



איורים בחוברת: יונתן פופר, קיבוץ געש | באדיבות "כלכליסט"

# חוסן אישי וארגוני לממלאי התפקידים בקיבוץ

מאת המחלקה לצמיחה ופיתוח קהילה

## ממלא/ת תפקיד בקיבוץ?

הרגשת פעם שחיקה, תסכול, עייפות או אפילו חרדה?  
אתה לא לבד!

ארגון הבריאות העולמי הכריז כי שחיקה הנגרמת מעבודה היא פגיעה בבריאות ואולי אף מחלה של ממש. הכרזתו של הארגון מגיעה לאחר ששחיקה הנובעת מעבודה נהפכה למגפה של העידן המודרני. לשחיקה מעבודה יש גם מחיר כלכלי עבור המשק כולו: עובד שחוק נחשב כבעל פריון נמוך יותר. כשמדובר על ממלא תפקיד בהובלת הקיבוץ, לצד המחיר האישי הכבד, ישנו גם מחיר ארגוני, העלול, לאורך זמן, לגבות מחיר ולעכב את יכולת הצמיחה והפיתוח של הקיבוץ.

ארגון ה-OECD פרסם דו"ח השוואתי בין מדינות העוסק באיזון בין העבודה לבית (Work-Life balance), מתוך 40 מדינות, ישראל דורגה במקום 34 עם ציון של 4.6 מתוך 10. זוהי נורת אזהרה ארצית ובוודאי עבורנו בקיבוץ.

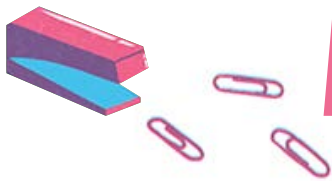
לצד תחושת השליחות המשמעותית בתפקידי הובלה בקיבוץ ותחושת יכולות ההשפעה על איכות החיים האישית, המשפחתית והקהילתית, לכהונה כממלא/ת תפקיד בקיבוץ מתלווים מחירים אישיים ורגשיים ולעיתים אף משפחתיים.

כיום אנו יודעים להגיד כי הובלה בקהילה כרוכה בעומס נפשי רב היוצר שחיקה לאורך זמן. אצל כל אחת ואחד הדבר מתבטא באופן שונה ובעוצמה שונה. אנו מזהים תופעה רוחבית זו, החוזרת על עצמה בקיבוצים רבים בכל רחבי הארץ. חלק מהביטויים של התופעה הזאת ברמה הארגונית הוא תחלופה תדירה של ממלאי תפקידים, או קושי באיתור ממלאי תפקידים, המתאימים להגדרות וציפיות מהתפקיד. לעיתים יש חוסר התאמה בין האופי של ממלא התפקיד לבין האופי של הקיבוץ. לעיתים, מדובר בדפוס ניהולי שהיינו רוצים לשים עליו זרקור, על מנת שנוכל להבטיח סביבה ניהולית וארגונית שיערה לנושא ופועלת ליצירת חוסן לממלאי התפקידים בקיבוץ.



## על מה אנחנו מדברים כשאנחנו מדברים על חוסן?

ברמה האישית, חוסן רגשי הוא היכולת של אדם להסתגל בהצלחה, לשמור על כשירות תפקודית, ולהתאושש ממצוקות וממצבי לחץ משמעותיים בחיים. חוסן רגשי מושפע גם מה- well-being במובנו הרחב- רווחה פסיכולוגית, פיזיולוגית, חברתית, משפחתית, תעסוקתית ורוחנית. ברמה הארגונית-קיבוצית, חוסן ארגוני הוא יכולתו של הארגון להפוך מצב של משבר להזדמנות לפיתוח הארגון, ולתפקד בסביבה משתנה. ארגונים בעלי חוסן הם ארגונים שמסוגלים לשמור על רציפות עסקית, גם לנוכח מצב משבר ולחץ (קישור למקור).



