

מפת דרכים למנהיגות איכותית בשעת משבר וחירום: תובנות מההתמודדות האזרחית בעוטף עזה במהלך הלחימה במבצע "צוק איתן"

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

מבוא

הלחימה במבצע "צוק איתן" ב-2014 נמשכה שבועות ארוכים, ואתגרה את העורף הישראלי בכלל ואת תושבי עוטף עזה בפרט. המציאות המורכבת הזאת חייבה הוראת דרך וקבלת החלטות. היא חידדה את אתגר המנהיגות, הפורמלית וזאת שאינה פורמלית, בזמן הלחימה ובמצב החירום המתמשך.

המאמר הזה מציע 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 המרכזיים שבתוכם פועלת המנהיגות ואת היכולות המובילות שמסייעות למנהיג להוביל ולנהל את המשבר בצורה אפקטיבית.

המנהיגות חשובה מאוד במצבי חירום, והיא מרכיב חשוב בחוסן ובהתמודדות עם המצבים האלה. כשמדברים על מנהיגות, הנטייה בדרך-כלל היא להתייחס לזאת הפורמלית, הפוליטית והצבאית. לדמות הגדולה שמקבלת החלטות ומובילה, שמסבירה ומתווכת את המציאות לקהל הרחב. אין ספק שמנהיגות כזאת חשובה ביותר, אך ראוי להתייחס בנוסף למנהיגות בהגדרה הרחבה שלה, הכוללת את כל הרצף שבין מנהיגות לאומית לזאת המקומית. למנהיגות הקהילתית, המשפחתית ולגילוי מנהיגות מצד מתנדבים, מצד חברי קהילה ומצד כל מי שלוקח יוזמה. כל מי שפועל לשינוי המצב, ולהתמודדות טובה יותר אל מול המשבר והאיום שמנגד. המאמר מתייחס למנהיגות הרחבה הזאת, מתוך ההבנה שגילוייה חשובים לחוסן החברתי והקהילתי, ולשמירת הרצף התפקודי בשעת חירום.

ההקשר הרחב של אירועים חיצוניים, בין הפעילות בשגרה לבין הפעילות בחירום

מה אם כן מאפיין מנהיגות טובה ואפקטיבית בשעת חירום? מה הם הממדים שמרכיבים את המנהיגות הזאת, ובתוך אלו מתחים היא פועלת? מה ניתן ללמוד מהניסיון המצטבר בהנהגה בעת חירום ביישובי עוטף עזה, שיאפשר מוכנות ותפקוד טובים יותר בסבבי הלחימה הבאים?¹

מניתוח של סיפורי התמודדות והובלה מוצלחת, מוצעת כאן מפת דרכים למנהיגות בחירום. המפה הזאת כוללת את ההקשר של האירועים והמעבר בין שגרה לחירום: 3 מתחים מרכזיים, שביניהם ובתוכם מתקיימת ופועלת המנהיגות, ו-6 קבוצות של תובנות וכלים שעומדים לרשות ההנהגה בעת חירום, שיכולים לסייע בכיוון הפעולה וההובלה.

בשני העשורים האחרונים, התאפיינו החיים בעוטף עזה במעברים מרובים וחדים בין זמני שגרה לזמני חירום. לא רק בסבבי הלחימה הרשמיים, שזכו לשמות ולמקום בפנתיאון מבצעי ומלחמות ישראל, אלא גם בזמני שגרה שמופרת מדי פעם באזעקות וירי, בניסיונות חדירה ובאיום המנהרות המתמשך. המעבר בין פעילות שגרתית לבין אזעקת "צבע אדום", שיכול לפתוח תקופה ארוכה או קצרה של איום והתמודדות מרובת דחק, הוא מעבר שיש לנהל. יש לדעת לתווך את המציאות המשתנה, לוודא התמגנות כשצריך ולערוך חזרה לשגרה כשאפשר. לדעת שבמעברים האלה יש קושי מובנה הנובע גם מהאיום הקונקרטי, המציאותי וגם משום שאזעקות תמיד ישמשו כטריגר שיכול לעורר מחדש זיכרונות, תגובות רגשיות, תגובות פיזיולוגיות ותגובות התנהגותיות של מצבי דחק טראומתיים קודמים. אזעקות יכולות גם להפעיל מחדש את הפציעה השקופה של הטראומה הנפשית. המתח בין שגרה וחירום הוא קריטי, ויש לנהל אותו ואת המעברים בין מצב אחד לשני. הכרזת חירום יכולה להתבצע גם ללא אזעקה או מצב בטחוני, למשל, כאשר יש אירוע אזרחי כמו תאונת דרכים קשה או מזג אוויר קיצוני, ולא תמיד ברור מעל לכל ספק מתי המצב הופך למצב חירום. ההבנה והיכולת להעריך את המצב, את משמעויותיו ואת פוטנציאל הנזק והפגיעה, ולסייע למעבר משגרה לחירום ובחזרה בצורה יעילה וברורה - מהווה כלי מנהיגותי חשוב.

