



# מעמ"ל, אבל הפוך

דנאות מעבר מחירום לשגרה/ שגרת קורונה

## רקע

לפני כחודשיים נכנס לחיינו וירוס הקורונה ושינה באופן קיצוני את חיינו האישיים והצבאיים. באגף התקשוב ובלוטם היו מגוון פתרונות אפקטיביים להתמודדות עם הקורונה, בהתאם למאפייני היחידה/הבסיס, משימות היחידה והאילוצים החיצוניים. דוגמאות לדפוסי פעילות שאומצו הן: מעבר לעבודה בקפסולות שלא נפגשות; עבודה מהבית; רידוד פעילות; התמקמות במיקומים פיזיים חדשים; לקיחת אחריות על משימות בניין כח במרחב הלאומי; ביצוע משימות סיוע לאוכלוסייה אזרחית. בחלק מהמקומות הפרויקטים הואצו משמעותית. בחלקם הואטו, ובאחרים נשמר הקצב הרגיל. כך או כך, ברי לכלכי שגרת הפעילות המוכרת לנו השתבשה בתקופה זו ולכידותה של המסגרת אינה כשהייתה. הגם ש'שמרנו על קשר', הרי שהקשר לא היה בהכרח קרוב ודברים רבים השתנו - המשימות/ המיקום/ הקצב/ המיקוד וכדומה.

כעת, מסביבנו הולך וגובר השיח על 'אסטרטגיית יציאה', 'חזרה לשגרה בנוכחות קורונה' או 'אסטרטגיית בניה מחדש'. לא משנה מהו המונח שנבחר לאמץ ביחידה, ברור לכל שבמוקדם או במאוחר כל אחד מאיתנו ישנה שוב פאזה ויחזור, פחות או יותר, למצב אשר קדם לימי הקורונה ו"חזרה" זו יכולה להיות מאתגרת. על מנת לחזור לתפקוד מיטבי, תוך וידוא שבאמצעות מעשה ה"חזרה" לא זנחנו גם היבטים חיוביים ולמידה שנעשתה ב"זכות הקורונה" נדרשת 'התנעה מחדש' של המסגרת.

## מטרה

מסמך זה נועד להסדיר את תהליכי החזרה לשגרה של המסגרות השונות בלוטם. ההצעה בנויה באופן מודולרי המאפשר לכל מפקדת לבחור את אופן המימוש בהתאם לצרכי המסגרת ומאפייניה. מומלץ כי מימוש תהליכי החזרה לשגרה יתנהל בדרגים השונים, באופן מותאם (לדוגמא: אל"ם ורע"נים; רע"ן ורמ"דים; רמ"ד ורש"צים; רש"צ וחיילים - ניתן להיעזר ביועצים הארגונים של המחלקות על מנת לבנות את הסדנה באופן המותאם ביותר מבחינת הגדרת המשתתפים והתוכן). **ביצוע הסדנה יכול להיות בפלטפורמה דיגיטלית או במפגש ממשי** - ע"פ הנחיות הריחוק החברתי המוגדרות באותו זמן.

## הרחבה תיאורטית [מומלץ לקרוא כדי להבין את ההיגיון, לא נכעס אם תדלגו]

המושג 'חוסן ארגוני' (Organizational Resilience) מתאר את חוזקה ויכולותיה של פרט או מסגרת להתמודד עם מצבי משבר ומהירות התאוששותה מפגיעה. מודלים של חוסן, אשר עוסקים במצבים בעלי פוטנציאל משברי ומבוססים על טיפול ארוך שנים באנשים, קהילות וארגונים מציגים את המשבר ככזה הפוגע ברציפות שאליה כולנו מורגלים, ולכן מדגישים את חשיבות שמירת הרציפות (ע"י גישור או איחוד השברים), במספר הקשרים:

- הרציפות הרגשית - התפיסה העצמית שלנו כשמחים, עצובים, רציניים, כועסים וכו'
- הרציפות הקוגניטיבית - רציפות המידע וההבנה מה מתרחש בעולם ובסביבה
- הרציפות התפקודית - המשכיות התפקידים הרבים שאנו ממלאים בחיינו והיכולת לבצעם.
- הרציפות המנהיגותית - רציפות הקשר עם המנהיג/המפקד, נוכחותו הפיזית והפסיכולוגית בחיינו.



