

## חירום כשפה ניהולית: לעבר פרדיגמה חדשה של חוסן ארגוני | אביעד מוזס<sup>1</sup>

### 1. כשניהול הסיכונים כבר לא מספיק

במשך שנים רבות, האופן שבו ארגונים נהגו לחשוב על היערכות למצבי חירום התבסס בעיקר על זיהוי איומים, בניית תרחישי ייחוס וניסוח ותרגול נהלי תגובה. פרדיגמה זו הניחה חריגה זמנית מן השגרה, ולאחריה חזרה יחסית מהירה למסלול מוכר.

אלא שהשנים האחרונות חשפו פער מהותי: גם ארגונים שנראו ערוכים, מבוקרים ו"ירוקים" במדדי ניהול סיכונים, מצאו את עצמם מתקשים לתפקד ברגעי מבחן, כאשר המציאות חרגה מן ההנחות שעליהן נשענה ההיערכות. לא מדובר בכשל יישומי נקודתי, אלא בהתנגשות בין פרדיגמת היערכות מסוימת לבין מציאות מסוג אחר.

משברים רבים, עולמיים ומקומיים כאחד, לא התפתחו בהתאם לתרחישים שאליהם נערכו הארגונים<sup>2</sup>. במקום אירועים תחומים בזמן ובמרחב, הופיעו מצבים מורכבים, רב-ממדיים ודינמיים, שפגעו בו-זמנית בכוח אדם, בתפעול, בשרשראות אספקה, ברגולציה וכן באמון הציבור. מאפיינים אלו אינם לב המאמר שלפנינו כשלעצמם, אלא הרקע שעליו יש לבחון את מגבלותיה של החשיבה המסורתית.

בפרקים שלפנינו ננסה להתמודד עם הפער שבין שתי זירות אלה: בין היערכות מבוססת סיכון ותרחישים, לבין היכולת הניהולית של הנהלה ושל ארגון לתחזק תפקוד מתמשך כאשר ההנחות, המודלים והתוכניות חדלים לספק מענה. נקודת המוצא אינה חיפוש אחר עוד כלי מקצועי, אלא בחינה מעמיקה של האופן שבו אחריות, מבנים ותהליכי קבלת החלטות מעוצבים בעולם המאופיין בשיבוש מתמשך. במובן זה, הדיון אינו עוסק עוד בחירום כנושא לטיפול מקצועי נוסף בתוך הארגון, אלא בבחינה האם הוא הופך לחלק מן השפה הניהולית שבאמצעותה מתקבלות החלטות, מוקצים משאבים ומוגדרת אחריות<sup>3</sup>.

### 2. מסע בין פתרונות מחקרניים וניהוליים

האמת היא שהפער הזה אינו תופעה חדשה, והוא אינו תוצאה של כשל נקודתי או טעות יישומית. לאורך עשרות שנים ניסו חוקרים, רגולטורים וארגונים להתמודד עם אתגרים שמתממשקים לפער הזה, בכל פעם דרך מוקד אחר. הסקירה שלהלן אינה מבקשת למצות את השדה המחקרי, אלא להתחקות אחר האבולוציה של החשיבה, ולהבין כיצד כל תחנה ניסתה לפתור בעיה אמיתית, אך גם הותירה פערים שנותרו פתוחים.

<sup>1</sup> אביעד מוזס הוא יועץ לפיתוח והטמעת מדיניות ותפיסות הפעלה לניהול מצבי קצה וחירום בארגונים עם אחריות ציבורית. הוא פועל עם הנהלות וארגונים בתהליכי עומק אסטרטגיים ובהטמעת מסגרות ניהול למצבי אי-ודאות מתמשכת. אתר: [aviadm.com](http://aviadm.com)

<sup>2</sup> Helbing, D. (2013). Globally networked risks and how to respond. *Nature*, 497, 51–59.

UNDRR (2022). *Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction*.

<sup>3</sup> Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The Politics of Crisis Management*. Cambridge University Press.

Ansell, C., Boin, A., & Keller, A. (2010). Managing transboundary crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(4), 195–207.

### תחנה ראשונה: ניהול סיכונים ותרמישים - האיום במוקד

הגישה הקלאסית להיערכות למצבי חירום נשענת על זיהוי איומים, הערכת הסתברות והשפעה, ובניית תרמישי ייחוס המקבלים מענה בנהלי תגובה ובתרגולם. תפיסה זו, שהתבססה במחקר ובפרקטיקה בעיקר במחצית השנייה של המאה ה-20, סיפקה לארגונים מסגרת עבודה סדורה, אפשרה בקרה רגולטורית, ויצרה תחושת סדר ושליטה במציאות הנתפסת כמאיימת אך ניתנת לניהול.

