



מנהיגות בזמן משבר לייצר אי של שפיות בתוך האי-שפיות

מאמר זה נכתב בעקבות שיתוף פעולה של צוות מומחים מהמכון למנהיגות איכותית בהובלתו של ד"ר אלעד קלעי, מנהל מחלקת המחקר והפיתוח של המכון.

בעולם העבודה, העיניים נישאות באופן טבעי לעבר המנהלים, בציפייה שיהוו עמוד תווך מנהיגותי שניתן להישען עליו.

הנסיבות הנוכחיות מחייבות מנהלים לא רק לתמוך באנשים שלהם ולשמור על ההמשכיות העסקית, אלא גם להתמודד עם הסערה הרגשית שמתעוררת באופן טבעי בתוכם. האיזון העדין בין שמירה על שיווי משקל רגשי, לבין הצגת חזית חזקה של תמיכה ומנהיגות עבור הצוותים שלהם, דורש חוסן, אמפתיה, רגישות ונחישות. בניגוד להתמודדות עם משברים רגעיים חולפים, אנחנו מצויים כרגע במציאות של משבר מתמשך, שאף אחד אינו יודע כמה זמן הוא ימשך וכיצד הוא יתפתח. על מנת לסייע למנהלים לארגן מעט את המציאות הכאוטית שהם שרויים בה, ולהצליח לנווט בתוכה בצורה אפקטיבית ככל שניתן, מיפינו את ההתמודדות המנהיגותית הנדרשת בעת הזאת, בהסתמך על הידע והניסיון שצברנו במכון למנהיגות איכותית לאורך שנים, בשילוב עם ידע של מומחים בהתמודדות עם מצבי חירום.

לצורך כך, חילקנו את ההתמודדות של המנהלים לשלושה שלבים. בכל אחד מהשלבים האלו עולים אתגרים שונים, שמצריכים הבנה של התפקיד המנהיגותי הנדרש בתקופה זו, על מנת לתת להם מענה מיטבי ככל שניתן:

- א. **שלב ראשון: חוסן מיידי** - התארגנות ותגובה מהירה;
- ב. **שלב שני: חוסן מתמשך** - תמיכה במשבר לאורך זמן;
- ג. **שלב שלישי: חוסן שיקומי** - היערכות למציאות חדשה ב"יום שאחרי". במאמר זה נתמקד בשלב הראשון שמצריך מאיתנו לגלות חוסן מיידי.

בזמנים סוערים אלו, כשצל האירועים האחרונים מרחף מעלינו כמו עננה כבדה, הקרב עדיין רחוק מלהסתיים, ובלבנו מקננים חששות רבים מפני העתיד לבוא, אנו מוצאים את עצמנו שטים במים לא מוכרים, בניסיון למצוא אי של שפיות בתוך עלטה של חוסר וודאות וחוסר יציבות ברמה האישית והלאומית. כולנו נמצאים כרגע במצב של טראומה בשלושה רבדים שונים: **ברמה האישית** - כל אחד מאתנו חווה אובדן, אם במעגל הראשון (קרובי משפחה או חברים), אם במעגל השני (מישהו קרוב שמכיר מישהו שקרוב אליו), ואם בעקבות סיפורי הזוועה המטלטלים שנחשפנו אליהם ברשתות החברתיות ובתקשורת; **ברמה הלאומית** - פגיעה קשה במדינה שלנו, שתיצר לאורך שנים רבות בזיכרון הקולקטיבי, ו**ברמה האנושית** - נחשפנו לפשעים נגד האנושות שעלולים לערער את האמון הבסיסי שלנו בבני אדם ולהותיר בנו צלקת עמוקה. לטראומה הרב-ממדית, שאנו חווים מצטרפת תחושת אבל על האובדן הבלתי נתפס שספגנו במישור האישי והלאומי.

