

מקומות אִמָּאֵן Places  
ניהול המרחב המוניציפלי



# מנהיגות מקומית בשעת חירום

מבצע שאגת הארי, מרץ 2026

# מנהיגות בשעת חירום

- מושגים – תשתית להבנה ✓
- מאפיינים ודפוסי פעולה – תגובות אפקטיביות בשעת חירום ✓
- פעולות מנהיגותיות – מעבר לסמכות הפורמלית ✓
- תרגום לפרקטיקה במרחב המקומי ✓

# מנהיגות מקומית בשעת חירום

הגוף השלטוני הקרוב ביותר לתושבים - נגישים ומכירים טוב יותר את התושבים, מאפייניהם וצרכיהם

'הראשונים לתת מענה' - קירבה להתרחשות ומיידיות תגובה.

זוכים לאמון גבוה של הציבור

ממשיכים לפעול במלחמה ובמצבי חירום: אמונים על רציפות תפקודית, אספקת שירותים חיוניים; טיפול באוכלוסייה נזקקת; העברת מידע לציבור; אספקת מים, ביוב ובינוי; פינוי אוכלוסייה; הפעלת מערכת החינוך.

מצויים בתווך בין הממשלה, גופי החירום, עמותות, מתנדבים, המגזר העסקי ותושבים.

פגיעים לשחיקה אחרי רצף של משברים

מתמודדים עם 'מציאות משותפת'

## **מנהיגות בשעת חירום**

**למידות ממחקר ופיתוח שנערך בארגון מעוז בקרב**

**מנהלים ומנהלות**

**שפעלו באפקטיביות במהלך מלחמת חרבות ברזל**

## **מנהיגות באי וודאות מתמשכת**

בשונה ממצבים של אי וודאות חולפת בהם נדרשת מנהיגות דירקטיבית, המניעה במהירות, מייצרת בהירות, סדר וכיוון, ומקבלת החלטות באופן מהיר ומכריע, כשאי הוודאות מתמשכת, **נדרשת מנהיגות אדפטיבית**, שיתופית, המתייחסת גם ללחץ הפסיכולוגי של הצוותים ועוסקת בלמידה מתמשכת וביצירת משמעות.

## **מנהיגות באי וודאות מתמשכת במרחב המקומי**

**אי-וודאות מתמשכת במרחב המקומי משפיעה על כל תחומי החיים של התושב.**

**בשעה זו, מנהיגות מקומית היא היכולת להמשיך לפעול באופן אפקטיבי, להוביל צוותים ולספק מענים ושירותים מותאמים לתושבים, גם כאשר התמונה חלקית, ההנחיות משתנות כל העת והמציאות משתנה תוך כדי תנועה.**

## אי סבילות לאי וודאות

במצבים של אי וודאות מתמשכת, ישנה נטייה פסיכולוגית

המבטאת את **הקושי לשאת מצבים של אי וודאות.**

נטייה זו עלולה להשפיע על היכולת לקבל החלטות ועל תפקוד הצוותים:

### שליטה וניתוח יתר

- עיסוק ממושך בפרטים, בנהלים ובקרות והימנעות מלקבל החלטות
- חתירה לתמונת מצב מלאה שלא מתאפשרת
- התעסקות במיקרו ולא בתמונה הגדולה

### הצפה

- תחושה סובייקטיבית של עומס קיצוני
- פעולות מתוך תחושת דחיפות מתמדת ללא עצירה לחשיבה ותיעדוף
- קושי לראות תמונה מורכבת ולנהל מתחים

### קפאון וקושי לפעול

- המתנה להנחיות מלאות (שלא תמיד מגיעות)
- היסוס בתיעדוף משימות, חשש לפעול ולטעות
- דחיית החלטות

## תסכול מנהיגותי

במצבי חירום עשוי להיווצר תסכול מנהיגותי הנובע מהצורך לפעול, להגיב מהר ולספק מענים ופתרונות לצרכים העולים מהשטח, במציאות של פערי סמכות ואחריות, פערי מידע ותפיסות, חסמים מבניים ובירוקרטיים או מדיניות המתגבשת תוך כדי תנועה.

