

מנהל הביטחון בצל משבר

מאת שי זר - חבר הפורום לביטחון ואבטחה בישראל, סמנכ"ל "כלבי אשמורת" וחבר "הגילדה"

משבר הוא אפיזודה חריגה ופתאומית אשר מגלמת חוויה שלילית ופוטנציאל נזק גבוה ומתמשך.

התפרצות נגיף הקורונה, אשר הסלימה, חצתה יבשות וקיבלה חותמת רשמית של מגפה גלובלית, היא משבר ברמת 'ברבור שחור' – אפיזודה בקנה מידה חסר תקדים אשר טומנת פוטנציאל נזק בלתי ניתן לניבוי. טלטלה מסכנת קיום.

לצורך המחשה, 'סקויה קפיטל', קרן הון-סיכון גלובלית מובילה, הייתה בין הראשונות להכיר בגודל המשבר ופנתה לחברות תחתיה בבקשה לשקול מהלכים מיידים של קיצוצים, מכירות ושכתוב תחזית שנתית. והנה, אחרי ימים אחדים בלבד, גם אזרחים מהשורה, אחד אחרי השני, חוו והפנימו את גודל המשבר ברמה האישית.

משברים הם מבחן שרידות לארגונים, ובהתאם גם למנהליהם אשר נדרשים להתמודדות איתם. ביניהם, גם מנהל הביטחון. במקרים רבים, סוג ואופי המשבר אף מכתיבים את אחריות והשתתפות מנהל הביטחון בהתמודדות. בנוסף, במהלך השנים האחרונות, מנהלי ביטחון רבים קיבלו אחריות רשמית גם בתחום החירום.

בשגרה, מקום האבטחה בארגון כפוף לגורם המטה הרלוונטי, תלוי בו ומשתנה בהתאם –

קיימים ארגונים ומנהלים הרואים בתחום האבטחה מרכיב אינטגרלי, חשוב וחיוני במבנה הארגוני, ותופסים אותה כנכס. להבדיל, בארגונים רבים אחרים האבטחה נתפסת כורח מציאות, 'מיותר הכרחי'.

להבדיל, בחירום (משבר), מקום האבטחה, ובפרט מקום מנהל הביטחון, הוא ברוב התרחישים אינהרנטי ומתבקש. מקום מנהל הביטחון הוא סביב השולחן ההנהלה.

המלצות

▪ סתגלנות

תקופות משבר מייצרות שינוי. שינוי ארגוני ושינוי אישי. צ'ארלס דרווין, אבי תורת האבולוציה, ראה בכושר הסתגלות את התכונה החשובה ביותר בתקופות של שינוי ('החזק שורד' הוא ציטוט שגוי). לפיכך, מנהל הביטחון צריך להפנים זאת בשלב מוקדם – להחליף בין 'מצב שגרה' ל-'מצב חירום' ולהתנהל בהתאם. דפוס החשיבה צריך להיות סתגלני – קשוב, גמיש, יצירתי. שינוי בהכרח יהיה, יש להבטיח שהשינוי יהיה חיובי – ברמה הארגונית: שרידות תוך צמצום נזקים. ברמה האישית: מינוף תדמיתי.

▪ מיצוב תדמיתי

גיבוש דמות ראשית ומובילה. המקום הפיזי סביב השולחן צריך להיות, ולו ברמה הסמלית והייצוגית, קרוב למושב המנכ"ל. בנוסף, יש ליזום השתתפות אקטיבית בדיון ולבקש אחריות רחבה, פורצת מסגרת תפקיד, בטח בתחומים המשיקים לו. יש לציין, בתקופות משבר מנהלים רבים בוחרים בהשתתפות פסיבית, לרוב בשל חשש לקחת אחריות ולשאת בתוצאות. נצלו את הסיטואציה כדי לתפוס מקום מוביל.

▪ הארגון לפני התחום

בשגרה, מנהל הביטחון מתנהל מתוך תפיסה צרה של תחום האחריות שבידיו, ובצדק. בתקופות משבר, נדרשת תפיסה רחבה אשר מוסיפה שורה של שיקולים נוספים ברמת הארגון. מנהל הביטחון צריך ליישר קו מול האינטרס הארגוני, גם במחיר של כרסום בתחום האבטחה. בתקופות משבר, נדרשת גישה ממלכתית ומאוחדת. קודם מנצחים במלחמה, ורק אחריה מחשבים נזקי משנה.

