



05 אפריל 2020

ניהול שגרה בעיצומו של משבר הקורונה: למידה ארגונית ותחזוקת ההון הארגוני

משבר הקורונה הפוקד את העולם אילץ את כולנו לשנות דפוסי שגרה אישיים, מקצועיים וארגוניים בהיבטי התנהלות מבצעית, ניהול והקצאת משאבים ותקציבים ומעל הכל הצורך ללמוד וליישם שיטות ואמצעים חדשים בסביבה משתנה בקצב מהיר, והכל "תוך כדי תנועה".

משבר מגפת הקורונה הוא "אירוע מתגלגל" שאחריתו מבחינת מועד סיומו ותוצאותיו מי יישורם? כל יום נושא עימו התפתחויות חדשות ומפתיעות בכל הנוגע לקצב ההידבקות, אופן ההידבקות, מוקדי ההדבקה, אוכלוסיות סיכון, וסיכויי החלמה. גם ההנחיות הלאומיות באופן בו הן ניתנות, נכון למועד כתיבת מאמר זה, אינן מסייעות (בלשון המעטה) לבהירות תמונת המצב לצורך קבלת החלטות ארגוניות. כל אחד מאלה משפיע על אופן התנהלות הארגון של כל אחד מאיתנו, בהיבטים התפעוליים הכלליים המשפיעים ישירות על התנהלות מערכי האבטחה בארגון.

באופן טבעי נושאות הנהלות הארגונים את עיניהן אל מנהלי הביטחון ומטילות עליהם את משימת ההיערכות הארגונית למשבר הקורונה. מצד אחד ההתמודדות מול אתגר כזה, בהיעדר ידע, מידע וניסיון קודמים הינה לא פשוטה בעליל, אך מנגד מהווה היא הזדמנות בלתי חוזרת להוכיח יכולת ביצוע שללא ספק תשתלם בעתיד מבחינת מעמדו האישי של המנב"ט ושל יחידתו, בארגון. יוזמה ויצירתיות הן שם המשחק.

עקב האופי "המתגלגל" והבלתי צפוי של המשבר הנוכחי חייב מנהל הביטחון לסגל תהליך למידה ארגונית לצד תהליך הטמעת לקחים ותובנות עצמאיים, הן מבחינת ייצור ידע עצמי והן מבחינת יכולת שיתוף ידע הדדי עם ארגונים חיצוניים. תהליכים אלו צריכים להתנהל במקביל להתנהלות היומיומית המבצעית.

חלק ממאפייני ההתמודדות הלאומית מול משבר הקורונה הוא צמצום הפעילות המשקית על כלל רבדיה, שמתבטא בירידה דרסטית של פעילות כלל הארגונים במשק; ממשלתיים, ציבוריים ופרטיים כאחד ומכאן גם לצמצום גדול בהיקפי כוח האדם, לרבות מערכי האבטחה - אם בצורת פיטורין, חל"ת או מעבר לעבודה מהבית. אך זאת יש לזכור! מערכי האבטחה אמנם צומצמו, אך האיומים (הקלאסיים המוכרים, לצד אלו החדשים) נותרו עימנו והצורך לנהל סיכונים בהיערכות מולם גובר ביתר שאת בעת הזו.

לצד השינויים המשבריים השליליים, אני מזהה גם כאלו הטומנים בחובם הזדמנויות שינוי ושיפור המסייעים לשימור הקיים:

- א. מיסוד תהליך "למידה ארגונית" תוך כדי תנועה לשיפור התמודדות הארגון מול משבר הקורונה
- ב. תחזוקת מערכי הארגון הפיזיים ואלו של "ההון האנושי"

www.forum-security.org

ת.ד. 560 מכבים 7179901 | פקס: 08-9264154 | טל: 054-9559501

P.O.Box 560 Maccabim 7179901 | Fax: +972-8-9264154 | Tel: +972-54-9559501



פיתוח תהליך "למידה ארגונית"

הכלי המרכזי בתהליך זה הוא "התחקיר המבצעי". לא מעטים מאיתנו מפעילים כלי זה רק לאחר שהתרחש אירוע מהותי ופתאומי על מנת לברר את הגורמים לתוצאה (בד"כ שלילית). רצוי לעשות כן גם בהתקיים תוצאה רצויה על מנת לברר כי זו התרחשה מתהליכים מובנים ונכונים ולא תוצאה של יד המקרה). תרבות נכונה של "ארגון לומד" כוללת קיום תחקירים באופן שוטף ותקופתי (יומי/שבועי) של כלל הפעילות, והטמעת לקחי התחקירים בתהליכים הארגוניים השונים (עוד על "התחקיר המבצעי" בהרחבה ראו מאמרי: "התחקיר המבצעי והחקירה הפלילית, הילכו שניים יחד?" מיום 5.4.19 במדור המקצועי באתר הפורום). הדברים מקבלים משנה צורך באירוע מתגלגל כמו הקורונה, לצורך ייצור ידע ותובנות עצמאיים לשיפור הפעילות בזמן אמת.

