

הפת דרכים וארגז כלים

למנהיגות איכותית בעתות משבר וחירום

אילו דברים יסייעו למנהיגות להמשיך להתפתח, להשתכלל ולהפוך ממוקדת ואפקטיבית יותר מול האתגרים בעתיד - תובנות מההתמודדות האזרחית בעוטף עזה במהלך הלחימה במבצע "צוק איתן"



משה יעלון מחוץ למפעל שנפגע מרקטה בשדרות. במהלך "צוק איתן". המתחים המרכזיים שבהם פועלת המנהיגות בעת חירום מתארים קונפליקטים שיש לנהל בין תבניות חשיבה או אופני חשיבה ופעולה

סא"ל (מיל') יותם דגן, פסיכולוג קליני,
מומחה במצבי דחק וטראומה ובפיתוח חוסן
והתמודדות. עמותת נט"ל



פעילות שגרתית לבין אזעקת "צבע אדום", שיכול לפתוח תקופה ארוכה או קצרה של איום והתמודדות עתירת דחק, הוא מעבר שיש לנהל. יש לדעת לתווך את המציאות המשתנית, לוודא התמגנות כשצריך ולפעול לחזרה לשגרה כשהדבר אפשרי. כמו כן צריך להביא בחשבון שבמעברים האלה יש קושי מובנה הנובע הן מן האיום הקונקרטי, המציאותי, והן מכך שאזעקות הן תמיד טריגר שיכול לעורר מחדש זיכרונות, תגובות רגשיות, תגובות פיזיולוגיות ותגובות התנהגותיות של מצבי דחק טראומטיים קודמים. אזעקות יכולות גם לפתוח את הפצע השקוף של הטראומה הנפשית.

המתח בין עתות שגרה ועתות חירום הוא קריטי, ויש לנהל אותו ואת המעברים בין המצבים השונים. הכרזת חירום יכולה להיות גם במקרים שבהם לא מופעלת אזעקה ואין מתח ביטחוני, למשל, כאשר יש אירוע אזרחי כמו תאונת דרכים קשה או שריפה, ולא תמיד ברור מעל לכל ספק מתי המצב הופך למצב חירום. ההבנה והיכולת להעריך את המצב, את משמעותיותו ואת פוטנציאל הנזק והפגיעה, ולסייע למעבר משגרה לחירום ובחזרה באופן יעיל וברור - הן אמצעים מנהיגותיים חשובים.

המפה כוללת את ההקשר של האירועים והמעבר בין שגרה לחירום

המנהיגות בעת חירום ושלוש המתחים הנדרשים לקיומה

המתחים המרכזיים שבהם פועלת המנהיגות בעת חירום מתארים קונפליקטים שיש לנהל בין פרדיגמות או אופני חשיבה ופעולה. כמו בפיזיקה, כך גם במנהיגות בעת חירום, נוצר מתח בין הקטבים שממנו ניתן לשאוב את הכוח והגמישות לפעולה מנהיגותית אפקטיבית. חשוב להבין את המתחים האלה, להתמקם במרחב שבין הקטבים השונים ולפעול באופן מודע². מפת הדרכים יכולה לסייע בניווט המורכב בין המתחים האלה במהלך ניהול מצבי משבר והובלת אחרים.

1. **המתח בין תבונה לתבנית.** המתח הזה משקף את ההכרח לנוע בעת חירום בין למידה וחידוש - בין הכנסת שינויים שמטרתם התאמה למציאות המשתנית ולאתגרים החדשים לבין שמירה על נהלים קיימים, על מסורת ועל עבודה מסודרת המתבססת על הידע שהצטבר בארגון במהלך השנים. המתח בא לידי ביטוי גם בהבדל שבין היערכות לחירום, הכוללת תכנון תוכניות מפורטות והכנת נוהלי חירום מדוקדקים, לבין הידיעה שבזמן הפעלת התכנית בחירום נדרשת גמישות להכנסת השינויים ולהתאמתם. במהלך זמן החירום והמשבר על ההנהגה לנוע כל העת בין הקיים, הידוע והמוסדר לבין ההכרח לחדש וליזום שינוי. הליכה עד הסוף לכיוון קוטב מסוים, למשל, שינוי מהפכני שזונח את כל מה שהיה עד כה - הנה מסוכנת. באותו האופן, התקבעות על נהלים וחוסר גמישות יכולים לגרום לפעולה שאינה רלוונטית עוד בהתמודדות

הלחימה במבצע "צוק איתן" ב-2014 נמשכה שבועות רבים, ואתגר את העורף הישראלי בכלל, ואת תושבי עוטף עזה בפרט. המציאות המורכבת הזאת חייבה הוראת דרך וקבלת החלטות. היא חידדה את אתגרי המנהיגות - הפורמלית והלא פורמלית - בעת הלחימה ובמצב החירום המתמשך.

