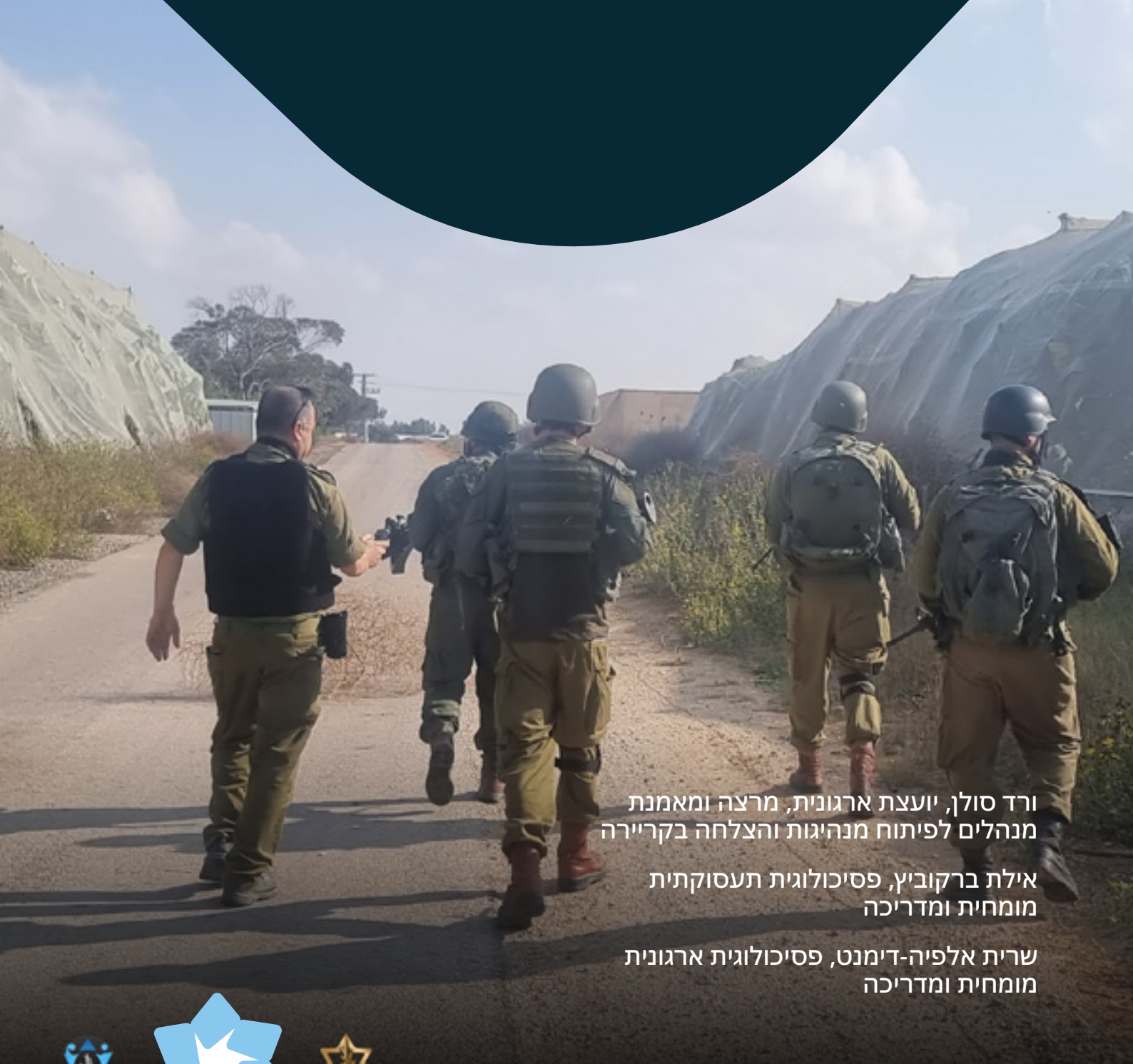


ערכה לארגונים לליווי משרתי המילואים בתקופות חרום



ורד סולן, יועצת ארגונית, מרצה ומאמנת
מנהלים לפיתוח מנהיגות והצלחה בקריירה

אילת ברקוביץ, פסיכולוגית תעסוקתית
מומחית ומדריכה

שרית אלפיה-דימנט, פסיכולוגית ארגונית
מומחית ומדריכה



מילואים 360°
כולנו מגויסים





מילה למנהל.ת:

משרתי המילואים נקראו לדגל ב-7.10 ובבת אחת נדרשו לעזוב את ביתם, את עבודתם ואת חייהם האזרחיים ולהתארגן מול המציאות החדשה של מלחמת "חרבות ברזל". הלחימה המתמשכת, כמו גם הצורך להכיל בו זמנית את הדרישות ממגוון מעגלי החיים, מייצרים חוסר וודאות, ודורשים יכולת הסתגלות ונכונות לתפקוד בדריכות ובמתח לאורך זמן.

גם אתם.ן כמנהלים.ות, נדרשתם.ן ועדיין נדרשים.ות להתנהל בתוך המורכבות הזו ולהמשיך לשמור על תפקוד מיטבי ועמידה ביעדים העסקיים, תוך החזקה של כל מגוון האוכלוסיות בארגון, הדורשות מענה מותאם וייחודי בתקופה זו.

ערכה זו נועדה לתת כלים לליווי מיטבי של העובדים שלכם שמשרתים במילואים, בתוך תקופת החירום המתמשכת של "מלחמת חרבות ברזל".

ישנם מספר מפתחות מרכזיים להצלחת הליווי:

1. יצירת תחושת בטחון, ודאות ורציפות.

2. אמפתיה והכלה.

3. הוקרה והערכה.

4. התאמה אישית לכל משרת מילואים וצרכי השעה שלו.

בתקופה זו, כמו כולנו, גם העובדים החוזרים ממילואים נמצאים בחקירה ובבירור מחדש של סדרי העדיפויות בחייהם וחוזרים עם מחשבות וציפיות. הם מחפשים משמעות, רוצים להיות חלק מקהילה ולהרגיש שייכות, להרגיש שרואים אותם ומבינים מה עבר עליהם ובעיקר, להרגיש שחיכו להם, שהם חשובים לארגון. חשוב להדגיש כי דווקא בתקופה זו, תחושת המחברות של העובד מושפעת באופן משמעותי מהאופן בו התייחסו אליו בהיעדרו ובחזרתו ולכן נדרשת התכווננות ותשומת לב לסוגיה.

