



ניהול משברים – ניתוח מקרה ניהול התפשטות נגיף הקורונה בישראל

כרמית רפפורט¹, יצחק אשכנזי², אלדד שמש³

תקציר

כאשר מתרחש אירוע החורג משגרת פעולתו של ארגון, נדרשים מנהלי הארגון ועובדיו לזהות את המצב במהירות, להבין את משמעויותיו ולגבש מענה מתאים להתמודדות במהלכו ולהתאוששות ממנו. מאמר זה מתבסס על גישה הבוחנת את הארגון מחמישה ממדים ניהוליים: אישי (הפרט מנהל הארגון), מצבי (זיהוי המצב) ניהולי (כלפי מטה), השפעה (כלפי מעלה) והפעולה בסביבה (יחסי גומלין עם גורמים בסביבה הארגונית). חמישה ממדים אלה מוסברים כל אחד בפני עצמו ושילובם יחד. המאמר מתמקד במימד האישי ומציג את שלושת נדבכי החשיבה של מקבל החלטות ('המרתף', 'הקופסה' ו'היצירה'), וכיצד אלה משפיעים על ממדי הניהול האחרים. ייחודו של המודל בכך שהוא עוסק בניהול מידע בארגון ובוחן את הארגון מרגע זיהוי החריגה מן השגרה ותוך כדי ניהול האירוע, ולא ברצף שבין המוכנות למשבר, דרך התמודדות עמו ושלב השיקום לאחריו. המאמר מתבסס על ממדים ניהוליים אלה כדי לבחון את ניהול ההתמודדות עם התפשטות נגיף הקורונה (COVID-19) במדינת ישראל בין החודשים מרץ ועד ספטמבר 2020. גישת חמשת הממדים לניתוח ארגון המנהל מצב חירום היא תרומתו התיאורטית העיקרית של המאמר. למאמר תרומה מעשית בהדגמת השימוש בגישת ניתוח זו על ניהול מגפת הקורונה בישראל. המאמר מסתיים בהצבעה על תגובה "מרתפת" של מנהלי המשבר בישראל ועל תוצאותיה של תגובה זו. המאמר מוסיף ומציע למנהלים העתידים לנהל משברים כיצד לנהל את עצמם, המידע שברשותם והסובבים אותם כדי לשפר תפקודם במצבים אלה.

רקע

אירועי אסונות ומשבר הפכו בעשורים האחרונים שכיחים יותר ו/או בעלי השלכות קיצוניות וחריפות יותר, בעיקר בשל תהליכי גלובליזציה ועיור, כמו גם תהליכים פוליטיים, לחצים כלכליים והתפתחויות טכנולוגיות אשר יוצרים במדינות שונות סביבה מורכבת ואף מסובכת⁴, עתירת אי-ודאות ונוטה לסיכונים (Blaikie et al., 1994). התפשטות מגיפת נגיף הקורונה (COVID-19) בעולם היא דוגמה עכשווית ודרמטית לכך. בתוך זאת, ארגונים, כמערכות מורכבות, דינאמיות ותחרותיות, פגיעים יותר להפרעות ואיומים, ומגיבים לשינויים בסביבה כחלק מהישרדותם. ניהול משברים הפך בשנים האחרונות לנושא דומיננטי הן בספרות המחקרית-הניהולית והן בקרב אנשי מקצוע. העיסוק בנושא נחלק למספר תחומים עיקריים: ראשית, זיהוי המאפיינים הארגוניים, המאפשרים והמעכבים, של ניהול משברים מוצלח; שנית, הגדרות בסיסיות לגבי מהו משבר לעומת מצב חירום, עקרונות ניהול משברים מול המשכיות עסקית והקשר לניהול סיכונים;

¹ ד"ר כרמית רפפורט, המכון לרגולציה של מצבי חירום ואסון, המרכז האקדמי למשפט ועסקים ואוניברסיטת חיפה, crapaport@geo.haifa.ac.il

² פרופ' יצחק אשכנזי, המכון לרגולציה של מצבי חירום ואסון, המרכז האקדמי למשפט ועסקים ואוניברסיטת בן גוריון, Isaac_Ashkenazi@ksg01.harvard.edu

³ ד"ר אלדד שמש, המכון לרגולציה של מצבי חירום ואסון, המרכז האקדמי למשפט ועסקים, eldad.shamash@gmail.com

⁴ אנו מבחינים בין סיבוכיות (Complexity) המתארת מצב שמאפייניו רבים ותלויים זה בזה ולכן קשה לתיאור מדויק של סיבה ותוצאה, ובין מורכבות (Complicacy) המתארת מצב שבו מרכיבים רבים ומובחנים, שניתן לתאר כל אחד בנפרד ואת היחסים ביניהם. הרחבה על סיבוכיות נמצאת בהמשך.

ושלישית, התכונות האישיות, הצוותיות והארגוניות של המעורבים בניהול המשבר עצמו – תהליכי קבלת ההחלטות, איסוף וניתוח מידע, העברת מידע בתוך הארגון ומחוצה לו וביצוע מהלכים ופעולות למזעור נזקים לארגון כמו גם ניצול הזדמנויות הטמונות במציאות החדשה שנוצרה.

בין התחומים הללו, על אף שנבדלים זה מזה, עובר קו משותף ומאחד: התמודדות עם אי ודאות, שעומדת בבסיס הגדרת אירוע כמשבר, חירום או אסון. להבדיל מגישות הבוחנות את ניהול המשברים כתהליך, אשר ראשיתו בתכנון טרם המשבר, התגובה במהלכו ופעולות השיקום שלאחריו, נציע במאמר זה גישה פרקטית המנתחת את הגורמים המעורבים בתהליך ניהול הארגון במשבר מרגע התרחשותו וזיהויו ואת פעולתם על פי חמישה ממדים ניהוליים. המודל המוצע ואופן השימוש בו יודגמו באמצעות ניתוח מקרה התפשטות נגיף הקורונה בישראל ופעולות הדרגים המדינתיים בניהול המשבר. ניתוח זה יספק תובנות והמלצות למקבלי החלטות ולמנהלי ארגונים לגבי התמודדות עם אירועי משבר משמעותיים בתנאי אי ודאות.

התמודדות ארגונים עם משברים - זיהוי המאפיינים הארגוניים של ניהול משברים מוצלח

"ניהול משברים" הוא חלק מתוך תחום רחב העוסק בהתמודדות ארגונים עם מצבים לא-שגרתיים. התמודדות זו כוללת פעולות מוכנות (Preparedness) כגון כתיבת תכניות מענה לתרחישים שונים (DRP - Disaster Recovery Plan) והמשכיות עסקית (Business Continuity) וכן את ניהול הסיכונים בארגון - זיהוי, אבחון, אפיון ומזעור או מניעת הסיכונים לארגון – בין אם מדובר בסיכונים תפעוליים, סיכונים מוניטין, סיכונים כספיים, פגיעה בחיי אדם או סיכונים בסביבה שעלולה להיות להם השפעה על הארגון. עם התממשות הסיכון, כלומר התרחשות אירוע שאינו שגרתי, בין אם בתוך הארגון, בקרב בעלי העניין (לקוחות, עובדים, ספקים וכו') או בסביבה הפיסית, טכנולוגית, חברתית, כלכלית או פוליטית, יש צורך בתגובה ארגונית על מנת למזער או למנוע את הפגיעה בארגון ובנכסיו. הקושי העיקרי המיידי, בדרך כלל, הינו השגת מידע שיאפשר קבלת החלטות סדורה ושקולה, זאת עקב רמת המורכבות ורמת התלות של הסביבות הארגוניות השונות וקצב העברת המידע ברשתות התקשורת והמדיה החברתית באינטרנט. מחקרים מראים כי היכולת ליישם שינויים מהירים ולהסתגל למציאות וסביבות דינאמיות בעקבות משבר משתנה מארגון לארגון בהתאם למצב השוק בו פועל הארגון (Gittell et al., 2006), גודל וגיל הארגון (Aldrich & Auster, 1996; Dahlhamer & Tierney, 1996) וניסיון עבר בהתמודדות עם משברים (Dahlhamer & D'Souza, 1997). עיקר העבודה האמפירית והקונספטואלית בנושא ניהול משברים בארגון מתמקד בקבלת ההחלטות הניהוליות (Torrieri et al., 2002) ורשתות המידע והתקשורת בתוך הארגון ומחוצה לו (Quarantelli, 1988; Seeger et al., 2001; Sellnow et al., 2002). ניהול משברים מוצלח בארגון נמצא כמבוסס על גישה פרואקטיבית לניהול המשבר (להבדיל מפאסיבית) (Alpaslan & Mitroff, 2005), יציבות פיננסית טרם האירוע החרגי (Gittell et al., 2006), רמות היררכיה וביורוקרטיזציה ארגוניות נמוכות יותר (Beunza & Strak, 2002) ותקשורת אפקטיבית בין בעלי העניין הארגוניים (Burke, 2008).