## אז ממה בעצם נובעת השחיקה בתפקיד?

### ממשק מתמשך עם הקהילה

התמודדות ממלא התפקיד בקיבוץ כרוכה בחשיפה גבוהה ומגע ישיר עם חברים וחברות רבות בקיבוץ. החשיפה לציבור, יחד עם התחזקות המדיניות החברתיות והקלות בה ניתן להעביר כיום ביקורת (לעיתים אנונימית), מביאה לעיתים להתמודדות ממושכת עם ביקורת וחוסר שביעות רצון, החל מתהליכי קבלת ההחלטות ועד לדרך יישומן. המתח והחשיפה עלולים להיות קשים עוד יותר כאשר ממלא התפקיד פועל בקיבוצו הוא, כאשר המחלוקות הן עם החברים והשכנים, וכאשר מסובך יותר לבצע הפרדה בין המרחב המקצועי-ציבורי לאישי והפרטי.

### תשישות החמלה

אצל מנהלים בתחום הקהילתי ניתן למצוא פעמים רבות ביטויים לתופעה של "תשישות החמלה" (compassion fatigue), מונח הלקוח מהעולם של מקצועות הטיפול ומתייחס למצב כרוני מתמשך של עייפות וחוסר שביעות רצון ומוטיבציה נמוכה במקום עבודה כתוצאה מחשיפה מתמשכת למצוקות של מטופלים. מצב זה מוביל לתשישות רגשית, ניתוק רגשי וירידה ביעילות העבודה, ניכור ואף עוינות כלפי המטופלים, העדר מיקוד ומוטיבציה (קישור למקור). כפי שיודע כל מי שמנהל קהילה – המפגש המתמיד עם דרישות, מצוקות, כאבים, כעסים ולחצים של חברים עלול להוביל אותנו למצב של קהות חושים, עוינות ועייפות גדולה.

### דרישה לזמינות תמידית

בעידן בו אנו חיים, מצופה מאיתנו להיות מחוברים 24/7 למיילים, הודעות טקסט וכמובן אינסוף טלפונים, ובעידן הקורונה - גם פגישות זום לעיפה. נראה שהעבודה לעולם לא מסתיימת והמשימות רק הולכות ומצטברות.

### צורך בריבוי כישורים ומיומנויות

ממלאי תפקיד בקיבוץ נדרשים לסל רחב של כישורים ומיומנויות כדי להצליח ולבצע את כל דרישות התפקיד. בראש ובראשונה יכולת ניהול: עובדים/ות, כספים ותקציבים, שותפויות, קידום וייזום פרויקטים, הובלת תהליכים, יכולת תקשורת בין-אישית ברמה גבוהה, יכולת לנהל ולהתנהל אל מול קונפליקטים וסכסוכים, דוברות ופרסום ועוד ועוד. וזה לפני שדיברנו על הבנה בתחומים כמו פנסיה, רווחה, תרבות, קליטה, תשתיות, חינוך וכו'.

### יותר משימות מזמן לביצוע

על גבם של ממלאי התפקידים (שחלקם עובדים בחלקי משרה) יש כמות אינסופית של משימות לביצוע, יש צורך תמידי בתיעודף ומיון המשימות על מנת לעמוד בקצב, וחלק לא מבוטל מהמשימות לעיתים לא מקבל מענה בזמן.

מבין מדינות ה OECD ישראל דורגה במקום הנמוך  
34 מתוך 40 בשמירה על איזון בית-עבודה.

## איך מתמודדים עם זה?

לאחר שנגענו בקצה הקרחון של הצורך בשימור ממלאי תפקידים, נשאלת השאלה איך מתמודדים עם זה? בראש ובראשונה יש למנהיגות הפורמלית (כן, שוב – אתם, ממלאי התפקידים) אחריות להעלות את המודעות ולשים את ה-well being (בעברית: נְלוּמוּת) שלכם ושל כלל ממלאי התפקידים המובילים על סדר היום, ולהטמיע את הכלים ליישומה בשגרת הניהול של הקיבוץ. משמעות הדבר היא – לקדם את התפיסה באופן אקטיבי, להכניס אותה לעולם המושגים הארגוני, ולהקדיש לה את המשאבים הנדרשים (זמן למפגשים והכשרות, תקציב לליווי אישי או מקצועי, יצירת פורום מתאים בקיבוץ ועוד).