התמודדות יעילה של הפרט עם מצבי משבר מתוארת ע"י פרופ' מולי להד באמצעות מודל גש"ר מאח"ד. ההנחה במודל זה - שבכל אדם טמון פוטנציאל להתמודדות. ניתן לזהות אצל כל אדם מהו סגנון ההתמודדות (או מספר סגנונות התמודדות) הייחודי לו:

- Belief - אמונות וערכים, פילוסופיית חיים, השקפת עולם, מציאת משמעות.
- Affect - רגש.
- Social - חברה, תפקיד, שייכות, ארגון חברתי.
- Imagination - דמיון, יצירתיות.
- Cognition: הכרה, מציאות, מחשבה.
- Physiology - פעילות פיזית הקשורה בהפעלת הגוף.



מודל חוסן היהלום שפותח ע"י ד"ר אורי בן נשר מורכב משישה רכיבים נפרדים, המתלכדים למערכת אחת. רכיבים אלה הם: **מודעות, רצון להתמודד, מיקוד שליטה פנימי, חוללות עצמית (=אמונה וביטחון ביכולת), לכידות ומחויבות**, היוצרים במשותף **חוסן תפקודי** הנדרש לפרט ולארגון.

הסדנה מבוססת על עקרונות אלה ונועדה לחזק את החוסן התפקודי של המסגרות בלוטם באמצעות חיזוק כל אחד מהרכיבים. כאשר אתם מובילים את הסדנה, חשוב שתזכרו את רכיבי החוסן ותפעלו לחיזוקם. זכרו שאמנם הקורונה יצרה בעולם משבר, אך המסגרת לא בהכרח חוותה משבר וייתכן אף שיצאה מחוזקת מהתקופה האחרונה, כיוון שפעלה נכון והיתה משמעותית בתקופה כה מורכבת.



**מודל PERMA של מרטין סליגמן**, מתאר 5 דרכים לקדם אושר. ניתן להסתכל עליהן גם בהקשרי צוותי העבודה אצלנו ביחידה.

**P** - רגשות חיוביים (Positive emotions) - גישה אופטימית וחיובית לגבי העבר, העתיד וההווה.

**E** - התמסרות/מחויבות (Engagement) - למה אנחנו מחויבים? למה אנחנו רוצים להתמסר? כמה אנחנו מעורבים בעשייה (ולא יושבים מהצד)?

**R** - מערכות יחסים (Relationship) - הקשרים הקרובים וגם הרחוקים, משפחה, ידידים וחברים לעבודה אשר עימם אנו קשורים ומהווים מקור לאהבה, תמיכה ואמפטיה.

**M** - משמעות ותכלית (Meaning) - מה שמניע אותנו, הלמה שלנו. מטרת , חלומות ואמביציה עבור עצמנו ועבור חיינו.

**A** - הישגים (Accomplishments) - הצלחות ועמידה במטרות המקנות לנו תחושת ערך, הישג והגשמה.

## מבנה הסדנה - עקרוני [בהמשך נפרט לגבי כל שלב ומה הוא כולל]

משך מומלץ	רציונאל	נושא	משך
כשעה	גשר לרציפות החברתית והרגשית - מספרים על ההתמודדות האישית בתקופת הקורונה	גיבוש מחדש	1
כשעה וחצי	גשר לרציפות הקוגניטיבית - לומדים על התפקוד שלנו בתקופת הקורונה	למידה	2
כשעה וחצי	גשר לרציפות התפקודית- ממפים אתגרים והזדמנויות לשגרה החדשה	פני העתיד	3
כשעה וחצי	גשר לרציפות המנהיגותית - מה משאירים וממה נפרדים?	החלטות	4