המאמר הנוכחי בוחן את נושא ניהול המשברים מזווית שונה, ומתבסס על גישתו של Ashkenazi (1997)⁵ המזהה חמישה ממדים המהווים בסיס לניהול משברים, מסוגים שונים, בעוצמות שונות, בקצבים משתנים ובהקשרים שונים. ממדי המודל מהווים את הגורמים העיקריים הפועלים בעת האירוע המשברי, וזיהויים

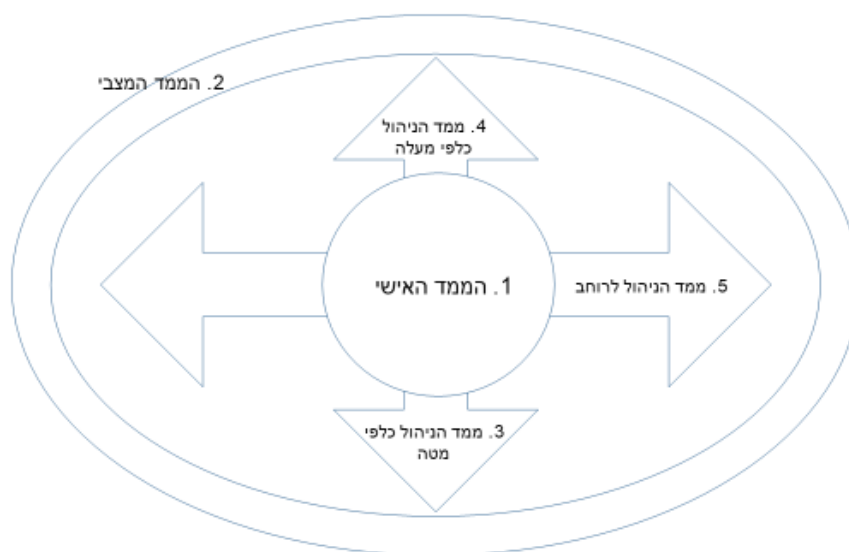
⁵ Ashkenazi, I. (1997) Presentation at the Faculty of Medicine, Ben Gurion University of the Negev. http://metaleadership.org/Presentations/Full_Presentations/IDF_bgu_1998/IDF_bgu_1998.pdf; Marcus, L., Dorn, B., Ashkenazi, I., Henderson, J., & McNulty, E. (2012). Crisis preparedness and crisis response: The meta-leadership model and method. In D. Kamien (Ed), *The McGraw-Hill Homeland Security Handbook* (pp.679-710). New York: McGraw-Hill.

ואפיונם מאפשרים את ניהול קשרי הגומלין ביניהם. כפי שיוצג בהרחבה במאמר, משבר הוא בראש ובראשונה אירוע נתפס (perceived), ולאנשים שונים תהיה תפיסה שונה או הגדרה שונה לגבי המתרחש (כלומר אחד יכול לתפוס את האירועים כחמורים עם התרחשותם ועבור אחר ייראו כסבירים ולכן לא יגיב) ואופן ההתמודדות עם המצב. לאור זאת אנו מציעים גישה שונה, הבוחנת את ניהול המשבר מרגע זיהוי ותוך כדי התרחשותו (כלומר לא טרם ההתרחשות או לאחריה) ותוך התייחסות בו-זמנית לכלל מרכיבי האסון, החירום או המשבר ולמגוון הגורמים המעורבים בטיפול ובתגובה. מודל ניהול המשברים רלוונטי לכלל הגורמים המעורבים בניהול האירוע, כולל הרמה הלאומית, ארגונים עסקיים, ארגוני החברה האזרחית, קהילות ואף יחידות בתוך ארגונים.

חמשת הממדים הם (תרשים 1):

- א. הממד האישי – ניהול ה"עצמי" של מקבל ההחלטות הפועל בתנאים חריגים מהשגרה;
- ב. הממד המצבי – הגדרת מצב כמשבר על כל מרכיביו;
- ג. ממד הניהול כלפי מטה – יחסי הגומלין וההשפעה ההדדיים בין מקבל ההחלטות והכפופים לו;
- ד. ממד הניהול כלפי מעלה – יחסי הגומלין וההשפעה ההדדיים בין מקבל ההחלטות ובכירי הארגון הממוקמים מעליו בהיררכיה הארגונית;
- ה. ממד הניהול לרוחב – ניהול שיתוף הפעולה ויחסי השפעה הדדיים בין ארגונים שונים המתמודדים עם אותו משבר.

תרשים מספר 1: מודל חמשת הממדים בניהול משברים



במאמר זה, נציג את יישום המודל באמצעות דוגמאות מניהול משבר הקורונה בישראל בין החודשים מרץ ועד ספטמבר 2020. ניהול מגיפת הקורונה (COVID-19) המתרחשת בישראל ביתר שאת גם בעת כתיבת מאמר זה, מהווה מקרה בוחן מעניין לניהול משברים ברמה הלאומית וניתן להסיק מסקנות מכך גם לגבי ניהול משברים בארגונים עסקיים, ציבוריים או ללא כוונת רווח. נקודת המוצא היא בתחילת הדיווחים על שיעורי מוות גבוהים ממחלה דמוית-שפעת במחוז ווהאן (WUHAN) בסין שהתפרסמו ברחבי העולם החל מחודש נובמבר 2019. הדיווחים כללו התייחסות לצפיפות רבה בבתי החולים באזור, למאפייני המחלה ולסגרים שהוחלו על האוכלוסייה באזורי ההתפרצות⁶. לאחר מכן עלתה לכותרות (בחודש פברואר 2020)

⁶ https://www.washingtonpost.com/world/coronavirus-china-wuhan-latest/2020/01/23/2dc947a8-3d45-11ea-afe2-090eb37b60b1_story.html

ספינת התענוגות "דיאמונד פרינסס" (Diamond Princess) אשר על סיפונה התגלו חולים, בין השאר גם ישראלים. עם הגעת חלק מנוסעי הספינה הישראלים לארץ התברר כי חלקם חיוביים למחלה וכן הגיעו לארץ ישראלים ממדינות אחרות אשר נמצאו כחיוביים גם כן. מנקודה זו, אשר ניתן לראות בה "תחילת המשבר" החלו פעולות התגובה של מדינת ישראל לאירועים.

