

ניהול משברים: הערות אחודות על ההתמודדות עם וירוס הקורונה בישראל



abraham carmeli

פרופ' אברהם כרמלי הוא חבר סגל בפקולטה לניהול ע"ש קולר אוניברסיטת תל אביב. עוסק במחקר וייעוץ בתחוםים – ניהול אסטרטגי, ניהול משברים, יצירתיות וחדשנות בארגונים.

תקציר

ניהול ומנהיגות מורכבים ומאתגרים בימות שנהר ובאופן מיוחד בעיתות משבר. מאז תחילת הופעתו של וירוס הקורונה בפברואר 2020, מתמודדים עימיו מדינת ישראל, רשותה ותושביה. במאמר זה נעשה תחיליה ניסיון להבהיר את מהות המושג "մשבר" ולהתמקד ביחסיותו ובצורך להתאים את אסטרטגיית ניהול המשבר כדי להתמודד עימיו באופן אפקטיבי. מדובר אומנם במשבר עולמי, אך במאמר נציג לעסתן עליו כל משבר מיקוח (ונגע ותולוי ביסודות בפרטים בחברה ובקהילה) השונה ממשברים אחרים שעימים התמודדה מדינת ישראל עד כה. לאור הנדרה זו, ננסה להציג זווית רואה שונה המתמקדת בשלבים השונים של המשבר וכן באפשרויות המגוונות שיש לשויות המדינה להתמודד עם האירוע. בנוסף מזיח, המאמר מציע כי ללחוץ בין שני סוגים של העונות – ציות והשתתפות של הפרט בחברה, וכי יש לנחל שתי צורות של השתתפות – הרגשות מנבילה והתרנחות מחזקת. בהקשר זהה המאמר מציין כי ניק לזרם העונות מסווג השתתפות של היחידים והקבוצות בניהול המשבר כאשר המנהיגות מטפלת בחמשה צרכים עיקריים – בהירות, דיווק, ביטחון, שייכות ומשמעות. זאת ועוד, המאמר מציע כי ניהול ברמת המאקרו הכרחי כדי לחתת מענה לאתגרים ברמת המיקרו, ומציין את השלבים הבאים שיש לחתת להם מענה, מיהו סימני אזהרה ועוד ממצאי הכללה (לאណדרו אכן מאיצי השיקום לאחר המשבר). לבסוף, המאמר שופך אור על שלושה מנגנוני מפתח שיסייעו במאיצים אלו. עם זאת, מטרת המאמר אינה לפוך הערכה (לחיזוק או לשילוח) אוזות מדיניות המדינה ורשותה, אלא לשופך אור על ניהול משברים באספקלריה של משבר וירוס הקורונה.

* אני מבקש להודות לאייל סולונניק, דן בן-שחר, דן וייס על הזמן, ההערות והתבוננות המועילות שהעניקה לי במהלך כתבתת מאמר זה. כמו כן, מבקש להודות על המשוב על גרסאות מוקדמות יותר מרשותה את, נלי בנימין, אורי דותן, יוסי יצחקי, רית כהן-תימן, יאיר פרידמן, ענת פרידמן, אלגד קולנשטיין ונטלי שפר. כל השגיאות ואו הטעויות במאמר זה הן באחריות בלבד.



1. מבוא

לא במנוחי סימני אזהרה מוקדמים שבhemן אධון בהמשך, אלא במנוחים של מידת היערכות נמוכה של מדיניות רבות בעולם להופעתו של האירוע. שנית, לדעת אחדים לא ניתן היה לחזות אותו (כפי שנראה מאוחר יותר אין הכרה הוא כי לא ניתן לערער על הנחה זו). שלישיית, אירוע יש השלכות משמעותיות על מערכות המדינה (כגון המערכות החברתית, הכלכליות והבריאותית) כמו גם על חי אדם, בריאותם הפיזית ורוחותם הפסיכולוגית.

ניהול והננהנה של משבב ארנוני הם משימה מורכבת ומאתגרת עבור מנהיגי הארגון, שכן הם נדרשים לנוויט את המערכת בתנאי אי ודאות גבוהה, השתנות מהירה של התנאים והנסיבות ורמת עמידות גבוהה. אלומ ניתן לצפותמערכות ארנוניות תעצובנה באופן שהן מוכנות למשבר ושאין נזות משבב. ההבדל בין ארנון המוכן למשבר לבין ארנון שאינו מוכן לו (ואף גורע מכך – נוטה משבב) נעה בהלך רוח המאפיין את ההתנהלותם של ארנונים אלו (Weick & Sutcliffe, 2001). בעוד שארנון עם מוכנות למשבר עוסק בניתוח קבוע של המבנה והתהליכים הארנוניים ופועל למרכז קשיים או משוכות שעימם הארגון עלול להתמודד, ארנון נוטה

ברוב המכريع של המקרים, משבב הוא מעשה ידי אדם, ובכך הוא שונה מסיבות טבע כבן רעיון אדמה שאין לבני אדם שליטה על התפרצונות (Shrivastava et al., 1988). משברים ארנוניים [ברחיקש זה אציין כי אני מתייחס למדיינה (על רשותה) כאל מערכת ארנונית] הם אירועים משמעותיים המערערים את המערכת בכללה, על מנון היסודות המרכיבים אותה וההנחות שעלייה היא מושתתת (Pauchant & Mitroff, 1992). באופן ספציפי, משבב ארנוני מוגדר כאירוע בעל הסתרות הנמוכה להתרחשויות יש הטוענים כי אינו צפוי (מחקרים רבים מראים כי ניתן היה לחזות לא מעט משברים ואלו בבחינת הפתעות צפויות), וש בו כדי להשפיע בצורה משמעותית על כושר הקיום והתחרותיות של הארגון ומוטבי (Pearson & Clair, 1998). בהתאם לכך, לא כל אירוע, חמור ככל שהיא, הוא בהכרח משבב, שכן אם אינו משפיע על כלל המערכת הוא יכול להיות מוגדר כתקללה או תאונה. וירוס הקורונה הופיע בישראל בתחילת 2020 בישראל וקיים בכך בסיס ובמדינות אחרות, וש בו כדי לבטא משבב. ראשית, ההסתברות,

2. ניהול המשבר ברמת המיקוח

לא פעם אנו נוטים לחשב על משברים במונחי מאקרו. מלחמה בין צבאות, למשל, נתפסת על ידי מדיניות כմאגר שיש לנחלו אירוע ברמת המקרו. הממשלה, באמצעות הזרוע הביטחונית, מנছת ופועלת לישום אסטרטניה שתוביל לניצחון. כך נם משברים פיננסיים כגון משבר הסאב-פריים בשנת 2008 או השפל הנדול שהחל באוקטובר 1929 ונמשך עשר – אותן ניהלה ועימם הtmpודזה ממשלה ארחה". אומנם לכל אחד מהאירועים האהלה יש חלק ברמת התקrho (גברים ושים שנפגעו באופן ממשמעות), אך אלו דרכו בעיקר תוכניות ברמת

במשבר וירוס הקורונה אין מדובר במשבר מażku (אף שהוא נטפס כזיה על ידי רבים בשל תפוצתו על פני כל היבשות), אלא במשבר שיעיקו הוא ברמת המijkro. זאת ממש שבנינוnod למשבר ברמת המażku, לפטרים במשבר וירוס הקורונה יש השפעה משמעותית על אפקטיביות ניהולו. למעשה, יכולתה של ממשלה או מדינה או אפילו קבוצה של מדינות/מדינות להתמודד עם משברי mikro היא מוגבלת במידה, הוביל והכלים (לדעת) נמצאיםabisodם ברמת החיד ולא ברמת המדיניות.

לצורך הדיוון ברמת המיקרו, אטמוך במעבר שבין ניסיונות הכלכלה בשלב הראשון (סנרג ראשון), תפוצתו של הוירוס ועד ניסיונות ההכללה טרם הכנסתה לסנרג נוסף. עשויה זאת מוביל להיכנס לסקירה וניתוח של כל ההחלות שהעבירות אונטו משלב ההכללה הראשון לשלב המתאפיין בתחילת מה שמצוותית שבעקבותיו הוחלט על סנרגים נוספים.

