

## خارطة طريق للقيادة النوعية في حالات الأزمات والطوارئ: تبصّرات من مواجهات مدنيّة في غلاف غزّة خلال حملة "الجرف الصامد"

يوتام دغان، أخصائيّ نفسيّ طبيّ سريريّ متخصصّ في حالات الضغط والصدمات وفي تطوير  
الحصانة والمواجهة.

مدخل

استمرّ القتال في حملة "الجرف الصامد" في سنة 2014 استمرّ أسابيع طويلة، ووُضِع الجبهة الداخليّة  
الإسرائيليّة عامّة، وسكّان بلدات غلاف غزّة خاصّة أمام تحديّات كبيرة. هذا الواقع المركّب تطلّب إصدار  
توجهات واتّخاذ قرارات. وأبرز التحديّات التي تواجه القيادات الرسميّة وغير الرسميّة، في وقت القتال وفي  
حالة الطوارئ المستمرّة.

يقدم هذا المقال خارطة طريق لقيادة نوعيّة في حالات الطوارئ، وهدفها تقديم المساعدة في القيادة والاختيار  
في أوقات الأزمات الصعبة والمثيرة للتحديّات. تفصّل خارطة الطريق السياق الذي تحدث فيه الأزمة، والتوتّرات  
الرئيسيّة التي تعمل القيادة من خلالها، والقدرات البارزة التي تساعد القائد في القيادة وإدارة الأزمة بشكل  
فعال.

القيادة هامة جدًّا في حالات الطوارئ، وهي مركّب هامّ في الحصانة وفي مواجهة هذه الحالات. عندما نتحدّث  
عن القيادة، نميل عادةً إلى التطرّق إلى القيادة الرسميّة، السياسيّة والعسكريّة. إلى الشخصيّة الكبيرة التي  
تتخذ القرارات وتقود والتي تشرح وتنقل الواقع إلى الجمهور الواسع. لا شك أنّ مثل هذه القيادة هامة جدًّا،  
ولكن من اللائق التطرّق، بالإضافة إليها، إلى القيادة بتعريفها الواسع والتي تشمل كلّ سلسلة القيادة التي بين  
القيادة القومية وهذه المحليّة. للقيادة الاجتماعيّة، المجتمعيّة، العائليّة ولمظاهر القيادة من قبل المتطوّعين،  
ومن أبناء الطائفة ومن كلّ المبادرين. كلّ من يعمل من أجل تغيير الوضع، ومن أجل مواجهة أفضل في وجه  
الأزمة والتهديد الذي يواجههم. يتطرّق المقال إلى هذه القيادة الواسعة، من منطلق الإدراك بأنّ مظاهرها هامة  
للحصانة على صعيد المجتمع عامّة والمجتمع المحليّ خاصّة، الاجتماعيّة وللمحافظة على استمراريّة الأداء في  
حالات الطوارئ.

السياق الواسع للأحداث الخارجية بين النشاط الروتيني والنشاط في حالة الطوارئ

إذًا، ما الذي يميّز القيادة الجيدة والفعّالة في حالات الطوارئ؟ ما هي الأبعاد التي تتركب منها هذه القيادة، وضمن أيّ توتّرات هي تعمل؟ ما الذي يمكن أن نتعلّمه من التجارب المتراكمة لدى القيادة في أوقات الطوارئ في بلدات غلاف غزّة، والذي يمكّن من جاهزية وأداء أحسن في جولات القتال القادمة؟

من تحليل قصص المواجهة والقيادة الناجحة نقترح هنا خارطة طريق للقيادة في حالة الطوارئ. تتضمن هذه الخارطة سياق الأحداث والانتقال من الروتين إلى الطوارئ:

3 التوتّرات الرئيسيّة التي بينها وبداخلها تعيش وتعمل القيادة، و-6 مجموعات من التبصّرات والأدوات التي توضع تحت تصرّف القيادة في حالة الطوارئ، والتي يمكنها أن تساعد باتّجاه العمل والقيادة. في العقدين الأخيرين تميّزت الحياة في غلاف غزّة بانتقالات كثيرة وحادّة بين أوقات الروتين وبين أوقات الطوارئ. وليس فقط في جولات القتال الرسميّة، بل في أوقات الروتين التي كانت تخترقها من حين إلى آخر صفّارات الإنذار أو إطلاق النار، وبمحاولات تسلّل عبر الحدود وتهديدات الأنفاق المستمرّة. الانتقال من نشاط روتيني إلى صفّارة "لون أحمر" التي يمكنها أن تفتتح فترة طويلة أو قصيرة من التهديدات ومواجهة فيها الكثير من الضيق، هو انتقال بحاجة إلى إدارة.