הממד האישי – מקבל ההחלטות הפועל במשבר

האירוע החורג מן השגרה, ככל שהוא מפתיע וחריג יותר, משפיע באופן אישי על האדם, בדגש על מקבלי החלטות או אלו הנדרשים לבצע פעולה כלשהי כתגובה לאירוע. התגובה המיידית מתרחשת באזור במוח המכונה "המרתף" (Basement). החלק הניירו-אנטומי הזה משותף ליונקים, בעלי כנף וזוחלים והוא מווסת את התפקוד האוטונומי, הלא רצוני (Involuntary) כמו הנשימה והדופק. כך, לדוגמה, כאשר זוהתה סכנה, "המרתף" מפעיל את המנגנון ההישרדותי "קב"ל-קיפאון, בריחה, לחימה" (אשכנזי, 2010) (triple F: flight, fight, freeze). התגובה הזו, המכונה "נפילה למרתף", מביאה למעשה למיקוד המוח והפיזיולוגיה של הגוף בהישרדות בלבד ו"ויתור זמני" על חלקים קוגניטיביים אחרים במוח. דוגמאות מחיינו כוללות: נהגים צורחים בזעם כאשר לתפיסתם מישו מסכן אותם בכביש המהיר או הורים המאבדים שליטה כאשר התינוק בוכה ללא הפסק. השאלה העיקרית היא כיצד ניתן לשלוט ב"עומק הנפילה למרתף" ובעיקר, כמה מהר ניתן לצאת ממנו ולחזור לתפקוד רגיל ונשלט. מנגנון ההישרדות קב"ל מוצג בדרך כלל כבחירה בין אפשרויות: לברוח, להילחם או לעצור. למעשה, מדובר בתהליך: תחילה קופאים במקום, לאחר מכן מנסים להתרחק מהאירוע המסוכן ולאחר מכן מבצעים פעולה אקטיבית כדי לשרוד. המעברים הללו משתנים בהתאם למצב, לניסיון במצבים דומים ולחוסן האישי. בניהול משבר, נרצה שהתגובה תהיה רציונלית ומבוססת על ניתוח נתונים ותובנות ולא אימפולסיבית והישרדותית כפי שמתרחשת ב"מרתף".

לצורך "חילוץ" מהיר מה"מרתף" המוחי, על מקבל ההחלטות להפעיל באופן מודע שלושה מנגנונים קוגניטיביים (תרשים 2) שיובילו אותו לחשיבה רציונלית דרך שני נדבכים נוספים במוח: הנדבך האמצעי "הקופסה", והנדבך העליון "היצרתי" ("מרכז המחקר והפיתוח"):

1. שלב ראשון: הכרה בכך שהמוח מצוי ב"פעילות מרתפתית", המובילה לחשיבה, החלטות ופעולות על פי אינסטינקט הישרדותי פרימיטיבי בלבד ולא על בסיס חשיבה רציונלית.

2. שלב שני: עליה מן ה"מרתף" לנדבך האמצעי ו**כניסה לתוך ה"קופסה"** המוכרת והשגרתית שבה מצויים כלי השגרה והחירום שפותחו עם הניסיון ותורגלו לאורך השנים. ה"קופסה" היא למעשה הסביבה השגרתית, הידידותית והמוכרת למקבל ההחלטות. עם ההמצאות "בתוך הקופסה" יוכל מקבל ההחלטות לתפוס את האירוע כראוי ולהגיב על פי הנהלים הברורים. זו הסיבה, למשל, בגינה יש צורך בתרגילי פינוי בעת שריפה. תרגול הפינוי יוצר בקרב הפרט "קופסת תגובה" המכילה ידע לגבי הפעולה המצופה ממנו (פינוי אל מקום שהוגדר כבטוח מראש), וכך ברגע שהפרט מודע לסכנת אש מתקרבת, שמיעת אזעקה ועלייה בלחץ הנחווה הוא "נופל" ל"מרתף", אך יידע לחלץ עצמו בחזרה לתוך אותה "קופסת תגובה" שנבנתה לאורך שנים ועל בסיס תרגולים חוזרים – המובילה אותו החוצה, אל מקום בטוח.⁷

⁷ בן-שלום ובנבניסטי (2015) התייחסו לתהליך דומה כ"אתחול" בהקשר להענקת משמעות למצב של מפקד בזירת קרב

תרשים מספר 2: שלושת נדבכי החשיבה

פתרון בעיות חדשות יצירתיות חשיבה מורכבת	"היצירתי"
שגרת יום, אגירת זיכרונות חשיבה לינארית	"הקופסה"
הישרדות והמשכיות חשיבה בינארית	"המרתף"

חשוב לציין כי לא רק המנהל או מקבל החלטות "נופל למרתף", אלא גם האחרים סביב. תגובת מקבל החלטות עלולה להפיל את כל שאר אנשי הארגון ל"מרתף" דומה. כאשר המנהיג יוצא מהמרתף, ופועל ברצינות ובביטחון, אחרים נסחפים אחרי פעולתו בתחושת מסוגלות (Conger & Kanungo, 1987).

3. שלב שלישי: עליה לנדבך ה"יצירתי". זו העת "לצאת מהקופסה". לאחר שהמנהיג זיהה את הפערים בין המענה שתכנן לאירוע המתרחש (זה המצוי ב"קופסה"), לבין מרכיבי האירוע בפועל, עלול להתברר כי אין בתוכניות שלו (ב"קופסה") מענה לכל מרכיבי האירוע בפועל. בשלב זה המנהיג חייב לפתח מענה יצירתי ומהיר עבור אותם פערים (חללים ארגוניים ומנהיגותיים). זאת יבצע רק בחשיבה יצירתית, באמצעות הנדבך החשיבתי העליון, שבו מתרכז ה"מחקר והפיתוח" של המוח ונוצרים בו פתרונות "מחוץ לקופסה".

חשוב להבין כי על המנהיג לעבור דרך כל השלבים, מפני שאם ייצא מ"המרתף" ישירות לנדבך העליון היצירתי "מחוץ לקופסה" הוא יתעלם מכלל הכלים המצויים "בתוך הקופסה", ועל מנת להתמודד עם המצב הלא מוכר בכלים חדשים הוא עלול ליפול ל"מרתף" בשנית. ההכרה העצמית בתכונות ההגעה ל"מרתף" האישיות ואימון השליטה בהן חשובים על מנת לייצר את התשתית המחשבתית לאבחון המצב, ניתוח ובחירת דרך הפעולה הרצויה ויישומה.

הממד האישי בניהול מגפת הקורונה בישראל

לדעתנו, בניהול אירועי התפשטות מגיפת נגיף הקורונה בישראל עד כה, ניתן לבחון את היציאה מההירה מהסגר הכללי בחודש מאי 2020 כדוגמא להמצאות מקבלי החלטות ב"מרתף". לאור הצלחת הסגר בהפחתת התחלואה עד למספר מקרים בודדים ביום, גבר מאד הלחץ לפתיחת המשק, מטעמים כלכליים ומוראליים. עם זאת, החזרה הנמהרת ובבת אחת לשגרה היתה תגובה אמוציונאלית, "מרתפית" (מסוג "בריחה") המבוססת על תקווה כי "הדברים יסתדרו מעצמם", ורמת התחלואה הנמוכה שהושגה תיעלם אף היא לחלוטין ותחלוף כלא היתה. נגיף ה-SARS שהתפרץ במקומות שונים בעולם בשנת 2002 נעלם במפתיע ויתכן שבניהול המקרה הנוכחי היתה ציפייה כי כך יקרה בשנית. בכל מקרה, על אף תכנית מוקדמת שהוכנה על ידי משרד האוצר לפתיחה מדורגת של בתי הספר, המסעדות, חדרי הכושר ומקומות הבילוי – בפועל הפתיחה היתה מהירה הרבה יותר, ולא עצרה למרות שהתחלואה החלה לעלות בשבועות שלאחר מכן.

הממד המצבי – הקשר שבין מצב האמת לבין המצב הנתפס

ארגונים פועלים על פי שיטות ונהלים, הן קבועים והן ספונטניים, שהשתרשו עם הזמן, ומקיימים שגרה ארגונית שאמורה להוביל באופן מתמיד אל השגת המטרות הארגוניות, כולל בחינה מתמדת של סיכונים ושינויים בסביבה והתאמה להם (Sutcliffe & Vogus, 2003; Williams et al., 2017). התרחשות אירוע לא-שגרתית בארגון מעמידה את הארגון בפני שינוי מהמצב המוכר, שעלול להתמשך ואף לגרום שינויים בסביבות שונות ובמוקדים שונים אליהם הארגון קשור (כספקים, שוקים שונים, טכנולוגיה, לקוחות וכו'). הסיבוכיות שנוצרת מצריכה הבנה של המצב המבוססת על מידע. מטבע המצב הלא-שגרתית, המידע חסר מאוד ולפיכך אי הוודאות משפיעה על כלל ההחלטות המתקבלות ויישומן.