במישור התאורטי, גישה זו נשענה על תפיסות של ניהול סיכון ותכנון רציונלי, כפי שהן משתקפות בין היתר בעבודותיו של אולריך בק בשנות ה-90 על "חברת הסיכון"<sup>4</sup>, וכן בספרות ניהול סיכונים ו-Emergency Management שהתפתחה בארצות הברית ובאירופה משנות ה-70 ואילך.

בבסיסה עומדת הנחה מרכזית אחת: ניתן לאפיין מראש את האיומים הרלוונטיים, לתחום אותם בזמן ובמרחב, ולבנות עבורם מענה מוגדר. אך כאשר המציאות חרגה מן ההנחות הללו - בין אם בשל ריבוי תרמישים, שינוי תנאים תוך כדי אירוע, או הצטברות של גורמי לחץ מקבילים - התברר שמערך ההיערכות מתקשה לספק מענה אפקטיבי מספיק.

### תחנה שנייה: All Hazards וגישות מבוססות יכולות - היכולת במוקד

מתוך ההכרה במגבלות החשיבה התרמישית, התפתחה משנות ה-90 ואילך גישה All Hazards שביקשה להסיט את המוקד מן האיום הבודד אל יכולות רוחב החוזרות על עצמן במצבי קיצון שונים. גישה זו אומצה בהדרגה על ידי גופים רגולטוריים ומערכות חירום, ובאה לידי ביטוי במסמכי מדיניות והיערכות של רשויות לאומיות, ובראשן סוכנויות החירום בארצות הברית<sup>5</sup>.

במקום לנסות לחזות כל תרמיש אפשרי, הדגש עבר לפיתוח יכולות כלליות כגון פיקוד ושליטה, תקשורת, קבלת החלטות, ולוגיסיטיקה ותיאום בין-ארגוני. בכך ייצגה הגישה התקדמות משמעותית, שכן היא הכירה בכך שהמציאות תמיד תהיה מורכבת יותר מכל תרמיש מתוכנן.

אולם בפועל, ברוב הארגונים גישות מבוססות יכולות יושמו כתחום מקצועי נוסף, המנוהל על ידי פונקציות ייעודיות, ולא כיכולת ניהולית חוצת-ארגון. כתוצאה מכך, גם כאשר היכולות הוגדרו היטב על הנייר, הן לא תמיד תורגמו ליכולת הנהלתית להוביל תפקוד מתמשך לאורך זמן, כאשר נדרשת הנהלה להוביל תפקוד רציף בתנאים של אי-ודאות, עומס ושחיקה לאורך זמן.

### תחנה שלישית: תאוריות הפגיעות והחוסן - המוקד במערכת שנפגעת

במקביל להתפתחות זו, התרחבה משנות ה-90 ספרות מחקרית שביקשה לערער על עצם המושג "אסון טבע". חוקרי אסונות כמו בן וייזנר, טרי קנון ופירס בלייקי הצביעו על כך שאסונות אינם תוצאה של אירוע נקודתי בלבד, אלא של פגיעות מצטברת הנבנית לאורך זמן. ספרם המכונה *At Risk: Natural Hazards, People's*

<sup>4</sup> Beck, U. (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*. Sage.

<sup>5</sup> Federal Emergency Management Agency (FEMA). (2011). *A Whole Community Approach to Emergency Management*.

U.S. Department of Homeland Security (2018). *National Preparedness Framework*.

*Vulnerability and Disasters* שפורסם לראשונה בשנת 1994, סימן תפנית משמעותית בהבנת מקורות הפגיעה.

לפי גישה זו, ההבדלים בהיקף הנזק אינם נובעים רק מעוצמת האיום, אלא ממבנים ארגוניים וחברתיים, מהחלטות עבר, מחלוקת משאבים ומדפוסי פעולה שהצטברו לאורך שנים. בהמשך, שיח החוסן הרחיב את המבט מעבר לשאלת הפגיעה עצמה, אל יכולתן של מערכות לשרוד, להסתגל ולהמשיך לתפקד גם לאחר זעזועים משמעותיים. עם זאת, עיקר היישום של תאוריות הפגיעות והחוסן נותר ברמת קהילות, מדינות ומערכות רחבות. השאלה כיצד פגיעות וחוסן מתבטאים בתוך ארגונים בודדים, וכיצד הנהלות יכולות לזהות ולצמצם פגיעות ניהולית עוד לפני התרחשות משבר, כמעט שלא זכתה לפיתוח שיטתי.