עם זאת, עלינו לזכור שחווית הטראומה אינה חייבת להתקבע ולייצר הפרעת פוסט-טראומה. באמצעות התמודדות בריאה, יש ביכולתנו לאסוף את הכוחות, ולארגן את המציאות שלנו מחדש בתחומים שעליהם יש לנו השפעה. בימים האחרונים התפרסמו אין ספור עצות וטיפים מועילים להתמודדות עם טראומה ותרגילים שונים להפגת המתח הנוראי שכולנו שרויים בו. אולם, מעבר להצעות המצוינות ל"עזרה ראשונה", בעת הזאת, נדרש מכל אחד מאיתנו להפגין מנהיגות - מי בבית מול הילדים והמשפחה, מי במעגלים החברתיים שסביבו, מי בצבא במסגרת תפקידו ומי בעבודה.

שלב ראשון - חוסן מידי - התארגנות ותגובה מהירה

- **ניהול מתיחות** - הטראומה הלאומית שחווינו יכולה להוביל למתיחות בין עובדים בעלי עמדות מנוגדות ושונות (לדוגמא: עמדות פוליטיות שונות, מגזרים שונים).

ב. אתגרים תפקודיים:

- **התאמת שגרות העבודה** - יכולת התפקוד במצב הנוכחי שונה מעובד לעובד ומצריכה התאמה אישית.
- **תיאום בין צוותים** - בעקבות המשבר עלול להיווצר חוסר סנכרון בין צוותים או עובדים שונים.
- **ניהול מחסור בכוח אדם** - עובדים רבים עלולים להעדר עקב מילואים, תקופות אבל, פציעות, ליווי פצועים וכיו"ב. ישנם גם צוותים שלמרבית הצער איבדו אנשים במאורעות הקשים.
- **דאגה לתעסוקה של כלל העובדים** - ישנם עובדים שאין להם כרגע משימות, עקב ביטולים ודחייה של פעילות והם חסרי מעש, דווקא בזמן שהעשייה יכולה לסייע בהתמודדות עם המצב ולשמש הסחת דעת חיובית מהתעסקות יתר במחשבות שליליות.
- **התמודדות עם צוותים גלובאליים** - תקשורת ותפקוד של צוותים שהמנהלים שלהם בחו"ל ויש להם עובדים בישראל, או שהמנהלים בישראל והעובדים (או חלק מהם בחו"ל).

התפקיד המנהיגותי

קיימים מודלים שונים בספרות המחקרית למנהיגות בעתות משבר ומגוון רחב של תפיסות, עקרונות וכלים. אנחנו בחרנו להתמקד בשלושה עקרונות, שיכולים לסייע למנהלים להביא לידי ביטוי את התפקיד המנהיגותי שלהם במציאות הנוכחית ולהתמודד בצורה מיטבית עם האתגרים שמנינו:

א. **קמ"צ (קרבה, מידיות, ציפיה לתפקוד)** - עקרונות שפותחו כבר במלחמת העולם הראשונה להתמודדות עם מצבי חרום (שתקפים גם היום) ומיושמים גם בצה"ל, אשר ניתן ליישם אותם גם ברמה הניהולית.

ב. **Sense Making** - מתן משמעות לחוויה טראומטית על ידי הבנת האירוע והשלכותיו.

ג. **Grounding** - תהליך של התמקדות בהווה והחזרת האדם לתחושת יציבות וביטחון.

שלב זה, מתרחש בימים או בשבועות הראשונים מרגע פרוץ המלחמה ונמשך עד שמתקבעות שגרות לתפקוד במשבר המתמשך. שלב זה מאופיין לרוב בתחושות קשות, כגון: חרדה, עצב עמוק, אבדן, תסכול, כעס, תחושת חוסר אונים, חוסר וודאות, חשש מהעתיד לבוא ודאגה גדולה לחטופים ולנעדרים. הדחק הפיזיולוגי שאנחנו חשים גורם לא פעם לצמצום קוגניטיבי (רידוד מחשבתי, חוסר חדות, קשיי ריכוז והתמקדות וכיו"ב), ו/או גורם לנו לפעול בצורה אוטומטית. בנוסף, רבים מאיתנו חשים שרובצת מעלינו מעין עננה רגשית, או משקולת כבדה שאנחנו סוחבים, שגורמות לנו לערפול מחשבתי, ניתוק וירידה במוטיבציה ("איך אפשר לעסוק בעבודה כשכל זה קורה בחוץ?"), "איזו משמעות יש למה שאני עושה בהשוואה לאירועים שמתחוללים מסביב?", "איך אפשר בכלל להתרכז בתוך הכאוס הנורא הזה?".