למשל: כאשר התושבים מצפים למענה מיידית בזמן שחלק מההחלטות, התקציבים ומדיניות נקבעים ברמה הארצית.

## מציאות (טראומטית) משותפת

כאשר מנהלים וצוותיהם חשופים לאותו איום קיומי ישיר או נתפס.

”כולנו באותו הים... אבל לכל אחד יש את הסירה שלו”.

במצבי חירום, בעלי תפקידים ברשות המקומית אינם רק נותני שירות לתושבים,

אלא גם **חלק מהקהילה עצמה**. לעיתים רבות הם חיים באותו יישוב, חשופים לאותם איומים

ומתמודדים עם אותן דאגות אישיות ומשפחתיות – ובמקביל נדרשים למלא את תפקידם במתן

מענים לתושבים.

## התייצבות

היכולת של אנשים ומערכות להישאר נוכחים, להבין מה נדרש מהם, להתחיל לפעול ולתפקד בתוך מציאות משברית, גם כאשר אי־הוודאות והלחץ עדיין נמשכים.

# מה קורה לנו בזמן חירום?

## 3 המצבים ההישרדותיים THE THREE SURVIVAL RESPONSES

Freeze / לקפוא



קפאון (להישאר ללא תנועה)  
Freeze (Remaining Still)

Fight / להילחם



לחימה (להתגונן)  
Fight (Defending Yourself)

Flight / לברוח



בריחה (להימלט)  
Flight (Escaping the Threat)

# מה קורה לארגון בשעת חירום?

להילחם\Fight



לקפוא\Freeze



לברוח\Flight



# מי המתייצבים בשעת חירום? מאפיינים ודפוסי פעולה

מודל TRPI מאפיין 4 טיפוסים של אנשים המאופיינים בדפוסי פעולה שונים (שקשורים בתגובת fight) הנוטים להתמודד טוב יותר במצבי לחץ ודחק, כל אחד בגישה קצת אחרת.

- Trait Response Personality Indicator (TRPI)
- Fight or Flight: The Leaders Who Emerge Stronger From Setbacks | Russell Reynolds Associates

**מהו דפוס הפעולה הדומיננטי שלך בשעת חירום?**

**שאלון**

### היזמים / המניעים

בשעת חירום הם קמים ועושים  
גם בלי לחכות לתמונה המלאה

### הלוגיקנים / המארגנים

עושים סדר בבלגן  
ופועלים לפי ההיגיון

### המתדיינים / השואלים

צריכים לדון ולברר  
כדי להבין מה נכון לעשות

### הוירטואוזים / מהירי החשיבה

קולטים מהר מה קורה  
ומאלתרים פתרונות בזמן אמת

## היזמים המניעים

### קמים ועושים גם בלי לחכות לתמונה המלאה

- פותרים בעיות
- פורחים בתנאים של סיכון גבוה ולוקחים לעתים קרובות סיכונים מחושבים כדי להשיג תוצאות מיידיות
- אנרגטיים ומוכווני פעולה
- בעלי אבחנה חדה ומקבלים החלטות מהירות
- סתגלניים
- מיומנים בחשיבה ובתגובה מהירה
- בעלי העדפה חזקה להתנסויות בשטח
- ניגשים לחיים עם מנטליות של 'לתפוס את הרגע'
- רותמים את הקורטקס הפרה-פרונטלי ואת האדרנלין הגבוה, מעריכים במהירות איומים ומזנקים לפעולה

## המתדיינים השואלים

### צריכים לדון ולברר כדי להבין מה נכון לעשות

- אנשים דינמיים עם אוריינטציה לרעיונות
- פורחים ומשגשגים בסביבות שבהן יוכלו לחקור רעיונות חדשים ולאגור מוסכמות
- חושבים מהר ויש להם יכולת לדון ואף ליהנות מהתהליך של פירוק טיעונים כדי לחשוף אמיתות יסוד
- עם סקרנותם הטבעית הם יכולים לצלול לעומק רעיונות מופשטים, לבחון תיאוריות ולהתנסות בפרספקטיבות שונות.
- במצב חירום הקורטקס הפרה-פרונטלי שלהם נשאר פעיל מאוד, מזין פתרון בעיות אסרטיבי ודיונים מהירים וסוערים. העוררות הגבוהה דוחפת אותם להתעמת ולהפוך אתגרים להכרעות אינטלקטואליות.