### תחנה רביעית: ארגונים עתירי סיכון - המוקד בתפקוד תחת אי-ודאות

זווית משלימה ומשמעותית התפתחה במחקר הארגוני החל משנות ה-80, סביב ארגונים הפועלים בסביבות שבהן טעות אחת עלולה להוביל לנזק חמור ולעיתים בלתי הפיך. מחקר זה, שהתמקד בין היתר בתעופה, תעשייה גרעינית, רפואה דחופה ותשתיות קריטיות, בחן כיצד ארגונים עתירי סיכון אלה, מצליחים לתפקד לאורך זמן תחת סיכון מתמיד, מידע חלקי, עומס ולחץ.

חוקרים כמו קרל וייק וקתלין סאטקליף, בספרם *Managing the Unexpected* שפורסם בשנת 2001, הראו כי יכולת תפקוד במצבים כאלה אינה נשענת על נהלים בלבד, אלא על דפוסי ניהול, תרבות ארגונית של ערנות, רגישות לחריגות, וקבלת החלטות אדפטיבית בזמן אמת.

עם זאת, תובנות אלו נותרו ברובן מחוץ לשיח ההיערכות לחירום בארגונים ציבוריים ומורכבים. המחקר הארגוני אמנם סיפק כלים להבנת תפקוד תחת אי-ודאות, אך לא חיבר אותם באופן ישיר לתפיסות ההיערכות, האחריות והניהול של חירום כפי שהן מיושמות בפועל.

### 3. למה זה לא מספיק, או: מי אחראי אצלכם על החירום?

הסקירה שהוצגה עד כה משרטטת תנועה ברורה בשדה החשיבה: מעבר מהתמקדות באיום, דרך פיתוח יכולות רוחב, אל הבנה מערכתית של פגיעות, חוסן ודפוסי תפקוד ארגוניים תחת אי-ודאות. כל אחת מן התחנות הללו ביקשה להתמודד עם חולשה אמיתית שזוהתה בקודמותיה. ועם זאת, דווקא מתוך העושר התאורטי והיישומי הזה, נחשף פער עקבי אחד: היעדר מיקום ברור של האחריות הניהולית על התפקוד הארגוני במצבי קיצון מתמשכים.

במילים אחרות, הידע התאורטי הלך והעמיק, גם הכלים השתכללו, אך שאלת האחריות נותרה עמומה. לא במובן המשפטי או הפורמלי, אלא במובן הניהולי: מי אמור להחזיק את התמונה הכוללת כאשר החירום אינו אירוע תחום, אלא מצב הפעלה מתמשך המשבש את עצם השגרה הארגונית.

Wisner, B., Blaikie, P., Cannon, T., & Davis, I. (2004). *At Risk: Natural Hazards, People's Vulnerability and Disasters* (2nd ed.). Routledge.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the Unexpected*. Jossey-Bass.

במבט ראשון, התשובה הארגונית המקובלת לשאלה זו נראית הגיונית ואף מתבקשת. החירום נתפס כתחום מקצועי, עתיר ידע, רגולציה וניסיון, ולכן האחריות עליו ממוקמת בפונקציה ייעודית: קב"ט, מנהל בטיחות, רכז חירום, או אגף ייעודי אחר. מודל זה תואם היטב את הפרדיגמות שתוארו בתחנות הראשונות: ניהול סיכונים, תרחישים ויכולות. כל עוד החירום נתפס כאירוע חריג, תחום בזמן ובמרחב, ניתן אכן להפקיד את ניהולו בידי מומחים, ולצפות מן הארגון לשוב לאחר מכן למסלול שגרת.

אלא שכאמור, הנחות יסוד אלו נשחקו בעשור האחרון. משברים כגון מגפת הקורונה, עימותים ביטחוניים מתמשכים, שיבושי שרשראות אספקה ושינויים רגולטוריים חדים<sup>8</sup>, לא פעלו כאירועי חירום קלאסיים. הם לא "התרחשו" והסתיימו, אלא התמשכו, השתנו, והצטלבו זה בזה. במצבים כאלה, החירום אינו עוד שכבה נפרדת מן השגרה, אלא חודר אל ליבת הניהול: כוח אדם, תקציבים, סדרי עדיפויות, אמוץ ציבורי וקבלת החלטות אסטרטגית. כלומר, הוא מפסיק להיות תחום טיפול ייעודי ומתחיל לפעול כשפה ניהולית<sup>9</sup>, מסגרת שבתוכה מתקבלות הכרעות אסטרטגיות ולא רק מופעלות תוכניות תגובה.