המאמר הזה מציג מפת דרכים למנהיגות איכותית בעת חירום שמטרתה לסייע להוביל ולהנהיג בתקופות קשות ומאתגרות של משבר. מפת הדרכים מפרטת את ההקשר שבו מתרחש המשבר, את המתחים העיקריים שבהם פועלת המנהיגות ואת היכולות המסייעות למנהיג להוביל ולנהל את המשבר באופן אפקטיבי.

המנהיגות חשובה מאוד במצבי חירום, והיא מרכיב מרכזי בחוסן ובהתמודדות עם המצבים האלה. כשמדברים על מנהיגות הנטייה היא להתייחס לזו הפורמלית, הפוליטית והצבאית - לאישיות הבכירה שמקבלת החלטות ומובילה, שמסבירה ומתווכת את המציאות לקהל הרחב. אין ספק שמנהיגות כזאת חשובה מאוד, אך יש להתייחס גם למנהיגות בהגדרה הרחבה שלה, הכוללת את כל הרצף שבין מנהיגות לאומית לזו המקומית - למנהיגות הקהילתית, המשפחתית ולגילויי מנהיגות של מתנדבים, של חברי קהילה ושל כל אלה הנוקטים יוזמה - כל מי שפועל לשינוי המצב ולהתמודדות טובה יותר עם המשבר והאיומים הנשקפים ממנו.

המאמר מתייחס למנהיגות הרחבה מתוך ההבנה שגילוייה חשובים לחוסן החברתי והקהילתי ולשמירת הרצף התפקודי בעת חירום.

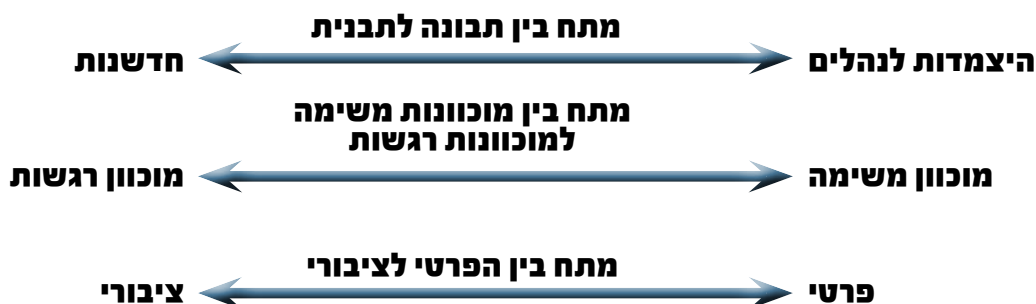
ההקשר הרחב של האירועים: בין שגרה לחירום

מהם אפוא המאפיינים של מנהיגות טובה ואפקטיבית בעת חירום? מהם המדדים של המנהיגות הזאת, ובתוך אילו מתחים היא פועלת? מה ניתן ללמוד מן הניסיון שהצטבר בהנהגה בעת חירום ביישובי עוטף עזה אשר יאפשר מוכנות ותפקוד טובים יותר בסבבי הלחימה הבאים?

מניתוח של מקרים מוצלחים של התמודדות והובלה מוצעת כאן מפת דרכים למנהיגות בעת חירום. המפה הזאת כוללת את ההקשר של האירועים והמעבר בין שגרה לחירום: שלושה סוגים של מתחים מרכזיים, שבהם וביניהם מתקיימת ופועלת המנהיגות, ושש קבוצות של תובנות וכלים, העומדים לרשות ההנהגה בעת חירום, ויכולים לסייע בהכוונת הפעולה וההובלה.