մշבר מחמץ סימני אזהרה, ולעיטים אף פועל להעלם. בארגון מהסוג הראשון יש השקעה מתמדת בפעולות ניתור ומונעה, בעוד שאלל האחרון ההשקבעה במוכנות לקשיים, נסיניות ומשוכות היא לא עקבית, קצרת מועד ומתבססת בעיקר על שיקולי עלות-תועלות (Carmeli, & Schaubroeck, 2008; Mitroff & Alpaslan, 2003; Pauchant & Mitroff, 1992). אחד הנורומים לאי מוכנות למשבר היא הערצת המנהינים את הסיכון הנלום בהופעתו של משבר. סקירה קצרה על המתרחש בעולם ובישראל מגלת תופעה מדינית, לפחות למرات בולטות, המעריכות לא היו ערכות למשבר אזהרות והתרעות, והמערכות מקלות של המנהינים את ייחס הלקוחנה בשל הערכות מקלות של המנהינים את הסתרבות הופעתו. ניתן להסתכל על השקעת החסר בוירולוגניה (ביחס לתחומיים אחרים) במערכות הבריאות כדי להמחיש את העיורון הקוגניטיבי של המערכת בעולם. לדוגמה, כבר בשנת 2016 קראו חוקרים לминистр הפדרלי לשיקוע במחקר בתחום ולהפסיק להסתפק במתן מענה מהיר של הקהילה המדעית להופעתם של וירוסים כגון אבולה, SIV, סארס וזיקה, אלא להפנות משאבים לחקר של מגנון רחב של וירוסים – נושא שעדי להופעת וירוס הלקוחנה נתפס כתופעה שאין לה השפעה פתוגנית מיידית. בהמשלה, אפשר להבין כי המערכות הארוגניות ברוחבי העולם מתנהלות כמו מערכת חיסון המבוססת על מתן מענה א-חוק ומהיר לאירועים פתוגניים מיידי (Goodin, Hatfull, & Malik, 2016).

ניהול אפקטיבי של משבב הוא תהליך מורכב הכלל עצוב וניסוח תוכנית המתיחשת לסוג המשבב, מגוון הנורומים להתחווות, השלבים השונים שלו, וモטביו (במי הוא נוגע ומושפע ממנו). משבב אפיידמיולוגי לא דומה למשבב של מדינה שנקלעה למצוותழומים חריפה. הנורומים להתחווות משבב וירוס הקורונה הנוכחי שונים בתכלית מהנורומים התפתחותם של משבב פיננסי, כגון משבב הסא-פרירים בשנת 2008 בארה"ב. גם שלבי המשבב לא דומים מבחינת מערכן החמורים ואופיו של כל שלב, ובמובן שההשלכות, גם אם הן לכוארה דומות בהיבטים מסוימים (לזונמה, פשיטות רג'ל ומצב כלמי-פיננסי קשה של ארנונים ויחידיים/משפחות), שונות בהיקפן ובעצמתן. הואר ואון ביכולט לזמן מכלול שונים הקיימים הניהוליים של משבב וירוס הקורונה, אגביל את היבטים הניהוליים (micro) והמאקרו (macro), תוך מתן הדין לרמת המיקרו (micro) ולרמת המקרו (meso).

של הפחזה ("אנו לא רצים להיות איטליה"), השתתפות משנים באמצעות הסברה ושכנוע ובוירץ יצירת תחושת שיכות ומשמעות בתקילת הדרך אסטרטגיה שהיא בה מרכיב של פחד הייתה עליה (אם כי הרסנית לעתיד לבוא), לשם שבתנאי עמידות וחוסר ודאות נבוהים אנשים נוטים לצאת בלי לעורר באופן יסודי על ההחלפות. צוות שהוקה בפחד נובע בעיקורו מן המ יכולת המוגבלת למדי של אנשים לעורר על ההחלפות, והן בשל חלול תחשויות הדחף והדחק בקרבתם. כਮון שטונית הפחד היא עמוקה יותר; תחשיות אידיאולוגיות מבוססות על מודלים, כאשר פואלים לקהה וקריטי, וכן אנשים סבורים כי לא היה לתחשיות הללו מקום מלכתחילה ווש כללה שאף מנדירים אותן כחוויות.

עם זאת, צוות (צורה חריפה יותר של התנהנות מנבילה) הנשען על הפחדה אינה בר-קיימה ועד מהרה מתעצם הרצוץ שלא יצא להנחות של רשיונות המדינה. או צוות הוא כמו מפولة שלנים. אנו כל הזמן מסתכלים על אחרים בסביבתנו הקרובה והרחוקה, והאפען שבו אנו תופסים את התנהנותו של الآخر מעצב במידה רבה את התנהנותנו ומשפיע עליו ("הם מפנינים בבלפור ואנו לא נקיים בתנתנו/בוננו?"). "הם לומדים בשיבות ואנו לא נקיים בתנתנו/בוננו?"). בחיקוי אחרים יש דברים חריבים, אך במקורה זהה הדבר מייצר תחשות של "אנו והם" ובכך מתעצבת מחדש החזרה למארג חברותי מעין-שבטי. אם כן, לא מפטיע כי כל קבוצת אינטראנס באוכלוסייה ונציגיה בירושות השליטן, מנסים לקדם את סדר היום שלהם, לעיתים ללא התחשבות מספקת בכלל, ובמקרים מסוימים אף ללא מתן דוגמה אישית שתהווה מודל לחיקוי. המזאה היא התיפורות מהירה של החלטות החברתיות שהושנה בתחילת במאצעות חשש ואף פחד שניתן להבינו. במצב כהה משימת ניהול המשבר על ידי הממשלה הופכת מורכבת ומאתגרת עדינות מוכנים.

לעומת זאת, השתתפות (התנהנות מקדמת) דורשת שכנו פנימי עמוק ויצקת מ-valuות למלחים מסוימים. כאן על המהניות לרטרום את הציבור באמצעות מתן כלים שישיעו לו להבין מודיעין מהלך זה נבחר על פני מהלך אחר, או מודיעין החלטה מסוימת היא נכון וධוקה לעת זו. שכן אם לא מוצאים הינו בהחלטה או במהלך, הם בשלב הראשון ימנעו מעורבות ובסלב השני עשויים לפתח מנגנון של אי הייענות ויחולו לנקודות פועלות, בולטות או סמיות, הנוגדות

כי לא היו מודיעין (אדוין בהם המשך), נתקבלי בהיענות חיובית מצד רוב הציבור של הציבור. אולי ככל שחולף הזמן והמשבר נמשך, מתעוררות שאלות וספקות אצל הציבור הרחב ובקרוב אנשי המקצוע ומבעלי החלטות בוגרנו לאופן ניהול המשבר. טרם ההחלטה על הסגר השני לפני חני תשרי, מצאו הקברניטים רמת הייענות נמוכה של הציבור ואי הסכמה הולכת וגוברת בקרב חלקיים רבים של הציבור ולגבי החלטות הממשלה. חוסר ההיענות החלקן לקביל צורות שונות – התקהלוויות (נסיבות טבע, חתונות, הפנוות, טקסי אמונה וכו'), או שמירה על מרחק, או עטיית מסכות באופן מלא או חלקית, ואף ניסיונות התרסה.

היענות יכולה להתבטא במצוות או בהשתתפות. המשמעות של צוות היא אי ערעור על מנהיות והנחיות, ואילו מצוות מושתת על פחד וחשש מפני עונשה אפשרית. המשמעות של השתתפות היא קבלה של מנהיות והנחיות, הנובעת משכנוע פנימי שבו התנהנותו הנכונה. תיאורית "זהות החברתי" מצינית שני סוגים של התנהנות אל – התנהנות מנבילה והဏנות מקדמת. התנהנות מנבילה מתיחסת לנכונות של אנשים לפעול למען הקבוצה (במקורה זהה המדינה/הקהילה) על ידי הימנעות מהתנהנות שלועלות להყיק לקבוצה, אף שיש בהן פוטנציאל להיטיב עם הפרט. ביטוי להဏנות יכול לנבוע מذבקות בנחלים ובהנויות (קונפורמיות), מתחשות הרתעה, או מتفسה של המהניות והכללים שהוא מכתיבה לנווטית (Tyler & Blader, 1992; Tyler, 1997; Blader & Lind, 1992; Tyler & Lind, 2002; Tyler & Lind, 2002). במשבר הקורונה, הרנהנות אל יכולות לבוא לידי ביטוי בצורות שונות, החלמאי יצאה מהבית לתפקיד אף שניתנה אפרוחות כזו, ועד הפעטה של יציאות מהבית אלא לדברים הכרחיים. לעומת זאת, התנהנות מקדמת מתיחסת להဏנות היזומה על ידי הפרטים ומטרתה להיטיב עם הקבוצה ולסייע לה בהשנת שיאופותיה. התנהנות אל של אנשים מתחבאות במאצע, לעשות את המוטל עליהם ומעבר לכך חברים בקבוצה, מפני שהם מងעים מרצון פנימי לתרום לקבוצה ולקדם אותה (Tyler & Blader, 2002). במשבר הקורונה, היענות מסווג זה יכולה לקבל ביטויים רבים, החל מעוראה לאנשים מבוגרים בקנינה והבאה של מזון ותרומות, כוללה בפיות אפליקציה ליהו וairoו אנשים ששחו בקרבת מאומותיהם.

