המלאכים במדים שהולכים בתל"מ

478 קצינים נבחרים ובהם בכירי המשק, הורים שכולים, אחים לפצועים ומיטב הישראלים התנדבו לצעוד לצד 27,000 פצועי הגוף והנפש של המלחמה במסע שיקום ישראלי מופלא. 'מצב הרוח' חושף את סיפורה של יחידת תל"מ - שהוקמה במלחמה ע"י חטיבת הנפגעים בצה"ל ואגף השיקום במשרד הביטחון

א. בן שמאי



השדרה הפיקודית של יחידת תל"מ בטקס סיום ההכשרה של הקצינים. צילומים: דובר צה"ל

החתונה שהתקיימה לפני שבועיים היתה לכאורה עוד חתונה שיגרתית. רוב האורחים לא ידעו שהחתן הוא לוחם שנשא איתו פצע שלא רואים, והדרך שלו עד הרגע הזה עברה דרך אדם אחד שלא עזב: דקלה, קצינת תל"מ שמלווה אותו, ששכנעה אותו שהוא יכול לעמוד בחתונה וגם ארגנה את כל האירוע. המפיק, מפיק במקצועו, הוא פצוע PTSD ששמע על החתונה והתנדב, לצד סגן מפקד מחוז ירושלים ביחידה שאירגן את החופה וקציני תל"מ נוספים שהגיעו כדי לסייע בתפעול האירוע. לא כאורחים - כמלצרים.

הסיפור הזה הוא המהות של היחידה. האנשים בה לא רואים את סוף התהליך, הם רואים את הבן אדם. ביחידה הזאת, הולכים עם האדם שהם מלווים עד הרגע שבו הוא שוב מסוגל לומר "אני חוזר לחיים". ופה, הרגע הזה, יכול להיות גם תחילתו של מסע אחר בחיים - מסע של אהבה.

יחידת תל"מ (תמיכה, ליווי ומיצוי זכויות) מונה 478 קצינות וקצינים במילואים הפרוסים בשבעה מחוזות ברחבי הארץ, ומורכבת מבעלי תפקידים מגוונים. החל ממנכ"ליות בתי חולים ועד אימהות שכולות ואנשי מקצוע מכל קצות החברה הישראלית.

ניתוח פעילותה של היחידה מציג מודל עבודה המשלב פיקוד בגובה Eye-העיניים, טכנולוגיה מתקדמת וסנכרון מול אגף השיקום במשרד הביטחון וחטיבת הנפגעים בצה"ל. את שם היחידה טבע הפצוע היהודי המפורסם יוסף טרומפלדור, שאיבד את ידו בלחימה. במהלך המאבק על גבולות הארץ, בזמן משבר חקלאי ואמוני שכמסגרתו נשברה המחרשה היחידה, טבע טרומפלדור את המחויבות: "במקום בו תעבור המחרשה שם ייקבע גבולנו עד התלם האחרון" - אימרה שהפכה לסלוגן של היחידה המחויבת לפעול עד הפצוע האחרון.

הוואקום התפעולי והצורך הלאומי

כדי לרדת לעומקה של התפיסה המבצעית העומדת בבסיס היחידה, יש לבחון את המצב האירגוני שקדם להקמתה. לאורך שנים, המעבר של פצוע משהות במחלקה הרפואית באשפוז לביתו ולקהילתו לווה בפערים בירוקרטיים ותפעוליים. בעוד שהטיפול הרפואי הדחוף בבתי החולים ניתן ברמה הגבוהה ביותר, שלב השיחרור הציב פער מורכב. הלוחם המשוחרר, המאופיין לעיתים במגבלות פיזיות או נפשיות, נדרש להתמודד באופן עצמאי מול ועדות רפואיות, טפסים מורכבים ותהליכי מיצוי זכויות מול מספר גורמים שונים.

המלחמה האחרונה יצרה עומס חסר תקדים על המערכות האזרחיות והצבאיות באחד. היקף הנפגעים הגבוה הבהיר כי יש צורך בבניית גשר אירגוני יציב שיבטיח רצף טיפולי ולא יותיר את הנפגעים לבדם ברגע הקריטי ביותר.

בינואר 2025 הוקמה יחידת תל"מ כדי לספק מענה מדויק לוואקום זה. המיזם יצא לפועל הודות ליכולות יוזמה וביצוע ושיתוף פעולה הדוק בין ארבעה אנשים: קמש"ר ורח"ט הנפגעים תת אלוף עדנה איליה, ציפי פלדמן - סגנית בכירה לראש אגף השיקום, אל"מ עבר סיטבון רמ"ח נכים פצועים ושו"נ, ועמיעד טאוב - רס"ן במילואים שנקרא מתפקידו האזרחי כסגן ומ"מ ראש עיריית מודיעין מכבים רעות להקים את היחידה ולפקד עליה.