חשוב להדגיש כי החזרה משירות מילואים מחייבת התאקלמות לא רק למקום העבודה אלא לכל מעגלי החיים, המשפחה, החברים. סביבה ארגונית עוטפת ומכילה תאפשר השתלבות מיטבית בטווח הקצר, ותסייע בשימור העובדים לטווח הארוך.



שלבים בתהליך

ליווי משרתי המילואים בתקופות חרום
נקודות קריטיות בזמן



בעת קבלת צו הגיוס

במידה ולא מדובר בעזיבה מיידית - יש לקיים הערכות ציוותית לקראת גיוס העובד למילואים - הקצאת מחליף, ביצוע חפיפה, העברת משימות, מתן תמיכה. חשוב שהעובד לא ירגיש שהוא לבד במערכה אלא שהארגון מסייע לו בתכנון ההיעדרות מבחינה ארגונית.

להשרות ביטחון ואהדה - לייצר תחושה של "אנחנו איתך", "מעריכים שאתה תורם למדינה", "העבודה תחכה". לא לבקר ולתחקר. לגרום לתחושת וודאות גם במקרה של יציאה וחזרה, הרגשה ש"יש לאן לחזור".

דאגה הוליסטית לצרכי העובד - בירור צרכים משפחתיים ואישיים לקראת ההיעדרות, מה מדאיג את העובד, ובמה ניתן להקל עליו כארגון.

בזמן הגיוס

מול העובד - מעקב פרטני וקשר רציף עם משרת המילואים

מומלץ לעגן בנהל פנימי ולתזמן ביומן. לדוגמא: מנהל ישיר – אחת לשבוע, מנהל עקיף + נציג משאבי אנוש- אחת לשבועיים. יש להתנהל ברגישות למול הנכונות והזמינות של משרת המילואים לתדירות הקשר - לשאול לשלומם ולוודא שיש להם את מה שהם צריכים ברמה האישית, משפחתית.

מול המשפחה - קשר רציף עם המשפחה

- לשאול לשלומם ולוודא שיש להם את מה שהם צריכים ברמה האישית, משפחתית - שליחת מתנה סמלית לבית המשפחה - מייצרת תחושת הערכה כלפי משרת המילואים והמשמעות שלו בחברה. - מומלץ: לשלוח מתנה בהתאמה אישית בהתאם לצרכים שעלו בשיחות שנעשו עם בן/בת הזוג - לדוגמא שירות ארוחות חמות, שיעורים פרטיים לילד וכו'.

לקראת החזרה לעבודה

הכנה ותיאום ציפיות זה המפתח!

- הכנה מראש: יצירת תוכנית עבודה ושילבים מוגדרים לקליטה מחדש של העובדים. - שיח פתוח עם המנהל הישיר- בנושא "שגרה הדרגתית"- כמות ימי החופשה הרצויה "להתאפסות" לפני חזרה לעבודה, להציג גמישות והתחשבות בשעות העבודה, הקצאת משימות קלות יותר בתחילה, משימות עם טווחי עבודה ארוכים לחזרה הדרגתית, הקטנת עומס העבודה, או הסבה לתפקידים פחות תובעניים מבחינה פיזית או נפשית.

- איתור והצמדת חונך במידת הצורך-Buddy (ראו נספח 2- יישום תוכניות חונכות) - דיון וסיכום פנים ארגוני- איך מחזירים את העובד לעניינים בנוגע למה קרה כשלא היה בעבודה. כיצד התקדמו משימות ופרויקטים ואיך הם משתלבים חזרה. חשוב לייצר חפיפה מסודרת עם הצוות ולקבוע יעדים ותוכניות עבודה מעודכנים ומותאמים.

- הדרכה למנהלים: מתן כלים להתמודדות עם האתגרים הייחודיים של חברים לצוות שחוזרים משירות מילואים. לרבות, טיפים לתקשורת יעילה, זיהוי סימנים של טראומה, ותמיכה ומודעות לצרכיהם.

4

במידה ולעובד יש צו פתוח

"לחזור אבל לא לתפקיד"

לכל אלו שיודעים שהם חוזרים לתקופה קצרה ואז יידרשו לחזור שוב למילואים, לאלו שנדרשים להמשיך להגיע למילואים למספר ימים בשבוע לטובת משמרות, ולאלו שמעוניינים בחזרה הדרגתית, מומלץ להתאים פרויקט זמני או להגדיר תקופה של הכשרה ופיתוח. החזרה לעבודה יכולה גם להיות ההזדמנות לחפש תפקיד חדש בתוך הארגון. חשוב לדאוג כי גם עשייה זמנית תהיה משמעותית עבור הפרט.

- פתיחות וגמישות לשינויים:

בתנאי ההעסקה, מודל ההעסקה, שעות גמישות, סביבת עבודה גמישה ועוד.

- במקרה של מעבר לעבודה מרחוק:

תיאום ציפיות לגבי לוחות הזמנים, אופן הדיווח והמעקב בהתאם לצרכים האישיים ודרישות התפקיד. גישה לכלים דיגיטליים והדרכה על שימוש בטכנולוגיה החדשה כדי להבטיח עבודה יעילה מהבית.

- שילוב בתהליכים ארגוניים

מומלץ להקדיש מחשבה לסוגיית שילוב משרת המילואים שנעדר לתקופה ארוכה, בתהליכים ארגוניים כמו הערכות עובדים, בונסים ועוד. כדאי לנהל זאת ברגישות ותוך תשומת לב לעלות ביחס לתועלת.

- הכשרות והדרכות:

במקרה של היעדרות ארוכה יש לבצע הדרכת נהלים חדשים, סביבת העבודה ועדכונים שוטפים. מומלץ לפתוח קבוצה משותפת של חברי הצוות הרלוונטיים לעדכון בהתקדמות הפרויקט - כך משרת המילואים לא ירגיש "בחוץ".

5

בימים הראשונים לחזרה לעבודה

- נחיתה נעימה - קבלת פנים בברכה - כדאי לוודא שפינת העבודה האישית נקייה, תקינה לעבודה, מומלץ לצרף פתק מרגש /שי סמלי או כל מחווה יצירתית שיתרמו להרגשה החיובית של העובד כי מעריכים אותו, שמחים על חזרתו והארגון הקדיש מחשבה והערכות לקבלת פניו.

חשוב מאד להיערך לכך לפני היום הראשון בעבודה.

- הקדשת זמן לשיחות אישיות עם כל עובד שחוזר, להבנת צרכיו הייחודיים ולסיוע בהתמודדות עם כל אתגר שעשוי לעלות בחזרה לעבודה.

- להדריך את הצוות לנסות להימנע משאלות חסרות טקט, לתת לעובד את המרחב והפרטיות, לאפשר לו לשתף או לא לשתף בהתאם למה שמתאים לו.