כלל, במשבר הקורונה השיח נסב בעיקר על היענות מצוות של האנשים להוראות והנחיות של רשיונות המדינה. בעוד שצויות ניתן להציג (וגם זאת לזמן מוגבל) באמצעות כלים

להיענות למסר ולאחצן, אלא בעיקר מערער את האמון ואת אמוצים של מסרים נוספים מאוחר יותר. או קבלת מידע מדויק לא ניתן לאנשים לפתח מודעות לבני המתרות של המערכת וגם לא מעורבות (Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001). יתרה מכך, לא מתן מידע מספק ושימושי לבני ציפיות מהאנשים ותרומתם האפשרית לאפקטיביות ניהול המשבר, לא תפתח תחושת שייכות ואף לא העונות ומעורבות של האנשים באירוע.

ניתן לפתח בהירות באמצעות עקביות, ודוקן באמצעות שקיופות. המשבר הנוכחי הוא ייחודי בשל העובדה שכמעט מדי יום המערכת הרפואית והמקצועיים מצפה מידע ומפיק תובנות שלא היו ידועים קודם לכן. מطبع הדברים הדבר יוצר הכרח להיות נmisch (היכול לשנות נתיב החלטה מ-א' ל-ב'). אולם נמשות אינה מבטלה עקביות או באה במקומה. ניתן לצריך להיות גם עקבי ונגיש. לשם נדרשת מנהיגות אדריכלית שעמיתית, ד"ר קולנסר וד"ר בנימין, הגנו ופיתחו Binyamin & Carmeli, 2010; Kollenscher, Eden,(2010; Kollenscher, Popper, & Ronen, 2017; Kollenscher, Popper, & Ronen, 2018). מנהיגות כזו מייצרת מסגרת לפועלה שבה כל מנגנון מתקוון יש יכולת לתקוף תוכן ולשנות בהתאם למצב ולהקשר. לפי גישת המנהיגות האדריכלית, מנגונים אלה הם בעצם תהליכי ליבה כל ארוגנים הננדרים מהאטטרטניה של הארגון ומאפשרים לישם אותה באופן אפקטיבי. מנוגנים אלה כוללים, למשל, תהליך הנדרת מתרות ומעקב אחר מודיעין ביצוע, תהליך קבלת החלטות, ניהול צוואר הבקבוק של המערכת, תהליך קבלת תמורה – ברמת הכלל והפרט – באמצעות בדיקות קורונה, תהליכי ניהול שיטת הרמוח, תהליך קיטועה של שרשות הדבקה, ומהלך עדכון עיתי של הציבור. ניקח לדוגמה את הדיווח בפונקציית המטרה (מה שואפים להישן), שצריכה להיות מלאוה במידדי ביצוע כגון מספר הנדבקים, מספר החולים, מספר החולים הקשים והקרים, מקדמי הדבקה R ו-A, מספר המתים לצד מספר המוביילים, ועוד. ככלים משקיים. מטרה ויעדים ברורים מייצרים נתיב ומחזיות, ועינונם בהחלטת ממשלה מסיע במאזינים מרווחים למען השגנתם ומנעת עיסוק יתר בתסמים. מסגרת מובנית כזו חשובה לניהול המשבר. על אף שהציבור מבין את הצורך "לשננות תוך כדי תנועה", אפשר להזות פער בין הצורך לבין האמץ של התושבים את תנאי הרכחוי אך לא מספיק, ואם לא היא שגמישות היא תנאי הרכחוי אך לא מספיק, ואם לא מוקדשת תשומת לב מספקת לקיום רצף פעולות שיטתי

את הנסיבות הממשל. במצב כזה ניהול המשבר הופך להיות מורכב ומאתגר עוד יותר וסיכוי הצלחתו קטנים – עד שהמנהיגות תמצא דרך לעצב מחדש את עמדתם והתנהנתם של היחידים והקבוצות כך שהיו מעורבים באופן פעיל במילוי ההנחות.

מנהיגות היא תהליך שבו המנהיג עושה שימוש בהשפעה לא כופה (influence) או coercive influence (coerced-honch) כדי להוכיח את האנשים בקבוצה ולסייע בתיאום ביניהם באופן שיוויול להשנת מטרות מסווגות. השפעה זאת תלולה במאחר האיכות או המאפיינים המזוהים למנהיגים המצליחים להפעיל השפעה לא כופה (Jago, 1982, p. 315). במדיננה דמוקרטי אין אפשרות לכךים את הנאמר במסכת יבמות: "כופין אותו עד שיאמר רצה אני", אלא באמצעות שכנוע המגביר העונת מסוג השתפות או לכל הפחות העונת מגבילה. בעת משבר מסוג זה, הנסיבות של היחידים והקבוצות בניהול המשבר מבוססת על יסודות רבים ומגוונים ואלו כן חמישה צרכים עיקריים – בהירות, דיקט, ביטחון, שייכות ומשמעות.

2.1 בהירות

בעיות משבר רמת העמידות נבואה, והצורך של אנשים בהירות נובר. צורך בהירות עשוי להיות שונה בין אדם לחברו והוא משפיע על המתח שאדם חוווה. מחקרים מראים שחווסר בהירות של המצב עלול להוביל מתח אצל אנשים, אי שבועות רצון ונטילת לעזוב את הארגן (Lyons, 1971), ואף להשפיע לרעה הן על סיכון היישרות בקרב (battle field) (Torrance, 1954), והן על הפסיכו (Psycho) (Smith, 1957). لكن מסרים חייבים להיות מוגנים שבלאו היכי רמתה נבואה בעית משבר, ואני מאפשר לציבור הרחב להבין מה בדיקת מבקשים להישן וכיוצא. מסר בהיר יש חשיבות רבה ביצירת הלה רוח צלול בקרב אנשים, מרכיב ששחק את העמידות המ恳שה על קבלת החלטות ועשית פעולות שנרגתיות.

2.2 דיקט

מסרים חייבים להיות מזוקים ומתזומנים. מסר שהועבר לציבור לא במדדיק או לא במן, לא רק פוגע במוטיבציה

את דאנותיהם ודעתיהם. לדוגמה, האוכלוסייה החדרית (המורכבת מוקבצות רבות) מתאפיינת בקהלת תומכת שאמורה לנסוך ביחסו, لكن היא מפתחת חששות כבדים מפניה במרקם הקהילה ואורח החיים. שנייה, אכפתיות המשככת תחושות ניכור מחד, ומבדת תחושת שיקות מאידך. לבסוף, אמונה שניתן להתמודד בצורה מוצלחת עם המצב (חוללות עצמית) ואפקט כלכלי ואייש.

2.4 תחושת ערך

כל אדם החווים משבר באופן המגדיר אותו כקורבן עלול לאבד את תחושת הערך (worth) והשליטה, ולפתח תפיסת עצמית שלו כחלש ותלות (Pearson & Clair, 1998). כל אדם מעריך את עצמו (יכיז אני מעריך עצמי כאדם) ובשעת משבר (פיזי, כלכלי, או פסיכולוגי) הערך העצמי שלו עלול להיפגע. משבר הקורונה חשף סיפוררים קשים, החל מרימי יצחק שפגע בעצמו פיזית שניתן לו קנס בגין פתיחת החנות והוצאה עגלת מוצרים מחוץ לה, דרך אמנים שעינם יכולם למשך ולבטא את יצירתם והגינו לmspבר תרמיומי קשה, ועד אנשים מבוגרים ואו בסיכון. המשותף לכלם הוא שלמרות השונות בערך העצמי הבסיסי של כל אחד, חלה פגעה בערך העצמי שלהם אולם. השנה העיונית בעת משבר בקרב אנשים החשים פגעה בערך העצמי שלהם היא משימה מורכבת אך קritisית לניהול אפקטיבי של המשבר.