## פתרונות וכלים

### לעבוד ביחד עם שותפים!

הסתכלו סביב - יש לכם אחלה שותפים ושותפות. מנהל/ת הקהילה/מזכיר/ה חייבים לעבוד בכמה מעגלי שותפים: לדוגמה צוות תיאום (כמו שקוראים לו בכמה קיבוצים) של ממלאי התפקידים הבכירים: יו"ר (כלכלי וקהילתי), מרכז המשק, מנהל/ת משאבי אנוש. כמו כן, על מנת לייצר סנכרון, תאום ואפקטיביות יש לקיים מפגשים בין ממלאי התפקידים הקהילתיים באופן קבוע ושיטתי: רווחה, בריאות, חינוך, תרבות קליטה ועוד. יש עוד שותפים/ות ואפשר ליישם גם בתחום הכלכלי ועוד. גייסו אותם לעבודה משותפת, זה ביכולתכם!

### יצירת גבולות ברורים כדי לשמר איזון בית-עבודה

#### (life-work-balance)

אחד הגורמים המרכזיים בעידן שלנו לשחיקה, הוא אובדן האיזון בין הזמן הפרטי לזמן העבודה. אנחנו מעודדות אתכם להגדיר בצורה מושכלת ומותאמת לא רק ימי עבודה בהם מגיעים פיזית למשרד או לקיבוץ (אם מכהנים בתפקיד לא בקיבוץ בו אתם/ים גרים) אלא גם את שעות העבודה. יתרה מכך, אנו מפצירים בכם/ן לעמוד בגבולות אותם הצבתם/ם. זה אומר להשתדל לא להשיב למיילים ולהודעות בטלפון מעבר לשעות שהוגדרו לכך. קשה, אבל ניתן ליישם.

### תיווך הגבולות וקבלת גיבוי

התיווך צריך להיעשות לפעמים לממלאי תפקידים אחרים, לחברים וחברות או תושבים שמחכים לתשובות או פתרונות, חברי הנהלה וכו'. קבלו גיבוי לגבולות אותם בחרתם להגדיר ואל תתמודדו לבד אם/כש תגיע ביקורת. אנחנו בטוחים שיצירת הגדרה זמן בו אתם מטפלים בענייני עבודה או בית, ייצרו לכם סדר ויגבירו את האפקטיביות וגם ישפרו את חווית הבית והפנאי שלכם, שהם חשובים באותה מידה.

### תמיכה רגשית מקצועית מובנית

מצאו לכם את הליווי המתאים עבורכם, בין אם מדובר במנטור/ית, יועץ/ת ארגוני/ת, מטפלת - לא חשוב מה ההסמכה - העיקר שיהיה לכם מקום בטוח לפרוק, להתייעץ, לשתף, להציף נושאים, מול גורם חיצוני שיוודע להכיל את הקשיים, התסכולים והרגשות שעולים, ושיוכל לסייע בתמיכה רגשית וסיוע בצמיחה וחיזוק על מנת שתוכלו להתמודד באופן מיטבי עם התפקיד והקשיים המתלווים אליו.



## פתרונות וכלים

### הערכה ומשוב - תיקוף מציאות

אחד מהגורמים לשחיקה הוא תחושה מתמשכת של חוסר שביעות רצון או חוסר הצלחה. בשדה הפעולה של עבודה בקהילה לא קל לייצר תוצאות מדידות (בעיקר כי התוצאות הרצויות הן רגשות כמו שייכות, מחוייבות, שביעות רצון ועוד). כמו כן, עלול להיות בלבול את מי ממלא/ת התפקיד משרת? (חברי קיבוץ, יו"ר, חברי/ות מזכירות וכו'). התשובה היא: את כולם, וכדי לחזק את תחושת ההצלחה והעמידה בתכניות העבודה או היעדים שהוגדרו יש צורך בקבלת משוב באופן מוסדר ותדיר. ישנם עקרונות מנחים להערכה ומשוב מקצועיים- דברו אתנו נשמח לסייע לכם.