## לפני שמתחילים- הכנה אישית

ההכנה האישית שלך כמפקדת. המסגרת חשובה מאוד. להלן השלבים המומלצים:

1. אבחון קצר של המסגרת - מה קרה לנו בתקופה האחרונה? אילו נושאים/התרחשויות/בעלי תפקידים זקוקים להתייחסות מיוחדת? מה היה טוב ומה פחות? מה חייב לעלות במפגש?
2. איפה אתה?
  - א. מה המטרה שלך בתהליך?
  - ב. מה reframing<sup>1</sup> שאתה רוצה לייצר לתקופה הנוכחית ולהמשך הדרך?
  - ג. מהם הדברים שאתה רוצה לשמר מהתקופה האחרונה?
  - ד. מה חשוב לך עכשיו?
3. קריאת הערכה ועיצוב המפגש בהתאם למטרות שהצבת, כולל בחירת הפעילויות המועדפות.

<sup>1</sup> reframing = מסגור מחדש. התבוננות אחרת על המצב ובחירת התפיסה/העמדה/הנחת היסוד שתוביל את האופן שבו אחווה את המצב וכיצד ארגיש כלפיו. לדוגמא, אם המסגור (פריים) הנוכחי הוא שהחזרה לשגרה תיקח אותנו אחורה מסיטואציה שמאוד אהבנו להיות בה, אז ייתכן שהמסגור מחדש צריך לעסוק בהמשך הזקטורים החיוביים שבהם התחלנו וכיצד משמרים אותם על אף החזרה לשגרה/שגרת קורונה.

## רציונאל - גשר לרציפות החברתית והרגשית

מטרת חלק זה הוא להתחבר לחלקים האישיים, להפחית את הריחוק והניכור שאולי היו מנת חלקה של התקופה האחרונה, ולקרב מחדש בין המשתתפים על ידי חשיפת חלקים מההתמודדות האישית בתקופה האחרונה. ייתכן שחלק מהאנשים היו בבידוד, ייתכן שהיו בני משפחה שחלו בקורונה, בני משפחה שפוטרו מעבודתם, ייתכן שהיו קשיים כלכליים או קשיים תפקודיים בבית. כאן אנו רוצים להקשיב לסיפורים האישיים, לשמוע מה עבר על כל אחד מאיתנו ולתת מקום לכל תחושה שעלתה בתקופה הזו. הסיפור כאן הוא לגיטימציה לתחושות האישיות וסולידריות קבוצתית.

### מה עושים?

אופציה 1 - באמצעות סבב התייחסויות פשוט, נשאל את המשתתפים על ההתמודדות בתקופת הקורונה. אפשר לדוגמא להציב לכל משתתף סט של מספר שאלות (מה היה לך הכי כיף בתקופה הזו? מה היה הכי קשה בתקופה הזו? מה למדת על עצמך בתקופה הזו?)

אופציה 2 - הכנת סט של שאלות רחב, כאשר כל משתתף לוקח פתק ומתייחס לשאלה אחת מתוך הרשימה (שאלות אפשריות: מה היה לך הכי כיף בתקופה הזו? מה היה הכי קשה בתקופה הזו? מה למדת על עצמך בתקופה הזו? ממה נמאס לך בתקופה הזו? מה התאפשר בתקופה הזו שלא קרה בתקופות אחרות? איזה בינג' סיימת בתקופה הזו? איזה ספר קראת בתקופה הזו? איזו התמודדות משפחתית חווית? מה הפתיע אותך בעצמך בתקופה הזו? וכד')

אופציה 3 - פורסים חפיסת קלפים על הרצפה/ השולחן כשפניהם כלפי מעלה. כל משתתף בוחר קלף מהחפיסה (קלפים אצל היועצים הארגוניים), אשר משקף את התחושה האישית שלו או אתגר אישי שלו מתקופת הקורונה. מתייחסים לקלפים ומספרים על ההתמודדות האישית.

