

יונתן דגן, פסיכולוג קליני, בעבר לוחם, מפקד מבצעי ופסיכולוג שייטת 13

yotam@dugri.us

התקפת הפתע ב-7.10.23 ומלחמת חרבות ברזל שפרצה בעקבותיה, גררו גיוס מילואים נרחב. לוחמי המילואים משרתים בכל הגזרות, ורבים מהם נפגעו. הלחימה הממושכת ותחילתו של שחרור הדרגתי של משרתי¹ המילואים מחדדים את הצורך להוקיר תודה למי שיצאו להגן על כולנו, והפגינו אומץ והקרבה. בתוך כך, עולות שאלות לגבי קליטתם מחדש במקום העבודה של עובדים שגויסו למילואים ומשתחררים בימים אלה, וכיצד נכון להיערך לכך באופן מיטבי.

מדריך זה נועד לסייע למנהלים/ות בהבנה ובהבניה של תהליך הקליטה מחדש של המשוחררים, תוך מיקוד במה שעבר (או עובר) עליהם. נסקור את ההתמודדות, הקשיים ואת המאפיינים הפסיכולוגיים-רגשיים של תפקוד בקרב, וכיצד אלו משפיעים במעבר החד משהייה בשטח ולחימה עצימה, לחזרה הביתה למשפחה ולמקום העבודה.

מעבר לטיפים מועילים, וכלים לקיום שיח רגיש ומכבד, ננסה להיכנס לנעליהם הגבוהות, לראות את הלחימה, כמו את השיבה הביתה, דרך משקפי המגן והאבק (או דרך כוונת הנשק). להבין שמה שנדמה לצופה מהצד כבעיה, או כביטוי לטראומה, יכול בהחלט להיות תגובה נורמלית, אפילו מתבקשת למי שחזר מהתופת, שייקח זמן וקליטה נכונה כדי לחזור להתנהגות ולהרגשה "רגילים". לבסוף נדבר על זיהוי סימני מצוקה וניתן דגשים כיצד לנהל את תהליך הקליטה מחדש באופן שייטיב עם חיילי המילואים, וישמור עליהם, לאחר שהגנו על כולנו והם שבים כעת הביתה.

מאפייני שירות מילואים פעיל: מערך המילואים הנו מרכיב מרכזי בעוצמתו של צה"ל ובביטחון מדינת ישראל. מעבר לתגבור הכוחות הסדירים בפעילות בטחון שוטף בשגרה ובמצבי מלחמה וחירום, אנשי (ונשות) מילואים מאיישים גם מערכי שליטה, בקרה, מודיעין, ואש, רפואה, חילוץ ועוד, ומהווים גורם חשוב בשימור רמתו המבצעית וכושר הלחימה של צה"ל. עפ"י החוק, חובת שירות המילואים מוגדרת עד גיל 40 ויש רבים שמתנדבים גם מעבר לגיל הפטור. מחד, עבור רבים ההשתייכות ליחידה/צוות, תחושת הזהות (כלוחם, כמשרת מילואים) וערכיות המשימה חשובים ומתגמלים, וישנה כמיהה לרעות ואחוות הלוחמים, בעיקר לאחר חוויות מחשלות תחת אש. מאידך רבים חשים שהם "פראירים" לאור מיעוט המשרתים, והירידה המתמשכת באחוזי ההתנדבות לשירות מילואים.

צו 8 - הקריאה להתייצבות ביחידה בשעת חירום מסמנת עבור משרתי המילואים את המעבר משגרת בית, לימודים, עבודה ומשפחה, למצב חירום וליציאה לזמן לא ידוע לתוך הכאוס, הסיכון, ול"ממלכת אי הוודאות" שהיא המלחמה. מילואימניקים רבים מתארים את שטף האדרנלין, את תחושת השליחות וההתגייסות מחד, מול חשש וקושי להשאיר את הקרובים היקרים בבית, בעת מלחמה, שמשפיעה גם על העורף, מאידך. גיוס בסדרי גודל של חרבות ברזל, לא נעשה כבר כמה עשורים, ועלו קשיים ואתגרים עמם התמודד צה"ל. שיעורי ההתייצבות המרשימים הקשו על מתן מענה לוגיסטי, ונחוו פערים בצידוד לחימה ומיגון, מזון חם וביגוד, מקומות לינה וכדומה בימים/שבועות הראשונים. בעוד שמרבית החוסרים הושלמו, חלקם בתרומות ועל ידי החברה האזרחית, המלחמה החלה כשאנשי מילואים רבים חשו שהם נשלחים לקרב ללא ציוד ראוי ובתנאים קשים.