כאן מתברר גבולו של המודל הפונקציונלי. כל עוד האחריות על החירום נותרת "תחומית", היא מנותקת בהכרח מהאסטרטגיה, מהקצאת המשאבים ומהחלטות הליכה של הארגון. גם כאשר קיימים נהלים, יכולות ומנגנונים מתקדמים, אין בכך כדי להבטיח יכולת הנהלתית להוביל תפקוד מתמשך בתנאים של אי-ודאות, עומס ושחיקה.

נקודה זו מתחדדת גם לאור המחקר על ארגונים עתירי סיכון<sup>10</sup>. ארגונים אלה פיתחו תרבויות תפקוד מתקדמות, רגישות לחריגות ויכולת פעולה תחת לחץ. ואף על פי כן, במצבים של משבר מתמשך ורב-מערכתי, גם הם חוו מגבלות משמעותיות. לא בשל היעדר מקצועיות, אלא משום שהאתגר חדל להיות מבצעי והפך לניהולי-אסטרטגי: יכולת תפקוד גבוהה ולאורך זמן בעולם שבו תנאי הפעולה עצמם משתנים.

את המהלך הזה ניתן להמחיש גם דרך מטאפורה מעולם אחר. סיפורי ר' נחמן מברסלב, מן הדמויות המרכזיות בעולם החסידות במאה ה-19, אינם סיפורים דתיים במובן הצר, אלא משלים פילוסופיים העוסקים במצבי תודעה, הנהגה והסתגלות למציאות משתנה. ר' נחמן מברסלב מתאר בסיפור "התבואה המשגעת" עולם שבו התבואה משתנה, וכל מי שאוכל ממנה מאבד את שפיותו. המלך וידידו מבינים כי לא יוכלו להימנע מאכילה, ובוחרים לאכול גם הם מן התבואה, אך מסמנים לעצמם סימן על המצח, כדי לזכור ש"אנחנו משוגעים". לא כדי להישאר שפויים לפי אמות המידה הישנות, אלא כדי לשמר יכולת הבחנה בתוך מציאות חדשה<sup>11</sup>.

Ivanov, D. (2020). Epidemic outbreaks and supply chains. *International Journal of Production Research*, 8 58(10), 2904–2915.

OECD (2020). *COVID-19 and the global economy*.

Boin, A., Lodge, M., & Luesink, M. (2020). Learning from the COVID-19 crisis. *Public Administration Review*.

<sup>9</sup> המונח "שפה ניהולית" משמש כאן במובן מושאל, לציון מערכת מושגים, קטגוריות והרגלי חשיבה שבתוכה מתקבלות החלטות אסטרטגיות, בדומה למונחים כמו managerial frames או sensemaking בספרות הארגונית.

<sup>10</sup> Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Ashgate.

<sup>11</sup> Vaughan, D. (1996). *The Challenger Launch Decision*. University of Chicago Press.

<sup>11</sup> ר' נחמן מברסלב (1810–1772) השתמש בסיפורי המעשיות כאלגוריות פילוסופיות על הנהגה ותודעה בעולם משתנה. סיפור "התבואה המשגעת" מופיע במסורות מאוחרות של תלמידיו ומתפרש לעיתים כמשל על הסתגלות למציאות שבה אמות המידה הישנות חדלו להיות תקפות.

בהקשר הארגוני, זהו בדיוק המעבר הנדרש. לא ניסיון עיקש להחזיר את המערכת למצב שקדם למשבר, ולא הוספת שכבה מקצועית נוספת, אלא הכרה בכך שהחירום הפך למצב הפעלה מתמשך. במציאות כזו, השאלה אינה מי מנהל את החירום, אלא מי אחראי על היכולת של הארגון להמשיך ולתפקד כאשר תנאי הפעולה עצמם אינם יציבים.

מכאן נגזרת שאלת המפתח שבה יתמקד הפרק הבא: אם החירום אינו עוד תחום, אלא מצב, היכן אמורה "לשבת" האחראיות הניהולית עליו, וכיצד ניתן לחבר בין הידע התאורטי שנצבר לבין הנהלה הפועלת בעולם של אי-ודאות מתמשכת.

