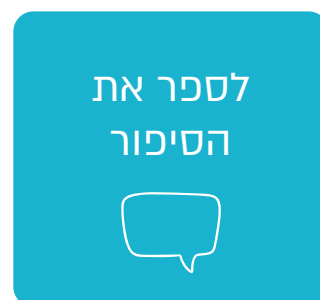
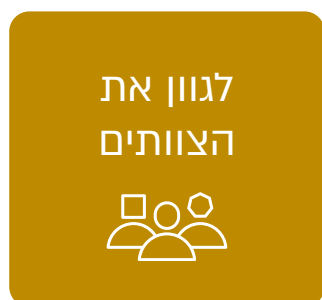


מנהיגות בשעת חירום

צוות בחירום מתמשך - כלי למנהלים

המתווה שלפניכם נבנה במעוז על סמך תהליך פיתוח של תפיסה וכלים בתחום "מנהיגות בחירום" בעקבות אירועי השבעה באוקטובר. תהליך הפיתוח התבסס על סדרת ראיונות שקיימנו עם מנהיגים ומנהיגות אשר התייצבו ועסקו במתן מעני החירום בתקופה זו, בשילוב ידע תיאורטי הקיים בתחום בארץ ובעולם. תהליך זה מלמד, כי מעבר לתפקוד ההכרחי בו מנוהלות המשימות החיוניות ב"כאן ועכשיו" ששעת החירום מזמנת, ישנה חשיבות רבה **לפעולות המנהיגותיות אשר שומרות על החוסן האישי והארגוני ומקדמות ביצועים אפקטיביים** של הצוותים בשעה מאתגרת בה הם נדרשים להתייצב ולפעול. פעולות אלו **בונות את האמון** בתוך צוותי המשימה, ובכך גם תורמות לבניית האמון בארגון עצמו וביכולת הביצוע שלו לאורך החירום המתמשך.

זיהינו **ארבע פעולות מנהיגותיות** מרכזיות בזמן חירום:



מתווה זה מיועד למפגש עם צוות המשימה שלכם. הוא יעסוק בשלוש הפעולות הראשונות שעל המנהיגות לבצע בזמני חירום: **לספר את הסיפור, לייצר משמעות ולחזק שייכות, לווסת את הטמפרטורה.**

מושגים שנדאי להכיר

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.

אי סבילות לאי וודאות

במצבים של אי וודאות מתמשכת, ישנה נטייה פסיכולוגית המבטאת את הקושי לשאת מצבים של אי וודאות.

ביטויים אפשריים לאי סבילות לאי וודאות:

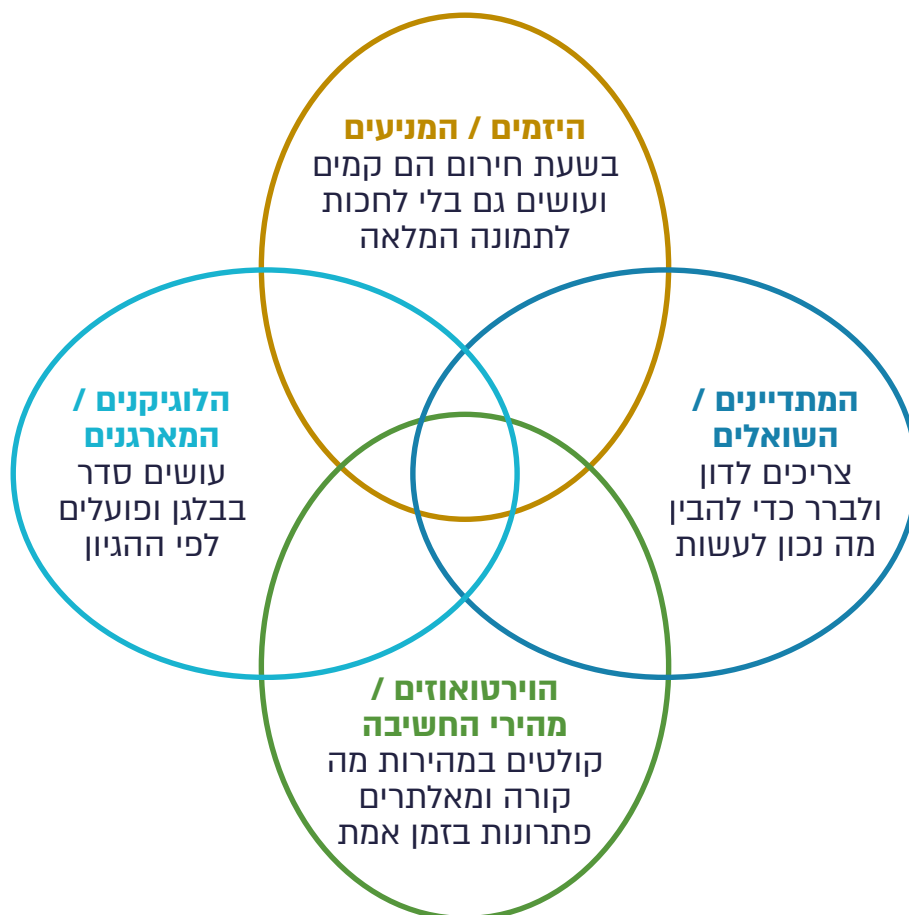
- קפאון, שיתוק וקושי לפעול, איטיות, אדישות או ניתוק
- קושי לראות תמונה מורכבת ולנהל מתחים מוכרים מהשגרה (כמו איזון בית-עבודה, טווח ארוך-טווח מיידי וכו')
- הצפה, חרדה, אי שקט, תחושה סובייקטיבית של עומס קיצוני
- שליטה וניתוח יתר, עיסוק בפרטי פרטים (המעכב את המשימה)

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.

האנשים שמתייצבים כאשר המציאות משתבשת - ארבעה טיפוסים

מודל מוכר בפסיכולוגיה מזהה ארבעה טיפוסים של אנשים עם המאופיינים בדפוסי פעולה שונים **הנוטים להתמודד טוב יותר במצבי לחץ ודחק ומאפשרים להם להתייצב ולפעול באופן אפקטיבי בשעת חירום**. היכולת לזהות את האופן בו אנו והאנשים סביבנו פועלים חשובה לצורך גיוון הצוות ובחירת האנשים המתאימים לקידום המשימה, לחיבור בין החוזקות של האדם למשימה המתאימה לו, לצורך הכשרת הצוותים וחיזוק יכולות ולשם הבנה טובה יותר של המנהיגה איזו הכוונה צריך כל אחד מחברי הצוות על מנת לפעול באופן מיטבי ואפקטיבי בשעת חירום.



היזמים / המניעים

בשעת חירום הם קמים ופועלים במהירות, גם כשתמונת המצב לא מלאה. הם מעריכים איומים וסיכונים במהירות ומייצרים מומנטום: חלוקת תפקידים, החלטות מהירות, ותנועה קדימה. החוזקה שלהם היא הנעה לפעולה וחתירה לתוצאות מיידיות תחת לחץ.

כדאי לשים לב: לייצר "עצירה מכוונת" קצרה לפני ריצה לפעולה: לשאול עוד 2-3 שאלות / לעסוק בתיאום על מנת לא לרוץ לכיוון הלא נכון.

הלוגיקנים / המארגנים

בשעת חירום הם עושים סדר בבלגן. הם מגייסים את האדרנלין לחשיבה חדה וממוקדת ועוסקים במיפוי מידע, בניית תמונת מצב, תעדוף, לפי היגיון והבניית תהליכי עבודה. החוזקה שלהם טמונה בבהירות שהם מביאים, ביכולת לייצר הבניה ולהפעיל שיקול דעת.