# הלוגיקנים המארגנים

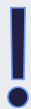
## עושים סדר בבלגן ופועלים לפי ההיגיון

- אינטלקטואלים ומתבוננים פנימה, מופנמים
- מונעים על ידי סקרנות עמוקה להבין תיאוריות ומערכות מורכבות
- ידועים בחשיבה האנליטית וברעיונות החדשניים ונהנים לנתח בעיות ולחשוף עקרונות יסוד
- מעדיפים את עולם הרעיונות על פני דברים פרקטיים, מצטיינים בניסוח תיאוריות ומחקר
- עשויים להתקשות בהפיכת הרעיונות המופשטים לפעולות קונקרטיות
- במצב חירום היכולות הלוגיות והאנליטיות שלהם נשארות במוקד. הקורטקס הפרה-פרונטלי עובד ביחד עם העוררות הגבוהה, מה שמאפשר להם להתמודד עם אתגרים אינטלקטואליים
- עשויים להיראות מנותקים אבל החשיבה הישירה והפתרונית שלהם מניעה אותם לנהל מתח כדרך לפתרון בעיות לוגי

## הוירטואוזים מהירי החשיבה

### קולטים מהר מה קורה ומאלתרים פתרונות בזמן אמת

- אנשים פרקטיים, בעלי תושייה ויכולת אלתור, עם כישרון לפתרון בעיות בשטח.
- ידועים בזכות מיומנויות מכניות וטכניות, ועם יכולת טבעית להבין איך דברים עובדים.
- משגשגים בסביבות שבהן יוכלו ליישם את המיומנויות שלהם באופן עצמאי.
- מעריכים יעילות ופועלים במהירות למרות שהם יכולים להיראות מנותקים בגלל הטבע המרוחק שלהם.
- במצב חירום הם רגועים, החשיבה האובייקטיבית שלהם משתלבת עם פתרון בעיות אקטיבי.
- הם מתעלים את הזינוק באדרנלין לפעולה מהירה ולוגית, שומרים על קור רוח כשהם מתמודדים עם גורמי סטרס באמצעות פתרונות פרקטיים.



# נדאי לשים לב:

## הוירטואוזים המהירים

- לשתף את הצוות בלוגיקה ולא רק בפתרון כדי שאפשר יהיה לשכפל ולהרחיב.
- להיזהר מ"כבאות" מתמשכת: לעצור לזהות את שורש הבעיה, לא רק סימפטומים.
- לחבר את הפתרון הטקטי לתמונה רחבה (סדר עדיפויות, השלכות, תלות בגורמים אחרים).

## המתדיינים השואלים

- לבחור את השאלות הקריטיות להצלחת המשימה
- לתחום את הדיון בזמן.
- להקפיד על תרגום הדיון להחלטות ומשימות (מי עושה מה עד מתי).
- לשים לב לעומס על הצוות: יותר מדי שאלות יכול להתפס כערעור/ביקורת בזמן לחץ.

## הלוגיקנים המארגנים

- להראות את הערך בדרך גם לרצים בה
- להיזהר מניתוח יתר: לא חייבים 100% מידע כדי לנוע.
- לשלב פעולה קטנה מיידית במקביל לבניית תמונה מלאה.
- לא להפוך את המבנה למטרה – המבנה הוא שירות לתוצאה, לא להפך.

## היזמים המניעים

- לעצור "עצירה מכוונת" קצרה לפני שרצים: לשאול עוד 2 שאלות שמחדדות כיוון.
- לא לדלג על תהליכים ושותפים: להבטיח שכולם מבינים את ההיגיון ואת היעד.
- להיזהר מפעולה מהירה שתדרוש תיקונים רבים בהמשך



## הורדה לשולחן העבודה שלי

- מיפוי צוות ההנהלה\העובדים שלי
- מי יכול להשלים אותי לטובת שיפור התפקוד הארגוני בחירום?