¹ מאמר זה ניזון מתובנות שעלו בכנס למידה והפקת לקחים שנערך בדצמבר 2015 באשקלון, ביוזמת והובלת הקואליציה הישראלית לטראומה, ארגון הגג של עמותות העוסקות בתחום החוסן והטראומה.

המנהיגות בחירום ושלושת המתחים הנדרשים לקיומה

המתחים המרכזיים בתוכם המנהיגות בחירום מתקיימת, מתארים קונפליקטים שיש לנהל בין פרדיגמות או אופני חשיבה ופעולה. כמו בפיזיקה, כך גם במנהיגות בחירום, בין הקטבים נוצר מתח שממנו ניתן לשאוב את הכוח והגמישות לפעולה מנהיגותית אפקטיבית ולהובלה. חשוב להבין את המתחים האלה, להתמקם במרחב שבין הקטבים השונים ולפעול בצורה מודעת.² מפת הדרכים יכולה לסייע בניווט המורכב בין מתחים האלה, במהלך ניהול מצבי משבר והובלת אחרים.

1. המתח בין תבונה לתבנית. המתח הזה מתאר את ההכרח לנוע בזמן חירום,

בין למידה וחידוש. בין הכנסת שינויים שמטרתם התאמה למציאות המשתנה 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 ובתכנון תוכניות מפורטות ונהלי חירום מדוקדקים, לבין הידיעה שבזמן הפעלת התוכנית בחירום נדרשת גמישות להכנסת השינויים והתאמתם. 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 שהיה עד כה - מסוכנת. באותו האופן, התקבעות על נהלים וחוסר גמישות - יכולה לגרום לפעולה ששוב אינה רלוונטית, לנוכח האתגרים והאיומים החדשים.

2. המתח בין הפרטי לציבורי. מנהיגים הם קודם כל בני אדם. המציאות בה

פועלת המנהיגות, היא מציאות משותפת שבה האיום וההתמודדות משותפים לכולם. על המנהיג בעת חירום להתבונן פנימה והחוצה, ולשאול את עצמו מספר שאלות: מה אני מצפה מעצמי? מה הסביבה והתפקיד מצפים ממני? 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?

² למעשה, מדובר בסוג של מודעות מצבית (situational awareness) שנחשבת למאפיין ולכלי מנהיגותי חשוב. מדובר ביכולת לתפוס מה קורה במרחב (הפיזי, האישי והבין-אישי), לנתח ולהחזיק את תמונת המרחש והכוחות הפועלים בשטח. כאן הכוונה היא לפתח את המודעות המצבית על-ידי שרטוט מפת הדרכים והגדרת "ארגז הכלים ויכולות מובילות" שמשלים אותה.

3. המתח בין מנהיגות מוכוונת משימה למנהיגות מוכוונת רגשות. כאן הכוונה היא לסגנונות מנהיגות שונים: מנהיגות מכוונת לפעולה, מנותקת מרגשות שלא רואה בעיניים, לבין מנהיגות מכילה, מחוברת לרגשות, שרואה בעיניים את הקושי ואת הכאב. כשנלחמים המצב די ברור ומוחלט, אך כשנמצאים בכוננות ספיגה - כאשר מתערבים ומסייעים לנפגעי חרדה ומעריכים את מצב התושבים - המצב הופך למורכב יותר. מנהיגות איכותית מסוגלת לנוע בין קטבי הציר הזה, ולדבר את שתי השפות הנגזרות ממנו. גם יורים וגם בוכים. גם עומדים איתן וגם מחבקים.