לחימה בקו האש: לוחמים שהוקפצו הישר ללחימה ב-7.10 חוו את הזוועות, את האובדן ואת קוצר היד מלהושיע ולמנוע היפגעות של רבים כל כך. הלחימה תוארה כעצימה מאוד, ורבים מחבריהם נהרגו או נפצעו. חלקם נלחמו בתוך עזה וכמעט ולא יצאו מאז הביתה. אחרים גויסו, אומנו וצוידו, ועלו צפונה או נכנסו ללחימה עם תחילתו של התמרון הקרקעי בעזה.

הכניסה לאזור לחימה, מרגישה כמו מעבר לעולם שונה, שיש בו חוקים אחרים. מראות קשים, ריח חריף של זיעה, עשן, אבק וזבל, יחד עם הפרשות אדם וריח גוויות. ההרס סביב, החוויה הסוריאליסטית כמעט ומעל לכל - תחושות גופניות חזקות של פחד מוות, בשילוב עם זעם ותוקפנות, חתירה למגע, לחימה, להרוג את האויב, מבלי להיפגע על ידו. לוחמים בטנקים, מחלקות חיל רגלים הנמצאות בבתי הרוסים למחצה או בנמ"רים (נגמ"ש מרכבה) נמצאים במצב תמידי של איום. בין פשיטות יזומות, היתקלויות עם האויב, ולחימה פנים אל פנים, או ירי מרחוק, יש זמנים של המתנה, שמירה ודריכות, לצד מנוחה. התנאים קשים וכוללים התמודדות עם מזג האוויר, איכות שינה ירודה, ענייני מזון והיגיינה, וחשיפה לזיהומים שונים. בתוך זה, לוחמים פועלים על פי תרגולות, שנלמדו ותורגלו פעמים רבות. התרגולות הצבאיות הפוכת לפעולה אוטומטית, שמתבצעת בתנאי לחץ נפשי ואל מול אויב, תחת אש. בלחימה יש פחות זמן לחשוב, וצורך דחוף לבצע. להרוג באויב לפני שיהרוג בנו. לאופן פעולה זה יש השלכה על המצב המנטלי של הלוחמים.

האפוד הקרמי הרגשי: מעבר למיגון, הקסדה והאפוד הקרמי ששומרים על הלוחם מכדורי האויב, כל לוחם עוטה על עצמו מעין אפוד קרמי ווירטואלי שמבודד את הרגשות ודוחק אותם עמוק פנימה. הניתוק הרגשי מאפשר תפקוד מיטבי תחת אש. פחד מוות, האבל על חברים ומפקדים שנהרגו, תחושות של תסכול וגעגועים ליקרים להם, נסגרים בעת לחימה מאחורי האפוד או השכפ"ץ הרגשי. לוחם שבא במגע עם אימת המוות לא יוכל לתפקד בקרב. כשהאפוד הווירטואלי נפתח בטרם עת, בזמן לחימה, עלול להתפתח הלם קרב. הלוחמים מסתגלים לשהייה באזור הלחימה, לתנאים הקשים ולאי הוודאות, אך עם הזמן מתפתחת קהות חושים ועייפות. במצב זה יש סיכון מוגבר לטעויות מבצעיות, תאונות וירי דו-צדדי בין כוחותינו. האובדן, האבל והחשיפה למראות הקשים, וגם פעולות שמביאות להרג אויב ("איקסים על הנשק"), כל אלו נאספים בתוך התיק הגדול, הבלתי נראה של חוויות הלחימה, שאתו יוצאים בסופו של יום, בסופה של תקופת שרות המילואים ושיתו מגיעים הביתה.

קליטה ומיון: המעבר מלחימה ליקום המקביל של החיים והעבודה - שהייה בתנאים שהוזכרו, החשיפה למוראות המלחמה והתחושה הכמעט פיזית שמשוה מנפשו ורוחו של הלוחם נשאר בעזה, באיו"ש או בגבול הצפון, הופכים את החזרה הביתה ולמקום העבודה למורכבת ברמה הרגשית והתפקודית. חלק מהמילואימניקים מתמודדים כעת וימשיכו להתמודד בזמן הנראה לעין עם חוויות קשות שצפויות לצוף ולעלות לתודעה ולהשפיע על תפקודם ותחושת השלמות (wellness) שלהם.