שום דבר לא הכין אותנו לרגעים האלו, ועדיין, כמנהלים, אנו נדרשים להמשיך ולתפקד גם בעתות משבר, הן עבור עצמנו והן עבור העובדים שלנו. השלב הזה מצריך מאיתנו לגלות חוסן מידי. בתוך כל התופת שמתרחשת סביבנו עלינו להוות דוגמה אישית, לסייע לעובדים להתמודד עם הקושי, ולשמור על פעילות עסקית תקינה. בעת הנוכחית עולים מספר אתגרים משמעותיים שרבים מהמנהלים נדרשים להתמודד איתם, חלקם ברמה הרגשית-חברתית וחלקם ברמה התפקודית.

א. אתגרים רגשיים-חברתיים:

- **התמודדות עם מגוון רחב של תגובות רגשיות והתנהגותיות** - במצב הטראומטי שכולנו שרויים בו, כל תגובה היא נורמלית (דוגמאות לתגובות אפשריות: הלם, שיתוק, כעס, חרדה, התנתקות, עצבות, אשמה, בלבול, ייאוש, חוסר סבלנות, הפרעות שינה, צפייה כפייתית בחדשות, התפרצויות בכי, ועוד)
- **זיהוי עובדים במצוקה** - מודעות לסימני מצוקה קשים אצל עובדים שמצריכים הפנייה לגורמים מקצועיים.

סימני מצוקה שמצריכים התערבות מקצועית:

1. קפאון ופגיעה בתפקוד
2. הסתגרות והתנתקות
3. התקפי חרדה
4. התמוטטות מעומס בבית
5. דכאון שמתבטא בבכי ללא הפסקה

א. קמ"צ (קרבה, מיידיות, ציפיה)

לחזק משמעותית את יכולתו של הצוות לנווט דרך המשבר, ולסייע לעובדים לצאת מתחושת ההלם והקיפאון ולחזור למצב תפקודי.

ציפיה לתפקוד - ציפיה לתפקוד במהלך משברים מצריכה איזון עדין עבור מנהלים, בין מתן לגיטימציה לתגובות ולצרכים הרגשיים של כל עובד עם רגישות למסוגלות התפקודית שלו, לבין עידוד חברי הצוות לעמוד בתפקידיהם ולבצע את משימותיהם חרף הקושי. על מנהלים לדעת שמעבר לחשיבות של ההמשכיות העסקית של הארגון, במקרים רבים, ביצוע משימות יכול לסייע לאנשים להתמודד עם המשבר בצורה מועילה יותר מאשר לצפות בחדשות, או בסרטונים ולשקוע במחשבות ותחושות קשות, שרק מעצימות את תחושת המועקה והניתוק. לעיתים גם כשאין מוטיבציה פנימית לבצע משימות, עצם העשייה מניע את גלגל התנופה הפנימי, שמייצר את ההנעה לפעול ולתפקד ומביא להתאוששות ושיפור רגשי. **עיסוק יתר ברגשות, לא תורם לחוסן הנפשי, אלא דווקא מפרק אותו.** על כן, נדרש מאיתנו כמנהלים לעיתים לעודד את העובדים שלנו לעבוד, אפילו רק למספר שעות, במידה והם לא מסוגלים לעבוד יום מלא.

שאלות שחשוב שמנהלים ישאלו את עצמם, כחלק מהתפקיד המנהיגותי שנובע מעקרונות קמ"צ:

- האם קיימת תחושה של איום על הבטחון הפיזי ו/או התעסוקתי שלי, או של העובדים שלי? מה המשאבים שהארגון מציע כדי לצמצם את התחושה הזאת? (לדוגמא: מפגשים טיפוליים, עזרה בייבי-סיטר, עזרה במעבר למקום מבטחים ועוד...)
- באיזו מידה קיימת תחושת בדידות אצלי או אצל האנשים שלי? כיצד ניתן לייצר חיבורים בין עובדים לצורך תמיכה הדדית ועבודה משותפת?
- באיזה אופן אוכל לתת לעובדים שלי תחושה שאני נוכח, זמין וקשוב לצרכיהם ונכון לסייע גם בדברים שיתכן והם חשים שלא בנוח לבקש?
- באיזו מידה אני מוכן לחשוף את הפגיעות שלי בצורה אותנטית ולשמש דוגמא אישית ליכולת להביע רגש וכאב?
- באילו דרכים אוכל לאפשר ולעודד שיח פתוח בין העובדים שלי (באופן ישיר ו/או באמצעות תכתובות בקבוצות משותפות), שמחד גיסא מייצר מרחב לביטוי חופשי של תחושות ומחשבות, ומאידך גיסא שומר על גבולות של שיח מכבד?
- מה רמת התפקוד של כל עובד? כמה שעות הוא מסוגל לעבוד? האם ניתן לסייע למי מהעובדים לשפר את רמת התפקוד?

עקרונות אלו מתבססים על ההבנה שחשוב לטפל במצוקה של אנשים בסמיכות מיידית לאירוע הטראומה. מחקרה של פרופ' זהבה סולומון^[1] ממחלקת בריאות הנפש בצה"ל, שבחן את התגובה של חיילים שהשתתפו במלחמת לבנון הראשונה וקיבלו טיפול נפשי עקב חשיפה לאירוע טראומטי, מראה עד כמה העקרונות האלו חשובים ויעילים. המחקר מצא כי רק 38% מהחיילים שטופלו ע"פ עקרונות הקמ"צ פיתחו הפרעת פוסט-טראומה (PTSD) שנה לאחר מכן, לעומת 74% מאלו שקיבלו טיפול שאינו מבוסס על העקרונות האלו. מנהלים יכולים ליישם את עקרונות הקמ"צ בהתמודדות עם המצב הנוכחי בדרכים הבאות:

קרבה - העיקרון של קרבה מדגיש את הצורך ההכרחי למנהלים להישאר קשורים ומחויבים לכל אחד מחברי הצוות שלהם ולחזק את החיבורים והקשרים בין חברי הצוות. מנהלים צריכים לשאוף להיות נוכחים ונגישים בתקופה הזאת יותר מתמיד, ובה בעת לקדם סביבה צוותית שמייצרת רשת ביטחון של הבנה אמפתית וסולידריות משותפת. מחקרים רבים מראים ש"הביחד" מאוד עוזר להתמודד עם מצבים קשים. לשם כך, חשוב להקשיב לעובדים, לגלות אמפתיה, ולפנות בצורה יזומה לכל עובד כדי לדרוש לשלמו. אנו נדרשים לנסות להבין את הצרכים של כל עובד ולספק להם מענה הולם ומתחשב ככל שניתן. בנוסף, חשוב לייצר מרחב לדיאלוג פתוח, שבו חברי הצוות יכולים להביע את תחושותיהם בצורה אותנטית, תוך שמירה על שיח שאינו מתלהם ואינו פוגעני. כמו כן, ניתן לחבר בין עובדים לביצוע משימות בצורה משותפת על מנת להפיג את הבדידות ולתמוך זה בזה. קרבה אמפתית ומלוכדת זו, היא ששותלת את זרעי האמון והאחדות, ומאפשרת לצוותים לחצות משברים בכוח קולקטיבי ונחישות משותפת.

מיידיות - פעולה מיידית בעת משבר פירושה שמנהלים חייבים להיות זריזים, ולהגיב במהירות לצרכים הרגשיים והתפעוליים שצפים על פני המים במהלך הטלטלה. תגובה מיידית לא מוגבלת רק להתאמות תפעוליות אסטרטגיות, אלא כוללת גם תשומת לב לרווחתם הרגשית והנפשית של הצוות. התפקיד המנהיגותי בהקשר הזה הוא להתייבב מול העובדים בהקדם האפשרי, על מנת להפגין נוכחות בזמן המשבר, ולהביע נכונות לסייע ולתמוך ככל שניתן. בנוסף, על המנהל לספק במהירות את המשאבים הנחוצים להמשך העבודה, להציע פתרונות זריזים לבעיות של עובדים ולהפנות עובדים שנמצאים במצוקה לגורמים מקצועיים בסיוע של מחלקת משאבי אנוש. שילוב של מיידיות תפעולית ורגשית יכול