ניתן להשין זאת במנון רחב של אמצעים, אך טעות לחסוב כי המטרת תושג באמצעות הנחות-על. הדרך היא להתנהל עם חמלה (זיהוי, הודהות ותוקן מענה למצוקה של האדם) ובאופן ספציפי להפנוי התנהוגות שוטה באופן חיובי מהנורמה. במחקר שערכו בקרוב קורבנוט טרו מצאנו שסוכני (נצחיג) ממשל סייעו להם להתמודד עם האירוע הקשה על ידי הפנינה של חמלה ויצירת מסלול שונה מהנורמה, שביסודותו מעשה של אכפתיות ודאגה לצרכים הפנימיים שלהם (Waldman, Carmeli, & Halevi, 2011). אנו עדים לכך שsocionics משל, המדיה וארגונים לא משלטים עסוקים בסוגיה זו הן באמצעות הענקת סיוע אישי והן באמצעות העלאת הנושא למודעות. לשם המלצה, בויסיטנאם מקדמים מערכת עוטפת שמעניקה לאנשים בivid את כל צורכיים, החל מפינוי הזבל, דרך קניות ועד מענה לצרכים אחרים.

יצירת עקביות והלימה במהלך המהלך, הרי שהיא לא בא לידי ביטוי אפקטיבי. מסגרת מוגנית (הבנייה תהליכי, רצף מהליכים ופעולות שיטתי ועקבי) הכרחית לעשיית עבודות המערכת וכשרה כדי להתמודד עם המשבר, מפני שהיא מסייעת להשין תחושת אמון נבואה יותר. ניתן להשין אמון, ולהשיבו במקירים שבהם אבד, באמצעות מנחיות שיש ביכולתה לפעול בעקביות ובכחוליות (למשל שלושת היעדים שקבע ראש הממשלה אר משנהינו אליום לא עמדו בהם). הנוק שבקבלתה וישומה של החלטה ושינויו זמן קצר לאחריה הוא עצום.

2.3 ביטחון

בתנאי משבר שבו רמת אי הווזאות והחרדה הן גבוהות במיוחד, יש צורך לזכות ביטחון הציבור, הן במנחיות והן ברמת הפרט. הביטחון והאמון במנחיות הוא קריטי להmarsר ניהול אפקטיבי של המשבר, שכן שחקתם מביאה לחסור אמון בסיסי ולהתרחקות העולמים להוביל לאו העינות סבילה במרקחה הטוב, ולאו העינות פעילה במרקחה היפה ("בעל העסקים מתכוונים מרד בהחלטה על הסגר"). הצורך בביטחון ואמון במנחיות הוא ממשuat, שכן הוא מבטא את האמונה של האנשים ביכולתה של המנהיגות לניהל את האירוע באפקטיביות (Jones, James, & Brunie, 1975).

עם זאת, תחושת הביטחון של היחיד והקבוצה היא חשובה לא פחות. תחושת הביטחון יכולה לקבל ביטוי פיזי (רישודות או בראות פיזיות), כלכלי (יכולת לקיים את הרכבים הכלכליים) ופסיכולוגי (הגשמה עצמית, שביעות רצון, התפתחות וצמיחה). משבר ויום הקורונה אנו עדים לתஹשות של אי ביטחון ברמות שונות, בקרוב ייחדים (לדוגמת, אוכלוסיות מוחלשות כגון אנשים הסובלים מלילות במשפה והעדר בעלי עסקים עיריים), וקבוצות מגוונות בקהלת (מיועטים, מבוגרים, אנשי עסקים ועוד).

היכולת לזכות תחושת ביטחון פיזי, כלכלי ורוחה פסיכולוגית בקרוב הייחדים, והענקת ביטחון שהאיןטרסים של הקבוצות ימולאו ככל שניתן, הן הבסיס לציצת השתתפות פעילה בניהול המשבר ברמת המיקра. להלן מספר דרכים שבאמצעותן ניתן להעניק תחושת ביטחון לציבור האזרחים והתושבים. ראשית, הcola המזינה את האנשים המרגנישים בשדה הפריפריאלי של הקהילה (כגון מיועטים) לבטא

2.5 הענקת משמעות

3. ניהול המשבר ברמת המאחז

לכל משבר יש ארבעה שלבי התפתחות: א) זיהוי סימני אחרה. ב) היערכות ומנעה. ג) הכללה. ד) שיקום, התואשות והבראה (1993, Mitroff & Pearson). אנו מתייחס לשלבים אלו ברמת המאחז אףشرع לציין כי חלקם (כגון היערכות ומנעה) מותקינים גם ברמת המיקוח.

3.1 סימני אחרה, היערכות ומנעה

זיהוי סימני אחרה להופעתו של משבר הוא שלבמשמעותי בניהול משבר. ניתן לחלק סימנים אלו לשני סוגים: סימני אחרה מוקדמים וסימני אחרה מאוחרים. הסוג ראשון מתייחס לאזהרות בדבר נגיפים (אבוליה, סארס, זיקה ועוד) שעינם התמודד העולם, וקריאות של הקהילה המדעית והרפואית ושל מעצבי דעתה (כמו ביל נייטס) היו אמורות להשפיע על ממשלות ברחבי העולם להשיקע בתוכניות שתאפשרנה זיהוי מוקדם. הסוג השני מתייחס להופעת הטרינר למשבר, זיהוי המוקדם ומtentן קידימות למנעה.

מידונות רבות, ובכללן מדינת ישראל, לא בנו מערכות לזיהוי סימני אחרה מוקדמים (כלומר מוכנות-חסר למשבר מסווג זה, על אף שנעשה עבודה קדומה שלא זכתה להתייחסות מסוימת). הסוג שני, סימני אחרה מאוחרים, מתיחס להופעת נצוני המשבר, לאioms שהוא מציב, ומתן קידימות ואיזוריות וראויות (ראו לץין כי לפי עדות של הרשות השכל, מהר ייחסות נצוני המשבר, לאioms שהוא מציב, ומtentן הצליחה המדינה לזהות אותו והיערכות ואישוניות אלין). אכן הצלחה המדינה לזהות אותו מוקדם ובהנה של MERCHANTABILITY. המדינה זיהתה את האיים, נתנה לו קידימות והחלה להיערך אליו.

3.2 הכללה

משברים הם אירועים דינמיים ולכן חשוב להבין את שלבי התפתחות שלהם. המדינה, כמו מדינות אחרות, התקשתה בהיערכות ומנעה של התפרצויות האירוע (ע"ע סימני אחרה מוקדמים), אך כשהו סימני אחרה מאוחרים (עם

בעת משבר, אנשים מנסים להבין מדוע הוא קורה, ומה הוא פגע בהם יותר אחרים וכו' (Weick, 1988). אנו מחפשים היגיון וסיבה לדברים שהווים לנו ולסובבים אותנו, ובמה בעת עוסקים כל הזמן בניסיון למצוא משמעות באופן כללי ובמיוחד בעת משבר. לדוגמה, אנו מנסים להבין ולתת משמעות להחלטה זו או אחרת של קובעי המדיניות. טיעונים כגון מערכת הבריאות תניע לא ספיקה אינטלקטואלית, מכיוון שאנשים זקנים ממענה לשאלות "למה אני?", "מדוע נכון לי לעשות כך ולא אחרת?" וכדומה. הם זקנים להבנה כי מעשיהם הם מעבר בזמן ולמקום. כשאנו מנסים להבין מצב מסוים, לבאר מדוע התרחש וכך, ומהן השכלותיו, אנו מעניקים משמעות לדברים. חשוב לציין כי ניתן להעניק משמעות הן לנבי מה שהתרחש בעבר והן לנבי העתיד (כיצד Gephart, Topal, & Zhang, 2010).