يجب أن نعرف كيف ننقل الواقع المتغيّر، والتأكّد من اتّخاذ وسائل الحماية والوقاية عند الحاجة والعودة إلى الروتين إذا توقّرت الظروف لذلك. أن نعلم أنّه في مثل هذه الانتقالات توجد صعوبة مبنينة تنجم عن التهديد الملموس، الواقعيّ وكذلك بسبب كون صفّارات الإنذار حافزًا يمكن أن يثير من جديد الذكريات، ردود الفعل العاطفيّة، الفسيولوجيّة والسلوكيّة لحالات

حرجة صادمة سابقة. صفارات الإنذار يمكنها أيضًا أن تفتح جروحًا قديمة للصدمة النفسية. التوتر بين الروتين والطوارئ هو مصيري، ويجب إدارته وإدارة الانتقالات من وضع إلى آخر. إعلان الطوارئ يمكن أن يتم بدون صفارة إنذار أو وضع أمني، مثلًا، عندما يكون هناك حدث مدني مثل حادث طرق صعب أو أحوال جوية متطرفة، ولا نعرف دائمًا من دون أي شك متى يتحول الوضع إلى حالة طوارئ. الفهم والقدرة على تقييم الوضع ودلالاته، احتمالات وقوع ضرر أو إصابة، المساعدة في الانتقال من روتين إلى طوارئ والعودة بشكل ناجع وواضح – تعتبر وسيلة قيادية هامة.

### القيادة في حالة الطوارئ والتوترات الثلاثة الضرورية لوجودها

تصف التوترات الرئيسية في مجال القيادة في الطوارئ صراعات تجب إدارتها بين أمثلة أو طرق تفكير أو عمل. كما في الفيزياء، كذلك القيادة في الطوارئ بين القطبين يحصل توتر منه يمكن أن نستوعب القوة والمرونة لعمل قيادي فعّال وللقيادة. من الهام أن نفهم هذه التوترات وأن نتموضع في الحيز الذي بين القطبين المختلفين وأن نعمل بشكل واعٍ (عقلاني).<sup>1</sup> خارطة الطريق يمكن أن تساعد في التوجيه المركب بين هذه التوترات، خلال إدارة حالات الأزمة وقيادة الآخرين.

1. التوتر بين التبصر والقالب. يصف هذا التوتر ضرورة التحرك في أوقات الطوارئ بين التعلم والتجديد. بين إدخال تغييرات تهدف إلى التوافق مع الواقع المتغير ومع التحديات الجديدة، بين المحافظة على الأنظمة القائمة، وعلى التقاليد وعلى العمل المنتظم المعتمد على المعرفة التي تراكمت في التنظيم خلال السنوات. يتمثل التوتر أيضًا في الفرق بين الاستعداد للطوارئ وتخطيط البرامج المفصلة وأنظمة طوارئ دقيقة وبين العلم بأنه في وقت تفعيل هذه البرامج في الطوارئ نحتاج إلى مرونة لإدخال تغييرات وملاءمتها. خلال أوقات الطوارئ والأزمات على القيادة أن تتحرك طوال الوقت بين الموجود، المعروف والمنتظم وبين الحاجة

<sup>1</sup> عمليًا، الأمر يتعلّق بنوع من الوعي للحالة awareness situational التي تعتبر مميّزًا وأداة قيادية هامة. يتناول هذا النوع من الوعي القدرة على إدراك الحيز (المادي، الشخصي والبيئي شخصي) تحليل وإدراك صورة ما يحدث والقوى التي تعمل في الميدان. القصد هنا هو تطوير الوعي للحالة من خلال رسم خارطة الطريق وتحديد "صندوق أدوات وقدرات ريادية" يكملها.