#### 4. הצעה אינטגרטיבית: ממודל של היערכות למודל של ניהול במצבי קיצון

מן הדיון עד כה ניתן להציע תזוזה מושגית: לא הרחבה נוספת של ארגו הכלים החירומי, אלא שינוי באופן שבו הארגון עצמו מתוכנן ומנוהל לאורך זמן. מצבי קיצון אינם מטופלים עוד כסטייה זמנית מן השגרה, אלא כמצב פעולה אפשרי ומתמשך, שיש לו השלכות ישירות על החלטות הנהלה, מבנה ארגוני, הקצאת משאבים ויחסי גומלין עם הסביבה.

במסגרת זו, ניהול סיכונים ותרחישים שומר על מקומו ככלי חשוב לזיהוי מוקדי איום ולהכנת מענה ראשוני, אך חדל להיות העוגן הבלעדי של המערכת. גישות מבוססות יכולות, ובראשן All Hazards מספקות שפה לפיתוח מנגנוני רוחב, אך נדרשות להשתלב בתוך הנהלה הפועלת באופן רציף ולא רק בעת הפעלה ייעודית. תאוריות הפגיעות והחוסן מעמיקות את ההבנה לגבי הצטברות חולשות והשפעתן של מערכות לאורך זמן, אך מחייבות תרגום ניהולי ברמת הארגון הבודד. גם מחקר הארגונים עתירי הסיכון תורם להבנת דפוסי הנהלה תחת אי-ודאות, אולם אינו מספק לבדו מסגרת כוללת לניהול מצבי קיצון מתמשכים.

החידוש המוצע כאן טמון באינטגרציה בין רבדים אלה דרך שינוי עמוק יותר<sup>12</sup>: מעבר מתפיסת החירום כנושא לטיפול מקצועי אל תפיסתו כשפה ניהולית. שפה שבתוכה נקבעים סדרי עדיפויות, מתעצבים מבנים ארגוניים ומתקבלות הכרעות אסטרטגיות. בתוך שינוי זה מתמקמת גם שאלת האחראיות, ולצדה מוגדרות שתי יכולות ליבה ארגוניות החוצות תחומים ופונקציות: גמישות מערכתית וידע סביבתי וארגוני מעמיק. החירום אינו מנוהל עוד כתחום המופקד בידי יחידה ייעודית בלבד, אלא כמצב פעולה המשפיע על כלל החלטות הנהלה ועל אופן פעולתו של הארגון כולו.

גמישות ארגונית אינה מצטמצמת ליכולת אלתור ניהולית, ואולי אף להפך - הגמישות מייתרת את הצורך לאלתר, ומתייחסת ליכולת המערכת כולה לשנות תצורה במהירות: להזיז אנשים בין תפקידים, להסיט תקציבים, לקצר שרשראות אישור, להפעיל חלופות תפעוליות, ולבנות מנגנוני קבלת החלטות רזים שאינם תלויים בהתכנסות מלאה של הנהלה או דירקטוריון בכל צומת. במובן זה, הגמישות משקפת ארגון שבו גבולות תפקיד, מבנים וזרימות משאבים מתוכננים מראש כך שיוכלו להשתנות בעת לחץ.

ידע ארגוני וסביבתי משלים את הגמישות. אין מדובר רק בהיכרות עם מבנה הארגון עצמו, אלא בידיעה רחבה על סביבת הפעולה: ספקים, לקוחות, רגולטורים, מתחרים, תשתיות, מרחבים פיזיים וערוצי תקשורת. ככל שיותר אנשים בארגון יודעים להפעיל מערכות קריטיות, להיכנס לנעליהם של אחרים, ולסגור מעגלים תפעוליים

<sup>12</sup> Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and Safety-II*. Ashgate.

Kapucu, N., & Garayev, V. (2011). Collaborative decision-making. *Public Administration Review*.

במהירות, כך קטנה התלות בצווארי בקבוק אישיים, וכך מתקצרים זמני התגובה, המשאב היקר ביותר תחת תנאי לחץ.

שתי יכולות אלו אינן מתקיימות מכוח הכרזה, אלא מחייבות עבודה מתמדת: עיצוב תפקידים חופפים חלקית, תרגול מעבר בין פונקציות, מיפוי מתמשך של קשרים חיצוניים, ובניית תרבות ארגונית המאפשרת החלטות מהירות תוך נטילת אחריות. במובן זה, המעבר מהיערכות לניהול אינו אירוע חד-פעמי, אלא תהליך עומק מתמשך.