# המיומנויות המנהיגותיות האפקטיביות בחירום

לצפות קדימה  
את הגל



לנווט בעמימות



להניע את הארגון  
לפעולה



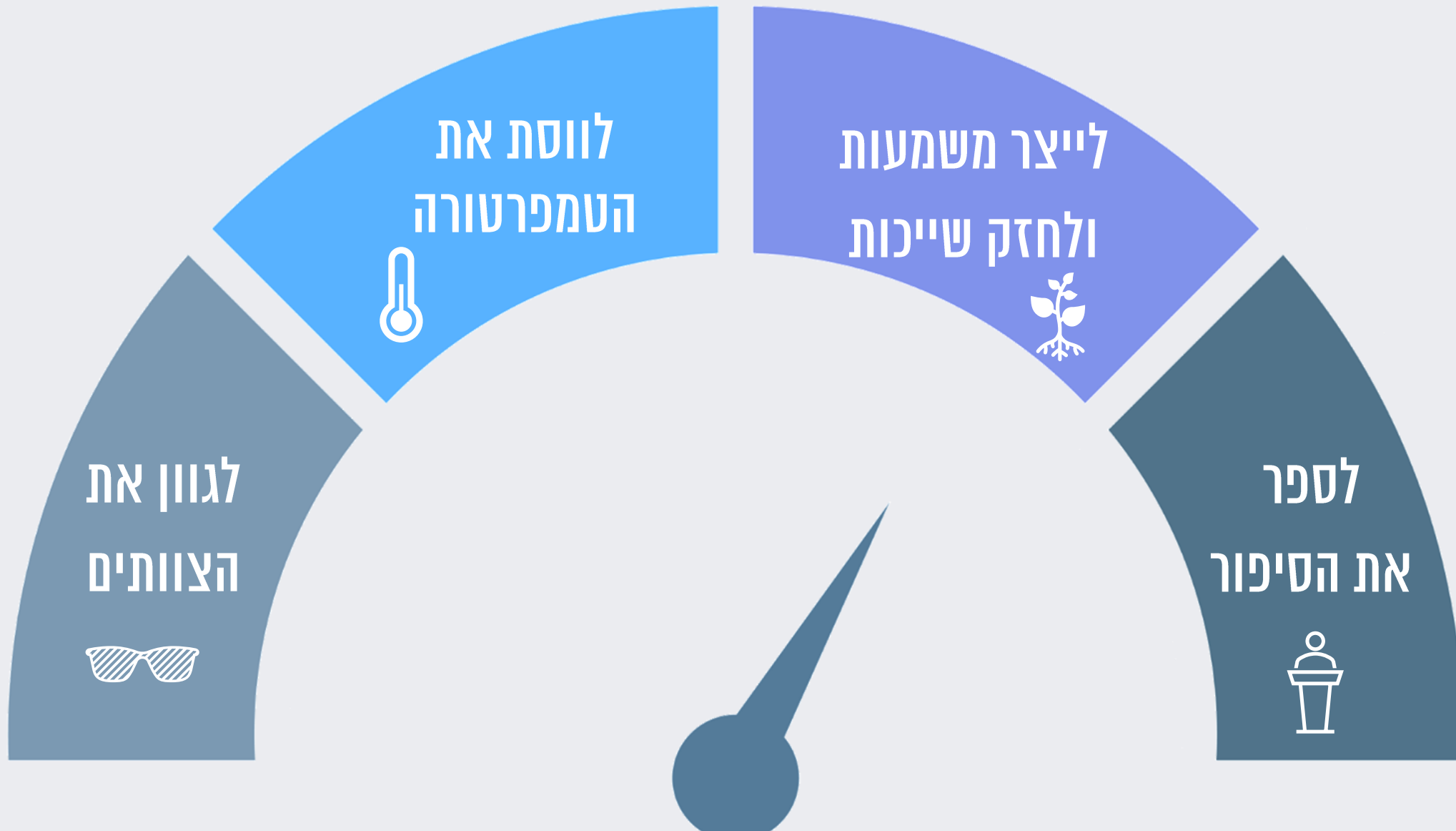
לבנות אמון



לאמץ  
Growth Mindset



# ארגז כלים - פעולות מנהיגותיות בשעת חירום





## לספר את הסיפור

### למה זה חשוב?

- כאנשים מטבענו אנו מעצבים את חיינו דרך סיפורים – על עצמנו, על אחרים, על העולם. סיפור מסייע לנו להבין טוב יותר את המציאות.
- המעבר לחירום קוטע את הרצף ויש להבנות אותו מחדש בהתאם למציאות החדשה על מנת לשמור על הרציפות התפקודית.
- בשעת חירום צוותים עלולים לחוות לחץ, בלבול ואי וודאות וסיפור המסגרת מסייע לייצר בהירות, מדגיש את המשימה והחיבור אליה.
- השפה שלנו מעצבת את המציאות וחשוב לשים לב לבחירת המילים, במיוחד כשהן נאמרות על ידי הסמכות יש להם משקל רב. הסיפור יכול לסייע בהתמודדות טובה יותר עם המציאות.



## לספר את הסיפור – תרגום לפרקטיקה במרחב המקומי

### • מול התושבים – מאמץ הסברתי

- שלב מקדים: לדייק את הסיפור – בהתאמה למאפייני המצב ולתפיסות האסטרטגיות הקיימות ברשות
- לדבר את הסיפור במגוון פלטפורמות - להסתובב ברשות (במקלטים, בשירותים שפועלים, במוקדי התנדבות) ולשוחח עם אנשים, להעלות סרטונים לרשתות החברתיות, לעדכן את האתר העירוני, לשלוח סמסים לתושבים ועוד
- לחבר את נציגי השירות הנמצאים במגע ישיר עם התושבים (למשל, במוקד העירוני)