ב. Sense Making

- כיצד הארגון מושפע מהמצב? מה המיקוד של הארגון כרגע? מהם סדרי העדיפויות? מה השירותים שהארגון מציע לעובדים?
- אילו תרחישים אפשריים עלולים להתממש, מהם האיומים שכל תרחיש טומן בחובו וכיצד ניתן לתת מענה לכל אחד מהם?
- מהם המסרים שחשוב לי להעביר לעובדים בעת הזו? אילו נתונים אוכל לשתף איתם?
- מהם הכוחות והעוגנים של האנשים שלי? כיצד אני יכול לסייע להם להתחבר אליהם בעת הזאת?
- מה אני יכול לעשות כדי לסייע לעובדים שלי למצוא משמעות לעשייה שלהם בתוך הארגון, או לייצר תחושת משמעות על ידי פעילות התנדבותית מחוץ לארגון?

1. Grounding

תפקיד מנהיגותי זה, נשען על עקרון או שיטה של התמודדות עם טראומה באמצעות טכניקות שונות, כגון: התמקדות בתחושה של כפות הרגליים, תרגילי נשימה, התמקדות בנוף וכיו"ב, על מנת לייצר לאדם שעבר טראומה חיבור למציאות ולעולם האמיתי סביבו, זאת במטרה לייצר לו תחושה של יציבות ובטחון. בהקשר המנהיגותי, מנהלים נדרשים בעת הנוכחית לייצר תחושת Grounding לאנשים שלהם, על מנת לסייע להם להתמודד עם תחושת ההצפה והמועקה הרגשית, להפחית חרדה ולשפר את התפקוד. ישנם מספר דברים שמנהלים יכולים לעשות כדי לייצר Grounding לעובדים שלהם:

1. קביעת סדר עדיפויות (במה חשוב להתמקד עכשיו ומה סובל דיחוי);
2. שגרות עבודה ברורות שמותאמות למצב הקיים (למשל פגישה קצרה בתחילת כל יום);
3. להתמקד במשימה אחת בכל פעם (שחר פאר, טניסאית העבר המצליחה, סיפרה שבשביל להתמודד עם הלחץ העצום שהיא היתה שרויה בו במהלך המשחק, היא היתה אומרת לעצמה לחשוב רק על הנקודה הבאה בכל פעם: "נקודה, נקודה...");
4. לסייע לאנשים להיות בעשייה (לחפש משימות למי שאין לו כרגע מה לעשות);
5. לסייע לעובדים להבחין בין דאגות שהם יכולים להשפיע עליהן, לבין כאלו שאין להם דרך לעשות זאת, ולהשקיע את האנרגיה שלהם רק במה שהם יכולים להשפיע עליו (מעגל הדאגה ומעגל ההשפעה[2]).

תפקיד חיוני נוסף של מנהיגים בעת הנוכחית הוא מתן משמעות. יכולתו של המנהל להבין, לפרש ולהקצות משמעות למשבר ולהשלכותיו, מאפשרת יצירת נרטיב עקבי המסייע בניווט דרך הטלטלה הקשה. מעבר ליצירת בהירות ושקיפות, באמצעות מתן מידע ושיתוף בהחלטות ארגוניות, קיימת חשיבות רבה בלסייע לעובדים במציאת משמעות לעשייה שלהם. ראשית, עלינו כמנהלים לאסוף את כל הנתונים והמידע לגבי האופן שבו המשבר הנוכחי משפיע על הארגון ומהן דרכי ההתמודדות של הארגון עם המצב והשלכותיו. כאשר אנשים מבינים את האירוע, הם יכולים להתחיל להתמודד איתו בצורה בריאה יותר.