אופציה 4 - מעגל תנועה דינמי שייצג את התנועה בין המצב היום למול מה שהיה. פורסים על הרצפה מושגים שונים שמייצגים תחושות וחוויות שהתקופה הזו מעלה: בידוד, משפחה, עומס, קרבה, לחץ, מתח, זמן לעצמי, ריחוק... ומבקשים מכל אחד לעמוד ליד החוויה שהוא הכי מזדהה איתה. האנשים שנאספים מסביב לכל חוויה

יכולים לשתף אחד את השני איך החוויה עברה עליו. בשלב השני של התרגיל פורסים שוב מילים/משפטים שמייצגים חוויות שונות חיוביות מהתקופה שלפני הקורונה. מבקשים מכל אחד לזוז לחוויה שהיה רוצה לחזור והוא מתגעגע אליה. אם יש זמן, ניתן לאפשר לשאר המשתתפים לשאול שאלות נוספות זה את זה ולשוחח על הדברים שעלו (במטרה לחזק את האמפתיה הקבוצתית).

בסוף החלק הזה המפקד יכול להתייחס לדברים שעלו - מה למד על המשתתפים? אילו דברים משותפים קרו לנו בתקופה הזו וכדומה.

## לבנה שנייה- למידה

### רציונל - גשר לרציפות הקוגניטיבית

מטרת חלק זה הוא ללמוד על התפקוד שלנו בתקופת הקורונה, להפיק לקחים ולחבר את כל המשתתפים לעשייה שהיתה בתקופה האחרונה. הדגש בחלק הזה הוא הסתכלות על מה שהיה בתקופה האחרונה ואילו בלבנה השלישית נתמקד באתגרים העתידיים שלנו. אם אין לך הרבה זמן, אפשר לחבר את שני החלקים הללו. ייתכן שהמסגרת מכירה היטב את האירועים ואת העשייה כיוון שעבדה באופן מסונכרן, וייתכן גם שההיכרות היא חלקית. למידה משותפת יוצרת סנכרון מחדש, שפה משותפת, תחושת הוגנות, משמעות וחיבור מחדש למטרות המסגרת.

### מה עושים?

במסגרות גדולות, מומלץ לבקש מכל משתתף לתאר את העשייה של תת-המסגרת שלו בתקופה האחרונה (אפשר להכין אותם מראש לכך שיצטרכו לעשות זאת ושיכינו מצגת או מסמך מסכם). מעבר לתיאור העשייה עצמה, אפשר לבקש לתאר היבטים תפקודיים מסוימים (איך התארגנו לעבודת משמרות לדוגמא), היבטים של התנהלות היום ומנגנוני עבודה, ניהול פגישות, היבטים של שיתופי פעולה, עבודה עם לקוחות וכדומה. לבסוף, חשוב שכל משתתף יציג את הלקחים שלו מהעשייה בתקופה זו.

במסגרות קטנות/זוטרות, אפשר להעמיק ממש בהיבטים הפרויקטאליים ולתאר את ההתקדמות בפרויקט או את השלבים שמומשו. גם כאן מומלץ להציג לקחים להמשך, הן ברמה הפרטית והן ברמת כל המסגרת (לדוגמא- איך ממשיכים מכאן בהיבטי הפרויקט והסנכרון בין החלקים השונים שלו).

להלן דוגמה לכרטיסיה שאפשר להדפיס ולחלק למשתתפים ובה כל אחד יכול לכתוב מה היתה ההתמודדות ומה היה הלך המרכזי שלו:

מנגנוני עבודה בבסיס ובבית	עבודה מול לקוחות בתוך צה"ל	עבודה מול לקוחות אזרחיים
מה עבד טוב: _____ מה עבד פחות טוב: _____ לקח מרכזי: _____	מה עבד טוב: _____ מה עבד פחות טוב: _____ לקח מרכזי: _____	מה עבד טוב: _____ מה עבד פחות טוב: _____ לקח מרכזי: _____
פיקוד ומנהיגות בימי קורונה	תהליכי פיתוח פרויקטים	סיוע במרחב האזרחי ובמשימות פקע"ר
מה עבד טוב: _____ מה עבד פחות טוב: _____ לקח מרכזי: _____	מה עבד טוב: _____ מה עבד פחות טוב: _____ לקח מרכזי: _____	מה עבד טוב: _____ מה עבד פחות טוב: _____ לקח מרכזי: _____