מפת דרכים למנהיגות בחירום: מתחים מרכזיים



המנהיגות פועלת בין ובתוך שלושת המתחים הללו. היכולת המודעת לנוע על הרצפים שבין הקטבים, בין מוכוונות משימה למוכוונות רגשות, בין תבנית לתבונה ובין הפרטי לציבורי, ובהקשר הרחב של בין שגרה לחירום - שם נוצרת ומובילה המנהיגות.

מפת דרכים למנהיגות בחירום - יכולות מובילות

בנוסף ניתן לציין ולהמשיג 6 קבוצות של תובנות, עקרונות וכלים - שכולן הנחיות לפעולה מנהיגותית אפקטיבית בחירום: תיווך המציאות, יוזמה ותעוזה, הנעה לפעולה, שימת האגו בצד, למידה וחדשנות ולבסוף אינטליגנציה רגשית: "זמישות" (זמינות וגמישות).

מפת דרכים למנהיגות בחירום: יכולות מובילות



1. **תפיסה ותיווך של המציאות החירומית-משברית.** במודל שפותח עלידי הפסיכולוג, ד"ר ראובן גל,³ תפקידם העיקרי של המנהיגים בחירום הוא לתווך את המציאות, להסביר מה מתרחש ולהעניק לדברים הקשר ומשמעות. במילים אחרות, על המנהיגות לשמש מעין עדשה, שדרכה רואים המונהגים את מה שקורה ומבינים לאן מובילה הדרך. מצד אחד, בזמן משבר וחירום חשוב למנהיג ללכת עם מה שהוא מאמין בו עד הסוף. מצד אחר, חשוב להראות לאחרים את הדרך, ליצור יש מאין ולהעניק לאירועים בשטח ולהתמודדות עימם משמעות חדשה. עלימנת להצליח, נדרשת יכולת מעבר בין היכולת לראות תמונה גדולה, לבין להבחין במצב לפרטי-פרטים. אחרי שאנו רואים בעצמנו ומבינים מה מתרחש - ניתן להראות זאת לאחרים.

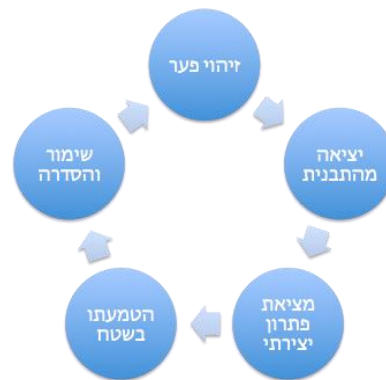
³ ראובן, גל, מצבי לחץ בקרב: גורמים, תגובות והתמודדויות, המכון הישראלי למחקרים צבאיים, זכרון יעקב, 1988.

2. **יוזמה ותעוזה.** מצבי חירום וסיכון מביאים עימם תכופות חוויית דחק, והנטייה הטבעית היא להתכנס, להימנע ולהיות לא אקטיבי ולא אפקטיבי. על המנהיג להתגבר, ולצאת נגד הכובד והייאוש. התגברות על ההימנעות צריכה להיות מלווה בגילוי תעוזה: לחשוב אחרת, להעז ולשחות נגד הזרם; לנסות לחשוב פתוח, ולצפות את הבלתי צפוי; לגלות גמישות ויצירתיות. כדי להפגין תעוזה מחשבתית, יש לנסות ולהפעיל חשיבה רחבה, מודעות 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. משמעות ההנעה לפעולה מטרתה לנפץ את הבועה - לעבור מתחושת אי־אונים לתחושת אי־ברירה. משם יש לעבור לתחושה שצריך, ואפשר לצאת החוצה ולפעול. הדרך הטובה להניע אחרים לפעולה היא להעצים אותם, לתת להם תפקיד, להעניק משמעות לעשייה על־ידי חיבור של האנשים לתוצאות החיוביות של מעשיהם. יש לגלות החלטיות, נחישות והתעקשות. על המנהיג להוות עמוד שדרה בתוך הכאוס. עמוד שגרה שמחבר את כולם ליום־יום, לעשייה ולכוחות 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 בחירום, היא סביבה פוליטית, במובן הזה שיש בעלי עניין רבים ומורכבות בשיתופי הפעולה. נוספים אליהם גם איהסדר, ומאבקים של כוח על משאבים ועל יוקרה. בצד חשיבות היכולת להבין את סביבת העבודה, ולעשות שימוש באינטליגנציה פוליטית, כלומר, למפות ולהבין אג'נדות מתחרות ורגישויות של אחרים, על המנהיג לחוש ולהפגין קודם כל את המחויבות לתפקיד ולאנשים שאותם הוא מוביל. באופן שעלול להיתפס כפרדוקסלי, כדי להצליח ראוי להיפטר מהפחד מכישלון. הדרך - על־ידי נכונות ללקיחת אחריות במודע, ובמקרה של כישלון גם לשלם מחיר אישי. בהקשר הזה, מנהיגות אמיצה ואמתית מצליחה לייצר חיבורים ושותפויות. לכן נדרשת היכולת לתת מקום, ואף להעצים הצלחה של אחרים. במקביל, חשוב שתהיה מודעות לגבולות הכוח והאחריות, ויכולת טובה לניהול עצמי