- תמיכה רגשית ופסיכולוגית:

מומלץ לייצר מנגנון של מעגלי שיח ייעודיים או ליווי פרטני על ידי איש מקצוע מנוסה ומוכשר לתחום. גם אם הארגון אינו יכול להציע שירותים אלו בעצמו, חשוב להכיר את האפשרויות שקיימות במערכת הציבורית /הצבאית ולהפנות את העובד במידת הצורך.

6

שבוע ראשון לאחר החזרה לעבודה

- מעקב צמוד: אחר מצבו של העובד בכדי לוודא השתלבות מחדש בצורה מיטבית.
- קיום פעילויות/ פרויקטים קבוצתיים - לחיזוק קשרי העבודה והקלה על התאקלמות משרתי המילואים.
- פוקוס על חפיפה מסודרת עם הצוות- קביעת יעדים ותוכניות עבודה מותאמות עם טווחי זמן ארוכים.

7

חודש לאחר החזרה לעבודה:

- שיחת Check in אישית עם המנהל הישיר - חשוב לעודד ולתמוך בעובד גם אם מדובר בהליך ארוך. נשאל בשיחה איך העובד מרגיש, הציפיות שלו להמשך עבודה, האם חל שינוי ברצונותיו ושאפיותיו בעקבות השירות, האם חסר לו דבר מה והאם יש דרך שהארגון יכול לעזור.
- לחבר למשמעות - לאחר המלחמה, משרתי מילואים רבים יחפשו את תחושת המשמעות והתרומה. למול פער אפשרי בתחושות המשמעות בעשייה "רגילה" שאינה קשורה למאמץ המלחמתי, מומלץ לעשות פעולות שיזכירו את החשיבות של העשייה בתפקיד, לתת לגיטימציה לתחושות של ירידה באנרגיה ובחיבור לעשייה, ובהדרגה לייצר חיבור מחדש לערך ולתרומה שבעשייה הנוכחית.
- חשוב להיות יצירתיים ביצירת המשכיות לתחושת האימפקט של המילואים גם בארגון, בין אם זה דרך פרויקטים של התנדבות בקהילה, או מתן במה לעובדים לדבר בפורום רחב על החוויה שלהם או שילובם בפרויקטים/וועדות בארגון שמייצרות השפעה רחבה.



**בכל שיח עם העובד
כדאי לזכור כי הכל נשען על
תקשורת בריאה**

להלן מספר טיפים לניהול שיחות רגישות:

בניית אמון

יצירת סביבה בטוחה שבה משרתי המילואים מרגישים נוח לשתף את תחושותיהם וקשייהם. הבהירו שאתם כאן כדי לתמוך ולעזור.

שיח אמפתי

מומלץ להשתמש בשפה אמפתית ולהימנע מהנחות מוקדמות. שאלות פתוחות כמו "איך אתה מרגיש?" ו"מה יכול לעזור לך להסתגל חזרה?" יכולות לסייע.

הקשבה פעילה

הקדשת זמן להקשבה אמיתית וללא הפרעות. הפגינו עניין באמצעות שאלות ממוקדות ושקוף רגשות.

שפה ומילים חשובות

שימוש בשפה מכבדת ותומכת. הימנעו משיפוטיות והשתמשו במשפטים כמו "אני כאן כדי להקשיב ולעזור".

הערכה

להביע הערכה למשרתי המילואים כלפי התרומה לבטחון המדינה, להביע הערכה לעובדים הנוספים שנדרשו לעבוד יותר ולגשר על הפערים שנוצרו. כדאי לשים לב לרגישויות בקרב העובדים החוזרים והנשארים כאחד.

תגובה לתגובות רגשיות

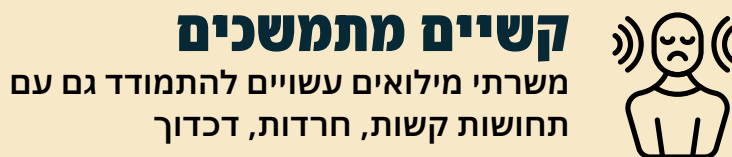
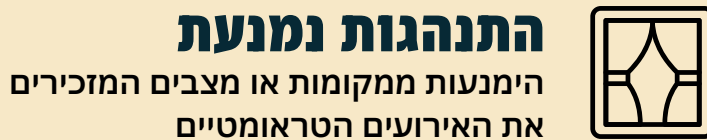
תכינו את עצמכם להתמודדות עם תגובות רגשיות של משרתי המילואים, כמו כעס, בכי, או חרדה. חשוב להישאר רגועים ולהראות תמיכה.

לא להניח הנחות

לגבי מה עבר על משרתי המילואים ומה יכול לעזור להם בחזרה לשגרה. יש כאלה שזקוקים לחופש ולהפוגה ואחרים שזקוקים להמשך עשייה, יש כאלה שזקוקים לשיתוף ויש כאלה שמעדיפים לשמור את החוויות לעצמם. **כדאי פשוט לשאול.**

חשוב מאוד לשים לב

הגם שמרבית משרתי המילואים יחזרו לשגרה בריאה תוך זמן קצר, ישנם גם כאלה שעלולים לחוות קושי בעוצמה רבה יותר. חשוב לשים לב לתגובות שאינן נורמטיביות ונמשכות לאורך זמן. למשל:



כל המצבים האלו חשוב מאוד לעודד את משרת המילואים לפנות לעזרה מקצועית.
ניתן להפנות לשירותי ייעוץ פנימיים או חיצוניים ולהציע ליווי בתהליך הפנייה.

לשאלות ופניות נוספות עבור HR / מנהלים:
infomamdaidf@gmail.com



ריכזנו עבורכם מספר ערוצי פנייה

הגשת בקשה למשרד הביטחון

מרכז "קשר עד"
מערך הנפגעים
1111 שלוחה 6

סיוע נפשי פרונטלי

פנה לקצין בריאות הנפש
(קב"ן) ביחידתך

סיוע נפשי טלפוני 24/7

מוקד רפואה דחופה
*6690 שלוחה 3

טיפול פסיכולוגי למשוחררים

היחידה לתגובות קרב
03-640-1400

תמיכה נפשים למשוחררים

קו 'נפש אחת'
אגף שיקום משהב"ט
*8944

תמיכה וסיוע נפשי למשוחררים

נט"ל
1-800-363-363



"המדים השקופים"

מוסרית, חברתית ואסטרטגית לשימור העובדת המגויסת בעורף ואפשר הצלחה ומחבורות לעבודה, יחד עם האתגר המוטל על כתפיה.

