



## איך לא נותנים לחירום לנהל אתכם?

רבים מאמינים שבשעת משבר אין מקום או פנאי לאסטרטגיה, ואכן, במצבי חירום אנחנו נדרשים לתגובה מיידי. קודם כל מצילים חיים, משמרים רציפות תפקודית ומרגיעים את השטח. אבל אם עוצרים שם, אתם נותנים למשבר לנהל אתכם והופכים תגובתיים. לפעמים פועלים בעוצמה – אך לא בהכרח בכיוון הנכון. החלטות תגובתיות בלי עוגן מייצרות נזק עתידי ושוחקות אתכם ואת המערכת.

**ניהול אסטרטגי במצבי חירום, לא מחליף את הטיפול המיידי, הוא מוסיף לו עוד קומה שמאפשרת לכם לנהל את המצב טוב יותר.** במציאות שבה אי ודאות היא שגרה, אסטרטגיה איננה מותרות. היא מנגנון הישרדות.

## הנה כמה כלים פרקטיים לניהול אסטרטגי בשעת מלחמה ומשבר:

### 1. עבדו עם נתונים, לא רק תחושות

בתקופה של חוסר ודאות, נתונים הם הדבר הכי קרוב לוודאות שיש לכם. תשתמשו בנתונים שיש לכם ותהפכו אותם לתובנה ניהולית. תשאלו: מה הסיפור שהנתונים מספרים? ומה המשמעות הניהולית של הסיפור?

### 2. שמעו את קולות התושבים

נתונים הם לא רק מספרים, הם גם עמדות, תחושות וקולות של התושבים. דווקא בעת הזו חשוב להקשיב, להבין את מצבם, ולשלב את הפן האנושי בקבלת החלטות. לאחר תקופה ארוכה של מלחמה, עמדות התושבים הן מציאות שעליכם לנהל. הקשבה לקולות השטח מאפשרת לכם לעבור מ'כיבוי שריפות' לניהול פרואקטיבי מונע.

### 3. תשאלו שאלות בזמן אמת

אל תחכו ל"תחקיר שאחרי המלחמה", הלקחים של מחר עשויים להגיע מאוחר מדי. תבחנו בסוף כל יום את התנהלותכם תוך כדי המשבר. הסיקו מסקנות מידיות וישמו בשוטף. טעות שמתגלה תוך כדי – עוד ניתן לתקן. טעות שמתגלה אחרי המלחמה – עלולה להיות נזק מורכב יותר.

### 4. הגדירו עוגנים ארוכי טווח שמכוונים אתכם גם בשעת משבר

אל תתנו לכאוס להכתיב לכם את סדרי העדיפויות וההתנהלות שלכם. כדי להיות אפקטיביים, הגדירו עוגנים חשובים מהם תגזרו לאחור. אם העשייה לא מחוברת לאחד העוגנים, אולי זו רק תגובה או רעש לבן שמוציאה אתכם מהמיקוד.

### 5. תעבדו מערכתית ובצורה מסונכרנת

כולם פועלים יחד להשגת וקידום העוגנים שקבעתם. ודאו כי כולם יחד מקדמים את אותם עוגנים בפעולות עצמאיות שמחזקות זו את זו ובתקשורת פתוחה ורציפה. כשכל יחידה או מכלול פועלים לבד, השחיקה גדלה והסיכוי לחוסר אפקטיביות גובר.

### 6. תבחנו תרחישים שונים אפשריים

אל תשאלו 'מה יקרה?' זו שאלה שתוביל אתכם רק לתשובה אחת. תשאלו 'מה עוד יכול לקרות?' ו'איך אנחנו יכולים להיערך לכך?' תפתחו בפניכם מספר עתידים אפשריים. אל תסתפקו בתרחיש הייחוס המוכר, תבחנו חלופות, תזהו הזדמנויות בתוך המשבר ותערכו לשינויים קיצוניים בשטח.

## שאלות שיקדמו ניהול אסטרטגי:

באיזה אופן ההחלטה שאני מקבלת כעת מקדמת את העוגנים ארוכי הטווח שהגדרנו? | האם הפעולות שאנחנו מבצעים מקדמות את העוגנים שהגדרנו? | מה הסיפור שהנתונים מספרים? מה המשמעות הניהולית והתפעולית? | איפה הרשות יכולה לייצר ערך? | אילו עוד תרחישים יכולים להיות? ואיך אנחנו יכולים להיערך אליהם? | מה אנחנו יכולים לעשות כדי שבתום המשבר, הרשות תהיה חזקה יותר?