התרחשות אירוע החורג מן השגרה מציב בפני הארגון שני אתגרים משמעותיים:

(א) **אתגר הבנת המצב** - הדורש מן הארגון להגדיר את המצב החדש שנוצר ואת מידת השינוי מן השגרה; ובכלל זה את מידת הסיבוכיות של המצב;

(ב) **אתגר המודעות למצב** - הדורש מן הארגון להחליט כיצד לנהוג כדי להתמודד עם המצב הלא שגרתית ואף עם תוצריו הישירים והעקיפים ומה השפעתו על העמידה במטרות;

התמודדות ארגונים עם אתגרים אלו מבוססת על מסד הערכים ושיטות הפעולה הארגוניים המשפיעים על הענקת המשמעות למצב המתרחש בתוך ההקשר הארגוני (פדן, 2015; Padan & Ben-Shalom, 2019).

א. אתגר הבנת המצב (הסיטואציה המשברית)

הגדרת 'משבר'

התרחשות טבעית או מעשה ידי אדם שיש לה תוצאות לא רצויות ופגיעה בערך יסוד של הארגון, ובעיקר אובדן חיי אדם, נזק גדול לרכוש, או שניהם יחד, היא "אסון" (Disaster) (Oxford, 2010; Perrow, 1984; Merriam-Webster, 2010). "חירום" (Emergency) הוא מצב לא צפוי או צירוף של התרחשויות הדורשות תגובה מידית או מתן סיוע בזמן קצר מרגע ההתרחשות (Oxford, 2010; Merriam-Webster, 2010). הפעולה המהווה תגובה מיידיית (למשל הגשת סיוע) חייבת להסתיים בתוך פרק זמן קצר ככל האפשר מתחילתה כדי למנוע החמרה או אף התפשטות במרחב מעבר לגבולות הארגון, כאשר התוצאה עלולה להיות שינוי המצב (Boin et al., 2005). במצב חירום, ניתן לתאר את המצב בצורה סבירה והמשאבים הנדרשים להתמודד עם המצב ולסיימו מצויים בידי הארגון החווה את המתרחש. מסיבה זו, ארגונים כמו מגן-דוד אדום (מד"א), מערך כיבוי האש וההצלה (כב"ה) והמשטרה מוגדרים 'ארגוני חירום', וזאת כיוון שהם נדרשים להגיב לפגיעה בבריאות, בחיי-אדם, ברכוש או בסדר הציבורי (כל אלה ערכי יסוד בחברה) מהר ככל האפשר, ויש בידיהם את המשאבים הפיזיים והחוקיים הנדרשים כדי להתמודד עם האירוע שגרם ל'חירום' ותוצאותיו.

'משבר' (Crisis) מוסיף ל'חירום' את אי-הוודאות ואת המחסור במשאבים הנדרשים להתמודד עם האירוע. 'משבר' יכול להיגרם מאירוע מפתיע, או כתוצאה של הידרדרות ואי-הבחנה בסימנים המעידים על החמרה ההולכת וגדלה של המצב. תוצאת האירוע או ההידרדרות היא נקודה של שינוי משמעותי בסביבת הפעולה של הארגון או בבסיס הערכי שלו, שנדרשת בה החלטה משמעותית (Boin et al., 2005; Merriam-Webster, 2010; Oxford, 2010; Padan, 2017; Perrow, 1984; Hall & Citrenbaum, 2010). מוסיפים את המשמעותיות הנלוות לכך כאשר מדובר בסביבות רגישות מאוד לשינויים ומרובות בקישוריות שבין פעולות שונות. בסביבות כאלה התלותיות (Contingency) של גורמי הסביבה ומורכבותם רבה ולכן כל שינוי יכול לגרום

לתוצאות משמעותיות ובלתי צפויות. השתלשלות המאורעות היא לרוב לא-לינארית, כך שאי-מענה או עיכוב בטיפול עלול להתפתח לאירוע של קריסת המערכת כולה.

מכל אלה נגדיר כך: 'משבר' הוא מצב הנתפס על ידי המעריך כבעל ארבעה מאפיינים מצטברים אלה:

1. פגיעה בפועל או סיכון ממשי לאחד או ליותר מערכי היסוד של הארגון בו הוא מתרחש;
 2. ההתרחשויות רגישות לזמן. כלומר, קיימת דחיפות לתחילת הטיפול באירוע והטיפול נדרש להסתיים במשך זמן קצר ככל הניתן מתחילתו כדי למנוע את התפשטות האירוע או תוצאותיו;
 3. אי-ודאות בניהול המצב בשל קושי לתאר במדויק את המצב הנוכחי וקושי לחזות את תוצאות ההחלטה או מצב עתידי קרוב;
 4. מחסור בסוג המשאבים הנדרשים לטיפול באירוע או בכמותם (Boin et al., 2005; Pauchant & Mitroff, 1992; Stern, 1999).
- ניתן להשתמש במאפיינים אלה בכדי להגדיר את 'עוצמת' המשבר או את 'גודלו'. בהינתן שכל המאפיינים בערכים נמוכים (אין פגיעה בערכי יסוד, יש זמן, הוודאות מלאה והמשאבים בנמצא) אזי המצב הוא 'שגרה'. כאשר לחלקם ערכים גבוהים (ערך יסוד נפגע, תחושת דחיפות) המצב הוא 'חירום', וכאשר כל הערכים גבוהים המצב הוא 'משבר'.

מידת סיבוכיות המצב כביטוי אובייקטיבי של משבר

'חירום' ו-'משבר' הם מצבים סובייקטיביים מכיוון שהם נובעים מן האופן שבו המצב נתפס על ידי המעריך אותו (פדן, 2016). הגדרת מידת הסיבוכיות (Complexity) של המצב יכולה לשמש כגישה אובייקטיבית לבחינת מידת החריגה של המצב החדש מן המצב שקדם לו. כך, אפשר יהיה להעריך את מידת החומרה בצורה דומה בין מעריכים שונים בעת ההתרחשות, ולחקור בדיעבד את ההתרחשויות ואת המענה להם בכלים זהים לאלה שבאמצעותם הוערך המצב. Weick (1988) טוען, כי כאשר מתמודדים עם מצב מסובך, גדל האתגר להחליט מכיוון שמקבלי ההחלטות משקיעים זמן ניכר בחיפוש אחר רמזים וסימנים על ההבדל מן השגרה כדי לתאר המצב, ובכך, למעשה, מתעכבת ההחלטה. Wood (1986) מגדיר את סיבוכיות המשימה על פי כמות המידע שנדרש לעבד בפרק זמן נתון ומספר הפעולות השונות שנדרש לבצע לעיבוד המידע עד להשלמת המשימה (תוכן); על פי מספר התיאומים שנדרש לבצע כדי לעמוד במשימה ומתזמונם (תיאום); ומקצב השתנות הסביבה המשפיעים על הקשרים שבין תשומות המשימה לתפוקותיה (דינאמיות).

Campbell (1988) מעמיק את הדיון ומציע להתייחס להיבטים המשלימים הקשורים לאדם או לצוות המעריכים את המצב: (1) המידה שבה המשימה נתפסת כחשובה, כמאתגרת, כמעשירה ומידת עצמאות המחליט (היבט פסיכולוגי); (2) כמות המידע הקיים (או החסר) ומספר החלופות האפשריות, ובכלל זה הצורך לפתח דרך פעולה חדשה (היבט מאפייני המשימה); (3) רמת תחושת המסוגלות של מעריך המצב להתמודד עם המשימה הניצבת בפניו (היבט יחסי הגומלין). על סמך ניתוח זה, Campbell (1988) מרחיב את הגדרת הסיבוכיות ומוסיף לה את הצורך לבחור מתוך מספר דרכים אפשריות או לפתח דרך שלא הייתה קיימת עד כה, את ההנחה שאין תוצר מוסכם אחד מן המשימה ואת האפשרות לקיומן של סתירות אפשריות בין דרישות של דרכים שונות להתגברות על המכשול.