الضرورية إلى التجديد والمبادرة إلى التغيير. الذهاب حتى النهاية باتجاه قطب معين، على سبيل المثال، تغيير عكسي يهمل كل ما كان حتى الآن - خطر. بنفس الطريقة التمسك بالأنظمة وعدم المرونة - يمكنه أن يسبب عملاً ليس ذا صلة مع وجود التحديات والتهديدات الجديدة.

2. التوتربين الخاصّ والعامّ. القادة هم قبل كل شيء بشر. الواقع الذي تعمل فيه القيادة هو واقع مشترك فيه التهديد والمواجهة مشتركان بين الجميع. على القائد في أوقات الطوارئ أن يتمعن في الداخل وفي الخارج وأن يسأل نفسه عدّة أسئلة: ما الذي أتوقعه من نفسي؟ ما الذي تتوقعه بيئي ووظيفتي مّي؟ كيف أدير التوتربين ما أتوقعه من المحافظة على الهدوء تجاه الآخرين وبين مسئوليتي تجاه نفسي وأهل بيئي؟ كيف أدير هذا التوتربين بشكل يساعدني على أن أقوم بالعمل الصحيح والجيد؟

3. التوتربين القيادة الموجّهة لمهمة والقيادة الموجّهة عاطفياً. المقصود هنا أساليب القيادة المختلفة: قيادة موجّهة إلى العمل، منفصلة عن العواطف التي لا ترى بعينها، وبين قيادة محتوية متّصلة بالعواطف ترى بعينها الصعوبات والألام. في أوقات القتال يكون الوضع واضحاً ومطلقاً، ولكن عندما نكون في حالة استعداد وانتظار - عندما نندخل ونساعد مصابي الفرع ونقيّم حالة السكّان - يصبح الوضع مركّباً أكثر. القيادة النوعيّة قادرة على التحرك بين قطبي هذا المحور والمخاطبة باللغتين المشتقتين منه. نطلق الرصاص ونبكي أيضاً. نقف صامدين ويحتضن الواحد منّا الآخر.

### خارطة الطريق للقيادة: توتربين مركزية



تعمل القيادة بين وداخل هذه التوتّرات الثلاثة. القدرة الواعية على الحركة على تسلسل بين القطبين، بين موجّه لمهّمّة وبين موجّه عاطفيًا، بين قالب وتبصّر وبين الخاصّ والعامّ وفي السياق الواسع الذي بين الروتين والطوارئ- هنا تنشأ القيادة وتقود.

### خارطة طريق للقيادة في الطوارئ – قدرات قياديّة

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن نذكر ونصطلح 6 مجموعات تبصّرات، مبادئ وأدوات – كلّها توجيهات لعمل قياديّ فعّال في الطوارئ: نقل الواقع، مبادرة وجسارة، تحفيز على العمل، وضع "الأنا" جانبًا، التعلم والحدّثة، وأخيرًا الذكاء العاطفيّ: استعداد ومرونة (استرونة).

### خارطة طريق للقيادة في الطوارئ: قدرات تحرك



1. إدراك ونقل الواقع الصادم والأزمات. في النموذج الذي طوره العالم النفسي د. رؤوفين

غال<sup>2</sup> حول وظيفة القادة الرئيسية في حالات الطوارئ من أجل نقل الواقع وشرح ما يحدث ولمنح الأمور سياقًا ومعنى. بلغة أخرى، على القيادة أن تكون العدسة التي عبرها يرى المرؤوسون ما يحدث ويفهمون إلى أين تؤدي بهم الطريق. من جهة، في وقت الأزمة والطوارئ من الهام للقائد أن يتصرف وفق ما يؤمن به حتى النهاية. ومن جهة ثانية، من الهام أن يُرى الآخرين الطريق وأن يخلق شيء من العدم وأن يمنح الأحداث في المكان ومواجهتها معنى جديدًا. من أجل النجاح هناك حاجة إلى قدرة تنقل بين القدرة على رؤية الصورة الكبيرة وتمييز الوضع بكل تفاصيله الدقيقة. بعد أن نرى نحن أنفسنا ونفهم ما يحدث، يمكننا أن نرى ذلك للآخرين.