▪ המשך הרציפות התפקודית

המטרה הראשית של הארגון בתקופות משבר היא שרידות. מנהל הביטחון צריך ליזום הקצאה של המשאבים הנדרשים שברשותו כדי לתמוך בקידום מטרה זו, גם במחיר של חריגות ברות הכלה במוקדים אחרים. בפרקטיקה, בשם הרציפות התפקודית, תוכנית האבטחה תחווה התאמות לפי צורך (במסגרת תוכנית חירום או תוכנית אד-הוק), ובשם היציבות, שאריות המשאבים יוקצו לפי סדר הקדימויות השגרתית.

▪ מוקד שליטה ובקרה

מוקד, מבוסס מוקד קיים בארגון או אפילו איש צוות המוקצה לכך. המוקד יהיה שלוחה של מנהל הביטחון ברמת איסוף וריכוז האינפורמציה מהשטח, ובכך ישאיר את מנהל הביטחון פנוי ומפוקס ברמת הניתוח שלה. בנוסף, המוקד יקיים בקרה שוטפת המבטיחה את יישום ההנחיות. ההבחנה בין הרמות והאפשרות להאציל סמכויות תקנה למנהל הביטחון זמן וקשב. בהקשר זה, בהינתן צורך ותקציב, ניתן להקצות פונקציות נוספות ולהאציל משימות נוספות.

▪ מנהיגות לפני ניהול

גם בשגרה, אבל בייחוד בתקופות משברים, היכולת להוביל אחרים תוך מינימום שימוש בסמכות היא חשובה ואפקטיבית. הסיטואציה שלילית באורח מובנה ולפיכך ניסיונות להתנהל בה בכוחניות יתקלו בהתנגדויות רבות יותר.

▪ חיזוק חוסן הצוות

תקופות משבר מפרות את האיזון בכל הדרגים, ולמרות שהזמן והאנרגיות מופנים בייחוד לשיבות הנהלה, מנהל הביטחון חייב לזכור להקדיש קשב גם לצוות תחתיו. החברים בצוות, בשל היותם בורג קטן יחסית בארגון, חווים את המשבר במידות גבוהות יותר של אי ודאות וחוסר ביטחון. חשוב לקיים איתם תקשורת ישירה, רצופה וכהנה, ובשפה מגייסת ומדרבנת לשקף שהם חלק אינטגרלי בארגון. הסירה נחבטת בגלים, אבל אתם שם כדי להחזיר אותה בשלום לחוף מבטחים.

▪ דוגמה אישית

מנהל הביטחון צריך להצדיק את שם התפקיד ולהקרין ביטחון כלפי חוץ. התנהלות שקולה ושקטה תשרה ביטחון קולקטיבי.

▪ אופטימיות

חרף המשבר, ישנה חשיבות להפיח רוח אופטימית דרך אמירות מקדמות ודרך מחוות בסיסיות כגון חיוך והומור במידה ראויה. הארגון מצוי בתקופה קשה ומאתגרת אשר דורשת מחויבות ורצינות, אבל חיוך והומור מפרקים מתחים ומשחררים אווירה.

▪ הזנה הדדית בין קולגות

פנו לקולגות בתחום לצורך שיתוף אינפורמציה ותובנות, נצלו את הקשרים והמקורות אותם אתם מתחזקים, ואת המסגרות בהן אתם חברים. קולגות אשר חוו או חווים משבר דומה יוכלו לתרום רבות מניסיונם האישי.

▪ רפלקציה (התבוננות פנימית)

במהלך המשבר הנוכחי, הפיקו תובנות ולקחים אשר יהיו בסיס תוכנית ההתמודדות מול המשבר הבא. שקפו את המתודה הזו גם לגורמי הנהלה ותנו להם תחושה שאתם ישות לומדת אשר מפיקה את המקסימום בנסיבות הקיימות. בנוסף, ברמה המנטלית, תכנון 'היום שאחרי' משרה אמונה לפיה המשבר הוא זמני ותקווה לימים טובים יותר בהמשך.

סיכום

בשורה התחתונה, תקופות משבר הן כורח המציאות. תמיד היו ותמיד יהיו. להבדיל מהשגרה, משבר מייצר מציאות מאתגרת אשר מציבה את הארגון במבחן שרידות ואת המנהלים בו במבחן תפקוד תחת אש חיה. בנסיבות הללו, מנהל הביטחון מקבל הזדמנות להוביל, להוכיח חיוניות וחשיבות ולמצב מחדש את דמותו בארגון.

(המאמר פורסם במקור בדף הפייסבוק "הגילדה – הקהילה של מנהלי הביטחון")