Hollenbeck et al. (1995) מצאו כי בהתייחס למידע העומד בפני צוות ניהול, מצב החירום גורם למספר סוגים של סיבוכיות בדרך להחלטה:

- (1) סיבוכיות הנובעת מן הזמן – מספר אירועי משנה ומאפייניהם המתרחשים במקביל למצב החירום, שיש לטפל בהם באותו פרק זמן מוגבל, או האירועים שקדמו למצב החירום ותרמו להתרחשותו, יחד עם האירועים העלולים לנבוע ממנו;

- (2) סיבוכיות המידע – חוסר במידע חיוני לקבלת החלטה או המצב ההפוך – גודש מידע, בעיקר ריבוי מקורות בזמן קצר ובקצב גבוה, המקשה לברור את המידע החשוב;
- (3) שיטת התקשורת (כתובה, שמיעתית או חזותית) - פנים אל פנים או מתווכת - תשפיע על יכולתו של הצוות לשתף מידע ועל יכולתו של ראש הצוות לקבל את המידע מן הצוות ולהעביר את החלטותיו.

סוגי סיבוכיות אלו, הנובעים מחוסר הוודאות של מצב החירום ומדחיפותו, משפיעים על רמת המודעות הארגונית בכך שלא כל המידע הנדרש לקבלת החלטה, הן בשל ריבוי אירועי משנה או ריבוי מאפיינים ותכונות של כל אירוע כזה, יהיה בידי המחליטים. לכן יפגע גם תוקף החיזוי שלהם, זאת מכיוון שיתקשו לתרגם כהלכה את המצב הנתפס לפעולה ובהמשך את תוצאות הפעולה על המצב. סיבוכיות זו עלולה להשפיע גם מההיבט ההיררכיה הארגונית ויחסי הכוחות הארגוניים שעלולים להקשות על הדרגים הנמוכים להעביר כלפי מעלה את תפיסתם את המצב והמלצותיהם המקצועיות, ובהטיה (יתכן שבלתי מודעת) של שיקולי המנהל או ראש הצוות בהעדפת פריטי מידע או תחומי יעץ מסוימים על פני אחרים. המשמעות היא שהחלטות שתקבלנה על סמך מידע חלקי, מעובד, או כזה שתועדף לא על בסיס שיקול מקצועי, אלא מתוך אילוץ או חוסר ברירה.

מצב מסובך ומידת הסיבוכיות מתארים מצב בעל מאפיינים מגוונים ורבים, ומעורבים בו גורמים שונים, התלויים זה בזה ומשפיעים זה על זה, ולפיכך קשה לעמוד על קשר שבין סיבה לתוצאה ללא צוות של בעלי תפקידים שיפעלו יחד לתיאור המצב, להערכתו ולהצעת דרכים להתמודדות עימו ('להתיר את הקשר'). הדיון במצב הנתפס, הדינאמי והמסובך ובמשמעויותיו עם האחרים דורש ממקבל החלטות לתת משמעות לאוסף הנתונים והעובדות המונחים לפניו (Sensemaking) (לדוגמה Padan, 2017) ולתאר את המצב בתיאור מילולי ו/או גרפי. זוהי "תמונת המצב", שהיא אוסף הנתונים הגולמיים והידיעות על המצב, לאחר שניתנה להם משמעות בהקשר לפעולה הקרובה, שאוגדו על פי מאפיינים דומים ושהוחלט להציגם על ידי ראש הצוות או המנהל (Alberts & Hayes, 2006). תמונת מצב מאפשרת לעצור, או 'להקפיא', את ההתרחשויות הדינאמיות של האירוע הלא-שגרתי ולדון בהן, להבחין בסימנים מעידים, לפרש אותן בהקשר למצב הנוכחי ולהתרחשויות שקדמו להם, להגדיר את הסיכון הצפוי ואת מי הוא מסכן ולהעריך בדבר התפתחויות צפויות (Boin et al., 2005; Endsley, 1995, 2000). על בסיס תמונת המצב ומשמעותה מתקבלות החלטות לביצוע בטווחי זמן קצרים יחסית, בהתאם לכמות המידע הזמין, למידת סיבוכיות האירוע והשפעתו על הארגון (Decision making).

ב. אתגר המודעות למצב: השלכות המצב הנתפס על המשך התפקוד, וההחלטות הנדרשות

חשיבות הגדרת 'משבר' כמצב נתפס הניעה מחקרים שעסקו בהשפעת 'תפיסת המצב' (Perception), או 'דימוי המצב' (Interpretation) כמקרים מיוחדים של הכרה במצב כשונה מן השגרה. תפיסת המצב או דימויו כ'משבר' נשענת ברובה על המצב ששרר לפני שהתרחש האירוע שהביא להגדרת המצב כ'משבר'. נובע מכך שפירוש הנתונים והמידע המונחים לפני מקבלי החלטות, כמו גם ההחלטה עצמה, הינם סובייקטיביים מטבעם ולכן תוצאה מיידיית מכך היא שגם הפתרונות שיינתנו למצב אינם נובעים מחיפוש פתרון מיטבי המותאם למצב, אלא חיפוש פתרון מתוך מאגר הפתרונות שנוסחו בזמן השגרה או מרפרטואר ההחלטות שקיבלו חברי הצוות בעבר (בדומה לתהליך ב'קופסה' בממד האישי) (Boin et al., 2005). פדן (2016) מצאה כי הבניית המצב ומסגורו (framing) בקרב מפקדים בצבא נשענה על סדר ארגוני שיצר המפקד-המנהיג שהתבסס על פרקטיקות ארגוניות וניהול רגשות וכך אפשרה התמודדות עם האירועים.

'מודעות מצבית' היא תוצאה של תהליך קוגניטיבי להבנת המצב בו פועל הפרט או הארגון המשמשת כבסיס להחלטה על ההנחיות המשך הביצוע. Endsley (2000) מציעה את ההגדרה המקובלת כיום: "תפיסת הנתונים באילוץ הזמן והמרחב, הבנת משמעותם בהקשר למשימה והשלכת משמעות להמשך הביצוע בעתיד

הקרוב" (p. 5). במילים אחרות, "מודעות מצבית" היא ההבנה "מה קורה סביבי?" והיא משתנה לאורך הזמן כתלות בדינאמיקה והתפתחות הבנת מצב. מודל ה"מודעות המצבית" כולל שלושה שלבים המבטאים שלוש רמות של הבנה: "מה קורה עכשיו" (עובדות), "כיצד המתרחש כרגע קשור לעבר" (משמעויות), ו"כיצד ההקשרים האלה עשויים להשפיע על ההתרחשות בסביבה בעתיד הקרוב ועל העמידה במשימה ומה נדרש לעשות בשל כך" (המלצות). 'מודעות מצבית' היא בסיס ההערכה המעבירה את תמונת המצב והבנתו ("האם אנחנו בשגרה, בחירום או במשבר?") לתכנית פעולה כדי להמשיך את פעילות הארגון למרות האירוע הלא-שגור. בתכנית זו ייקבעו התאמות נדרשות בשיטות הפעולה והסגרת משאבים בין חלקי הארגון על פי חשיבותם להמשך התפקוד. בסופו של תהליך הערכת המצב חשוב להבין כי השיקולים הארגוניים מתייחסים לא רק אל המציאות העובדתית, אלא גם אל חווית האירועים על ידי המעורבים ובעיקר האופן שבו הם מוּבְּנִים ונתפסים בארגון. כלומר, יש ויתערבו כאן גם גורמים שונים ביניהם ניסיון בעבר, פוליטיקה ארגונית, השפעה ויחסי סמכות וכוח (פדן, 2016; Padan & Ben-Shalom, 2019).