2. مبادرة وجسارة. حالات الطوارئ والخطر تحضر معها غالبًا مشاعر الحرج والضيق والميل

الطبيعي هو إلى الانزواء، التفوق، الامتناع وأن نكون غير فعّالين وغير مؤثرين. على القائد أن يتغلب وأن يثور على الصعوبة واليأس. التغلب على الامتناع يجب أن ترافقه مظاهر الجسارة: التفكير بشكل مختلف، الجرأة على السباحة ضد التيار؛ محاولة التفكير المنفتح وتوقع غير المتوقع؛ إظهار الإبداع والمرونة. من أجل إظهار الجسارة الفكرية يجب محاولة تفعيل التفكير الواسع، الوعي الحاليّ الشامل، والطموح دائمًا للمحافظة على فهم الأبعاد المتعددة للحالة.

3. التحفيز على العمل. حالة الطوارئ تخلق الشعور بالفقاعة. منطقة نفسية تكون فيها

محبوسين، مضغوطين ومهددين. معنى التحفيز على العمل هدفه تفجير الفقاعة –

<sup>2</sup> راوبن، گل، מצבי לחץ בקרב: גורמים, תגובות והתמודדויות, המכון הישראלי למחקרים צבאיים, זכרון יעקב, 1988.

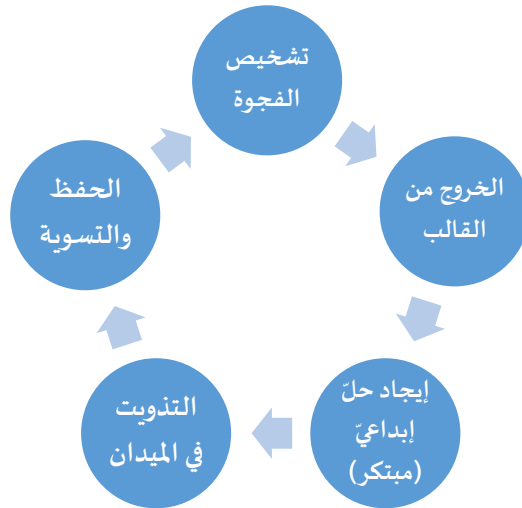
الانتقال من الشعور بالعجز إلى الشعور بلا مفرّ. من هناك يجب الانتقال إلى الشعور  
ب"يجب"، ويمكن الخروج إلى الخارج وبدء العمل. أفضل الطرق لتحفيز الآخرين على العمل هي  
تمكينهم، تحديد دور لهم، ومنح عملهم معنىً بواسطة ربط الأشخاص بالنتائج الإيجابية  
لأعمالهم. يجب إظهار الحزم، والإصرار، والمعاندة. على القائد أن يكون عمودًا فقريًا في  
الفوضى، عمودًا فقريًا يربطهم جميعًا باليوميّ، بالعمل وبقوى المواجهة. من الهامّ خلق قصّة  
نجاح والاحتفاظ بها. سرد قصّة المواجهة وقوّة الصمود وتعداد الإنجازات. والاحتفال  
بالنجاحات الصغيرة.

4. وضع "الأنا" جانبًا. بيئة العمل الاجتماعيّة، المجتمعيّة وحتى العائليّة في حالة الطوارئ،  
هي بيئة سياسيّة، بمعنى أنّ هناك أصحاب مصالح كثيرون وتعقيدات في التعاونات.  
يضاف إليهم أيضًا انعدام النظام، وصراعات القوى على الموارد والكرامة. إلى جانب أهميّة  
القدرة على فهم بيئة العمل، واستعمال الذكاء السياسيّ، أي مسح وفهم أجندات منافسة  
وحساسيات الآخرين، على القائد أن يشعر وأن يظهر قبل كلّ شيء التزامه للوظيفة  
وللأشخاص الذين يقودهم. بطريقة قد تبدو تنطوي على تناقض / مفارقة، من أجل  
النجاح من اللائق التخلّص من الخوف من الفشل. الطريق – بواسطة الاستعداد لتحمل  
المسؤوليّة عن وعي، وفي حالة الفشل دفع ثمن شخصي أيضًا. في هذا السياق القيادة  
الشُّجاعة والحقيقيّة تنجح في تكوين روابط وشراكات. لذلك هناك حاجة إلى القدرة على  
إعطاء مكان، بل وتعظيم نجاحات الآخرين. في المقابل، من الهامّ أنّ يكون هناك وعي  
لحدود القوّة والمسؤوليّة، والقدرة الجيّدّة على الإدارة الذاتيّة وإظهار السيطرة على

الذات. عملياً، القائد الجيد في الطوارئ يمكن القادة الآخرين من الظهور من تحته وبجانبه.