כדאי לשים לב: לא להתעכב על ניתוח יתר – לפעמים אפשר להתקדם באי וודאות עם "מספיק טוב".

המתדיינים / השואלים

בשעת חירום הם נוטים לברר, לדון ולהעלות שאלות על מנת להבין כיצד נכון לפעול. הם חדים, מהירים, ומאתגרים הנחות באמצעות הטלת ספק על מנת להגיע להחלטות טובות. החוזקה שלהם היא דיוק, חשיבה ביקורתית ויכולת לחשוף פרטים חבויים.

כדאי לשים לב: לשמור על קצב והקשר: לתחום את הדיון בזמן, באופן פרקטי, ולסכם אותו למסקנה ברורה על מנת שלא להתעכב בדיונים תיאורטיים ואת ההתקדמות המעשית של המשימה.

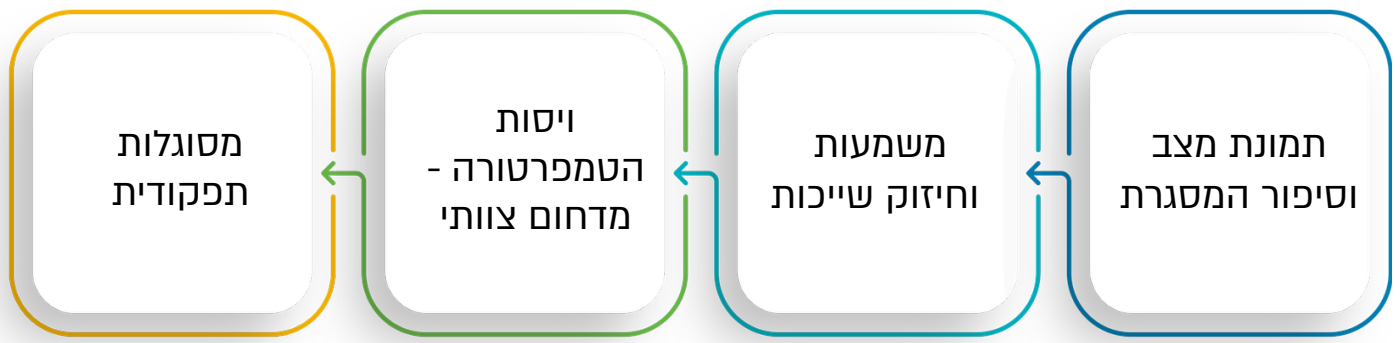
הוירטואוזים / מהירי החשיבה

בשעת חירום הם פרקטיים, מאלתרים ומכגינים תושייה בשטח. הם רגועים, תפוסים במהירות איך עובדים הדברים ומנתבים את הלחץ לפתרון טכני או מעשי שמחזיר שליטה. החוזקה שלהם טמונה בפתרונות המהירים והשימיים.

כדאי לשים לב: לא להישאר רק ב "לתקן כאן ועכשיו", להקפיד לשתף את הצוות בלוגיקה ולחבר לתמונה הרחבה הנתונה.

איך נראה הצוות שלך? מיהם הטיפוסים שמרכיבים אותו? כיצד מבנה זה מקדם או מעכב את המשימה בחירום?

מתווה סיכום שבוע חירום - מפגש צוות



להציג תמונת מצב ולספר את סיפור המסגרת (10 דק')

הסיפור המשותף על המשימה והתפקיד שלנו בחירום מסייע לצוותים החווים לחץ, בלבול ואי וודאות לייצר תמונה בהירה של המצב, של ההתייצבות הנדרשת, כמו גם של תחושת הדחיפות וההזדהות עם המשימה שלפנינו והפעולות הנגזרות ממנה.

יש לשים לב לבחירת המילים - ברגעי חירום מילים עשויות לקבל פרשנות חדשה. לכל מילה בשיחה יש משקל רב בסיפור הנרקם.