הבסיס שיאפשר לעובדת לצלוח את האתגר של שילוב הבית המגויס עם העבודה הוא תשומת לב וניהול משותף של הסיטואציה שיעניק לעובדת תחושת נראות ואכפתיות, יאפשר למעסיק לנהל מראש את הסיטואציה ולהימנע מתפוקות פחותות בלתי מתוכננות וממצב של חוסר שביעות רצון ותסכול הדדי.

סביבה ארגונית עוטפת ומכילה ומתן תחושת הצלחה במסגרת החדשה של תקופת הגיוס המשפחתית יוצרת מחויבות גדולה ושימור המחבורות של העובדים.

כשמשרת המילואים לובש את מדי הצבא ויוצא להילחם, בת זוגו לובשת באותה העת מדים שקופים ונלחמת על הבית, על העבודה ועל החוסן המשפחתי.

כאשר העובדת שלכם מגויסת בעורף, בעת שכן זוגה בחזית היא נושאת על כתפיה דאגה, חוסר וודאות, אחריות למצב הרגשי של הילדים, לצד תפעול משק הבית ונשיאה בכל המשימות שבסגרה נושאים ביחד. אלו שלובשות את "המדים השקופים" - הן שמתמודדות עם השלכות הלחימה גם כשהן נוכחות בעבודה.

מכיוון שמדובר במצב זמני מאתגר מאוד, שנגזר מהתגייסות המשפחה המאפשרת לכלל המשק להמשיך ולפעול לצד המלחמה, ישנה חשיבות

נקודות לתשומת לב המעסיק

1. בעת קבלת הצו

- ליזום שיחה מקרבת, בה לייצר תחושה שאנחנו כאן בשבילך לכל דבר שתצטרך. (חשוב שהשיחה תהיה שיחה שמשדרת רצינות ולא שיחת "מסדרון")
- לנעוץ תאריכים ביומן למועדי היעדרותו של בן הזוג. אם אין מועד סיום לשים תזכורת שבועית למעקב. לשמוע מה המגבלות שנוצרות לעובדת לאור הגיוס ומהם הצרכים המשפחתיים
- לחשוב ביחד על גמישות מסוימת אשר תוכל להקל על העובדת (שעות הגעה, עבודה מהבית).
- תיעדוף משימות יחד עם העובדת - במטרה לתת תחושה של מסוגלות ושליטה תוך צמצום המשימות במידה ויש צורך בשל המצב.
- הצגת הזכויות החוקיות העומדות לעובד שבן/בת זוגם משרת במילואים:
 - עד שעת היעדרות יומית בשכר למי שעובדת משרה מלאה עם ילדים מתחת לגיל 13 כשבן זוגה מגויס 5 ימים רצופים לפחות
 - עד 8 ימי היעדרות, למי שבן זוגה מגויס מעל 30 ימים ויש לה ילדים מתחת לגיל 14 או ילד עם צרכים מיוחדים
 - פיצוי על אובדן הכנסה מקרן הסיוע במידה ולא תוכל למלא את מכסת השעות גם לאחר ניצול הזכויות הנ"ל
 - יציאה לחל"ת מוגבל בזמן ומוסכם רק באישור ועדת התעסוקה במשרד הבטחון וקבלת מענק הסתגלות בהעדר זכאות לדמי אבטלה בחל"ת

2. במהלך הצו

- לתזמן שיחה עם העובדת - לשאול לשלומה ואם יש צורך בעזרה כלשהי (התעניינות מייצרת תחושה של אכפתיות ושייכות)
- במידת האפשר להציע סיוע בתפעול הבית והילדים: עזרה בקניות, הטבות עבור הילדים, בייביסיטה, ארוחת ערב, הסעות לחוגים, שיעורים פרטיים וכד'
- לזכור שאם אפשרנו מסגרת זמנים גמישה יותר יש לדעת לעמוד בה
- להימנע מהשאלה "הוא עדיין במילואים?" היא מתסכלת מאוד
- לגלות רגישות לשיחות/ פגישות אשר מתקיימות בערב
- לתת פידבק חיובי על משימות שהוגדרו ונעשו בצורה טובה למרות האתגר

3. סיום הצו

- לאפשר לעובדת במידה ותרצה, יום יומיים של התאקלמות לשגרה החדשה-ישנה
- לקיים פגישת סיכום משותפת של התקופה הזו ולתאם ציפיות לאופן החזרה לשגרת עבודה.
- לתת תשורה להוקרת ההתגייסות המשפחתית וצליחת תקופת הגיוס

אוכלוסיות נוספות אשר מושפעות מהלחימה

הורים ללוחמים, משפחות מפונים וחטופים, משפחות שכולות וכן, אתגרים נוספים בשגרת החיים שבצל המלחמה מתגברים ביתר שאת כמו הריון ולידה.

לסיכום,

בתקופה ייחודית והיסטורית זו, שהאופק לסיימה עדיין לוט בערפל, משרתי המילואים מהווים עוגן משמעותי במשימת השמירה על המדינה. התקופה מביאה עימה אתגרים מורכבים וחדשים וערכה זו נועדה לסייע למנהלים להבין ולתמוך באלפי משרתי המילואים ובהשפעות שירות המילואים המתמשך.



נספחים

נספח 1 תוכנית חזרה מדורגת לעבודה לדוגמא

נספח 2 יישום תוכניות חונכות

נספח 3 ההקשר בתוכו מתנהלים אנשי המילואים

נספח 4 סוגיות תעסוקתיות בקרב אנשי המילואים

נספח 5 עקרון הרציפות בקרב משרתי המילואים

נספח 6 שחיקה בקרב משרתי המילואים

נספח 7 ציטוטי משרתי מילואים בנושא החוויה

שלהם מול הארגון

תוכנית חזרה מדורגת לעבודה לדוגמא

תוכנית שילוב מדורגת:

תוכנית מובנית המפרטת את העלייה ההדרגתית באחריות ובמשימות. תוכנית זו מותאמת לצרכים וליכולות של כל עובד, ומאפשרת חזרה מתונה ומתואמת לשגרה.

שבוע 1-2:

אוריינטציה והכרות מחדש עם מקום העבודה, כולל עדכונים על כל שינוי שהתרחש במהלך ההיעדרות, פגישות עם צוותים, והשתתפות בסדנאות קצרות להיכרות מחודשת עם המערכות והתהליכים בארגון.

שבוע 3-4:

התחלה עם עומס עבודה מופחת ואחריות מוגבלת, כדי להבטיח ימי עבודה נוחים. מתן משימות פשוטות והשתתפות בפרויקטים קטנים כדי להקל על תהליך ההסתגלות.