הצעה זו אינה מבקשת להציג מודל יישומי סגור או מתכון אחיד, שהרי כל ארגון בנוי אחרת, פועל בשדה אחר, ובעל יכולות, הזדמנויות וחולשות אחרים. זוהי מסגרת חשיבה המחברת בין השדה התאורטי לבין הפרקטיקה הניהולית. ההשלכות שלה נוגעות לאופן שבו הנהלות מגדירות אחריות, מטפחות גמישות מערכתית וידע סביבתי, ומעצבות מנגנוני החלטה המאפשרים פעולה רציפה גם תחת אי-ודאות כרונית. היבטים אלה יפותחו בחלק הבא.

#### 5. מן תפיסה לניהול: כיצד משתנה ניהול ארגוני במסגרת אינטגרטיבית למצבי קיצון

בפרק זה נבקש לתרגם את המסגרת האינטגרטיבית שהוצעה לעיל אל הזירות שבהן הנהלות פועלות בפועל, דרך בחינה של שלוש מערכות ניהול מרכזיות: תקציב ומשאבים, עבודת הנהלה וקבלת החלטות, וניהול כוח אדם, ניתן לראות כיצד שינוי זה ממקם מחדש אחריות, סמכות ויכולות ליבה. הפרק יחתם בדיון גלוי במחירי הגישה ובהיגיון הכלכלי העומד מאחוריה.

#### תקציב ומשאבים: מניהול יציב לניהול תנודתי

בעולם שבו החירום נתפס כאירוע חריג, תקציב נבנה סביב הנחות של יציבות, והסטיות ממנו מסומנות כחריגות הדורשות הצדקה מיוחדת. משאבים ייעודיים מוקצים למצבי קיצון, בעוד יתר המערכת מתוכננת לפעול במסלול רגיל.

נוכח אימוץ המסגרת האינטגרטיבית שהוצעה לעיל, נקודת המוצא משתנה. הנהלות מתחילות לשאול שאלות אחרות: עד כמה התקציב מאפשר תנועה מהירה בין סעיפים, מי מוסמך להסיט משאבים בזמן אמת, אילו עתודות אינן נתפסות כ"עודף" אלא כחלק מתכנון אחראי, וכיצד נבחנת יעילות כאשר עמידות ורציפות תפקודית הופכות לערך מרכזי. תקציב חדל להיות מסמך סגור לשנה קדימה והופך לכלי ניווט דינמי, שבו היכולת להגיב מהר אינה חריגה אלא מהלך מתוכנן.

#### הנהלה וקבלת החלטות: משיבות תקופתיות לניווט רציף

גם עבודת הנהלה משתנה מן היסוד עם אימוץ המסגרת האינטגרטיבית. במקום מחזוריות ברורה של תכנון, ביצוע, בקרה וחוזר חלילה, מתבססת שגרת ניהול שבה אי-ודאות, עומס והצטברות לחצים הם מצב קבוע. סדרי יום מתמלאים בשאלות של המשכיות ועמידות לצד יעדים עסקיים או ציבוריים, והכרעות מתקבלות מתוך הבנה שלא בטוח שיגיע רגע שבו כל הנתונים יהיו זמינים.

במציאות זו, הנהלות נדרשות לעצב מראש מנגנונים של האצלת סמכויות קבועה, ולא רק כחריג לשעת חירום. גבולות האחריות בין דרגי ניהול מוגדרים כך שיאפשרו תנועה מהירה, תוך שמירה על קווי בקרה ברורים וגמישים כאחד. לא פיקוח ריכוזי המשתק את המערכת, ולא ויתור על שליטה, אלא יכולת לכייל את רמת הבקרה בזמן אמת בהתאם לעוצמת השיבוש ולשלב שבו מצוי הארגון.

קבלת החלטות פחות מכוונת להכרעה סופית ויותר ליכולת להתוות כיוון, לבצע התאמות חוזרות, ולשמור על תפקוד המערכת גם כאשר האופק אינו ברור. הנהלות פועלות כגוף מנווט, המגדיר מסגרות פעולה, עדיפויות מתעדכנות ונקודות עצירה לבחינה מחודשת, ולא נצמדות לתוכניות שנבנו בתנאים שכבר אינם קיימים.