אחרי שבועות ארוכים במדים, בלחימה, בשטח, בחמ"לים, ביחידות השונות, משתחררים עולים על רכב ונוסעים הביתה. בין אם הבית נמצא במרחק 30 דקות או כמה שעות נסיעה, הזמן לנחיתה והסתגלות תמיד יהיה קצר מדי. המעבר חד, ללא די זמן לעיבוד החוויות ולפריקת המתח. חיילים מתארים את השיבה הביתה כמו מעבר ליקום מקביל. הכל נראה פתאום שונה, אחר, לא קשור, לעתים מרגיש לא אמיתי. לפני רגע היית בעמדה, במגנן, בטנק, נלחם במחבלים, והנה אתה בעיר, רואה אנשים יושבים בבתי קפה, מרכזי קניות הומים, תנועת כלי רכב, פקקי תנועה. הדברים הכי רגילים נחווים במפגש המחדש עם "החיים" כרחוקים ולא שייכים. תחושה חזקה שמי שלא היה שם לא יבין... ושאינן מילים לתאר את עומק וקושי החוויה. גם כשהנפש נסגרת, הגוף זוכר: הדופק מואץ. הדריכות גבוהה ועמה חיפוש מתמיד של אימונים כמו צלפי אויב על הגגות. ישנה רגישות לקולות נפץ, או רעשים חזקים שיכולים להקפיץ את הלוחם המשוחרר ולהפעיל זיכרון חוויות לחימה קשות וכואבות. סביר שיהיה קושי להתרכז, ואיזו סגירות, לעתים אף ניתוק מהסביבה, מבט אטום ותחושה ש"אין אף אחד בבית". מי שחזר הביתה, בזמן שהלחימה נמשכת, עשוי לחוש תסכול, פספוס או אף מועקה על שנשט (כביכול) את חבריו שממשיכים להילחם. יש שחשים אשמה על שהם נשארו בחיים בעוד שחבריהם נהרגו. חשוב להבהיר שכל אלו נחשבות תופעות התנהגות נורמליות, אל מול המצב הלא נורמלי עמו התמודדו הלוחמים במלחמה. סביר שכמנהלים ניתקל בחלק מהתופעות הללו וחשוב להבין שאין מדובר בהכרח במה שמכונה פוסט טראומה. בהחלט לא בשלב הראשון של החזרה הביתה ולמקום העבודה. ניסיון העבר מלמד שמרבית הלוחמים מתאוששים ושיבים להיות מי שהיו קודם למלחמה, בתוך ימים עד שבועות. תפקיד המנהל/ת בארגון לתמוך במעבר, לנהל אותו נכון ולכן חשוב להדגיש את הצעדים שאנו יכולים לעשות כדי לתמוך בתהליך ולסייע להם לנחות באופן רך ונכון ככל האפשר.

דגשים לקליטה כדי להקל על המעבר, ועל תקופת ההתרגלות מחדש, לסייע בהפחתת הלחץ הנפשי ובריכוך ה"נחיתה", חשוב לפעול בעזרת כמה דגשים והנחיות:

חז"ש (חזרה לשגרה): המעבר ממצב שבו ללוחם יש מעט מאוד שליטה על לוח הזמנים והעומס עליו כבד, לחזרה הביתה ולעבודה, מפעיל אצל מנהלים רבים את ההבנה, החמלה ואת הרצון לתת לעובד חופש וזמן הסתגלות. לעתים העובד אף יבקש זאת. יחד עם זאת, כאשר יש פתאום זמן, וישנן פחות הסחות דעת ופחות עשייה, יש יותר מדי זמן שמאפשר למחשבות ולחוויות הלחימה לצוף ולערער את המצב הרגשי. חז"ש משמעו חזרה לשגרה, ובמקרה של מקום העבודה - חזרה לשגרת עבודה, לתפקוד ולמשמעות שנובעת מהעשייה. חז"ש מאפשר חיבור מחדש לחברים לעבודה ולמשימה של הארגון. כמנהלים עלינו להבנות את השגרה החדשה ולהיות קשובים לצורך לבצע התאמות כאלה ואחרות, לאפשר לצאת לסיפורים שנדחו מלפני החגים, להתגמש, אבל לשמר את השגרה כי זה יעשה טוב לעובד. כמנהלים/ות, עלינו לנהל - לתת הנחיות ולשדר עסקים כרגיל ותחושת בטחון. זה ייתן לעובד שחזר תחושת בטחון.