בעשרים השנים האחרונות התאפיינו החיים בעוטף עזה במעברים רבים וחדים בין עתות שגרה לעתות חירום - לא רק בסבבי הלחימה הרשמיים, שקיבלו שמות וזכו להכרה בפנתיאון של המבצעים ומלחמות ישראל, אלא גם בעתות שגרה המופרת מדי פעם באזעקות ובירי, בניסיונות חדירה ובאיומים המנהרות המתמשך. המעבר בין

מפת דרכים למנהיגות בעת חירום - מתחים מרכזיים



חירום: תיווך המציאות, יוזמה ותעוזה, הנעה לפעולה, שימת האגו בצד, למידה וחדשנות ולבסוף, אינטליגנציה רגשית ו"זמישות" (זמינות וגמישות).

1. **תפיסה ותיווך של המציאות בעתות חירום ומשבר.** על-פי המודל שפותח על-ידי הפסיכולוג ד"ר ראובן גל³, תפקידם העיקרי של המנהיגים בעת חירום הוא לתווך את המציאות, להסביר את ההתרחשויות ולהעניק לדברים הקשר ומשמעות. במילים אחרות, על המנהיגות לשמש מעין עדשה שדרכה רואים המונהגים את מה שקורה ומבינים לאן מובילה הדרך. מצד אחד, בעתות משבר וחירום חשוב למנהיג ללכת עם מה שהוא מאמין בו עד הסוף, ומצד אחר, חשוב להראות לאחרים את הדרך, ליצור יש מאין ולהעניק לאירועים בשטח ולהתמודדות עמם משמעות חדשה. כדי להצליח בכך נדרשת יכולת מעבר בין ראיית התמונה הגדולה לבין ההבחנה בפרטי-פרטים של המצב. אחרי שאנו רואים בעצמנו ומבינים את המתרחש ניתן להראות זאת לאחרים.
2. **יוזמה ותעוזה.** מצבי חירום וסיכון גורמים לעתים קרובות לחוויית דחק, והנטייה הטבעית היא להתכנס ולהימנע, והתוצאה היא פעולה לא אפקטיבית ולא אפקטיבית. על המנהיג להתגבר ולהילחם בייאוש. התגברות על ההימנעות צריכה להיות מלווה

עם האתגרים והאיזמים החדשים.

2. **המתח בין הפרטי לציבורי.** מנהיגים הם קודם כול בני אדם. המנהיגות פועלת במציאות שבה האיום וההתמודדות משותפים לכולם. בעת חירום על המנהיג להתבונן פנימה והחוצה ולשאול את עצמו כמה שאלות: מה אני מצפה מעצמי? מה הסביבה מצפה ממני בתוקף תפקידי? איך אני מנהל את המתח שבין הציפייה שלי לשמור על קור רוח כלפי חוץ לבין המתח והאחריות שלי לעצמי ולבני ביתי? כיצד אני מנהל את המתח הזה באופן שיסייע לי לעשות את הנכון והטוב?

המתח בין עתות שגרה ועתות חירום הוא קריטי, ויש לנהל אותו ואת המעברים בין המצבים השונים