שנית, עלינו לבחון באיזה אופן אנחנו יכולים לסייע לאנשים שלנו לשאוב משמעות מהעשייה שלהם בתוך הארגון או מחוצה לו. ויקטור פרנקל, מייסד הלוגותרפיה (שיטת טיפול המתמקדת בשאיפה למשמעות), ששרד את מחנה ההשמדה אושוויץ, כתב בספרו "אדם מחפש משמעות", כי הדחף העמוק ביותר של האדם הוא שאיפה למשמעות והבנה של חייו והעולם שבו הוא נמצא. אחת הדרכים שיכולות לסייע לאנשים להתמודד עם המצב הקשה היא לזהות משהו שבמצוקה גדולה יותר ממנו ולמצוא כיצד ניתן לתמוך בו. הסיוע לאחרים מגמד את המצוקה האישית ומעניק לנו משמעות. על מנהלים לעזור לאנשים למצוא את רגעי המנהיגות שלהם בתוך הסיטואציות השונות במציאות שנכפתה עלינו, ובכך להעצים אותם, ולסייע להם ביצירת תחושת ערך ומשמעות.

שני גורמים נוספים שיכולים לסייע לנו ב Sense making הם: תקווה ונחמה. התקווה "למרות מה שקרה, אנחנו חזקים ונעבור את זה", יכולה לסייע לאנשים לצאת מתהומות הייאוש ולהתמקד בחיובי. את הנחמה אנחנו שואבים מתוך הסולידריות, ההתגייסות ההמונית לסיוע ותמיכה בנפגעים ובחיילים וסיפורי האומץ והגבורה. התמקדות בסיפורים חיוביים, לא רק מחממת את הלב, אלא גם מסייעת לנו לזכור שיש הרבה טוב בעולם, למרות הפגיעה הקשה שחווינו והרוע הנורא שנחשפנו אליו. על מנהלים לנסות למקד את האנשים שלהם בכוחות הפנימיים ובעוגנים שלהם, ולסייע להם להתמקד בנקודות האור ובמחשבות אופטימיות.

שאלות שיכולות לסייע למנהלים ב Sense making:

- מה התפקיד שלי כרגע? מה מייצר לי משמעות?
- מה מניע אותי בעת הזאת? מהם הכוחות והעוגנים שמסייעים לי להתמודד עם המצב?

ניתן למצוא לו תעסוקה?

לסיכום, חשוב לזכור שמאחורי הפעילות העסקית והמשימות הארגוניות עומדים אנשים. כולנו בני אדם, ולכולנו מותר לחוות קושי ומצוקה, גם אם אנחנו מנהלים, ללא כל קשר למספר העובדים שתחתינו ולרמת הבכירות בהיררכיה הארגונית. מנהלים רבים משקיעים מאמצים בלהסתיר את רגשותיהם ולשדר "עסקים כרגיל", אולם חשוב לזכור שדווקא היכולת להפגין פגיעות ואותנטיות, מייצרת אמון עם העובדים ומעצימה את תחושת המחברות והמחויבות שלהם.

שאלות שיכולות לסייע למנהלים ביצירת Grounding לעובדים:

- מהו סדר העדיפות הרלוונטי למשימות השונות בעת הנוכחית? האם נדרש למי מהעובדים סיוע בביצוע משימות דחופות?
- אילו שגרות קבועות ניתן לקיים עכשיו, שמחד גיסא יעניקו תחושת קביעות, יציבות ובטחון, ומאידך גיסא לא יעיקו על העובדים יתר על המידה?
- באיזו משימה כל אחד מהעובדים שלי יכול כרגע להתמקד?
- למי מהם אין בכלל משימות בעקבות המצב וכיצד

עקרונות המנהיגות בנאומו של ג'ו ביידן

בכוונת מכוון באזרחים; הם הורגים אותם. אנחנו דוגלים בדיני המלחמה".