לדוגמה, מעבר לשאלת הבסיסית "למה זה קרה לי?", אנשים במשבר הנוchein מנסים להסביר לעצמם את הערך – "ערבות הדדיות" – שהוכר לא מעט. גם אם ניתן למצוא כיסים של ערבות הדדיות, לרבים יש תחושה כי זו התפונגה שיש הטוענים כי איש היישר עיניו עשה. כשאנו מנסים להסביר לעצמנו מדוע המשבר עරער את תחושות הערבות הדדיות, אנו בעצם מנסים לדמיין כיצד יראה העתיד במדינה, וכיצד יראה העתיד שלנו כחברה וכקהילה באופן אישי ומשפחתו. במידה מסויימת אפשר לראותה העתיד במדינה, וכיצד יראה העתיד שלנו כחברה וכקהילה באופן אישי ומשפחתו. במידה מסויימת אפשר ליחסה הדרוגית בשם "הטרנדיה של נחלת הכלל" המתארת את הIRONPOLIKUT בין הפרטאים לחברה, כשהראשוניים שואפים למקום את המשאים הזמינים לטובתם האישית (Hardin, 1969, 1998).

כאנושם חשים תחושות כאלה הם עוברים תהליך הנעשה באופן אישי ולא בהקשר חברתי (לדוגמה, כשאנו משוחחים עם חברים קרובים ומנסים להבין ולברר את המתרחש). יש לך חשיבות לאפשרות הנלומות לצמיחה אישית בעקבות אירועים מסוים זה, וכן יודעים ממחקרים כי אנשים שחו משברים הצלחו למצוא משמעות וצמיחה מהם. אולם למדינה ולמנהגיה יש תפקיד במtentן כלים לכך, ומהם. מענה לצרכים הפנימיים של היחיד והקבוצה עשוי לשיעם בתהליך זה.

העמדה (הפוזיציה) מכתיבה את הבחירה. הבחירה של מקבלי החלטות נקבעות מנישתם, וזו מושפעת מהמקום או מהעמדה שלהם במערכות (לדוגמא, בעוד שאר הבריאות מזוקק לדאגה למערכת הבריאות וברמת התחלואה, שר האוצר ינקוט גישה שתדאג ביסודו לענייני הכלכלה; כפי שבarbonים עסקים מנהל הטכנולוגיה והמוסרים ינקוט גישה שונה מזו של ניהול הכספיים). لكن יש הכרה שהמנהנות מזע לאזן בין השקופות ומואים הנובעים מפוזיציה של כל נציג ציבור (שרים, חברי הכנסת, משרדי ממשלה) – באופן מיוחד בעת משבר.

динמיקה בקרב מקבלי החלטות ותהליכי קבלת החלטות. בஸבר הקורונה, נלו' לכל כי דינמיקה וכחנית ומאבקו עצמה משפיעים על תהליכי קבלת החלטות. תקשורת וchnerית מוגדרת כפוס של אינטראקציות בין שני אנשים או יותר כאשר כל אחד מנסה להוכיח כי הוא צודק ומתעקש על כך שהוא טעה (In: Schaubroeck, Carmeli, Bhatia, & Paz, 2016, p. 1710 כה, וכן מונעים מקומיים וחסוי עצמה בין מקבלי החלטות, משפיעים לרעה על יכולת של מקבלי החלטות לתפקד ולנווות את המערכת בשעת משבר.

(אי) הגדרת פונקציית מטרה. במקרים רבים מנהלי המשבר עוסקים בתסمينים (סימפטומים) ולא בסוגיות היסוד. בעיה זו מתגברת כאשר אין הגדרה ברורה של פונקציית המטרה (מהו אכן רצוי להשיג ובאיזה נקודת זמן). כדי להתגבר על הבעיה יש להסתכל על ניהול משבר ברמת המאקרו בGRADE האסטרטגי ובמדד הטקטטי. ברמה האסטרטגית מקבלי החלטות נדרשים לעצוב תוכניות פעולה או כליל משחק להשנת המטרה שהגדירה. ברמה הטקטית הם מחויבים לבחור את האופנים שבאמצעותם יישמו את תוכנית המטרה. הקשיי הוא שלא פעם מתנלה פער בין הרמה הפעולית. הקשיי הוא שלא פעם מתקשרות זהה פונקציית האסטרטגית לרמה הטקטית. בהקשר זהה פונקציית המטרה (מהו אכן שואפים להישג בנקודת זמן ספציפיות) היא הבסיס לתוכנית הפעולית. בתחילת המשבר זו הגדירה במנוחתי זמן; יכולומר "להרוויח זמן כדי לאפשר למערכות הבריאות להתארכן ולא להגע לנקודת של אי ספיקה". הכל שבאמצעותו ניסו להישג מטרה זו והוא סגר (ראשון ושני). כשבעה חדשים לאחר שימוש הסגר הראשוון ככל' להקלת המשבר, קברניטי המדינה החליטו על אימוץו וישומו מחדש. "קנויות זמן" היא עוד רלוונטי ובר-מיומש, אך אם

קיבלה מידע ראשוני על המתרחש בסין, המענה למשבר היה בעיקרו ניסיון הכללה וכלל צעדים דרמטיים כגון סגירת השמיים (שהתבררה כהחלטה נכנה ולולא קבלתה אפשרה שהמצב היה מידחר בעצמה ובמהירות). אלם המענה המהיר הזה לא הספיק מכיוון שלא היה חלק מתוכניות פעולה כוללת, וכן היכולת להכיל את המשבר התפוגנה כל שחלפו הימים. ואכן, המהלך הבא היה סגר נסף הדוק למדוי בחודש מרץ 2020 על תושבי ישראל.

עם היציאה מהסגר הוחלט על פתיחת המסגרות באופן מהיר ויחסית. המהלך זהה הנביר את התחלואה שהחלה-ציבור תוצאה בשליש האחרון של חודש יוני 2020; מכ-350 מאותם ימים חדשים ליום לרמות של כ- 8,000 מאותם ויתר, עת הוטל סגר שני בגין תשרי (בו אנו נמצא כתיבת שורות אלו), שביקרו ניסיון נוספת להכיל את המשבר.

3.3 מאמרי הכללה ברמת המאקרו

הויל ואנו בעיצומו של המשבר ובעת כתיבת מאמר זה (בעיצומו של סגר שני), אמוך את הדין בניסיון לשפר או על תהליכי ניהול המשבר מהסגר הראשון ועד עתה.

אם שמדובר לטעמי בஸבר מיזר, עדין נדרש ניהול אפקטיבי שלו ברמת המאקרו, וזה נעשה כאמור על ידי מקבלי החלטות. הטענה הרוחות במדיניות ציבוריות ובכלללה פוליטית היא כי נדרשת מעורבות ממשלות בעת זיהוי של שוק, ובמידה מסוימת ניתן להסתכל על משבר מסווג ויروس הקורונה על צהה. בכל אופן, הדעה הרוחות בתחום של ניהול משברים היא שמנהלי המערכת הם האחראים לפעול כדי למנועו, להכיל (במקורה שלא נמנע) ולהתמודד עם המשבר, וכן להבריא את המערכת לאחר שלב. בכלל, המנהיגים (הקבירנים) מנסים בראש כלול, המנהיגים (choices) של מקבלי ההחלטה ובראש השליות שלו על המערכת. הניהול והאפקטיביות של ניהול המשבר תלויים בבחירה (choices) של מקבלי ההחלטה וישוםן. אלם הבחירה תלויות במגוון רחב של גורמים – מאפייני האישיות של מקבלי החלטות, המיקום שלהם בקבוצת החלטה, תהליכי קבלת החלטות (динמיקה בין מקבלי ההחלטה), זמינותם של משאים ועוד. אدون במספר בעיות נבחרות.

בניהול מראה שמתאר לימים ולמשך מטרות ואוריינטציות מנוגדות ולהביא לאיזון בין קבוצות אינטראם, אך הדבר אפשרי אף הכרחי לבניית מערכת סתגלנית ובת-קיימא.

למעשה, נישות מנוגדות הכרחיות לקיומה של מערכת בעלת כושר קיום ותפוקוד. איזון בין הנישות מתאפשר על ידי בנייה של מנוגדים, ובקרה של מבשר וירוס הקורונה מנוגדים אלו אמרורים לשיער במימוש פונקציית המטרה – קיום חיים סדירים בצל הוירוס עם מינימום תמותה. אין יכול לדין בכלל המנוגדים שיש להקים ולן אתמקד בשלושה: צוות ייעודי לניהול מבשר, משאבי בריאות, וחווה פסיכולוגית.