שאלות לצוות:

- מה הייתה המשימה שלנו השבוע? מה רצינו להשיג ומה השגנו בפועל?
- מה המשמעות לארגון / לצוות שלנו?
- מה אנחנו עושים בעקבות זה?

לייצר משמעות ולחזק שייכות (20 דק')

זמן חירום קוטע את הרצף התפקודי ומערער את תחושת הייעוד והמשמעות. לעיתים נוצרת תחושה של רדוקציה, הפתחת ערך של היכולת להשפיע על המציאות החירומית. **התפקיד שלנו הוא לסייע לאנשים סביבנו לצקת משמעות לאירועים, לחבר בין היכולות האישיות שלהם לצרכים החדשים שמופיעים, לחבר אותם לתכלית - למטרה הגדולה שלשמה הם פועלים ונחוצים ולהראות לאנשים שהם חשובים לנו, לארגון ולמשימה.** יצירת משמעות קשורה בערכים שלנו, במה שחשוב לנו, שמניע אותנו לפעולה.

מסגור לדוג': "המשמעות שלנו עכשיו היא לשמור על רציפות תפקודית וגם על האנשים. אנחנו עושים את זה ביחד. נדבר על מה התפקיד שלנו בתוך המצב הזה - ואיפה כל אחד מאיתנו הכי חשוב כדי לקדם אותה השבוע?"

הצעות לשאלות לצוות לחזק משמעות ושייכות:

- מהו הערך המרכזי שהצוות שלנו מייצר לאחרים עכשיו?
- אילו פעולות שעשינו אפשרו את השגתו?
- בסיומו של שבוע זה, מה חשוב לנו שייגידו על האופן שבו תרמנו למשימה?
- מה הדבר הכי חשוב שנשמור עליו בימים הבאים?

לואסת את הטמפרטורה: מד-חום צוותי מהיר (10 דק')

בתוך מערכת של לחצים ושינויים שמשפיעה על אנשים ברמה הפסיכולוגית והפיזיולוגית, כדאי לוודא שגם אתם וגם הצוותים שלכם נמצאים בטמפרטורת עבודה יעילה.

שאלות לצוות:

חלופה 1: שרטטו את גרף הטמפרטורה השבועי שלכם. באיזו טמפרטורה התחיל השבוע? האם וכיצד היא השתנתה במהלך השבוע? מה השפיע על זה?

חלופה 2: מתי השבוע הרגשתם שהטמפרטורה אצלכם יוצאת מטווח העבודה היעיל (כלפי מעלה או כלפי מטה)? מה השפיע על זה?

הזמינו שיתוף קצר וזיהוי של הגורמים שסייעו לוואסת את הטמפרטורה ולהחזירה לטמפ' עבודה יעילה.

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".

זוהי הזדמנות טובה לתת מקום לתסכול מנהיגותי, במידה ומופיע, יחד עם יצירת מענים מתאימים: הבנת מקורות והפערים שיוצרים את התסכול וחשיבה משותפת היכן ניתן להשפיע ולשנות את אופן העבודה או הפתרונות במציאות.

בפנייה אישית ניתן להוסיף: "מה את/ה/ם צריך/ה ממני כדי להיות במיטבך/כם?"

שאלות לצוות:

- מה הטמפרטורה הצוותית שלנו מספרת על דפוסי הפעולה שלנו בחירום?
- במה אנחנו טובים יותר והיכן היינו רוצים לעבוד אחרת בהמשך החירום?

סיכום: להחזיר את המסוגלות התפקודית (10 דק')

בחלק הזה נחזיר את תחושת המסוגלות התפקודית, נזכיר שוב את המשימה המשותפת ונתמקד ביכולת לפעול באי הודאות המתמשכת.

שאלות לצוות:

- מהו היעד קצר הטווח שאנחנו שמים לעצמינו לימים הקרובים?
- מה יעזור לנו להשיג את היעד הזה כצוות?