5. التعلُّم والحدّاث. دائرة التعلُّم، التطبيق والقيادة. إضافة إلى التوتّر بين التبصّر والقالب، القيادة موجودة في حركة دائمة بين التمسك بالأنظمة القائمة وبين أخذ الآراء الوجيهة والمتزنة بعين الاعتبار والسعي نحو الابتكار: التعلُّم، التجديد والتذويت. القائد يجمع طوال الوقت أدوات للقيادة خلال الأزمات، يجب النظر إلى التعلُّم والعمل كمن يعملان في دائرتي كدائرتي حلزونيّة لولبيّة – العودة في مرّة إلى نفس الأماكن من زاوية مختلفة قليلاً وفي أعقاب ذلك التطوّر والتعلُّم.

دائرة التعلُّم التطبيق والقيادة: بين المحافظة على قالب العمل وبين تشغيل التبصّر؛ خلق حلول من خلال كسر القوالب القائمة وتذويتها لقوالب عمل جديدة حتّى التغيير القادم.



6. الذكاء العاطفيّ و"الاستعداد والمرونة (استرونة)". داخل التوتّر بين القيادة الموجهة

لمهمّة والقيادة الموجهة عاطفيّاً، من الهامّ أنّ نفسح المجال أمام المشاعر الصعبة



والمخاوف، لليأس وللأمل بالطبع. القيادة النوعية في الطوارئ هي تلك التي تقود إلى الأمام نحو الأداء وروح المبادرة، ولكنها تترك مكاناً أيضاً للصعوبات. تتميز هذه القيادة بالتواصل مع المشاعر القلبية. هناك أهمية خاصة للوجود والحضور العاطفي للقائد في مكان وزمان الأزمة، نحو من أصيب أو موجود هناك وهو خائف. القدرة على أن يبقى منفتحاً ومصغياً للأشخاص الذين يسرون خلفه هي شيء هام جداً. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة إلى المرونة في التعامل مع الآخرين، وفي اتخاذ القرارات التي تأخذ بعين الاعتبار حالتهم النفسية. يتمثل هذا الدمج في كلمة "استرونة": التي تعبر عن "الاستعداد والمرونة" معاً. من اللائق أيضاً إعطاء مكان لائق للخوف كألية للبقاء من الدرجة الأولى: "الطيّارون الذين لا يخافون ماتوا" قالها طيار عسكري مقاتل ذو تجربة واسعة. الخوف أشير إليه كمرافق للقائد في حالات الطوارئ. ولكن يجب ألا نسمح للخوف بأن يشلنا أو أن يُزيل الشفقة وقدرتنا على أن نشعر بالآخر ونتطرق إليه. من الهام أن تكوني هناك قبل أن تعرفي ماذا عليك أن تفعلي" قالتها مديرة مركز الحصانة في سديروت. أن تكوني حاضرة لتكوني القدوة، لتنظري في العينين وأن تري الدمعة".

## إجمال

سنوات طويلة من القيادة وشق الطرق الجديدة للمواجهة وتعزيز الحصانة كوّنت وعزّزت التبصّرات التي تحوّلت إلى نهج حياة وعمل. تعزّز هذه التبصّرات القدرة على قيادة السكّان المدنيّين في مواجهتهم في حالات الطوارئ والقتال، أمام أعمال عدوانية وتهديدات مختلفة. المواجهة سارية المفعول أيضاً في أوقات روتين الطوارئ التي يعيشها الناس يومياً. اقترح المقال خارطة طريق وصندوق عدّة للتفعيل الحكيم للقيادة. 3 توتّرات أساسية، بينها وبدخلها هي موجودة وتعمل، و- 6 مجموعات تبصّرات وأدوات موجودة تحت تصرّف القيادة في حالات

الطوارئ. هذه كلّها ستساعد القيادة على الاستمرار في التطوّر والتحسّن كي تصبح أكثر فعالية وتركيزاً في وجه التحدّيات القادمة.

### خارطة طريق للقيادة في الطوارئ: سياق متغيّر، توتّرات رئيسيّة وقدرات على التحرك