מנוגן 1: צוות ייעודי לניהול מבשר. קובעי המדיניות מנוטים את פונקציית המטרה, אך נדרש צוות אופרטיבי שיש לו כלים להבטיח את מימושה. במשך זמן רב נוהל המשבב בידי ראש הממשלה ומשר הבריאות (בצירוף המיל"ל ומשרי הביטחון והאזור). שככנסת הוקמה ועדת הקורונה, ומשחלה הביקורת להעתור ביתר שאת הוחלט על מינויו של "פרויקטור", אלא שזה אינו יכול להחליף צוות ייעודי לניהול מבשר. הקמת צוות ייעודי לניהול מבשר יכולה לסייע בירות הרבות והמנוגנות ולהביא לישום מהיר של החלטות. לשם המלצה אציון שתי תועלות בסיסיות: חלוקת קשב והעברת מסרים. במשברים רבים אנו נוטים להකسب לנורם דומיננטי אחד. במרקם מסוימים המערך המשפטני, המנסה להנתק ולמזרע את החבות והאחריות של המנהלים או המנהיגים, הוא המכתייב את הלן הרוח בניהול המשבב. במקרה הנוכחי "קבינט הקורונה", שב למשר הבריאות תפוקיד דומיננטי, מוביל ומנהל את המשבב. זו החלטה שנויות בסודה, שכן קשב הוא מושב מוגבל, אך לעלה מכך השאלה היא למי להקשיבים. קשב המופנה לנורם דומיננטי אחד יביא בהכרח לתפיסה צרה, וכך התייחסות לМИוש מטרת העל (הנותנת מענה לכל המוטבים) שהצנתי אינה נבואה. הפורום שהוקם על ידי הפרויקטור הוא עד וכיון הנהכו, שכן הוא מרכיב מאński מתקצע שונים ומשמעותו היא לתכלל את כלל היבטי ניהול המשבב כאשר הפורום מביא, באמצעות הפרויקט, את המלצותיו להחלטת קבינט הקורונה.

על מנת זאת, צוות ניהול מבשר המורכב ומיצג זורמים שונים ונורמים משמעותיים לניהול המשבב מאפשר למקבלי ההחלטה חולקת קשב אפקטיבית יותר ובcheinה מקיפה של מנוגן חולפות לפועלה, ובסופה של דבר החלטות איקוטיות

אין משמש להשנת מטרה אסטרטגית, הרו' שאין בו תועלות רבה. בה במידה, מניעת מצב של אי ספיקה במערכות הבריאות היא יעד חינוי של מענה, אך אין בבחינת מטרה אסטרטגית. קיימות פונקציות מטרה רבות ומגוונות שנויות לנוכח בשעת משבר. במידה רבה הנדרת המטרה מחייבת את תוכנית הפעולה ואופניה. לדוגמה, לו פונקציית המטרה הייתה מינימום תמותה ומניעת תפוצת הוירוס כך שלא עליה על 100 נדבקים ביום", הרו' שתוכנית שלביה סגר עשוייה להיות רלוונטי. עם זאת, סגר הוא קל ואין אפשרות לכך לאורך זמן, ובכל מקרה יש לו תאריך סיום ולכן אין כנסה ויציאה מותאמות. בכלל זה חינוי להגדר תהליך סדר לניהול סגרים על יישובים אדומים, לרבות פירוט האחריות לשימוש, אמצעי האכיפה וניהולה, וקריטריונים לכינוס וליציאה מהסגר.

בקשר של סגרים, לדוגמה, עם היציאה מהסגר הראשון – דימו קובעי המדיניות את אסטרטגיית היציאה לאקוודון – פтиחה וסירה לפי המצב. לעומת הרעיון הזה ניתן למימוש והתאמות לפי המצב, אלא שכן הרמה הטקטית מתקבלת משנה חשיבות בהיעדר מנוגן המאפשר מעבר זריז וקל מפתיחה לסירה ולהיפך. لكن אין זו אסטרטגיה, והלכה למעשה אכן לא הייתה לכך תוחלת. זו כמובי רק דוגמה אחת לפערים שניטן להזות בניהול המשבב הזה בין הרמה האסטרטגית לרמה הטקטית. קצהה הירעה מלפרום את כל הפערים, הן בין שתי הרמות והן בקשר הרמות עצמן, וכן אציג כאן הנדרה של פונקציית מטרה ומנוגדים שיאפשרו את השגתה.

3.3.1 מנוגדים למימוש פונקציית המטרה במשבר וירוס הקורונה

מטרה של ממשלה היא להשיא ערך ציבור, ולתפיסתי להביא לשיפור ברמת החיים (בתחומי הבריאות, הכלכלה, הביטחון, הרוחה וכו') של אזרחיה ותושביה. במשבר הנוכחי, המטרה צריכה להיות (לבדיל מתחלה). בצל הוירוס עם מינימום תמותה (להבדיל מתחלה). למטרה צריכה להתלוות הנדרה של מזדי ביצוע בראשותם לצד מזדים כלכליים וחברתיים, כך שניטח פונקציה המטרה והיעדים הנוגדים יאפשרו מענה לכל המוטבים וקבוצות האינטראים באוכלוסייה. אם כן, כיצד ניתן להשיג את מה שנטפס לכוראה כמטרות מנוגדות? האם אם ניתן לקיים חיים כלכליים לצד תמותה מינימלית? המחקר

אפשרות החלטה. מודלים מוצנים על ידי אפידמיולוגים מחד, ומודלים אחרים מוצנים על ידי מתמטיקאים ופיזיקאים, ושני הצדדים דוחים את הנושא האחרת (חלק מהן קשור גם במאנה שנותפס כמעין השנת גבול אקדמי). אמון הציבור במערכות עלול להழירר שאין הסבר למורכבות העניין, וכן יש הטוענים כי הכבד שורך הציבור למדע החיל Pandemic-Response להתרערר במשבר הקורונה (Subgroup, 2020). ב绷סוף, שימוש במודלים בתנאי אי-ודאות הוא חשוב, אבל בניגוד לשברה כי חישובות היא בנייבי (نبي תחולאה), הדבר המשמעותי הוא דווקא באיזו מידה הם מסיעים למקבל החלטות להבין מה גורם לדעיכה מעריכית במקום נידול בתחולאה, ובנוסף מה גורם לדעיכה להתרחש באופן מהיר ככל האפשר Siegenfeld et al., 2020). שלישית, כדי שהחלטות צוות ניהול המשבר תהיהו איותיות, חשוב לשרב מומחים בתורת החלטה, משומ שילוב מומחה יכול לסייע בארגון ידע מדעי ובו ולא פעם סותר על ידי ציון חוקים להערכת אפשרויות תנובה ותרומות לקבלת החלטות Berger et al., 2020, p. 8).

מגנון 2: משאבי בריאות. לפ' הערות מומחי כלכלה, הูลות של סגר היא כשו מיליארדי שקלים לשבוע, אף יותר אם מדובר בסוגר מעין-הרמותה. כאמור, סגר מיועד למנוע אי ספיקה של מערכת הבריאות על ידי "שיתוח עיקומת התחלואה". זו הייתה המטרה בסוגר הראשון, אבל בסוגר השני המטריה נסחה מחדש והסגר נועד למנוע איבוד שליטה על המנפה (מאות יישובים אדומים) ולהציג ח' אדם. האם נכון היה להחליט על סגר בחודש מרץ 2020? לפ' המצדדים בונישה "מצבים קיצוניים מח'יבים צעדים קיצוניים", התשובה היא חיובית. אולם נשא זו סובלות מסוימות בעיות: אשראי מונבל, ואו הקצתה מושאים לתשתיות.