יחד נבנתה תפיסה שגרסה כי הטיפול בפצוע אינו מסתיים עם השיחרור מבית החולים, אלא דורש מעקב אקטיבי, רציף ומותאם אישית בקהילה לצד יצירת מסוגלות ומתן מענה הוליסטי לצרכי הפצוע ובני משפחתו. ועדת מוד יוסף (הוועדה הציבורית לבחינת המענה הלאומי לטיפול ושיקום פצועי צה"ל וכוחות הביטחון שהוקמה במלחמה) ציינה במסקנותיה את היחידה כאפקטיבית במיוחד - והמליצה לתקצב את פעילותה באופן קבוע ולשכפל את פועלם של הקצינים.



רס"ן במיל' עמיעד טאוב. מפקד יחידת תל"מ, בטקס סיום הכשרת קציני תל"מ

> המלחמה האחרונה יצרה עומס חסר תקדים על המערכות האזרחיות והצבאיות כאחד. היקף הנפגעים הגבוה הבהיר כי יש צורך בבניית גשר אירגוני יציב שיבטיח רצף טיפולי ולא יותיר את הנפגעים לבדם ברגע הקריטי ביותר

המודל שנבנה מתבסס על שילוב זרועות בין מערך הנפגעים של צה"ל לבין אגף השיקום במשרד הביטחון. שילוב זה דרש גישור על פערים שפתיים ואירגוניים בין המערכת הצבאית לאזרחית. היחידה שהחלה לפעול רק בינואר 2025 זכתה בשנה וחצי להיבחר כיחידה מצטיינת ולקבל את אות קמש"ר ורח"ט הנפגעים. וכן כיחידה מצטיינת ליום העצמאות ע"י ראש אכ"א, האלוף דדו בר כליפה, ובפרס מצוינות וחדשנות בניהול משאבי אנוש.

נכון להשבוע קיימו קציני היחידה 37,317 ביקורי בית, ליוו 7,819 פצועי גוף ונפש במעמדות 03 ו-06 (בינוני וקשה) וטיפלו ב-412 'דגלים אדומים' - מצבי חירום נפשיים/רפואיים - מאילת ועד קריית שמונה.

אין כזה דבר 'אי אפשר'

לפני כחודש זה קרה שוב: קצינת תל"מ ותיקה קיבלה את הטלפון, שמעטים כל כך יודעים להתמודד איתו, הבן, קצין ביחידה מובחרת שנלחם בגבול הצפון, נפצע קשה בהיתקלות. באותו רגע, התערבבו עולמות התוכן שלה: הקצינה שמלווה עשרות פצועי גוף ונפש הפכה באחת לאמא ישראלית שהתועקה לבית החולים, בעוד היא ממשיכה בין ניתוח לניתוח ובמהלך האשפוז והשיקום להחזיק את המדים, לפקד וללוות פצועים נוספים שחולקים את אותו הגורל.

הסיפור הזה, שבו המטפלת הופכת למשפחת הפצועים בעצמה, מספר יותר מכל דבר אחר את סיפורה של יחידת תל"מ. יחידה שבה הגבול בין הבית למערכת, בין הכאב הפרטי לשליחות הלאומית - במעט ואינו קיים. רק בחצי השנה האחרונה שלוש קצינות ביחידה, נשות מילואים שנקראו לדגל כדי לעטוף ולחזק את פצועי צה"ל, מצאו את עצמן בעין הסערה כשבניהן נפצעו בקרבות קשים בלבנון.

ככה זה בשעולמם של עשרות אלפי משפחות מתהפך ומתחבר לנתונים הסטטיסטיים של מלחמה עם למעלה מ-27,000 פצועי גוף ונפש, המבקשים למצוא את דרכם חזרה לשגרה.

מאחורי כל אחד מהמספרים הגדולים עומד אינספור רגעים אנושיים. הגישה ביחידה הינה שאין כזה דבר 'אי אפשר', ושכל הישג נחשב - החל מתצפיתנית שבחרה להתקלח בזכות קצינת התל"מ לאחר 4 חודשים, ועד פצוע שהיה מכה את אשתו בלילות וכיום משרת בתפקיד משמעותי באחת הזרועות הביטחוניות המובילות במדינה. בין היתר, הצליחו ביחידה, גם לסדר חניכה לאב יחיד לפצוע פוסט טראומתי, לבטל חובות של מאות אלפי שקלים לפצוע קטוע רגל שעולמו כעצמאי התהפך, לאורגן הליך גרידה רגיש ועטוף לאשתו של פצוע שהפילה את בנם הראשון והטלפון הראשון היה לקצין התל"מ ועוד שלל סיפורים של רגעים קטנים גדולים.