### **משאבי אנוש וידע ארגוני: מתפקידים קבועים ליכולת מערכתית**

אחת הזירות שבהן השינוי בולט במיוחד היא ניהול כוח האדם והידע הארגוני. כאשר חירום נתפס כחריג, תפקידים מוגדרים בקשיחות, התמחות נתפסת כנכס המרכזי, והיערכות מתמקדת בזיהוי בעלי תפקידים קריטיים לשעת משבר.

בארגון המאמצת מסגרת ניהול אינטגרטיבית למצבי קיצון, הדגש זו ליכולת מערכתית רחבה: חפיפה בין תפקידים, פיתוח רב-מיומנות, בניית עתודות ניהוליות, וניהול עומסים ושחיקה כחלק קבוע מן השגרה. לצד זאת, הידע עצמו הופך לנכס ניהולי שיש לעצב במכוון, ולא רק לצבור באקראי. הנהלות נדרשות לשאול כיצד ידע תפעולי, רגולטורי וסביבתי מתועד, משותף ומופץ, מי יודע להפעיל מערכות קריטיות, מי מחזיק קשרים עם שחקנים חיצוניים, וכמה אנשים מסוגלים להיכנס במהירות לנעליהם של אחרים.

המשמעות היא מעבר מארגון הנשען על מומחים בודדים לארגון הבונה יתירות קוגניטיבית ותפעולית<sup>13</sup>: מיפוי מתמשך של מוקדי ידע, יצירת חפיפות מכוונות, הכשרות רוחביות, וסבבי תפקידים חלקיים המרחיבים את בסיס היכולת הארגוני.

שינוי זה משפיע גם על שאלות הגיוס וההתאמה הארגונית. הנהלות מתחילות לבחון לא רק מיומנות מקצועית צרה, אלא נכונות לפעול בסביבה משתנה, יכולת ללמוד במהירות, לשתף ידע ולתפקד בתוך מבנים שאינם קשיחים. ארגון כזה מושך ומטפח פרופילים מסוימים של עובדים ומנהלים, ודוחה אחרים, ובכך מעצב לאורך זמן את זהותו התפקודית.

### **מדידה ובקרה כשפה ניהולית**

כדי להעניק למסגרת התפיסתית המוצעת תוקף ניהולי בשולחן ההנהלה והדירקטוריון, נדרשת אופרציונליזציה זהירה של מושגים מופשטים לכדי מדדי בקרה. לא כדי לייצר עוד מערכת דיווח טכנית, אלא כדי לאפשר להנהלות לבחון האם גמישות מערכתית וידע סביבתי מתקיימים בפועל כיכולות ליבה, ולא רק כהצהרה עקרונית.

במובן זה, מדדים אינם נתפסים כאן ככלי של שליטה בלבד, אלא כחלק מן השפה הניהולית החדשה: האופן שבו נשאלות שאלות, מוקצים משאבים ונבחנת כשירות ארגונית לאורך זמן.

ניתן להציע, כדוגמה, ארבעה סוגי מדדים הממחישים כיצד יכולות אלו מקבלות ביטוי ברמת הנהלה:

#### **א. מדד הסטייה התקציבית הדינמית (גמישות מערכתית)**

מדד זה בוחן את מידת הנזילות האסטרטגית של משאבי הארגון. הוא מודד איזה חלק מן התקציב ניתן להסטה בין סעיפים בתוך פרק זמן קצר ומוגדר, למשל 48 שעות, ללא צורך באישור חריג של דירקטוריון או רגולטור. ככל ששיעור זה גבוה יותר, כך גדלה יכולת הניווט של ההנהלה מול שיבושים בזמן אמת, וכך התקציב מפסיק להיות מסמך סטטי והופך למכשיר תנועה ניהולי.

<sup>13</sup> הרעיון נשען על ספרות בטיחותית וארגונית המדגישה פיזור ידע וסמכויות לצורך עמידות מערכתית, בין היתר אצל Charles Perrow ו-James Reason-בידוניהם על תאונות מערכות וארגונים עתירי סיכון.

**ב. יחס קישוריות האקו-סיסטם (ידע סביבתי)**

ידע רלוונטי למצבי קיצון אינו נצבר בתוך הארגון בלבד, אלא בממשקים שלו עם סביבתו. מדד זה בוחן את מספרם, עומקם ופעילותם של ערוצי מידע חוץ-ארגוניים, כגון ספקים קריטיים, גופים מקבילים, רגולטורים, שותפים עסקיים ואף מתחרים במצבי חירום. הוא משקף עד כמה הארגון מחובר לרשת המאפשרת לזהות מגמות מוקדם, לסגור מעגלים במהירות ולמצוא פתרונות שאינם זמינים במבט פנימי בלבד.