SENSE MAKING – ביידן יצר בנאומו בהירות ומשמעות באמצעות ההשוואה של חמאס לדאעש, שלמעשה מייצרת הצדקה למלחמת החורמה שיש לנקוט כנגדם, והופכת אותם לאויב משותף של כל מדינות העולם החופשי ("האכזריות של חמאס – הצימאון הזה לדם – מזכירים את מעשי הטבח הנוראיים ביותר של דאעש"). בנוסף, הוא יצר בהירות בנוגע לתמיכה הבלתי מעוררת של ארה"ב בישראל ("ברגע זה עלינו להיות ברורים כשמש: אנחנו עומדים לצד ישראל. אנחנו שדרוש לה כדי לדאוג לאזרחיה, כדי להגן על עצמה, וכדי להגיב למתקפה הזאת"). דרך נוספת שבה הוא חיזק את תחושת המשמעות היתה באמצעות סיפורו על פגישתו עם גולדה מאיר לפני מלחמת יום כיפור כסנטור צעיר. הוא יצר משמעות והצדקה למאבק הקיומי שלנו, באמצעות אמירתה של גולדה מאיר שהכוח והעצמה של ישראל טמונים בעובדה שאין לנו שום מקום אחר ללכת אליו. הוא הזכיר לנו שאנחנו עם שמצליח לשרוד גם במצבים קשים מאוד, ושגם על המשבר המטלטל הזה נצליח להתגבר.

GROUNDING – ביידן סייע לנו לחוש חיבור לקרקע וחיזק את תחושת היציבות והביטחון שלנו באמצעות אמירה חד-משמעית בנוגע ללגיטימציה של ישראל להגיב ("אנחנו נוודא שמדינת ישראל היהודית והדמוקרטית תוכל להגן על עצמה היום, ומחר, כפי שתמיד עשינו. זה פשוט עד כדי כך") ובאמצעות הבטחה למתן סיוע צבאי ככל שנדרש להגנה על התושבים ("אנחנו מגבירים את מאמצי הסיוע הצבאי, כולל אספקת תחמושת ואמצעי יירוט, כדי לחדש את המלאי של כיפת ברזל").

ימים ספורים לאחר הטבח הנוראי שביצע חמאס בשמחת תורה, נשיא ארה"ב, ג'ו ביידן, היישיר את עיניו לעבר המצלמה ונשא נאום מרגש ואותנטי, שהפיח תקווה באזרחים ישראלים רבים ושיפר במעט את מצב הרוח המדוכך של האומה. בנאומו ניתן למצוא עדויות לכל אחד מהעקרונות המנהיגותיים שמנינו לעיל.

קמ"צ – ביידן יצר תחושה של קרבה באמצעות שיתוף רגשותיו והזדהות עמוקה עם הסבל של אזרחי ישראל ("רבים מאיתנו מכירים את התחושה הזאת. אובדן משפחה פוער לך חור שחור בחזה, אתה מרגיש שאתה נשאב פנימה. הזעם, הכאב, תחושת חוסר התקווה"). כמו כן, הוא חיזק את תחושת הקרבה באמצעות אמירות המחדדות את שותפות הגורל שלנו ושל האמריקאים במשבר הנוכחי (אין זה עניין מפלגתי או פוליטי. זה נוגע לביטחון של עולמנו, הביטחון של ארצות הברית של אמריקה", "אנחנו יודעים כעת שאזרחים אמריקאים נמנים עם בני הערובה שבידי חמאס").

ביידן יצר תחושה של **מיידיות** באמצעות פעולות מהירות שנקט שמחזקות את התחושה שארה"ב נוכחת כאן ועכשיו איתנו, לא תנטוש אותנו, ותסייע לנו ככל שיידרש כדי להתמודד עם המצב הקשה ("משרד ההגנה העביר את נושאת המטוסים ג'רלד פורד למזרח הים התיכון, וחיזק את נוכחותם של מטוסי הקרב שלנו, ואנחנו מוכנים לצרף כלים נוספים ככל שיידרש").

בנוגע ל**ציפייה התפקודית**, נשיא ארה"ב הדגיש בנאומו את ההכרה המלאה בחובתה של ישראל להגיב במלוא העוצמה כדי להגן על עצמה ("כמו כל אומה בעולם, לישראל יש הזכות להגיב – אכן יש לה חובה להגיב – להתקפות המרושעות הללו"), אך גם הדגיש את הציפייה שישראל תפעל בהתאם לחוקי המלחמה המקובלים במדינות דמוקרטיות ("הטרוריסטים פוגעים