הבנת המצב בניהול מגפת הקורונה

עם זיהוי נוכחות המחלה בישראל תפסו הדיווחים אודותיה נפח נרחב בתקשורת. כל חולה חדש נמנה והוצג לפרטים, כולל ממצאי החקירה האפידמיולוגית שלו (שהתייחסה למקומות בהם שהה), ראשי המדינה ומערכת הבריאות הופיעו מדי ערב מול הציבור הציגו את המצב ואת הצורך בצעדים דרסטיים כסגר כללי, עצירת הטיסות למדינה וכניסת זרים, ואת מוכנות מערכת הבריאות לקראת התפרצות חמורה בישראל. התקשורת תיארה בהרחבה את הפעולות והמאמצים להשגת ציוד רפואי (ממכונות הנשמה נוספות ועד ציוד מגן לצוותים רפואיים) וקליטת חולים (הוקצו מחלקות ייעודיות בבתי-חולים ומלונות הוסבו לקליטת החולים והמבודדים). כל אלה הראו כי לפנינו ניצב משבר: ערך הבריאות עמד בסכנה (יכולת הספיקה של מערכת הבריאות בפני אלפי חולים מונשמים), המשאבים היו מוגבלים (מבחינת הציוד הרפואי) וחוסר בזמן וחוסר מידע היו סממנים ברורים לכך. עם זאת, השגת האמצעים המהירה, ובעיקר שיתוף הפעולה המוחלט של הציבור – שהגיב במשמעת והסתגלות (כולל השמירה על האוכלוסייה המבוגרת וחגיגת חג הפסח בנפרד מהמשפחות) – אפשרו את ההתמודדות המיטבית כך שהמשבר הבריאותי רחב ההיקף במדינה נמנע (בחודש מרץ 2020), ונותר מצב חירום בהיבט הרפואי המצריך שמירה קפדנית על ההנחיות לבל לתפרץ המחלה ביתר שאת.

עם זאת, מגפת הקורונה לא יצרה משבר בריאותי בלבד. ככל מצב מסובך, למשבר הבריאותי ולמענה המידי לו היו השלכות נוספות על תחומים אחרים. לסגר הכללי שהוחל באופן מהיר היו השלכות משמעותיות מאד בהיבט החברתי-כלכלי. סגירת העסקים ומקומות העבודה הובילה לגל פיטורים נרחב ויחד עם השהות הארוכה בבתיים שהקשתה על האזרחים עלו תופעות של קשיים נפשיים, אי ודאות תעסוקתית וכלכלית, ועליה בביטויים נוספים של התנהגויות לא נורמטיביות כגון אלימות בתוך המשפחה⁸.

עם הגעת המחלה לישראל והתפשטותה, היא הוגדרה כאירוע בתחום בריאות הציבור והוא נוהל בידי אנשי משרד הבריאות. התפיסה כי מדובר באירוע בריאותי בלבד הובילה לאותה ציפייה ותגובה "מרתפית" כי האירוע נוהל היטב באמצעות הסגר, ולכן מצב זה הגיע לסיומו הרצוי. היציאה החפוזה מהסגר מראה כי תפיסת האירוע כרפואי הוחלפה בתפיסתו כחברתי-כלכלי (היות שהאירוע הרפואי הסתיים בהצלחה, כעת יש לשקם את הכלכלה) ולכן השפיעה על הכמיהה ולצורך לחזור לשגרה באופן מלא ומידי. תפיסה זו הובילה להתעלמות מכמות החולים בכלל, החולים הקשים בפרט, ומספר הנפטרים שעלו החל מפתיחת המשק במאי

⁸ <https://www.gov.il/he/departments/news/molsa-corona-news-spokesperson-24-05-2020>

2020. הבעייתיות הזו בהגדרת המצב מלכתחילה היא מעיין תגובת הדיפה-לאחור (rebound) לאור העלייה המשמעותית בתחלואה בחודש ספטמבר 2020 אשר גררה צעדים חריפים כסגר נוסף⁹.

ממד הניהול כלפי מטה – יחסי הגומלין והשפעה ההדדיים בין מקבל החלטות והכפופים לו

מלבד הגדרת המצב וההתאוששות האישית ממצב של הפתעה אל שליטה עצמית, ישנה חשיבות לקשר עם האחרים בארגון – אלה הממוקמים בדרגים הנמוכים יותר ואלו שמעל. הניהול בתוך הארגון, מלמעלה-למטה, מצריך ניהול ציפיות העובדים לאור השינוי במצב באמצעות תקשורת ברורה עמם.

סיבוכיות המצב יחד עם מורכבות הניהול יוצרת הבחנה בין שני סוגי המצבים הנוצרים: 1. המצב האובייקטיבי עצמו (מצב האמת, בו פועל הארגון ואותו צריך לתפוס); 2. המצב השניוני (הנתפס) שנוצר בעקבות האירוע המחולל המעמיד ציפיות ממקבל החלטות או המנהיג. הציפיות מבוססות על המוניטין (Reputation) של הארגון או מקבל החלטות ואי עמידה בהן עלולה לעורר בקרב הכפופים (אך גם בקרב כלל בעלי העניין כגורמים התלויים במהלכי הארגון) תסכול, תלונות ואף קונפליקט. הציפיות יכולות להיות מוגזמות ואף לא ריאליות, אך הן תכתבנה את אופן ההתמודדות ותפיסת המצב. מקבל החלטות או המנהיג חייב להיות מעורב בבניית ציפיות הכפופים כבסיס לניהול המשבר, כאשר הכפופים (ואף כלל בעלי העניין) מבנים את האירוע המתרחש ומעניקים לו משמעות (Sensemaking) (פדן, 2015; 2016; Weick, 1988). המעורבות הזו מתבצעת בדרך כלל באמצעות תקשורת ישירה עם בעלי העניין השונים (Ndlela, 2019).

התקשורת עם העובדים בדרגים הנמוכים יותר, שיתופם במתרחש ובנדרש מהם, מהווה בסיס חשוב לניהול משברים אפקטיבי, כאשר העובדים מצידם מעוניינים בשיתוף הזה (Falkheimer & Heide, 2015). חוסר בתקשורת עם העובדים בעת משבר עלול לפגוע במוניטין הארגון ואף לפגוע ביחסים עם העובדים בעתיד (Mazzei & Ravazzani, 2015).

ניהול מגפת הקורונה בממד הארגוני מלמעלה למטה

לצורך דוגמה זו, נבחן את התנהלות משרד הבריאות לאורך הטיפול במגיפה. בתחילת הדרך, ניכרה אחדות בין בעלי התפקידים במשרד הבריאות, אשר, יחד עם ראש הממשלה, הנחו ועדכנו את הציבור מדי יום ובעיקר במהלך הסגר שנשא פירותיו והתחלואה היתה מינימלית. עם היציאה מהסגר, והבנת המשמעויות הקשות של הסגר הממושך, הואשמו בכירי משרד הבריאות בניהול כושל של היציאה מהסגר וכלל צמרת משרד הבריאות התפטרה מתפקידה (שר הבריאות יעקב ליצמן, מנכ"ל משרד הבריאות, משה בר סימן טוב וראש שירותי בריאות הציבור פרופ' סיגל סדצקי) למעט המשנה למנכ"ל משרד הבריאות, פרופ' איתמר גרוטו. ניתן לראות כאן כשל בניהול הציפיות שגררו האשמות כלפי משרד הבריאות. לדעתנו, המצב השניוני שהתבטא בציפייה כי הדברים יסתדרו מאליהם לאחר הסגר הראשון וכי האירוע רפואי בבסיסו, היה זה המוביל בדעת מקבלי החלטות (ולא המצב האובייקטיבי לפיו חלה עליה מתמדת במספר הנבדקים החיוביים לנגיף) ולכן ניתן לקדם את פתיחת המשק המהירה לטובת ההיבט הכלכלי.

ממד הניהול כלפי מעלה – יחסי הגומלין והשפעה ההדדיים בין מקבל החלטות ובכירי הארגון הממוקמים מעליו בהיררכיה הארגונית

במהלכי ניהול שגרתיים ישנה חשיבות עצומה להעברת נתונים, מידע וידע "מלמעלה למעלה", כלומר מדרגים נמוכים אל גבוהים. התמונה המצרפית של הנתונים הנאספים בכל דרג יחד עם צירוף תמונות המצב של הדרגים הנמוכים מעובדת ומוערכת. כך מתפתחת מודעות מצבית של כל דרג ברמתו, ועל בסיסה מחליטים המנהיגים או מנהלים בדרג זה. במצבי משבר, כאשר אי הוודאות הכללית נרחבת, ישנה חשיבות רבה לאופן

⁹ נכון לכתבת שורות אלה, בסוף חודש ספטמבר 2020, הוחל סגר כללי במדינה במהלך תקופת חגי תשרי תשפ"א.