מפת דרכים למנהיגות בעת חירום - יכולות מובילות

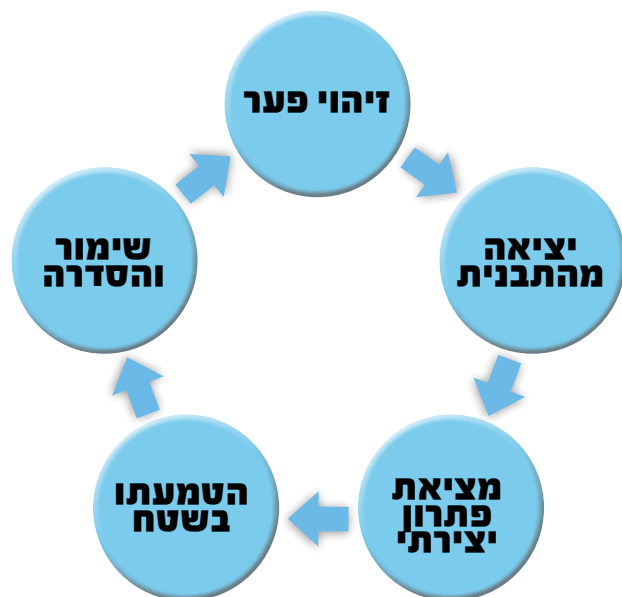


3. **המתח בין מנהיגות מוכוונת משימה למנהיגות מוכוונת רגשות.** הכוונה היא לסגנונות מנהיגות שונים: מנהיגות מכוונת לפעולה, מנותקת מרגשות, ש"לא רואה בעיניים", לבין מנהיגות מכילה, מחוברת לרגשות, שמתייחסת לקשיים ולכאבים של התושבים. כשנלחמים המצב ברור למדי ומוחלט, אך כשנמצאים בכוננות ספיגה - כאשר מתעוררים ומסייעים לנפגעי חרדה ומעריכים את מצב התושבים - המצב הופך למורכב יותר. מנהיגות איכותית מסוגלת לנוע בין קוטבי הציר הזה ולדבר בשתי השפות הנגזרות ממנו: גם יורים וגם בוכים; גם עומדים איתן וגם מחבקים. המנהיגות פועלת בשלושת המתחים הללו וביניהם. היכולת המודעת לנוע על הרצפים שבין הקטבים, בין מוכוונות משימה למוכוונות רגשות, בין תבנית לתבונה ובין הפרטי לציבורי ובהקשר הרחב של פעולה בעתות חירום ובעתות שגרה מאפשרת היווצרות מנהיגות שביכולתה להוביל.

מפת דרכים למנהיגות בעת חירום - יכולות מובילות

בנוסף ניתן לציין ולהמשיג שש קבוצות של תובנות, עקרונות וכלים - שכולן הנחיות לפעולה מנהיגותית אפקטיבית בעת

מעגל הלמידה, היישום וההובלה: בין שמירה על תבנית פעולה להפעלת תבונה; יצירת פתרונות תוך שבירת תבניות קיימות, הטמעתן לתבניות פעולה חדשות עד לשינוי הבא



חשיבות מיוחדת יש לנוכחות ולזמינות הרגשית של המנהיג במקום ובזמן המשבר לנפגעים ולאלה הנמצאים בזירת העימות ופוחדים. היכולת של המנהיג להישאר פתוח וקשוב לאנשים שהולכים אחריו חשובה מאוד. בנוסף נדרשת גמישות בהתייחסות לאחרים ובקבלת החלטות המביאות בחשבון את מצבם הנפשי. השילוב הזה מקבל ביטוי במילה "זמינות" המבטאת זמינות וגמישות גם יחד. ראוי לעשות כבוד גם לפחד כמנגנון הישרדותי מן המעלה הראשונה: "הטייסים שלא מפחדים מתו", אמר טייס קרב ותיק. הפחד סומן כבן לוויה של מנהיג בעת חירום, אולם, אין לתת לפחד לכבות את החמלה ואת יכולתו לחוש ולהתייחס לאחר. "חשוב להיות שם עוד לפני שאת יודעת מה לעשות", ציינה מנהלת מרכז החוסן בשדרות. "להיות נוכחת, לתת דוגמה אישית. להסתכל בעיניים, לראות את הדמעה".⁵

סיכום

שנים רבות של הובלה, הנהגה ופריצת דרכים חדשות להתמודדות ולחיוזוק החוסן יצרו תובנות שהפכו לדרך חיים ופעולה וחיוזוק אותן. התובנות האלה מעצימות את היכולת להנהיג את האוכלוסייה האזרחית בהתמודדות בעתות החירום והלחימה ביישובי עוטף עזה ובמקומות נוספים שבהם מתרחשים מעשי איבה וקיימים איומים שונים. ההתמודדות תקפה גם בתקופות שבין שגרה וחירום שבהן חיים תושבי האזור.