כוננות מתמשכת: עובד שתחום עיסוקו קשור באופן כלשהו, אפילו עקיף לחוויות הלחימה, נניח מאבטח חמוש שתפקידו לזהות איום ולנטרלו שחווה היתקלויות בקרב, או עובד שעסק בפניו פצועים והרוגים במלחמה שחוזר לעבודה בחדרי ניתוח בהם יש מטופלים מורדמים, עלולים לפתח הימנעות ולהביע קושי ואף אי רצון לחזור לתפקיד. "אני לא יכול יותר לראות אנשים במצבים כאלה" או "הדריכות הזו גומרת אותי" יאמרו. במגבלות בטחון מידע ומה שהעובד מוכן לשתף, כדאי לנהל את השיח ולשאול האם משהו מדיגי אותו בחזרה לעבודה. לעתים שינוי תפקיד, אפילו זמני, יקל ויאפשר זמן הסתגלות.

קשר ושליטה: תקשורת ברורה, מכבדת, שיש בה שילוב של שיח ענייני ושל מתן מקום לביטוי רגשי (אם ישנו) חשובה ביותר. מחד - לא "לחפור" או לשדל את הלוחם לשתף בחוויות הלחימה. בניגוד למה שמקובל לחשוב, לא תמיד נכון לפתוח ולשתף בחוויות קשות. האפוד הרגשי ממשיך להגן על אנשי המילואים גם לאחר שפשטו את המדים. בנוסף, לוחמים רבים מרגישים כי מי שלא היו שם לא יבינו אותם ולעתים אף אינם רוצים לחשוף את השומע לדברים הקשים שחוו כדי לא לפגוע, לזעזע ובגדול לחסוך את החשיפה לסיפורי הקרב. כך או כך יש לתת כבוד לרצונם ולא ללחוץ. כדאי לבדוק עם העובד מה שלומו בתדירות גבוהה יחסית (כל יום-יומיים בהתחלה) ולזכור שהביטוי heads up מקורו בפקודה למפקדי טנקים להוציא את הראש מהצריח כדי לתקשר עם מפקד המחלקה/פלוגה. לעצור ולבדוק שהכל בסדר. בהקשר זה, גם מנהלים שחוו בעצמם אירועי לחימה בעבר הקרוב או הרחוק, יש לשקול בזהירות לפני שמשתפים את המילואימניק החוזר בסיפורי קרבות. מספיק להנהיג מילה או שתיים שמראות שאתה מבין, שהיית שם פעם, אבל המוקד כעת הוא העובד.

יוזמה והתקפיות: במעבר החד מהמלחמה אל מקום העבודה, בתוך המצב המנטלי שתואר יש גם הזדמנות: לחזור למקום העבודה ולראות את המקום המוכר, מזויות שונה וללא חלק מהתפיסות הישנות. מילואימניק חוזר יראה דברים, יזהה תהליכים ויחשוב על רעיונות חדשים, אם רק תינתן ההזדמנות. מומלץ ליזום שיחת "מה אתה רואה בחברה שלא ראית קודם?" ולהרוויח פרספקטיבה ואולי אף חדשנות.

דוגרי: אם וכאשר יגיע הזמן בו העובד ירגיש שמתאים לו, הוא ישתף בחוויות המלחמה. בשיחות כאלו על המנהל/ת להשתיק את הנייד, להחשיך את מסך המחשב ולהיות בנוכחות ובקשב. לא צריך לתת עצות או לומר משהו חכם. פשוט להיות עד למה שעולה בשיחות. לחוויות שחלקן קשות וכואבות. אפשר לעזור לעובד לשתף על ידי שאלת השאלות המנחות הבאות:

1. מה הרקע ואלו אירועים התרחשו?

2. מה הרגשת?

3. מה היה הכי קשה?

4. מה עזר/עוזר לך להתמודד?

5. מה נותן לך תקווה? מה למדת על עצמך?

שימוש בפרוטוקול שיח זה יאפשר למנהל/ת לכוון את השיתוף ולאפשר שיחה מועילה ומחזקת בה העובד יחוש בטוח ויוכל להתחיל לעבד את חוויותיו ולהרגיש טוב יותר.