שבו מאורגן המידע, מתפרש ומתורגם בדרגים הנמוכים ובדרגי הביניים ומגיע מעלה אל הדרגים הבכירים. מחד גיסא, המידע הגולמי יכול להיות רב ועמוס בפרטים לא רלוונטיים, נתונים חדשים מצטברים כל העת וככל שהאירוע מסובך יותר, כך גיבוש תמונת המצב לאור הפרטים החדשים מביאה לצורך בסינון מידע מסוים והעדפת אחר. מאידך גיסא, יתכן שהמידע הקיים מגיע בתדירות נמוכה, או שצריך להשיגו במאמץ מיוחד (למשל באירוע סייבר) ולכן הערכת המצב ובניית המודעות המצבית נשענות על תחזיות או פרשנות על בסיס מידע ארגוני על החלטות בעבר או של מקרים דומים במקומות אחרים. לאור זאת, יש צורך בהבניית אופן ארגון המידע הארגוני כך שיהיה בסיס יציב ואיכותי של נתונים הדרושים להנהלה הבכירה להבנת המצב ולבניית מודעות מצבית, בכל אירוע.

ניהול מגפת הקורונה בממד הארגוני מלמטה למעלה

דוגמא למערכת הקשרים והעברת המידע בתוך משרד הבריאות ומול ראש הממשלה בתחילת הדרך מגולמת בשיח הישיר שהתקיים בין מנכ"ל משרד הבריאות משה בר סימן טוב וראש הממשלה בנימין נתניהו אשר עקף למעשה את שר הבריאות יעקב ליצמן¹⁰. שר הבריאות ליצמן טען גם כי המנכ"ל בר סימן טוב העביר לראש הממשלה תחזיות לפיהן כמות הנפטרים מהמחלה צפויה להיות גבוהה מאד (כ-10,000 נפטרים) ובכך השפיע על החלטותיו של ראש הממשלה. נשאלת השאלה עד כמה הובאו אל שולחן הדיונים ושותפיו נתונים נוספים, כולל של מגוון מומחים ובמגוון נושאים לשם קבלת ההחלטות?

ממד הניהול לרוחב – ניהול שיתוף הפעולה ויחסי השפעה ההדדיים בין ארגונים שונים המתמודדים עם אותו משבר

חלק מהותי בניהול משברים הינו ההתמודדות עם השלכות האירועים בתוך הארגון ואלו שמחוצה לו. הסביבה המורכבת שבתוכה מתקיימים ארגונים מפעילה בעת משבר מערכת דו סטרית של השפעות ושינויים, כך ששינוי בסביבה גורר השפעה על הארגון ופעולות בהן נוקט הארגון משפיעות על סביבתו. ניהול המשבר מצריך ביסוס קשרים וקישוריות (Connectivity) עם בעלי העניין לארגון - יחידות שונות בתוך הארגון או ארגונים אחרים מחוצה לו, כאשר יתכן שאין ביניהן ובין הארגון בהכרח קשר בשגרה, ולרוב אין גם חלוקת אחריות או הגדרת סמכויות לפעולה. ניהול שיתוף הפעולה עם הארגונים האחרים או בעלי העניין הפועלים ומגיבים באותו משבר נועד לטפל במצבים שעלולים להיווצר בסביבה הארגונית כתוצאה מהאירוע: (1) מענה משולב ומתואם בין כלל הגורמים המעורבים כאשר כל אחד תורם את חלקו על פי תחום המומחיות שלו; (2) מענה חסר שבו ישנם תחומים שלא ניתן בהם מענה על ידי אף גורם (gaps); (3) מענה בו מתקיימת חפיפה בין הגורמים המעורבים, כאשר מספר גורמים מטפלים באותו תחום (overlap). חפיפה כזו גורמת לאיבוד זמן ובזבוז משאבים חיוניים.

בעלי העניין בארגון מהווים גורם חשוב ומשמעותי אשר לדעתו ולפעולותיו השפעה וחשיבות רבות עבור מקבלי ההחלטות. העדפותיהם של לקוחות, דרישות ספקים ופעולות המתחרים הן דוגמאות ספורות ללחצים המופעלים על מקבלי החלטות בארגונים, במודע או שלא במודע, לקבל החלטות כאלה או אחרות. בעת משבר הארגון חייב לארגן את קשריו מול בעלי העניין, כלומר קבוצות מפתח הקשורות לארגון ביניהן, לקוחות, עובדים, ספקים, קהילות, ארגוני פיננסיים ורגולטורים אשר משפיעות על מימוש ייעודו של הארגון (Freeman & Phillips, 2002). ארגון הקשרים הללו כולל: זיהוי בעלי העניין, ניתוח השפעת ותעדופם, הבנת מאפייניהם, האינטרסים שלהם ואופן התקשורת המיטבי עמם (Ndlela, 2019; Polonsky, 1996).

¹⁰ <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5732674,00.html>

ניהול מגפת הקורונה בממד הרוחני

ניהול מגיפת הקורונה בישראל ובעולם מעלה את הצורך המהותי והקריטי בשיתוף הפעולה של הציבור, כבעל ענין מרכזי בפעולות הארגון - הוא הממשלה - עם ההנחיות על מנת להשתלט על התפשטות המחלה ולחזור לשגרת חיים נרחבת ככל שניתן עד שיפותח חיסון. לאחר הבנת המצב, בניית תמונת המצב והערכתו, הארגון – הממשלה – מיישם את החלטותיו והנחיותיו לאוכלוסייה ולסקטור העסקי- הפרטי כסגר, עטיית מסיכות פה-אף ומניעת התקהלויות. אתגר מרכזי הוא באופן שבו נתפסות ומתקבלות ההחלטות הללו בקרב בעלי העניין האלה. בעוד שהממשלה מבצעת פעולות אכיפה כפי שקבעה הממשלה ("מלמעלה למטה"), נשאלת השאלה כיצד פועלים בעלי העניין האחרים? – איך פועל שיתוף הפעולה הרוחני בין הרשויות המקומיות לממשלה בנושאי האכיפה או מניעת אירועים המוניים? לראש הרשות סמכות לנהל את המתרחש ברשותו ולכן בינו לממשלה מתקיים ניהול רוחני. גם בין ארגונים אחרים כמד"א והמעבדות המבצעות את בדיקות הקורונה מתנהל שיתוף פעולה רוחני עם הממשלה. הבעיה המרכזית ביישום שיתוף פעולה כזה הינה מידת האמון והניסיון בעבר בין בעלי העניין ומידת האחריות הננקטת בידי כל ארגון על מנת להימנע מכפילויות או מתחומים בהם אף גורם לא מטפל.

סיכום

ניהול הארגון כלפי מטה, כלפי מעלה ולרוחב, בעת משבר מבוסס על יצירת יחסים וקשרים בין הדרגים השונים וארגונים אחרים. פדן (2015) מציעה מעברים של המנהיג מדגמי מנהיגות שונים (מלמעלה למטה, מבוזר, משתף או אחר) הכוללים שיתוף כפיפים או גורמי חוץ כמענה גמיש ומותאם לאירועים המשתנים. ביסוס הקשרים הללו יאפשר קידום האינטרסים הארגוניים בעיקר בעת אי ודאות בתוך ומחוץ לארגון. בתום האירוע המשברי, יבחן ניהול האירוע על בסיס ממצאי תחקירים לבחינת האירועים שקדמו להתרחשות ולבדיקת התנהלות הארגון במהלך האירוע. מבט לאחור באירועים כאלה הוא תמיד ברור יותר ומציג פריטי מידע שלא היו ידועים או שלא הובחנו בזמן ניהול המשבר (Comfort,2007) במקרים כאלה, נדרש ראש הארגון להפגין אחריותיות (Accountability) כלפי הציבור ומול גורמים המטילים אשמה על הדרג הניהולי או מקבלי החלטות. עם תום האירוע על ראש הארגון להוביל הליך הפקת לקחים מסודר, ואף לייצר למידה ארגונית משמעותית מהאירועים והשפעתם.