המאמר הציע מפת דרכים וארגז כלים להפעלה מושכלת של מנהיגות. הוצגו בו שלושה מתחים מרכזיים, שביניהם ובתוכם היא מתקיימת ופועלת, ושש קבוצות של תובנות וכלים העומדים לרשות המנהיגים בעת חירום. כל אלה יסייעו למנהיגות להמשיך להתפתח, להשתכלל ולהפוך ממוקדת ואפקטיבית יותר מול האתגרים בעתיד.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

בגילוי תעוזה: לחשוב אחרת, להעז ולשחות נגד הזרם; לנסות לחשוב בפתיחות ולצפות את הבלתי צפוי; לגלות גמישות ויצירתיות. כדי להפגין תעוזה מחשבתית יש לנסות להפעיל חשיבה רחבה, להגיע למודעות מצבית מקיפה ולשאוף כל הזמן לשמר את הבנת הרב-ממדיות של הסיטואציה.

3. הנעה לפעולה. מצב החירום יוצר חוויית בועה, אזור נפשי שבו אנו לכודים, לחוצים ומאוימים. המטרה של ההנעה לפעולה היא לנפץ את הבועה - לעבור מתחושת אין-אונים לתחושת אין-בָּרָה. משם יש לעבור לתחושה שצריך ושאפשר לצאת החוצה ולפעול. הדרך הטובה להניע אחרים לפעולה היא להעצים אותם, לתת להם תפקיד, להעניק משמעות לעשייה באמצעות חיבור של האנשים לתוצאות החיוביות של מעשיהם. יש לגלות החלטיות, נחישות והתעקשות. על המנהיג להיות עמוד שדרה בתוך הכאוס - עמוד שדרה שמחבר את כולם ליום-יום, לעשייה ולנוכחות ההתמודדות. חשוב לייצר ולשמר נרטיב של הצלחה, לספר את סיפור ההתמודדות וכוח העמידה ולמנות את ההישגים. לחגוג את ההצלחות הקטנות.

4. שימת האגו בצד. סביבת הפעולה החברתית, הקהילתית ואף המשפחתית בעת חירום היא סביבה פוליטית במובן הזה שיש בעלי עניין רבים ומורכבות בשיתופי הפעולה. לכך נוספים אי-הסדר ומאבקים של כוח על משאבים ועל יוקרה. לצד חשיבות היכולת להבין את סביבת העבודה ולעשות שימוש באינטליגנציה פוליטית, כלומר, למפות ולהבין אג'נדות מתחרות ורגישויות של אחרים, על המנהיג לחוש ולהפגין קודם כול את המחויבות לתפקיד ולאנשים שאותם הוא מוביל. כדי להצליח יש להיפטר מהפחד מכישלון. את זאת ניתן להשיג כאשר מוכנים במודע לקחת אחריות, ובמקרה של כישלון, לשלם מחיר אישי.

בהקשר הזה מנהיגות אמיצה ואמתית מצליחה לייצר חיבורים ושותפויות. לכן נדרשת היכולת לתת מקום להצלחה של אחרים ואף להעצים אותה. במקביל, יש חשיבות למודעות לגבולות הכוח והאחריות, ליכולת טובה לניהול עצמי ולהפגנת שליטה עצמית. למעשה, מנהיג טוב בעת חירום מאפשר למנהיגים אחרים לצמוח תחתיו ולידו.

5. למידה וחדשנות. בהמשך למתח בין תבונה לתבנית, המנהיגות נמצאת בתנועה מתמדת בין דבקות בנהלים קיימים לבין הפעלת שיקול דעת וחתימה לחדשנות באמצעות למידה, חידוש והטמעה. המנהיג צובר כל הזמן כלים בהובלה תוך כדי המשבר. יש לראות את הלמידה והעשייה כפועלות במעגליות של ספירלה - חזרה בכל פעם לאותם מקומות מזווית שונה מעט, ובעקבות זאת התפתחות ולמידה.

6. אינטליגנציה רגשית ו"זמינות". בתוך המתח בין מנהיגות מוכוונת משימה לבין מנהיגות מוכוונת רגשות חשוב לתת מקום גם לתחושות קשות ולחששות, לייאוש וכמובן - לתקווה. מנהיגות איכותית בעת חירום מובילה קדימה לתפקוד ולפרור אקטיביות, אבל נותנת מקום גם לקשיים. המנהיגות הזאת מתאפיינת בחיבור לרחשי הלב.

האינטליגנציה הרגשית, Emotional Intelligence, או ה-EQ (Emotional Quotient) היא היכולת ה"רכה" לחוש ולהתחבר לאחרים, להבינם ולהניעם לפעולה.