### הכשרות מקצועיות ולמידה משותפת

פיתוח סל הכישורים והמיומנויות הוא מצרך נדרש כאשר ממלאים תפקיד שמצריך ריבוי יכולות. התנועה הקיבוצית מפרסמת כל שנה מגוון של הכשרות וסדנאות למגוון ממלאי התפקידים והתחומים ובפריסה ארצית. רצוי שהקיבוץ יתמוך, יגבה ויעודד ממלאי תפקידים לצאת להכשרות על חשבון זמן העבודה ויסייע במימון עלות ההכשרה. כמו כן, אנו ממליצים לייצר עוגנים של למידה משותפת של ממלאי התפקידים יחד עם חברי המזכירות והנהלות הקיבוץ על מנת לייצר שפה אחידה, גיבוש תפיסה משותפת וחוויה מעצימה, ניתן לעשות זאת דרך חקירה של כשלונות מכוארים או הצלחות מסחררות שהיו בקיבוץ, למידה מקיבוצים אחרים על תהליכים או מקרים, העיקר לא לדחות את הלמידה למחר. כך, תיצרו עוגן קבוע של למידה!

### פיתוח אישי

אנו ממליצים לכן לייצר מיפוי של החוזקות והאתגרים האישיים שלכם. דרך הגברת המודעות ניתן לשים דגש על המשימות והכישורים שמסייעים לכן/ם בתפקוד וכאלה שגורמים לכן/ם לתסכול/עיכוב. ככל שדברים ידועים, מדוברים ומתווכים כך תוכלו להבין את עצמכם ואת ההתנהלות שלכם בתפקיד ולדבררם כלפי חוץ. בנוסף, כך תדעו להקיף את עצמכם בשותפים עם יכולות משלימות - בתקווה שכל אלו יסייעו בחיזוק תחושת המסוגלות ויובילו להצלחה.

### עוגנים רגשיים

מחקרים אינספור מדגישים את הקשר בין דאגה לגוף לרווחה נפשית. ספורט, יוגה, מיינדפולנס, ריצה, שחיה וכו' – כל אחת ואחד עם מה שעושה לכם טוב. צרו עבור עצמכם מרחב שממלא אתכם, נותן לכם הרגשה טובה ומסייע לשמור על איזון. זה נכון באופן כללי ובמיוחד כאשר מכהנים בתפקיד ניהולי בקיבוץ.

### אקולוגיה ארגונית

הובלת אקלים ארגוני טוב נמצאת בידיים שלכם: שגרה קבועה של פרגון והוקרה (מילולי, פומבי, מלווה בתגמול או שי), סלחנות ופתיחות כלפי טעויות, שידור מסר מאפשר וגמיש הנותן מקום ליצירתיות של מנהלים ושותפים, הומור במקום העבודה... כל אלה יהפכו את הניהול היומיומי לנעים ומטעין באנרגיות.

לכם, ממלאי התפקידים האחריות והמחוייבות  
כלפי עצמכם וכלפי הצוות עליו אתם אמונים-  
לשמר ולחזק על מנת לייצר יחד את הקהילה  
הקיבוצית במיטבה. אנחנו נמצאים כאן עבורכם  
לסייע, לתת עצה, לחשוב במשותף על דרכים  
נוספות שישפרו את החוויה ויפתרו את הקשיים  
מולם אתם מתמודדים במסגרת תפקידכם.

**כרטיס ליצירת קשר:**

ענת מרלא חפץ, 054-7916451

איילת הריס, 052-8022072

[www.kibbutz.org.il](http://www.kibbutz.org.il)