### • בתוך צוות הרשות

- שלב מקדים: לוודא תאימות בין הסיפורים במעגלים השונים (למנוע פיצולים)
- להשקיע פרק זמן בכל פורום / הערכת מצב לשקף את התמונה המלאה ולייצר סיפור משותף
- לשלוח באופן עיתי הודעות בקבוצת הווטסאפ / המיילים של הצוות המעבירות מסרים שמחזקים את הסיפור המשותף
- לתרגם למעשים את הסיפור המשותף (צריך להתבטא באופן הפעלת כוח האדם הקיים, ברתימה של משאבים נוספים, ברמת האינטנסיביות של הפעולות..)



## לייצר משמעות ולחזק שייכות

### למה זה חשוב?

- קטיעת הרציפויות מערערת אצל רבים את תחושת הייעוד והמשמעות הקשורה בערכים שלנו, במה שחשוב לנו, שמניע אותנו לפעולה.
- לאנשים יש נטייה לעשות רדוקציה (להפחית ערך) ליכולתם להשפיע על המציאות החירומית.
- ה"מתיחה" ודרישות המציאות הגוברות על המשאבים האישיים, פוגעות בתחושת המסוגלות העצמית ואיתה נפגעת תחושת המשמעות.

התפקיד שלנו הוא לסייע לצוותים לצקת משמעות לאירועים, לחבר בין היכולות האישיות שלהם לצרכים החדשים שמופיעים, לחבר אותם לתכלית - למטרה הגדולה שלשמה הם פועלים ונחוצים ולהראות להם שהם חשובים לנו, לארגון ולמשימה.



## לייצר משמעות ולחזק שייכות – תרגום לפרקטיקה במרחב המקומי

### • מול התושבים

- להטמיע את נושא המשמעות והשייכות בסיפור המשותף
- לעודד התנדבות ולייצר פלטפורמות המאפשרות התנדבות
- לשים דגש על ערבות הדדית ופעולה למען הקהילה (למשל, "שכנות טובה", צח"ש...)