ולהפגנת שליטה עצמית. למעשה, מנהיג טוב בחירום מאפשר למנהיגים אחרים לצמוח תחתיו ולידו.

5. **למידה וחדשנות. מעגל הלמידה, היישום וההובלה.** בהמשך למתח בין תבונה לתבנית, המנהיגות נמצאת בתנועה מתמדת בין דבקות בנהלים קיימים, לבין הפעלת שיקול דעת וחתיירה לחדשנות: ללמוד, לחדש ולהטמיע. המנהיג צובר כל הזמן כלים בהובלה תוך-כדי המשבר, ויש לראות את הלמידה והעשייה כפועלות במעגליות של ספירלה - לחזור בכל פעם לאותם מקומות מזווית שונה מעט, ועקב כך להתפתח וללמוד.

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



6. **אינטליגנציה רגשית ו"זמישות".** בתוך המתח בין מנהיגות מכוונת משימה לבין מנהיגות מוכוונת רגשות, חשוב לתת מקום גם לתחושות קשות ולחששות, לייאוש וכמובן לתקווה. מנהיגות איכותית בחירום היא זאת שמובילה קדימה לתפקוד ולפרואקטיביות, אבל היא נותנת מקום גם לקושי. המנהיגות הזאת מתאפיינת בחיבור לרחשי הלב. ישנה חשיבות מיוחדת לנוכחות ולזמינות הרגשית של המנהיג במקום ובזמן המשבר, אל מול מי שנפגע או שנמצא שם וחושש. היכולת להישאר פתוח וקשוב לאנשים שהולכים אחריו חשובה מאוד. בנוסף, נדרשת גמישות בהתייחסות לאחרים, ובקבלת החלטות שלוקחת בחשבון את מצבם הנפשי. השילוב הזה מקבל ביטוי במילה "זמישות", שמבטאת זמינות וגמישות גם יחד. ראוי לעשות כבוד גם לפחד כמנגנון הישרדותי מהמעלה הראשונה:

"הטייסים שלא מפחדים מתו", אמר טייס קרב ותיק. הפחד סומן כבן-לוויה למנהיג בחירום. ואולם, אל לנו לתת לפחד לשתק או לכבות את החמלה, ואת יכולתנו לחוש ולהתייחס לאחר. "חשוב להיות שם, עוד לפני שאת יודעת מה לעשות", ציינה מנהלת מרכז החוסן בשדרות. "להיות נוכחת, לתת דוגמא אישית. להסתכל בעיניים, לראות את הדמעה".

סיכום

שנים רבות של הובלה, הנהגה ופריצת דרכים חדשות להתמודדות ולחיזוק החוסן, יצרו וחיזקו תובנות שהפכו לדרך חיים ופעולה. התובנות האלה מחזקות את היכולת להנהיג את האוכלוסייה האזרחית, בהתמודדות בתקופות החירום והלחימה בישובי עוטף עזה ובמקומות נוספים, מול מעשי איבה ואיומים שונים. ההתמודדות תקפה גם בזמני שגרת החירום, שהתושבים נמצאים ביניהם ביום-יום.

המאמר הציע מפת דרכים וארגז כלים להפעלה מושכלת של מנהיגות. 3 מתחים מרכזיים, שביניהם ובתוכם היא מתקיימת ופועלת, ו-6 קבוצות של תובנות וכלים שעומדים לרשות ההנהגה בעת חירום. כל אלה יסייעו למנהיגות להמשיך ולהתפתח, להשתכלל ולהפוך ממוקדת ואפקטיבית יותר אל מול האתגרים הבאים.

מפת דרכים למנהיגות בחירום: הקשר משתנה, מתחים מרכזיים ויכולות מובילות