שבוע 5-6:

העלאה הדרגתית בעומס העבודה, עם הכנסת משימות ופרויקטים מורכבים יותר. מתן הזדמנות להשתתף בפגישות צוות ולהוביל משימות קטנות.

שבוע 7 ואילך:

שילוב מלא בתפקידים רגילים, עם המשך מעקב ותמיכה לפי הצורך. מתן אפשרות להדרכה נוספת במידת הצורך והשתתפות בפעילויות פיתוח מקצועי.

יישום תוכניות חונכות

תוכניות חונכות הן חלק חשוב בתהליך החזרה לעבודה של חיילים משירות מילואים. מטרתן לספק תמיכה והכוונה מקצועית לחיילים החוזרים, ולאפשר להם להשתלב בצורה חלקה בארגון.

השלבים ליישום תוכנית חונכות מוצלחת

3. תהליך החונכות:

מפגשים קבועים:

1. תיאום מפגשים קבועים בין החונך לחייל, בהתאם לצרכים ולזמינות של שניהם. מפגשים אלו יכולים להתקיים באופן שבועי, דו-שבועי או חודשי, בהתאם לצרכי החייל.
2. קביעת מועדים מוגדרים מראש למפגשים, ששני הצדדים מחויבים להשתתף בהם, ולתזמן אותם בלוח השנה הארגוני.

תמיכה והכוונה שוטפת:

1. תמיכה מקצועית: כדאי לוודא שהחונך מספק תמיכה והכוונה שוטפת לחייל, כולל עזרה במטלות מקצועיות, פיתוח מיומנויות וניהול זמן. החונך יכול לסייע לחייל בהבנת תהליכים ארגוניים, בשיפור מיומנויות מקצועיות ובפתרון בעיות.
2. שיתוף ידע וניסיון: עידוד החונכים לשתף את החיילים בידע ובניסיון שלהם ולסייע להם להתמודד עם אתגרים מקצועיים. החונכים יכולים לספר על ההתמודדויות האישיות שלהם ועל הדרכים שבהן הם התמודדו עם מצבים דומים.

מעקב אחרי התקדמות:

1. מעקב רציף: לבקש החונכים לעקוב אחרי התקדמות החייל ולדווח על כך למנהלים הרלוונטיים. ניתן ליצור דו"חות תקופתיים שסייעו במעקב אחר ההתקדמות ובזיהוי בעיות פוטנציאליות.
2. פגישות תקופתיות: לערוך פגישות תקופתיות לבחון את התקדמות התהליך ולבצע שיפורים במידת הצורך. הפגישות יכולות לכלול את החונכים, החיילים והמנהלים הממונים.

4. משוב והערכה:

איסוף משוב מהחיילים ומהחונכים:

1. משוב מתמשך מהחיילים והחונכים לגבי תהליך החונכות ואיכותו. המשוב יכול להתבצע באמצעות סקרים, ראיונות או פגישות אישיות.
2. שימוש במשוב לשיפור תוכנית החונכות ולביצוע התאמות נדרשות. המשוב יכול לסייע בזיהוי נקודות חוזקה ונקודות לשיפור בתוכנית.

1. בחירת חונכים מתאימים

איתור חונכים פוטנציאליים:

1. זיהוי עובדים מנוסים ומוערכים בארגון שיש להם את הכישורים, הידע והזמן לשמש כחונכים. על החונכים להיות בעלי הבנה מעמיקה בתפקידים המקצועיים בארגון ובעלי יכולת לתקשר בצורה יעילה.
2. זיהוי עובדים עם רוח התנדבות- חשוב לבחור חונכים שמתנדבים לתפקיד מתוך רצון אמיתי לעזור ולתמוך.

התאמת חונכים לחיילים:

1. בחינת כישורים וצרכים של החייל החוזר, כולל הכישורים המקצועיים, הניסיון והתפקיד הנוכחי שלו.
2. התאמה אישית בין משרת המילואים לחונך המתאים ביותר, תוך התחשבות ברקע המקצועי והאישי של שניהם. במידת האפשר, כדאי לאתר חונכים שהיו בעברם חיילים משוחררים ויכולים להבין את האתגרים הייחודיים של חזרה לשוק העבודה.

2. הכנה והכשרה של החונכים

הדרכת חונכים:

1. תכנון הכשרה מקצועית לחונכים לגבי תפקידם, כולל שיטות לתמיכה והכוונה מקצועית. הכשרות אלו צריכות לכלול כלים וטכניקות למתן משוב בונה, ניהול זמן ופתרון קונפליקטים.
2. מידע על אתגרים ייחודיים שעשויים לעמוד בפני משרתי מילואים, כולל קשיים פסיכולוגיים ופיזיים, שינוי במערכות היחסים והתאמת הציפיות האישיות והמקצועיות.

מתן כלים ומשאבים:

1. מדריכים וחומרי עזר ומשאבים נוספים שסייעו לחונכים בתפקידם. אלו יכולים לכלול טיפים לניהול פגישות חונכות, שאלות מנחות לניהול שיחות עמוקות ומידע על תהליכים ארגוניים.
2. גישה למידע רלוונטי: מדיניות הארגון, תהליכי העבודה ומשאבים נוספים שיכולים לתמוך במשרתי מילואים החוזרים.

תוכניות חונכות מספקות למשרתי המילואים החוזרים את התמיכה וההכוונה המקצועית הנדרשת להם להשתלב מחדש בעבודתם. באמצעות התאמת חונכים מתאימים, הכשרתם ותמיכה בתהליך, נוכל להבטיח שחיילים יחזרו לעבודה בצורה חלקה ויעילה, וירגישו מוערכים ומובנים.

הקשר בתוכן מתנהלים אנשי המילואים

הקשר שבו מתנהלים משרתי המילואים הינו ייחודי, הן בשל הנסיבות שהובילו לפתיחת המלחמה, והן לאור תקופת הלחימה הממושכת. בתוך הקשר זה, נדרשים משרתי המילואים להתנהל לאורך זמן רב בתוך "זהויות שונות" – הזהות האישית, הזהות המשפחתית, הזהות התעסוקתית והזהות הצבאית. הגם שישנה שונות בין משרתי המילואים, המשותף לכולם היא שהזהות הצבאית הייתה המרכזית עבורם לאורך זמן רב, ושאר הזהויות נאלצו להידחק הצידה. לאור זאת, הם נדרשו לנהל את המעברים בין הזהויות, באופן שעורר לעיתים אתגרים ומורכבויות.