סנרג הוא כל' דרמטי, שכן הוא פוגע במרקם החיים של התושבים ובכויות היסוד שלהם. הוא מעלה דילמות מוסריות ישודיות כגון הפרט מול החברה. הפעלת סנרג אפישרא רק כאשר אין ברירה אחרת והנתונים מצדיקים אותן. ראשית, הסנרג הראשון הוחלט כאשר נתנו תחלואה היו נזקים משמעותיים מנתני התחלואה ערב הטלת הסנרג השני. ש הטוענים כי הסנרג הראשון הביא להצלחה במניעת התפרצויות המגפה, אך לעומתם יש הנורסים כי לאור נתוני תחלואה לא ניתן להטיל את הסנרג הראשון והוא אמצעיbiz'וני מידי בניהול המשבר. בהקשר זהה הבעייה

ויתר. תועלת נוספת של צוות ניהול משבב הוא שילוב כוחות במקומם קונפליקטים ומשחקו כוח בין קבוצות אינטרס, וכך כל לקבב צוות הפועל במשולב למימוש המטרה. חשיבותו מתבטאת במיוחד בהפעלת תשומת הלב והמשאים לניהול צוואר הבקבוק, אתגר שלא טופל כמעט כלל במשבר זה. לדוגמה, בהנחה שההמנעות מהתקלות, שמיירת מרחק ועטיפות מסכות הן היסודות לרמת תחלואה נמוכה וקיים חיים כלכליים סדריים, הרי שצוות ניהול המשבר המצומצם, שיש בו ביטוי לזרועות כגון צבא, משטרת ושלטון מקומי, יכול לפחות בנסיבות ובנסיבות כוחות ריבים ברוחבי המדינה ובכך להיענות לציפיות מערכת הבריאות ואף להשפיע ולעצוב נורמות התנהלות בקרבת הציבור עד להימצאות חיסון או התפוגנות של הנגיף מסיבה זו או אחרת. בעועל, זיהינו שונות רבה בכיוון משאבי אכיפה ופיריסתם ברוחבי הארץ, ולא פעם התחילה היה מסובל במקומם שליהו זוזי ונמייש.

תועלת נוספת היא העברת מסרים על ידי מנהלי המשבר באופן עקבי וסודור. בעת משבר, הכרח הוא לתקשר את המסר במתן, במדויק ובהירות, צוות ניהול משבר שהיה מוקם כבר עם זהה האזהרות הראשונות שהניעו מסין, היה במצב חבר אחד מהמצוות (או שניים למקורה שנבער מאחד לשעות מלאכה זו) כדי לקיים תדרוך מדי יום או יומיים ובשעה קבועה לנבי המצב, ההנחיות וההחלפות. ריבוי דוברים, אפילוי ממשך הבריאות עצמוני, מיציר מطبع הדברים שונים וחוסר אחידות, אף אם ניקן להסבירו והוא קללה ביטודה. לדוגמה, ביום 12 באוקטובר 2020 הודיע המשנה למנכ"ל משרד הבריאות כי "גנוי הילדיים והפעוטנים" יפתחו ביום ראשון הקרבון, לאחר שיום קודם לכן ראש שירותי בריאות הציבור במשרד הבריאות הודיעה כי מערכת החינוך לא תיפתח בשבוע של ה-18 באוקטובר 2020. זו דוגמה קללה יחסית למסר לא עקבי, המיציר הטוב עםימות ובקורה הרע התרעמות, תשכול וחוסר יכולת להבין את החלטות הקברניטים, וכਮובן מערער את יכולת הזורעות להעיר ולתארן בהתאם. לו היה דובר אחד המקים מדרך יומי או דו-יומי, אפשר היה להתnbr על תחושת ה"זמנוגן" שנוצרה לא פעם בקרב הציבור באמצעות הצנה בהירה, עקבית ומדויקת של המשבר, התפתחותו והצעדים הננקטים, וכן להניבר את האמון ביכולת הממשלה לנוהל את המשבר בהצלחה.

תהליכי קבלת החלטות בצוות ניהול המשבר הם

הייתה ערכה כלל למערך בדיקות נרחב. מניתוח הנתונים, התגלו קשיים ביכולת להניע לרמות גבוהות של בדיקות (לדוגמה, למעלה מ-100 אלף בדיקות ליום).

نم מערך לקטיעת שרשות הדביקה לא הווקם במלואו, והתקווה הייתה שיפעל במתכונת מלאה בתחילת נובמבר 2020. מעבר להתחממותה בהחלטה אצל מי להפקי את בנית המערך וניהולו, הרי שכן היה הכרח להגדיר תחיליך זרימה, לרבות מפרט הדרישות (זמני תנובה, חוקי יומי, דיווחים וכו'). קביעת יעדים מושפעים כגון "ליהו הטוב בעולם" מעידה על עמידה בסיסית בדרישות הדוחות ועל ניהול פרויקט באופן לא נכון הנורם לאי עמידה בלוחות הזמןנים שהובטחו.

מערך הבדיקות בשילוב עם מערך קטיעת שרשות הדביקה הם יכולות אסטרטגיות בניהול המשבר. אפקטיביות של ניהול משברים נקבעת על ידי היכולת להוות אילו יכולות אסטרטגיות נדרשות ובכינית במהירות. אני נגע כל בשיטות שניין היה להפעיל לקיים בדיקות על שיעור המהימנות של הבדיקות ואך לא לשיטות השונות ליעל את השימוש בחומרים הנוחוצים לבדיקות), אך מפנה את תשומת הלב לחשיבות של בדיקות אקריאיות מחיבוט כדי לקבל תמונה מרכזית של מקורות ומקבצי הדביקה (ולהימנע מתקבלת החלטות על סניրת מערכים וועלויות בוטוב ופונה לבדיקה), היה אפשר לקבל תמונה של תחולאה ברורה ומדויקת יותר לו היו מתבצעות בדיקות אקריאות בקרב אנשים הנכנסים למקום ציבורים או סגורים, כגון בקניון, סופרמרקט, חדרי כשר וכו'. למעשה, בעזרת מערכ שדרור של בדיקות אקריאיות, פועלות הנוף האחורי על שרשות הדביקה יבוא לביטוי אפקטיבי יותר. זאת ממשם שהבעיה האמיתית היא לא בהיות מי שבא להיבדק, אלא באופן פרודוקסלי בבדיקהם לא תסמנים העולמים להפץ את המחלת לאירועם. בתנאים של אי-זהוי נדבקים, לא יוכל גוף קטיעת שרשות הדביקה, יעל ככל שהיא, לפעול באופן מיטבו.

מנגנון 3: חזזה פסיכולוגי. משאב נוסף שכמעט לא מוזכר אך ישלו חשיבות רבה הוא קיון חזזה פסיכולוגי (Robinson, 1994; Rousseau, 1989) בין המדינה לתושביה. חזזה פסיכולוגי במקורה זה מתייחס לתפיסות של התושבים למה מצופה מהם על ידי המדינה (ENNICH היענות

היא שלהפעלת כל קיצוני (במקורה הזה, סנו) יש אשראו מוגבל. העובדה שרבים לא נענו לסוג השני היא תוצאה של אבוד האשראי הזה. لكن החילוט על צעדים קיצוניים חייבות לנקת בחשבון את מרכיב האשראי המוגבל. הבעיה השנייה מתיחסת לכך שכלי קיצוני כנון סגר עלול להוביל להסתכלות צרה וליצירת שאנןות שבקבותיה לא מוננים המשאים הנדרשים לבנית תשויות שיאפשרו למערכת הבריאות להתמודד גם עם רמות תחלואה גבוהות יחסית. בהקשר זה רואו להתיחס לפחות לשני היבטים: קופות החוליםים כזרע מרכזית במערכת, ובתי החולים. אומנם לפחות החולים ביורים תכופים בrama של פעמיים-שלוש בימי אצל החולים בrama ביןונית וקשה (ההנחה לחולה קשה היא לפני רואי חמוץ בדם בrama של 93% ומטה לא תמייכה חיצונית או הפרעה בתחלופת החמצן, וכן קצב של מעל 30 נשימות בדקה; אין מתייחס לחולים במצב קרייטי הזקוקים לתמיכה נשימתית אחרת). ההיבט השני קשור לבתי החולים, והחשש בסוג משבר זה לא ספיקה של מערכת הבריאות. החל מפברואר 2020 נעשו פעולות רבות ומנוגנות, אך מענה לבעה המורכבת מכל – השרות צוותי רפואי ייעודי לטיפול במאמטים וחולים – ניתן באופן חלקי מאד, ולא נושא תוכנית סדרה להכרה של צוותי רפואי וכoid שליהם. זה צוואר הבקבוק של מערכת הבריאות – המשאב העמוס ביותר שמנגביל את ביצועי המערכת ו声称 ניהול המשבר חייב להיות כפוף אליו. דרכי ההמודדות עם צוארי בדיקון הן מוגנות אך לא תמיד יש לסוגיה פתרון מיטבי. בכל אופן, אפשר היה (לדוגמה) לניס למליאים בתנאי קבוע כל מי שעבר הכשרה כחובשת בצה"ל או להקים מערך הכשרה לאנשים שיצאו לחה"ל ויכל לסייע כוח עזר, או להכיר ברישונות הרופאים של גופאים שעלו מהח"ל. בעבר, הציעו אחרים וنم אני להקים בית חולים שדה, ואף טענתי כיelman קוצר יחסית ניתן להקים שלושה בתים חולים כלו – בצפון, בדרום ובאזור השרון-מרכז (רק ב-21 בספטמבר 2020 הונחה הצעה להקים בית חולים שדה הכלול כ-200 מיטות וצוות רפואי רפואי וכוח עזר ממשאי הצבא). הפעלת קופות החולים בשילוב עם יכולת החולים הייתה יכולה לסייע בהגדלה משמעותית של יכולת הספיקה של מערכת הבריאות.