ח"ח (חיזוק חיובי): חשוב מאוד לבטא הכרת תודה ולהוקיר את השרות של העובד ואת התרומה לבטחון המדינה. הכרת תודה מעצימה ומרגשת ואינה מובנת מאליה.

זיהוי מצבי מצוקה, מה לעשות ולמי לפנות: עבור חלק מאנשי המילואים, השפעות המלחמה עלולות להמשיך זמן רב ולגרור מצוקה משמעותית. הבעיה היא שבמקרים רבים המצוקה נסתרת. בין אם איש המילואים נמנע מלשתף, מתוך בושה או מחשש לפיטורין, ובין אם מתוך חוסר מודעות וניסיון להסתגל לשינוי שחל בו אחרי המלחמה, תוך נשיכת שפתיים וניסיון להמשיך כרגיל, למרות הכאב הנפשי ולעתים הפיזי הכרוך בהשפעה מאוחרת של חוויות לחימה.

כאשר עובד פונה, משתף שקשה לו ומבקש עזרה, חשוב להפנותו לגורם הרלוונטי במשאבי האנוש בארגון. במקרים רבים בהם העובד אינו פונה לעזרה, קולגות או מנהלים ירגישו שמהו לא בסדר. תחושות בטן, ההבנה שהעובד אינו כתמול שלשום, זיהוי המצוקה והתגובה של המנהל/ת יכולים להציל חיים.

סימני מצוקה:

בדידות: "לבדי, לבדי, לבדי!" מכריז לוחם ביעד מבוצר, בעת שנכנס לבדו לטהר עמדת אויב. בחזרה לחיים ולמקום העבודה, במנותק מהצוות או המחלקה, וללא החברים לנשק שעמם נלחם ושנפשו נקשרה בנפשם, חווה הלוחם תחושת בדידות. תחושה זו קשה, בייחוד כאשר הלוחם מתאבל על חברים שנהרגו ומתמודד עם מצב רוח ירוד. עובד שמסתגר, שאינו מעורב חברתית ושנמנע מקשר עם חבריו לעבודה, בייחוד אם לפני המלחמה היה פתוח וחברותי יותר צריך להדליק נורה אדומה.

שינוי דפוסי התנהגות: אכילת יתר או היעדר תיאבון. דיווח על קשיי שינה או איחור בבוקר עקב קושי להתעורר, תנודות במצב הרוח וברמת האנרגיה - בין מצב של העדר כוחות ומצב רוח ירוד למצב אנרגטי הכולל דיבור מהיר, אופוריה או רוגזנות ונטייה לפזיזות וקלות דעת. אלו הם סימנים מדאיגים.

החלטות גורליות שמתקבלות בחופזה: מעבר דירה, הבעת רצון להתפטר מהעבודה, סיום מערכות יחסים או כל החלטה משנת חיים שבנסיבות אחרות היתה נשמעת הגיונית וסבירה, אך שמתקבלת ככל הנראה מתוך ומעידה על מצוקה רגשית. דגל אדום.

דיבור פילוסופי: התייחסות למהות החיים והמוות, שיח רוחני שלא היה שם קודם למלחמה, עלול לרמוז על תכנים אובדניים בחשיבה.

דיבור אובדני: יכול להיות מרומז - "אני רוצה שתיקח את השעון הזה. אני לא זקוק לו יותר ורוצה שיהיה שלך", או ביטויים של חוסר רצון להמשיך לחיות, רצון למות ועד לכוונה מפורשת לעשות מעשה. לא להתעלם. זה אמיתי ומסוכן מאוד.

בכל מקרה של זיהוי מצוקה, ובוודאי כשעולים תכנים אובדניים, יש להתייחס לכך ברצינות ולפנות ללא דיחוי לממונים על הרווחה ומשאבי האנוש בארגון.

לסיכום: הם נלחמו בשביל כולנו ושילמו (וממשיכים לשלם) מחיר רגשי יקר. עכשיו הם חוזרים למקום העבודה ואנו צריכים לעשות את המירב והמיטב כדי לסייע לנחיתה רכה ככל האפשר. להיות קשובים אבל ברורים. לחזק חזרה לשגרה, להקשיב ולהיות נוכחים. לקבל את השינוי (הזמני כך נקווה) בהתנהגות ולהבינו. לזהות מצוקה ולהפנות לסייע כשנדרש.

מסמך זה פתוח לשיתוף ושימוש בארגונים, לרווחת אנשי המילואים ולשימור החוסן ורציפות התפקוד של הארגונים.