מומלץ מאוד, כחלק מהסדנה, לפניה או אחריה לקיים גם **תחקירי למידה** על התקופה האחרונה. התחקירים יכולים להיות **תחקיר "רגיל"** כפי שאנו מכירים מהיום יום שלנו (עובדות, מסקנות, לקחים) או **"תחקיר מוקיר"**<sup>2</sup> שמתמקד בהצלחות, מה סייע בעדנו להגיע להישגים וכיצד נוכל ללמוד מכך על התנהלותינו העתידית.

הסיכום של חלק זה צריך לכלול בעצם תיאור של מוביל הסדנה את כלל העשייה, דגשים חשובים מהתקופה האחרונה, הבעת הערכה להישגים שהושגו בתקופה האחרונה, התייחסות של הלקוחות לתוצרים וכדומה. כאמור, המטרה היא לייצר גם שפה משותפת מחדש (שכל המסגרת תדע לספר את אותו הסיפור בעצם), להכיר בערך ובמשמעות של התקופה האחרונה ולהיערך להמשך התפקוד של המסגרת.

### לבנה שלישית: פני העתיד- מהם האתגרים וההזדמנויות בחזרה לשגרה

**רציונאל:** גשר לרציפות התפקודית

**חלק זה יוקדש לאופן שבו נעבוד בהמשך-** על בסיס ניתוח האתגרים העתידיים אל מול התובנות מהאופן בו פעלנו לפני תקופת הקורונה ובמהלכה. **המטרה היא להבין 'מה השתנה' והאם יש דברים שנרצה לשמר להמשך?** מהם המנגנונים שלא עבדו

<sup>2</sup> להרחבה וכלים ראה הבלוג של ד"ר שי בן יוסף:

<https://shayby.files.wordpress.com/2010/06/d797d7a7d7a8-d79ed795d7a7d799d7a8.pdf>

בתקופה זו? מהם המנגנונים, הכוחות והיצירתיות שסייעו לנו לצלוח את התקופה? הדוגמה המובהקת ביותר לכך קשורה בריחוק החברתי שנכפה עלינו ותוצאותיו: חלק מאנשי היחידה יכולים להגיד שזו הייתה תקופה מדהימה כיוון שאפשרה גמישות מירבית, מיעוט דיונים, דיונים קצרים ואפקטיביים ושיפור משמעותי של האפקטיביות האישית והארגונית, כך שמבחינתם "החזרה לשגרה" היא למעשה "הליכה לאחור". אחרים יכולים להגיד שזו הייתה תקופה קשה, של אי ודאות, ריחוק וניכור ושהם הרגישו בודדים ולא מנוהלים. לכך צריך להתייחס ולהבין מה היה נכון לפני עידן הקורונה, מה היה נכון עבורנו כמסגרת בתקופת הקורונה, ובעיקר- מה יהיה נכון בעתיד?

### מה עושים?

אופציה 1- מייצרים טבלה (על הלוח/ על בריסטול) שבה ממפים עבר-הווה עתיד. ומבקשים מכל אחד מהמשתתפים לכתוב לעצמו תחילה ואחר כך לשתף בקבוצה מאפיין אחד של עבודת המסגרת שהשתנה בתקופה האחרונה ומהו האתגר העתידי?