הבסיס התפעולי של היחידה, הפועלת תחת ענף נכים בצה"ל בראשות סא"ל עדי אטיה נשען על כוח אדם איכותי ומיומן. כיום מונה היחידה 478 קצינות וקצינים במילואים שנכחרו מבין למעלה מ-8,000 מועמדים, שפועלים תחת שבעה מחוזות גיאוגרפיים. יחס המלווים נקבע על כ-20 פצועים לקצין, זאת כדי לאפשר עבודת עומק, מעקב רציף ויכולת תגובה מהירה לצרכים משתנים.

אם שכולה ובכירי המשק הישראלי: הרכב היחידה

ההרכב האנושי של קציני היחידה מגוון באופן בולט. בין המלווים נמנים בכירי המשק הישראלי ובהם סמנכ"לים של משרדי ממשלה, מנהלי בתי חולים, ראשי רשויות, קצינים בכירים בוגרי שירות קבע משמעותי, אנשי עסקים, משפטנים, אנשי חינוך ועובדים סוציאליים. לצידם התגייסו עשרות הורים ואחים לפצועים קשים אשר חוו את תהליך השיקום באופן אישי והחליטו לרתום את ניסיונם המעשי לטובת מלווים נוספים ולמעלה מ-40 בני משפחות שכולות שבחרו לבצע שירות מילואים פעיל בתחום ליווי הפצועים, מתוך תפיסת שליחות ומחויבות לאומית.

כך מצאו את עצמן בקורס האחרון אם שכולה שאיבדה את בנה במלחמה, ואם לפצוע קשה שעזבה את הקריירה שלה כדי לטפל בבנה. במקום להתכנס בבאב הפרטי, שתיהן בחרו לעלות על מדים וללוות פצועים אחרים ואת משפחותיהם ברגעים הקשים ביותר. האמא תיארה את המעמד של טקס הסיום בו עמדה על מדי צה"ל למשמע ההמנון כאחת מהנקודות המרגשות בחייה.

אחת מהתופעות הבולטות בקרב נפגעי המלחמה היא שכיחותן של פציעות שקופות. מתוך כלל הפצועים המלווים ביחידה, כ-54% מתמודדים עם תסמיני פוסט-טראומה (PTSD). בשונה מפציעות פיזיות, פציעות נפשיות עשויות להתגלות בשלבים מאוחרים יותר, לעיתים חודשים ואף שנים לאחר האירוע המבצעי. תפקיד קצין התל"מ במקרים אלה דורש שמירה על קשר עקבי, זיהוי שינויים התנהגותיים, והנגשת מענים מקצועיים ללא דיחוי.

דוגמה ליעילות הליווי באה לידי ביטוי בסיפורו של לוחם אמנויות לחימה אשר נפצע בקרב. בעקבות הליווי הצמוד של קצין התל"מ, עלה בידו לעבור תהליך שיקום מובנה, למצות את זכויותיו הרפואיות ולהשתלב מחדש בפעילות עצמאית.



מטה יחידת תל"מ - הכוח המניע של היחידה

בינואר 2025 הוקמה יחידת תל"מ כדי לספק מענה מדויק לוואקום זה. נכון להשבוע קיימו קציני היחידה 37,317 ביקורי בית, ליוו 7,819 פצועי גוף ונפש במעמדות 03 ו-06 (בינוני וקשה) וטיפלו ב-412 'דגלים אדומים' מאילת ועד קריית שמונה

המטרה: "מענה לאירוע לאומי חסר תקדים"

כדי להבין את התהליכים האסטרטגיים שהובילו להקמת המערך, שוחחנו עם עגבר סיטבון, ראש מחלקת פצועים, נכים ושו"ן, ועם רס"ן (במיל') עמיעד טאוב, מפקד יחידת תל"מ.

מה היה הטריגר המערכתי שחובל להקמת היחידה?

אל"מ סיטבון: "במהלך הלחימה זיהינו את נקודת התורפה בתחושת נמישה שחווים הלוחמים במעבר מהטיפול הרפואי המרוכז באשפוז אל השיקום האזרחי בקהילה. נוצר צורך בגוף מקשר שיודע לסנכרן בין הגורמים ולמנוע נשירה ממענלי הטיפול. היחידה הוקמה במטרה להבטיח רציפות תפעולית עבור כל פצוע".