התמודדות עם מגפה מהיבת מערכת בדיקות ומערך להטיעת שרשות הדביקה. בחודשים הראשונים המערכת לא

4. סיכום

במאמר זה ניסיתי לשפוך אור על ניהול משבר וירום הקוונה תוך התייחסות לשתי סוגיות מפתח – התיחסות למשבר הקיימים ברמת המיקרו, והן ברמת המאקרו. טענתי העיקרית היא כי מדובר במשבר מיקרו אך ניהולו מתבצע ברמת המאקרו. התמודדות עם המשבר באופן אפקטיבי תאפשר זאת כאשר ניצור סימbioזה בין הרמות – המיקרו והמאקרו. ברמת המיקרו הפרטים בחברה חווים לפתח לפחות היענות מוגבלת, וכמוון שחושו יותר לרוחם עצמם להענות פעה. ברמת המאקרו ההנחה חייבות לבנות מנגנוןים שיאפשרו ניהול שגרת חיים רגילה ככל שנitin בצל הזווירוס ויניעו את הפרטים לפחות היענות זו. לכן, ניהול משבר מסוג זה יהיה אפקטיבי כאשר נבין את ההשפעות החידיות מלמעלה למטה (מיקרו למאקרו) ולמטה (מאקרו למיקרו). בנוסף, ניסיתי להאיר סוגיות מפתח, אם כי הדין והיקפו מוגבל, אודחות סוג המשבר, שלבי השינויים, וקשיים ואתנרים שהוא מצב, וכן להציג תפיסה לנבי משבבים הכרחיים, אף אם נבחרים ולא מקיפים, בניהול אפקטיבי של משבר בכלל תוך התייחסות למשבר הנוכחי. לא דנתי בהבראה ובשיקום לאחר המשבר, שכן אנו עדין בעיצומו. לסימן, טענתי היא כי ללא יצירת סימbioזה בין היחידים והקבוצות לבין רשותות הממשלה, הנזקים עברו כל הצדדים היו משמעותיים גם אם ימצא חיסון או שהווירוס יתפוגן בדרך זו או אחרת.

avic@tauex.tau.ac.il

פרופ' אברהם כרמל

להנחייה לעתות מסכה בכל עת מוחץ לבית) ומה המדינה חייבות או מעניקה להם (ביטחון כלכלי, שירותי בריאות וכו'). במקרים אחרים, מהם התנאים של מערכת היחסים ההסכמי בין הפרטם לבין המדינה (התנאים שהפרטם מאימים כי הם זכאים להם וה坦אים שהמדינה מאינה שהפרטם צריכים למלא). במקרה שנהר אלו עוסקים כל הזמן בבדיקה של החוזה הפסיכולוגי בינו לבין מקום העבודה או ביןינו לבין רשותות המדינה. לעיתים קרובות אלו מרגשים שהחוזה הפסיכולוגי הופר, כלומר אלו חשים, סובייקטיבית, שהצד الآخر למערכת היחסים (במקרה זהה, המדינה) נכשל במלוי המחויבויות שלו במסגרת החוזה הפסיכולוגי (Rousseau, 1989).

בשעת משבר, הבטחת קיומו של חוזה פסיכולוגי בין המדינה לתושביה הוא ממשעוטו יכולתה של הממשלה לנוהל את המשבר באופן אפקטיבי, משומם שמחקרים מראים שכאשר יש הפרה של החוזה הפסיכולוגי, הנכונות של האנשים לתרום למערכת פחות, האמון שלהם בה מתרערע, ושביעות הרצון שלהם נמוכה. התcheinויות המדינה לקיומו של החוזה הפסיכולוגי היא חשובה לא רק בשל ההשפעה על היחסות האישית המחייבת של האזרחים, אלא גם כדי להשיג לניטיות להחלטותיה ומהלכיה בעת משבר. ללא לניטיות זו, המדינה לא יכולה לטעון להשתת ערך ציבור. במשבר וירום הקוונה אנו צריכים לתחושה אצל ציבורם שונים כי החוזה הפסיכולוגי הופר, ויש אף המערערם על לניטיותות החלטות מסוימות של המדינה, דבר המצביע על קושי בניהול האפקטיבי של המשבר.

רשימת מקורות

- Ad Hoc Pandemic-Response Subgroup of Former Members of President Obama's Council of Advisors on Science and Technology (2020). *Epidemiological Modeling Needs New, Coherent, Federal Support for the Post-COVID-19 Era*. September 8, 2020.
- Berger, L., Berger, N., Bosetti, V., Gilboa, I., Hansen, L. P., Jarvis, C., ... & Smith, R. (2020). *Uncertainty and decision-making during a crisis: How to make policy decisions in the COVID-19 context?*. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper, (2020-95).
- Binyamin, G., & Carmeli, A. (2010). Does structuring of human resource management processes enhance employee creativity? The mediating role of psychological availability. *Human Resource Management*, 49(6), 999-1024.
- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2008). Organisational crisis-preparedness: The importance of learning from failures. *Long Range Planning*, 41(2), 177-196.
- Gephart, R. P., Topal, C., & Zhang, Z. (2010). Future-oriented sensemaking: Temporalities and institutional legitimization. In T. Hernes & S. Maitlis (Eds.), *Process, sensemaking, and organizing* (pp. 275–312). Oxford: Oxford University Press.
- Goodin, M. M., Hatfull, G. F., & Malik, H. S. (2016). A diversified portfolio. *Annual Review of Virology*, 3, vi-viii.
- Hardin, G. (1998). Extensions of "The tragedy of the commons". *Science*, 280(5364), 682-683.
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science*, 162(3859), 1243-1248.
- Jago, A.G. (1982) Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Jones, A. P., James, L. R., & Bruni, J. R. (1975). Perceived leadership behavior and employee confidence in the leader as moderated by job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 146-149.
- Kollenscher, E., Popper, M., & Ronen, B. (2018). Value-creating organizational leadership. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 19-39.
- Kollenscher, E., Eden, D., Ronen, B., & Farjoun, M. (2017). Architectural leadership: the neglected core of organizational leadership. *European Management Review*, 14(3), 247-264.
- Lyons, T. F. (1971). Role clarity, need for clarity, satisfaction, tension, and withdrawal. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1), 99-110.
- Mitroff, I. I., & Alpaslan, M. C. 2003. Preparing for Evil. *Harvard Business Review*, 81(4), 109-115.
- Mitroff, I.I., & Pearson, C.M. (1993). Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.

- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. 1992. Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational and environmental tragedies, San Francisco: Jossey-Bass.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Schaubroeck, J., Carmeli, A., Bhatia, S., & Paz, E. (2016). Enabling team learning when members are prone to contentious communication: The role of team leader coaching. *Human Relations*, 69(8), 1709-1727.
- Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D. & Miglani, A. 1988. Understanding industrial crisis. *Journal of Management Studies*, 25(4), 285-303.
- Smith E. E. (1957). The effects of clear and unclear role expectations on group productivity and defensiveness. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 55, 213-217
- Siegenfeld, A. F., & Bar-Yam, Y. (2020). *What models can and cannot tell us about COVID-19* (pp. 1-3). New England Complex Systems Institute.
- Torrance, E. P. (1954). The behavior of small groups under the stress of conditions of "survival." *American Sociological Review*, 19, 751-755.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Tyler, T. R. (1997). The psychology of legitimacy. *Personality and Social Psychology Review*, 1, 323-344.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2002). Autonomous vs. comparative status: Must we be better than others to feel good about ourselves?. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 813-838.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191.
- Waldman, D. A., Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2011). Beyond the red tape: How victims of terrorism perceive and react to organizational responses to their suffering. *Journal of Organizational Behavior*, 32(7), 938-954.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K.E., & Sutcliffe, K.M. 2001. *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey-Bass.