### • בתוך צוות הרשות

- לעסוק בשאלת הערך והמשמעות שלנו - כהנהלת הרשות / כאגף / כבעל תפקיד - ואיך הם באים לידי ביטוי בפעולות שאנחנו עושים, הן בפורומים קבוצתיים (למשל, הערכת מצב, הודעות בקבוצת הווטסאפ) והן בשיחות אחד על אחד עם העובדים
- להדגיש את החשיבות של הפעולה המשותפת ברמת הרשות ואת החיוניות של כל חלק בה ("נדרש הכפר כולו")
- להקצות תפקיד משמעותי לעת הנוכחית לעובדים שאין להם תפקיד מובהק / ברור בחירום



## לווסת את הטמפרטורה

### למה זה חשוב?

- הלחצים והשיבושים של שעת חירום משפיעים עלינו ברמה הפסיכולוגית והפיזיולוגית ומאתגרים את טמפרטורת העבודה.
- על מנת להיות תפקודיים ואפקטיביים, אנו זקוקים לטווח אופטימלי של טמפרטורה – לא גבוהה מידי ולא נמוכה מידי.

שימו לב לדפוסים של אי סבילות לאי וודאות:

במצב של **"טמפרטורה נמוכה"** ותגובות של קיפאון - לעשות אקטיבציה ולהניע לפעולה עם הנחיות בהירות.

במצב של **"טמפרטורה גבוהה"** מדי - הצפה, דאגה ואי שקט - לעצור, להחזיר תחושת שליטה דרך החלטה קטנה ומעשית, לייצר בהירות,

להדגיש מה בשליטתנו ומה לא, מה תפקידנו כרגע, לנרמל - "זה טבעי שזה מעלה דריכות. אנחנו נחזיק את זה יחד".



## לוסט את הטמפרטורה – תרגום לפרקטיקה במרחב המקומי

### • מול התושבים

- להעביר מסרים של איזון בין אחריות ועמידה בהנחיות לבין שמירה על רוגע ויכולת לתפקד.
- לתת כלים לתושבים לוויסות טמפרטורה (כלים לשימור עצמי וחוסן) – באופן מקוון, במקלטים, במסגרות פעילות

### • בתוך צוות הרשות

- להפנות תשומת לב שוטפת למצבם של העובדים (מה הטמפרטורה שלהם?) – הן באמצעות התבוננות על תפקודם והן באמצעות התעניינות ישירה
- לוודא שמדברים עם כל עובד לפחות פעם ביום, ו'רואים את העובד בעיניים' אחת למספר ימים
- לקיים שיח ממוקד עם עובדים שנמצאים בקצוות למתן מענה מותאם
- להקדיש פרקי זמן במסגרת צוותית לשיח על הטמפרטורה בה אנחנו כצוות וכיחידים נמצאים כרגע, ומידת התאמתה לצרכי המצב
- לקיים הדרכות ממוקדות לצוות על כלים לוויסות טמפרטורה (כלים לשימור עצמי וחוסן)



## לגוון את הצוותים

### למה זה חשוב?

- גיוון בחירום מאתגר אף יותר מגיוון שבשגרה – אנחנו נוטים "לרוץ" עם אלה שכבר בנינו איתם אמון או עם הדומים לנו ואין זמן להתעכב.
- גיוון בדפוסי חשיבה ופעולה, גיוון באנשים ובפעולות חושף נקודות עיוורון, מאתגר, מרחיב נקודות מבט ויכול לתרום לפתרונות יצירתיים.



## לגוון את הצוותים - תרגום לפרקטיקה במרחב המקומי

### • מול התושבים

- לשלב נציגי תושבים בצוותי חשיבה ותכנון
- לעשות חיבורים ולמידה משותפת חוצה ארגונים / קבוצות פעילים / ועדי שכונות / צח"שים

### • בתוך צוות הרשות

- 'להרוויח' את הגיוון שקורה בגלל תצורת העבודה הייחודית בחירום
- לייצר פלטפורמות נוספות לעבודה חוצת צוותים / מחלקות / אגפים
- בהערכות מצב ודיונים לתת מקום לדעות שונות, להקשיב לקולות מגוונים
- לעודד את המנהלים והעובדים לגוון את האנשים עמם הם מתייעצים ופועלים

**"וּבְמָקוֹם שְׂאִין אֲנָשִׁים, הַשְׂתַּדֵּל לְהִיּוֹת אִישׁ"**

**(מסכת אבות, פרק ב משנה ה)**

**שאלות!?**

**תודה ולהתראות!**