טאוב: "המטרה היתה לתת מענה לאירוע לאומי חסר תקדים ולמספר פצועים שכמעט והכפיל את עצמו מאז קום המדינה. היינו צריכים מעכשיו לעכשיו לבנות מערך מילואים הפרוס לפי עקרונות של פרואקטיביות ומצוינות מבצעית. היחידה מושתתת על ערכים ישראליים של מחויבות לגיבורים שיצאו להגן עלינו והזרו פצועים בגופם ובנפשם, כולנו הורים למשרתים (מאוב הוא אב לקצינה בחיל האוויר ולוחם בסדיר) ויש לנו מחויבות למשימה הלאומית ויכולת תגובה מהירה. הקצינים שלנו יזמו הגעה לבתי הפצועים, מבצעי מיפוי וטיפול במערכות של 'עם כלביא' ו'שאגת הארי' ולא חיכו לקבלת פניות".

כיצד מתבצע הסנכרון הבין-אירגוני בין צה"ל למשרד הביטחון?

אל"מ עגבר סיטבון: "העבודה הצמודה מול אגף השיקום במשרד הביטחון, ובראשם גב' ציפי פלדמן, סגנית בכירה לראש אגף השיקום, וע"ס מיקה וריס, ראש חטיבת שירות פרונטלי, יצרה פלטפורמת עבודה אחודה. הסרנו חסמים בירוקרטיים לטובת ראיה כוללת של צורכי הלוחם".

טאוב: "השילוב בין התפיסה הצבאית לכלים האזרחיים מייצר החזר השקעה חברתי ומבצעי גבוה. הניסיון שנצבר והבחירה לגייס קצינים שרובם המכריע בני 40 פלוס עם רקע ויכולות מהווה ערך מוסף הן ביכולת להיכנס לבית פצוע והן ביכולת להביא תוצאות וליצור מצוינות. המודל הזה הוטמע בבניית תהליכי העבודה של היחידה, מתוך הבנה שניהול נכון של משאבים ואנשים מייצר מענה אפקטיבי בשטח".

מהם המדדים הכמותיים והאיכותיים לבחינת הצלחת היחידה?

אל"מ עגבר סיטבון: "המדד המרכזי הוא שיעור מיצוי הזכויות ושילוב הפצועים במסלולי שיקום תעסוקתיים ורפואיים. אנחנו מודדים גם את הרצף הטיפולי והבירוקרטי ומנטרים באופן רציף את שביעות רצון הלוחמים ומשפחותיהם וכן את האפקטיביות של היחידה בכללותה".

טאוב: "ברמה הביצועית, הקמנו מדורים ייעודיים לבריאות, קהילה ותעסוקה. מבחינת מדדים אנחנו מקפידים על הכל, כי מצוינות מצילה חיים: יש מדדי פרואקטיביות ורציפות של רצף המענים, המודדים זמני תגובה לקריאה/מצוקה ומדידת SLA (הסכם רמת שירות) מגע ראשוני במקרה של זיהוי 'דגל אדום' או החמרה במצב הנפשי/רפואי, דרך מדדי תוצאה בשיקום ותעסוקה הכוללים אחוזי החזרה למעגל העבודה ואחוז מיצוי זכויות וגם מדדי ניטור וניהול סיכונים ועד מדדי איכות של בקרה ואיכות הליווי ועמידה בתקני מצוינות לאומיים".

תשתיות מקצועיות וטכנולוגיה בשירות השיקום

פציעתם של עשרות אלפי לוחמים הצריכה פיתוח תפיסת הפעלה מורכבת המשלבת מענה אנושי לצד תשתיות טכנולוגיות מתקדמות. עם פתיחת מבצע 'עם כלביא' יזמה היחידה את מבצע 'כוח 13', במסגרתו נבנה מודל ודשבורד בתוך 12 שעות וקציני היחידה ביצעו פניות ממוקדות ל-13,000 נפגעים.

לצד מענה להחמרות, לטריגרים ול-291 דגלים אדומים שזוהו, באחת השיחות ענה לוחם ששהה בביתו בניתוק מוחלט במשך חודשים ללא פניה לעזרה. השיחה היזומה של קצין התל"מ הובילה להגעת צוות לביתו תוך שעות ספורות ולשילובו בתוך חודשיים במסלול שיקום ותעסוקה בחברת אלביט שפתחה 50 משרות ייעודיות עבור פצועי היחידה.