הזהות הצבאית של משרתי המילואים

תקופת המילואים טומנת בחובה מגוון רגשות ותחושות:

1. **המרכיב הערכי** הוא הבולט ביותר, בפרט בתקופה של מלחמה קיומית, וכולל בתוכו היבטים של **תחושת משמעות**, נכונות לפעול מתוך **שליחות ונתינה**.
2. תחושת גאווה וביסוס **הערך העצמי**, בכך שזו דרכם לתרום למאמץ המלחמתי באופן ייחודי.
3. בתוך שירות המילואים, במרבית היחידות, ישנה חוויה של **שייכות, לכידות עוצמתית** ו"ביחדנס" שמקווים מקור כוח ומוטיבציה משמעותיים.

עם זאת, מובן כי לא מעט משרתי מילואים נחשפו גם לגורמי לחץ מוגברים במהלך שירות המילואים:

1. תחושה של **חוסר וודאות** - אין וודאות בנוגע למועד בו תחזור השגרה הקודמת, כמה זמן עוד יימשך שירות המילואים, כמה זמן תימשך ההפוגה ומתי תהיה הקריאה הבאה. ישנו קושי להתחייב או לתכנן קדימה והתחושה היא של **עמימות** במרבית תחומי החיים.
2. חלק ניכר ממשרתי המילואים נמצאו באופן מתמשך או חוזר ונשנה **במצבי סכנה**, נחשפו ל**מראות קשים**, ייתכן וחוו **אובדן**.
3. דרישה לתפקוד **בעצימות גבוהה**, לעיתים ללא הפוגות, בתנאים פיזיים קשים, ללא שינה מספקת או תזונה מאוזנת, לצד **דריכות פיזיולוגית** ונכונות לפעול בכל מצב ובכל תרחיש.
4. העומס והצורך להחזיק הרבה זהויות בו זמנית עלולה לייצר **תחושת אשמה**.
5. יכולות להיות **ציפיות או דרישות סותרות** שהפרט מוצא עצמו "נקרע" ביניהן.

גם מקומות העבודה חוו אתגרים לאור הצורך להמשיך לתפקד בתקופה זו בתוך חוסר וודאות ולייצר פתרונות להיעדרותם של העובדים, להשאיר את הארגון בתפקוד על אף היעדרות העובדים. נושא זה עלול להעלות שאלות על נחיצותו של העובד, על היכולת להמשיך "להכיל" את ההיעדרות, איך ניתן לבנות על העובד ולחלק את המשימות אם לא ידוע לכמה זמן ייעדר או כמה זמן יישאר עד הקריאה הבאה ועוד ועוד. הגם שמשרתי המילואים חזרו לשגרה, זו אינה שגרה אמיתית היות וייתכן ויקראו שוב למילואים ולא ברור מה משך הזמן שיידרש להם להתאקלם, להתרגל מחדש ולחזור לתפקוד מיטבי במקום העבודה.

חשוב להדגיש כי החזרה לשגרת העבודה מתקיימת במקביל לחזרה לסביבות החיים הנוספות – הזוגיות, המשפחה, החברים, התחביבים. ההתמודדות המחודשת נדרשת בכל התחומים האלו ועלול להיווצר מתח לנהל את כל הזירות במקביל. כל אלו מדגישים את **הצורך בתקופת הסתגלות, בגמישות ובחוסן**.

סוגיות תעסוקתיות בקרב משרתי המילואים

קושי בתפקוד

אמירות כמו "אני לא יכול לספק את הסחורה", "אני לא מצליח לעמוד בלו"ז", "אני מגיע לעבודה ולא מצליח לעבוד", "פספסתי כל כך הרבה מאז שעזבתי ואני מרגיש שהלכתי לאיבוד" הם ביטויים נפוצים של משרתי מילואים החווים תחושה של **קושי בריכוז ובהנעה עצמית**, תחושה של הילוך איטי ובעיקר, **נוכחות פיזית אך ירידה ביכולת לתפקד**.

תחושות אלו מייצרות **תסכול רב ואכזבה**, גם ברמה האישית וגם למול החשש מלאכזב את הסביבה ועלולים לבוא לידי ביטוי בירידת אנרגיה, **עיפות וחוסר מוטיבציה** כמו "אני לא מצליח להקים את עצמי בבוקר", "הייתי מעדיף להישאר בבית" ועוד.

קושי במציאת משמעות

חלק ממשרתי המילואים חווים תחושת **אחריות חזקה** שמקשה לחזור לעיסוקים יומיומיים. למשל: "עדיין יש מלחמה, צריכים אותי יותר שם, אני לא יכול לחשוב שאני כאן ועדיין יש שם חטופים".

עבור חלקם, ישנו קושי אמיתי למצוא את **אותה תחושת משמעות שהייתה בתוך שירות המילואים**, גם בעיסוק האזרחי - "אני לא מרגיש את אותו הדבר כלפי התפקיד שלי, לא מוצא עכשיו את המשמעות בעבודה". ישנם משרתי מילואים שהמצב מעורר אצלם רצון **לבחון מחדש את סדרי העדיפויות שלהם** בחיים ואת הנחות היסוד שהיו להם לפני המלחמה. למשל: "אני עומד לחזור עוד חודש וחצי, מה שהכי חשוב לי עכשיו זה המשפחה שלי, לא רוצה להיות תקוע בעבודה".

קושי רגשי

ישנם משרתי מילואים שחוזרים לחייהם האזרחיים וחווים תחושות של **קוצר רוח, עצבנות או אדישות**, יש כאלה שפתאום מגלים שהיבטים שונים באופי שלהם השתנו - "אני מרגיש שאני מתעצבן בקלות, הילדה עשתה בעיות בבוקר ופשוט התעצבנתי, לא הייתי ככה קודם הייתי ממש רגוע", "אין לי כוח לרעש הזה של הבית אני מוצא את עצמי מתעייף מכל זה". הדריכות והאינטנסיביות שאפיינו את שירות המילואים, נמצאים בפער גדול למול החיים האזרחיים ומייצרים לעיתים קושי ביכולת לווסת את התגובות.

גם מערכת היחסים הזוגית והמשפחתית מושפעת מההיעדרות הממושכת. ייתכנו תחושות של **זרות, של ריחוק, של כעס, של בדידות**, באופן המחייב הסתגלות מחודשת. לעיתים הפערים שנוצרו עמוקים מדי ועלולים לגרום לפרידה ו/או גירושים. כל אלו יכולים להשפיע על הדאגות שהאדם מגיע עימם אל עבודתו.