כחלק מניהול המשבר נדרשים מקבלי החלטות לפעול בחמישה ממדים בו זמנית: רמת התפקוד העצמי, הבנת המצב, ומול בעלי העניין – בתוך הארגון (מלמעלה למטה ומלמטה-למעלה) ומחוצה לו (לרוחב). בתהליך ניהול המשבר, ישנה חשיבות לאופן שבו יתאוששו המעורבים מהמצאות ב"מרתף" כלומר יצליחו להפעיל שיקול דעת בזריזות וביעילות ולבחור מענה מתאים לאירוע, יחד עם גיבוש מערכת התפיסות והשלבנים בדרך לעיבוד המידע ויצירת תמונת מצב, הערכת המצב ובחירת דרך הפעולה הרצויה. כל אלו מתקיימים, ככל הנראה, בתנאי אי ודאות וחוסר בזמן ותלויים בשיתוף פעולה וניהול ממשקים עם בעלי העניין האחרים, בתוך הארגון ומחוצה לו.

בהקשר לניהול התפשטות מגיפת הקורונה בישראל, שהינו אירוע מורכב ומתמשך, ניתן לראות תגובת "מרתף" אמוציונאלית של מקבלי החלטות בחודשים הראשונים ובחירה בסגר כללי, ולאחר מכן מהלכי ניהול בהם היו מעורבים בעלי העניין אחרים – כגון בעלי עסקים והציבור בכלל – כלומר גופים כלכליים וחברתיים ולא רפואיים. עם העלייה בתחלואה בקיץ 2020 עלה שוב ביתר שאת הצורך לאזן בין התחום הרפואי-בריאותי והכלכלי-חברתי אשר עומד בבסיס ניהול המגיפה. המודל המוצע מאפשר בחינת האירועים על בסיס הבנת תפקודם של מנהלי האירוע, הבנתם את המצב ויחסי הגומלין המתקיימים בינם לבין הציבור ("מלמטה" ו"מלמעלה") וארגוני הבריאות, ההצלה והרשויות המקומיות ("לרוחב") וזיהוי תחומים בהם מתעוררים קשיים.

רשימת מקורות

- אשכנזי, י. (2010). הניצולים הצילו וכוחות ההצלה בוששו לבוא - תגובת תושבי האיטי לרעידת האדמה. *הרפואה הצבאית*, 27(2), 90-95.
- בן שלום, ע. ובנבניסטי, י. (2015). מאפיינים של הפקת משמעות במהלך לחימה: מחקר גישוש בכוחות היבשה של צה"ל. *סוגיות חברתיות בישראל*, 20, 108-130.
- פדן, כ. (2015). על מנהיגות צבאית-ישראלית בעת הנוכחית: להטוט בין מודלים של מנהיגות. *סוגיות חברתיות בישראל*, 20, 80-107.
- פדן, כ. (2016). *הבניה חברתית של 'אירועי משבר' – מפקדים כמבני 'מציאות'*. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה. האוניברסיטה העברית.
- Alberts, D. S., & Hayes, R. E. (2006). *Understanding command and control*. Washington DC: Assistant Secretary of Defense (C3I/Command Control Research Program).
- Aldrich, H., & Auster, E. (1986). Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications. *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-198.
- Alpaslan, C.M., & Mitroff, I. I. (2005). Bounded Morality: The Relationship Between Ethical Orientation and Crisis Management, Before and After 9/11. In M. Afzalur Rahim, K. Mackenzie & R. Golembiewski (Eds.), *Current Topics in Management, Vol 6* (pp. 13-43). Greenwich: JAI Press.
- Beunza, D., & Stark, D. (2002). Trading Sites—Destroyed, Revealed, Restored. *International Affairs*, 1100, 3355.
- Blaikie, P., Cannon, T., Davis, I., & Wisner, B. (1994). *At Risk: Natural hazards, People's vulnerability, and disasters*. London: Routledge.
- Boin, A., Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge: Cambridge University Press
- Burke, R. (2008). International terrorism and threats to security: Implications for organizations and management. In R. Burke & C. Cooper (Eds.), *International terrorism and threats to security: Managerial and organizational challenges* (pp. 3-33). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Campbel, D. J. (1988). Task Complexity: A Review and Analysis. *The Academy of Management Review*, 13(1), 40-52.
- Comfort, L. K. (2007). Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control. *Public Administration Review*, 67, 189-197.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Dahlhamer, J., & D'Souza, M. J. (1997). Determinants of Business-Disaster Preparedness in Two U.S Metropolitan Areas. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 15, 265-281.
- Dahlhamer, J., & Tierney, K. J. (1996). Rebounding From Disruptive Events: Business Recovery Following the Northridge Earthquake. *Sociological Spectrum*, 18, 121-141.
- Endsley, M. R. (1995). Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors*, 37(1), 32-64.

- Endsley, M. R. (2000). Theoretical Underpinnings of Situation Awareness. In M. R. Endsley & D. J. Garland (Eds.), *Situation awareness analysis and measurement* (pp.3–32). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2015). Trust and Brand Recovery Campaigns in Crisis: Findus Nordic and the Horsemeat Scandal. *International Journal of Strategic Communication, 9(2)*, 134-147.
- Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly, 12(3)*, 331–349.
- Gittell, J.H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, S. (2006). Relationships, Layoffs and Organizational Resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science, 42*, 300-329.
- Hall, W.M., & Citrenbaum, G. (2010). *Intelligence Analysis: How to Think In Complex Environment*. Santa Barbara: AUSA.
- Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Sego, D. J., Hedlund, J., Major, D. A., & Phillips, J. (1995). Multilevel Theory of Team Decision Making: Decision Performance in Teams Incorporating Distributed Expertise. *Journal of Applied Psychology, 80(2)*, 292-316.
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2015). Internal Crisis Communication Strategies to Protect Trust Relationships: A Study of Italian Companies. *International Journal of Business Communication, 52(3)*, 319-337.
- Merriam-Webster. (2010). *Contemporary Dictionary- Merriam-Webster*. MA: Springfield.
- Ndlela, M.N. (2019). *Crisis Communication: A Stakeholder Approach*. Cham: Springer- Pivot.
- Oxford. (2010). *The Oxford English Dictionary*. Oxford, UK: Oxford university press.
- Padan, C. (2017). Constructing 'Crisis Events' in Military Contexts – An Israeli Perspective. In M. O. Holenweger, M. K. Jager & F. Kernic (Eds.), *Leadership in Extreme Situations* (pp. 217-246). New York: Springer International.
- Padan, C. & Ben-Shalom, U. (2019). Sensemaking of Military Leaders in Combat and Its Aftermath: A Phenomenological Inquiry. *Journal of Political & Military Sociology, 46(2)*, 324–342
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living With High-Risk Technologies*. New York: Basic Books.
- Polonsky, M. J. (1996). Stakeholder Management and the Stakeholder Matrix: Potential Strategic Marketing Tools. *Journal of Market Focused Management, 1(3)*, 209–229.
- Quarantelli, E. L. (1998). *What Is A Disaster? Perspectives on the Question*. London: Routledge.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer., R. R. (2001). Public Relation and Crisis Communication: Organizing and Chaos. In R.L. Health (Ed.), *Public relations handbook* (pp. 155-166). Thousand Oaks: Sage.
- Sellnow, T. L., Seeger, M. W., & Ulmer, R. R. (2002). Chaos Theory, Informational Needs, and Natural Disasters. *Journal of Applied Communication Research, 30(4)*, 269–292.
- Stern, E. K. (1999). Crisis decisionmaking: A cognitive institutional approach University of Stockholm, Department of Political Science.

- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. In K. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 94- 110). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Torrieri, F., Concilio, G., & Nijkamp, P. (2002). Decision Support Tools for Urban Contingency Policy. A Scenario Approach to Risk Management of the Vesuvio Area in Naples, Italy. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 10(2), 95-112.
- Weick, K.E. (1988). Enacted sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
- Wood, R. E. (1986). Task Complexity: Definition and Construct. *Organizational behavior and human decision Processes*, 37(1), 60-82.

[חזרה לתוכן העניינים](#)