היחידה הקימה מערך הבשרה וכן מודלים ייחודיים להשלמת המענים לפצועים בגוף ובנפש. בין היתר הוקם מדור בריאות המרכז את המענה מול כל בתי החולים וקופות החולים החל מניתוחים ובכלה באבחונים ומלווה את הלוחמים במערכי בריאות הנפש. מדור הקהילה יצר ממשקי עבודה מול הרשויות המקומיות ומשרדי הממשלה ופיתח מסלולים ירוקים לקבלת מענים מותאמים אישית.



עמיעד טאוב עם אל"מ עגבר סטבון, ראש מחלקת פצועים, נכים ושו"ן

בין המלווים נמנים בכירי המשק הישראלי ובהם סמנכ"לים של משרדי ממשלה, מנהלי בתי חולים, ראשי רשויות, קצינים בכירים בוגרי שירות קבע משמעותי, אנשי עסקים, משפטנים, אנשי חינוך ועובדים סוציאליים. לצידם התגייסו עשרות הורים ואחים לפצועים קשים אשר חוו את תהליך השיקום באופן אישי

כמו כן במסגרת שת"פ קבוע עם אירגון נכי צה"ל מוצבים קציני תל"מ בכל בתי הלוחם בישראל.

אחד המודלים המשמעותיים היה המודל היצרני במסגרתו הוקם מדור תעסוקה המתמקד בהחזרת הלוחמים למעגל העבודה האזרחי. המדור עוסק הן בשיקום העסוקתי והן בהשמה בשת"פ עם אנף השיקום ורשות התעסוקה והוא מבצע אבחון חסמים, בונה מסלולי שיקום מקצועיים ומקשר בין הפצועים למעסיקים במשק. כמו כן הוקם מדור חוסן המפעיל מתודולוגיות ייחודיות לשמירה על חוסנם של אנשי המילואים אל מול האתגרים הרגשיים.

קורסי ההכשרה של קציני תל"מ שפותחו ביחידה נבנו מתודולוגיה ייחודית: 70% מהזמן מוקדש ללמידה אקטיבית, הכוללת סימולציות של שיחות מורכבות, ניתוח אירועים ותירגול מעשי, ו-30% להרצאות פרונטליות. ההכשרה כוללת מפגשים בלתי אמצעיים עם פצועים, מתמודדי פוסט-טראומה ובני משפחותיהם. דגש מיוחד מושם על זיהוי סימני מצוקה, שמירה על גבולות הליווי והתמודדות עם שפת האובדנות.

כמו כן, הקצינים עוברים הכשרות מקצועיות משלימות, כדוגמת תוכנית אינבצ'ד באוניברסיטת רייכמן בשיתוף מרכז 'מסד' בבית החולים שיבא, שבמסגרתה הוכשרו הקצינים בחודש האחרון בכלים מתקדמים לניהול מצבי דחק וטראומה.

האפליקציה הייעודית: 'מגן'

כדי לשמור על בקרה רציפה, פותחה ביחידה אפליקציה ייעודית בשם 'מגן תל"מ'. האפליקציה מאפשרת לקצינים לתעד כל מפגש ושיחה בזמן אמת. המידע זורם לדשבורד מפקדים מדכזי. המציג תמונה עדכנית של סטטוס הטיפול בכלל המחוזות. בנוסף, היחידה שוקדת על פיתוח כלי בינה מלאכותית (AI) במנעד צרכים רחב החל מאיתור זכויות בהתאמה אישית ועד זיהוי מבעוד מועד דגלים אדומים והחמרה במצב הנפשי של הפצועים המלווים.

פיתוחים אלה משתלבים בחזון העתידי של היחידה, הכולל בניית מסוגלות לפצועים באמצעות הטמעת מודלים מתקדמים.

יחידת תל"מ הפכה לרכיב מרכזי במערך השיקום הלאומי של מדינת ישראל. המודל שפותח ביחידה המשלב בין פיקוד משימתי במילואים, הון אנושי מיומן, סנכרון בין-אירגוני וחשתיות טכנולוגיות, מייצר מודל עבודה המבטיח מענה היקפי לפצועים וכבר נחקר כיום באקדמיה על מנת לשכפלו. פעילותה של היחידה מוכיחה כי ניהול מקצועי, יזמות ציבורית ומחויבות לאומית מהווים את התשובה המערכתית הנדרשת להתמודדות עם אתגרי השיקום של החברה הישראלית.



קציני מחוז תל אביב של יחידת תל"מ



נציני משפחות שכולות שבחרו להתנייים ולהיות קציני תל"מ. במהלך ההכשרה