ישנם גם כאלה שחווים תחושה של **בדידות, תלישות, חוסר נוחות** - "אני מרגיש תלוש בבית והולך לעבודה, שם אני מרגיש יותר טוב עם עצמי". היכולת להיות בבית לבד, או עם משפחה שהמשיכה להתנהל בלעדי יכולה להציף תחושות לא נוחות.

קושי באינטראקציות בסביבת העבודה

עבור לא מעט משרתי מילואים, רווחת התחושה כי אף אחד שלא היה איתם שם, **לא יכול להבין אותם** - "הבוס שלי כל הזמן אומר שהוא מבין אותי. מה הוא מבין. הוא לא היה שם בכלל. זה רק מעצבן אותי יותר". מובן כי יחסים עם הסביבה, נשענים על איכות מערכת היחסים שקדמה ליציאה לשירות המילואים. עבור חלקם, ישנה תחושת אשמה ו**רצון לפצות על ההיעדרות** ועל הגיבוי, מתוך מחויבות לאנשים.

ישנם גם כאלה שחוששים מהאופן בו סביבת העבודה התנהלה בהיעדרם ו**הסתדרו בלעדיהם** - "האם זה שהסתדרו בלעדי אומר שאני לא נחוץ? האם מקום העבודה יפטר אותי? האם מקום העבודה בטוח עבורי?, האם ההיעדרות שלי תפגע בי בהמשך הקידום?".

הידיעה שהמציאות המשיכה להתנהל כרגיל גם ללא משרת המילואים יכולה להציף סוגיות של ביטחון ושל ערך ולייצר תחושות של **דאגה ולחץ**.

עקרון הרציפות בקרב משרתי המילואים

השמירה על הרציפות חשובה על מנת לסייע בגיוס משאבים לתפקוד ולהתמודדות עם מה שהתרחש. בהקשר זה, סביר כי משרתי המילואים יתקשו להתנהל, במידה מסוימת, בכל אחת מהרציפויות הקיימות.

ביחס לרציפות התפקודית

ייתכן ויראה קושי במעבר בין המצבים השונים – מעבר ממילואים לעבודה, לבן/בת זוג, להורה. עלול להיות קושי לבצע את השינוי ולהיות ב"כאן ועכשיו" באופן שפוגע בתפקוד, בדימוי המקצועי או בביטחון העצמי.

למול הרציפות הקוגניטיבית

ייתכן ויראה קושי במעבר מכללי הפעולה הצבאיים והלוחמניים לכללי פעולה אזרחיים, להבנה כיצד פועלת המערכת הנוכחית מבחינת חוקים, נהלים, תרבות ארגונית וכדומה.

בהיבט הרציפות הרגשית

עלול להיות קושי במעבר מאיפוק, ריסון, עוררות פיזיולוגית ולחץ למנעד רגשות שקשור לחזרה לשגרה ובתוכו גם הקלה אבל גם געגוע, אשמה, תלישות, כעס ועוד. עלולים להיות רגשות עזים מאוד שקשה להבין את המקור שלהם ולעבד אותם.

ביחס לרציפות החברתית

עלול להיראות קושי במעבר מלכידות הצוותית הגבוהה במסגרת המילואים לבין המעגלים החברתיים בבית, בעבודה ובקהילה, באופן שעלול לייצר תחושת תלישות, ניכור, הימנעות וקושי להרגיש שייך במעגלים השונים.

כל אלו מבטאים את ההבנה שהחוויות שחווה משרת המילואים יצרו בו שינוי מסויים, גם אם כלפי חוץ הכל נראה אותו דבר. בדומה לכך, גם הסביבה שאליה חוזר משרת המילואים עברה שינויים. המציאות בבית התארגנה מחדש למול היעדרותו, המשימות בעבודה המשיכו להתבצע בלעדיו והחיים המשיכו במקביל לכל מה שעבר עליו.

שחיקה בקרב משרתי המילואים

לאור הימשכותה של המלחמה, ניכר כי אחת התופעות הבולטות שעולות בתקופה זו, בקרב משרתי המילואים ובכלל, היא תופעת השחיקה. ההגדרה לשחיקה היא מצב רגשי כרוני, הכולל תשישות פיזית, רגשית וקוגניטיבית כתוצאה מחשיפה מצטברת לגורמי לחץ. אדם החווה שחיקה, עלול להרגיש ירידה במידת החמלה והאמפתיה, חוסר ריכוז ומיקוד, תחושת חוסר ערך ועוד. לעיתים עלול להופיע גם ניכור כלפי מקום העבודה ותחושה שאין לדברים שעושה ערך.

במהלך הזמן, שחיקה יכולה להוביל לירידה רציפה ומתמשכת במשאבים האישיים, כך שלאדם קשה "לצאת מזה" והשחיקה הולכת ומחריפה במעגל המזין את עצמו. השחיקה יכולה לנוע בין רצף של הידלדלות משאבים לבין תחושה של "אני על הקצה ולא יכול יותר". היא עלולה להביא לקיומם של מנגנוני התמודדות לא בריאים.. בנוסף, יכולים להופיע הצפה רגשית גבוהה, קושי בהתנהלות וחוסר תקשורת עם הסביבה.

אז מה אפשר לעשות עם זה?

ישנם שלושה עקרונות מנחים:

1. לחדד גורמי לחץ ככל הניתן
2. לחזק ולבנות משאבים
3. לקדם תחושת בחירה ושליטה

לאור זאת, מומלץ:

1. **מתן לגיטימציה, גיבוי וראייה אופטימית להמשך** - עצם ההכרה של המנהל הישיר והארגון בכך שקיימת השחיקה, כבר נותנת לגיטימציה. הלגיטימציה נבחנת מול מעשים ולא מול הצהרות והעובד ידע לחוש אם היא אותנטית.
2. **יצירת סדרי עדיפויות והורדת דרישות** - מומלץ לנסות ולייצר הפרדה בין המצבים השונים. כשהעובד במילואים, לאפשר לו להיות פנוי למשימתו ולהשתדל לפנות בנושאי עבודה רק במצבים הכרחיים. כשהעובד בעבודה, כדאי לשאול אותו למה הוא יכול להתחייב ומה ניתן לדחות או להעביר לעובדים אחרים. להפחית ככל שניתן עומס, בו-זמניות והתקלות בזמן קצר.
3. **יצירת וודאות בתוך חוסר וודאות** - כדאי לייצר תיאום ציפיות במעברים בין העבודה לשירות המילואים - עם מה ניתן לחכות לעובד ומה צריך לקדם גם בהיעדרו. בהקשר זה, לעיתים המצב יכול לעורר חשש אצל העובד, שעלולים ללמוד להסתדר בלעדי, ובכך להוסיף עוד מימד של מורכבות מבחינתו. לכן כדאי להזכיר לעובד שמקומו בעבודה

מובטח ושמצפים לחזרתו. כדאי גם לקיים שיח עם איש המילואים, בהתבוננות קדימה על התקופה הקרובה, האם יש לו הצעות קונקרטיות למנהל או לארגון.