### דוגמא לטבלה (כמובן שייתכן ויעלו נושאים נוספים):

נושא	עבר (לפני קורונה)	הווה (בימי קורונה)	עתיד (האתגר/ ההזדמנות)
עבודה מהבית	לא קיים	הרוב עובדים מהבית	חזרה לעבודה בבסיס תוך שימור גמישות מסוימת
שעות עבודה	ברורות יחסית	מטושטשות מאוד	חזרה לשעות עבודה ברורות ופחות עבודה בשעות לא שגרתיות ובסופ"ש
קשרים חברתיים	רשת קרובה	כוכב רופף (מפקד מול חיילים, שפחות מדברים ביניהם)	חזרה לרשת
טכנולוגיה	.....	...	....
פגישות ודיונים	.....	.....	....
עבודה עם לקוחות	.....	.....	....



אופציה 2- כל משתתף יעלה אתגר אחד (כותרת בלבד) שיפגוש אותנו כנראה בתקופה הקרובה. נרכז את רשימת האתגרים על הלוח. נחלק את המשתתפים ל-3 קבוצות (עבר, הווה, עתיד). כל קבוצה תתאר את דפוסי העבודה של המסגרת בתקופת הזמן שעליה היא אחראית על פי האתגרים השונים שהועלו. לאחר מכן ניפגש ונשוחח על האתגרים, נבין אותם לעומקם ונחשוב ביחד על דרכי ההתמודדות שלנו כצוות עם האתגרים השונים.

## **לבנה רביעית – החלטות מנהיגותיות**

### **רציונאל: גשר לרציפות המנהיגותית**

מטרת חלק זה הוא לקבל החלטות על בסיס השיח שהיה עד כה בסדנה. המטרה הנוספת היא לחזק ולבסס את המנהיגות של מפקדת המסגרת אשר ייתכן (לא בהכרח) והתרופפה לאחרונה לאור דפוסי הפעילות ביחידה. ייתכן שמפקדת המסגרת לא הייתה נוכח במלואה בתקופה זו (לאור בידוד או לאור ריכוז מאמץ בפעילות מסוימת או לאור עבודה בקפסולות) ונדרשת הרגלה מחדש של המסגרת לנוכחותה.

### **מה עושים?**

**על בסיס כל מה שנאמר במהלך הסדנה נסמן מספר נושאים להחלטה. בכל נושא נסמן דפ"א את אפשריות, יתרונות וחסרונות בכל דפ"א והשלכות אפשריות. ניתן לבצע את השיח בקבוצה הגדולה או בקבוצות קטנות.**

בסוף חלק זה מומלץ לקבל **החלטות להמשך**. אם יש דברים לא בהירים או שמחייבים החלטת רמה ממונה, נסמן אותם כנושאים פתוחים ונחזור עם החלטות במועד מאוחר יותר (אך קרוב ככל האפשר למועד הסדנה). מפקדת המסגרת יכולה כמובן להערך מראש לחלק זה על ידי מיפוי מראש של חלק מהאתגרים והנושאים להחלטה ולנהל על כך שיח מקדים עם מפקדיה, כך כשכאשר הנושאים יעלו- היא כבר תדענה מהו מרחב ההחלטה הקיים בידיה ותוכל לקבל החלטות בקלות יחסית.

בסוף חלק זה יש לבצע גם **סיכום** בו נבקש את התייחסויות המשתתפים. כיצד הם מרגישים בתום הסדנה, אם יש בעיניהם נושאים פתוחים נוספים שיש לדון בהם או אפילו להנחות אותם לבצע סדנה דומה למסגרת שבאחריותם.

לסיכום,

סדנאות אלה הן שלד גנרי ויש בהן מרחב גדול לגמישות ולהתאמות. תכליתן היא לסייע בידיכם- מפקדות ומפקדי לוטם - להחזיר את המסגרות שלכם לשגרה אפקטיבית מהר ככל הניתן ואנו מאמינים כי כל אחד מכם יוכל לקחת את הרציונל המופיע כאן, ולהתאים למסגרת האישית שלו או שלה.

אנו כמובן זמינים לכל התייעצות ובקשה ונשמח ללוות את הסדנאות במידת הצורך.

בהצלחה!!

צוות הייעוץ הארגוני