הכלי השני בלמידה הארגונית הוא **תטל"מ** (תרגיל טקטי לבחינת מצב) או **תטל"ג** (תרגיל טקטי ללא גייסות) בשפה הצבאית. מוכר גם כ"משחק מלחמה" או "שולחן עגול" או "סיעור מוחות".

הרעיון המרכזי בכלי זה הוא שבמקום לחכות לאירוע אמת שיתרחש, בהפתעה, ואז לתחקרו כדי להפיק לקחים, אנו מנסים לצפותו מראש ובתהליך חשיבה חופשי ומנוהל מגבשים מענה מבצעי/תפעולי הולם שישפר את המוכנות הארגונית.



קיימות מספר שיטות לקיום תהליך זה:

- צוותי "אדום" (תוקף) ו"כחול" (כוחותינו) – "האדומים" מציבים דפ"אות תקיפה, "הכחולים" נערכים להגנה לאחר ניתוח מקדים של נתוני תפעול, שטח ודפ"אות תוקף אפשריות. (תקיפה ע"י צוות "אדום" ניתנת לביצוע לא רק בכיתת לימוד אלא גם בשטח כתרגיל חדירה, תוך קיום מנגנוני בקרה הדוקים למניעת תקלה בטיחותית)
 - מנהל התהליך מציג איומים חולשות ופערים אפשריים, וצוות המשתתפים מגבש מענים לאחר סיעור מוחות משותף
 - "שולחן עגול" בו כל משתתף מעלה בעיה אותה זיהה, וכל הצוות מגבש מענה לאחר תהליך חשיבה משותפת.
- שלב חשוב הוא שבסוף כל תהליך לעיל, מנהל התטל"מ ינסח את המענים הנבחרים ואת שיטת ההטמעה בארגון.
- יתכן בהחלט מצב ולפיו תוך כדי תהליך ההטמעה יתעוררו קשיים ובעיות בלתי צפויות שיחייבו תהליך חשיבה חדש כנ"ל. זהו התהליך המעגלי של תזה, אנטזי תזה, סינתזה.

www.forum-security.org

הפורום לביטחון ואבטחה בישראל ארגון מנהלי הביטחון והחירום הבכירים



תחזוקת ופיתוח מערכי הארגון הפיזיים וההון האנושי

בימים של האטת הפעילות הארגונית אין הזדמנות טובה יותר מלהפנות קשב לטיפול, תחזוקה, החלפה ותיקון של ציוד ואמצעים המשמשים את יחידת הביטחון ואף את הארגון כולו. בעוד שבשגרה מוכרת מחייב הדבר השבתת ציוד נדרש העלולה לפגוע זמנית בתפקוד, בימים אלו, בתכנון נכון, ניתן להימנע מכך.

"ההון האנושי" בארגון אינו רק סד"כ לשיבוץ לפי משימות ותפקידים, אלא גם ובעיקר מאגר ידע, מידע וניסיון ארגוני כביר המחייב תחזוקה ופיתוח שוטפים. דווקא בימים של צמצום כוח אדם ישנה חשיבות מהמעלה הראשונה לשמר ובעיקר לפתח את הידע הארגוני והאישי של עובדי הארגון/ יחידת האבטחה. הן באמצעות התחקירים והתטל"מים שאוזכרו לעיל והן באמצעות פיתוח ויישום תוכניות למידה של ידע חדש לעובדים בתחומי עיסוקם, בבחינת פיתוח ושמירה על חוזק וגמישות "שרירי" הארגון לקראת החזרה לשגרה, לצד יצירת ושימור תחושת השייכות לארגון מצד כל עובד ועובד.

שיטות הלמידה

במקום בו הדבר אפשרי, תוך שמירה על הנחיות הריחוק החברתי המחייבות, אפשר ליישם למידה קלאסית בכיתת לימוד סטנדרטית בתחומי מתקני הארגון.

חלופה לכך היא "למידה מרחוק" מקוונת ע"י שימוש באפליקציות של שיחות וועידה בווידאו כמו ZOOM ודומותיה, בשים לב לבעיות אבטחת מידע במחשב הקיימות בהן, ונקיטת צעדי אבטחה מתאימים.



זכרו!

"אל תאמר: 'לכשאפנה אשנה', שמא לא תפנה" (מסכת אבות ב' ו')

"אם אין אני לי מי לי וכשאני לעצמי מה אני ואם לא עכשיו אימת" (מסכת אבות א' י"ד)

בברכת ימים טובים על כולנו ובמהרה

שמוליק ברק (סנ"ץ בדימוס)
חבר הנהלת הפורום לביטחון ואבטחה והוועדה המקצועית

www.forum-security.org

ת.ד. 560 מכבים 7179901 | פקס: 08-9264154 | טל: 054-9559501
P.O.Box 560 Maccabim 7179901 | Fax: +972-8-9264154 | Tel: +972-54-9559501