4. **מיקוד וספציפיות** - בצבא השפה קצרה ותכליתית לרוב. מתוך כך מתרחש תהליך קוגניטיבי של צמצום. כחלק מהמעבר לתפקיד האזרחי יכולים להופיע קשיי ריכוז וכן יכולה להופיע תשישות קוגניטיבית. לאור זאת, מומלץ להגדיר פרויקטים ספציפיים וממוקדים בדרישות ככל שניתן תוך מתן מרחב לבחירה.

5. **יצירת תרגום לגורמים מחו"ל במידת הצורך** - מומלץ לייצר שפה משותפת ומובנת מול מנהלים או ממשקי עבודה שאינם חיים במציאות הקיימת בארץ ועלולים להתקשות להבין את אי הפניות או ההיעדרות הממושכת.

6. **מתן אפשרות לבניית מאגר משאבים ממלאים / מפצים** - מומלץ להבין מה הדברים שיכולים לעזור למשרת המילואים "למלא מצברים". היבטים אלו משמעותיים ביותר עבור משרת המילואים. לכל אחד עוזר משהו אחר. למשל, ביצוע פעילות ספורטיבית, מדיטציה, נגינה/מוזיקה וכדומה. כדאי לשים לב האם משאבי ההתמודדות זמינים עבורו, האם הם יעילים והאם משרת המילואים יודע להשתמש בהם.

בנוסף לאלו, חשוב לשים לב למצבים בהם מומלץ להפנות לטיפול של גורמי מקצוע:

1. **קיומם של מנגנונים לא בריאים** - קיימת אפשרות לכך שמשרת המילואים יפנה למנגנונים לא בריאים להתמודדות עם השחיקה. בתוך כך, ישנה אפשרות להגברת האינטנסיביות ול"עשיית יתר" כדי להימנע מכאב.
2. **מצבי קיצון** - הצפה רגשית גבוהה, קושי בהתנהלות היומיומית, חוסר תקשורת עם הסביבה וכדומה.

ציטוטי משרתי מילואים בנושא החוויה שלהם מול הארגון

"כשחזרתי לעבודה, קיבלו אותי בקבלת פנים חמימה במיוחד, בעמדה שלי חיכתה ברכה של כמה טוב שחזרת אלינו, עוגה ושוקולדים, במהלך היום הראש צוות שלי ישבה איתי וחפפה אותי במה שפספסתי עד כה והתרכזנו במטרות קטנות"

"ישר אחרי שהשתחררתי מהמילואים, דיברתי עם המנהל שלי לגבי אפשרות לחופשה קצרה להתרעננות, הייתי צריך להיות זמין לטלפונים שונים שקשורים לעבודה, המעבר היה לי מאוד קשה, בשבוע הראשון לא לחצו עליי לחזור אך בצורה הדרגתית חזרתי לאט לאט."

"המלחמה הזו גרמה לי לחשוב מה אני באמת רוצה לעשות בחיים. עכשיו כשהשתחררתי אני מבין שאני לא רוצה לחזור לארגון. זה היה יכול להיות עיתוי מושלם, כי יש צמצומים בארגון אז נותנים חבילות פרישה. אבל לי לא הציעו. כי חזרתי ממילואים."

"כולם רצו לפגוש אותי שחזרתי, אני מתיישב מול המחשב ופשוט בוהה בקיר, ואני מנסה לחשוב מה עשיתי לפני המלחמה ואני ממשיך לבהות בקיר, קשה בעבודה- דורשת הרבה יכולות מנטליות ואני לא אותו בן אדם, לא מרגיש שיש לי כבר את היכולות האלה- זה מלחיץ. הייתי עושה שיחות טלפון של 20 דק, והרגשתי שאני צריך הפסקה של שעה מנוחה. לבסוף הורדתי את העבודה לחצי משרה ואני מתרכז בטיפול של עצמי."

"הציעו לי להכניס לחודש הראשון בהגעתי למילואים ימי חופש על מנת להגדיל מעט את השכר"

"הציעו לי מקדמה (על ימים עתידיים שאעבוד בהם כי אני עובדת שעתית על מנת להגדיל את המשכורת שהייתה לי מאוד נמוכה"

"מקום העבודה פינקו אותי במשלוח שוקולדים הביתה שעדכנתי כדרך אגב חברה מהעבודה שאני חוזרת הבייתה בסופ"ש, הפרטים הקטנים שמראים לי שכביכול מקום העבודה חושב עלי ומחכים שאחזור- עושים לי הרגשה ממש טובה."

"בתור מנהל צוות, לא פסחו עלי הפחדים והמחשבות של היום שאחרי ומה יהיה גזר דין הכסא שלי כשאשוב למשרד. זה דבר אחד להיות במילואים חודש וזה דבר אחר לחלוטין לסגור רבעון, תהיו רגישים וסבלניים למורכבות הזאת אצל העובדים שלכם ותנסו לייצר כמה שיותר ודאות בחוסר הודאות....להשאיר צוות על כרעי תרנגולת בשגרת מלחמה במינימום כוח אדם במשרד זה כואב. הקרע הזה שצריך אותך ב2 מקומות בו זמנית מייצר חוסר שקט תמידי ולא תמיד קל למצוא את הדרך הנכונה לתת ערך בשעה שאולי הכי צריכים את זה ממך. במקרה הזה, שיחות טלפון, התעניינות אישית, הכלה ובדיקות דופק הם היו הדרך שלי לתת תמיכה מצד אחד וגם לקבל אותה מצד שני"



לכל שאלה או התייעצות אישית ניתן לפנות ל:

**ורד סולן, יועצת ארגונית, מרצה ומאמנת מנהלים
לפיתוח מנהיגות והצלחה בקריירה**

054-3206904

אילת ברקוביץ, פסיכולוגית תעסוקתית מומחית ומדריכה

infomamdaidf@gmail.com

שרית אלפיה-דימנט, פסיכולוגית ארגונית מומחית ומדריכה

infomamdaidf@gmail.com

מוזמנים לאזור הקריירה והמעסיקים באתר המילואים | miluim.idf.il



מילואים 360°
כולנו מגויסים



ישראל
מתגייסת