**ג. מדד זיהוי אותות חלשים (אינטגרציית ידע)**

מדד זה בוחן את יכולת ההנהלה והדירקטוריון לעבד מידע שאינו תפעולי גרידא: שינויים חברתיים, פוליטיים, טכנולוגיים או רגולטוריים העלולים לערער את יציבות הארגון בעתיד. הוא נמדד, למשל, באמצעות קיומם של דיונים ייעודיים או "דוחות סביבה" תקופתיים שאינם מתמקדים בביצועים שוטפים אלא במתרחש בשוליים של המערכת. ארגון בעל כשירות ידע גבוהה הוא כזה שמקדיש זמן שיטתי לניתוח מה שטרם התרחש<sup>14</sup>.

**ד. יחס היתירות הקוגניטיבית והתפעולית (גמישות וידע)**

מדד זה מגשר בין שני העולמות. הוא בוחן עד כמה ידע ליבה וסמכויות מפתח מרוכזים בידי יחידים, ועד כמה הם מפוזרים בתוך המערכת. יחס גבוה משמעו מספר בעלי תפקידים המסוגלים להפעיל פונקציות קריטיות, לקבל החלטות בהיעדר דמות מפתח, ולהחזיק תמונת מצב רחבה גם כאשר מבנים פורמליים נפגעים. מדד כזה מצביע על ארגון המפחית תלות בצווארי בקבוק אנושיים ובונה עמידות מערכתית לאורך זמן.

כאמור, מדדים מסוג זה אינם מבקשים לקבע את הארגון במערכת בקרה חדשה, אלא לאפשר לו "לסמן לעצמו סימנים", במובנו של משל התבואה: לזהות שהעולם השתנה, ולבחון באופן שיטתי האם מנגנוני הניהול, התקציב והידע אכן מותאמים למציאות זו. בכך הם מסייעים להפוך את ההיערכות למצבי קיצון מתוכנית מגירה תחומית לשפה ניהולית חיה, המחברת בין הבחנה מוקדמת לבין יכולת תנועה אפקטיבית.

**מחירים והיגיון כלכלי**

מובן, שלא ימוץ מסגרת ניהול אינטגרטיבית למצבי קיצון עלולים להיות גם מחירים. הוא מחייב השקעה מתמשכת של תשומת לב ניהולית, בניית עתודות, קיום כפילויות מסוימות, פיתוח יכולות רוחב והשלמה עם רמות גבוהות יותר של אי-נוחות ארגונית. לעיתים נדרש ויתור על אופטימיזציה קצרת טווח לטובת יציבות עתידית, והעומס על הנהלות ועל עובדים גדל.

ואולם בעולם המאופיין ברצף של שיבושים, משברים ותנודתיות, האלטרנטיבה יקרה בהרבה. ארגונים שנאלצים לאלתר מחדש בכל גל קיצון מאבדים זמן, אמון, עובדים ומשאבים, ולעיתים נפגעת עצם יכולתם להמשיך לפעול. מתוך כך, השקעה שיטתית בגמישות מערכתית ובידע סביבתי אינה אמורה להתפס כהוצאה חריגה, אלא כהיגיון כלכלי של עמידות בעולם לא יציב.

<sup>14</sup> Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33.

## סיכום הפרק: שינוי זהות ניהולית

בסופו של דבר, המעבר המוצע אינו שינוי טכני אלא שינוי בזהות הניהולית, הנובע מן האינטגרציה בין שדות הידע שתוארו בפרקים הקודמים. זהו מעבר מניהול אירועים לניהול תנאים, מתגובה נקודתית לבניית מערכת מתמשכת, ומהסתמכות על יחידים יוצאי דופן לפיתוח כשירות רחבה המוטמעת, בין היתר, בתקציב, בשגרות ההנהלה ובמדיניות משאבי האנוש.

### 6. סיכום: חירום כאתגר ניהולי כולל

בדברים שהבאנו, מוצעת התבוננות מחדש בשדה ההיערכות למצבי קיצון, לא דרך הרחבת ארגז הכלים המקצועי, אלא באמצעות מסגור אחר של האחריות הניהולית. מתוך מסע בין תאוריות של ניהול סיכונים, גישות מבוססות יכולות, שיח הפגיעות והחוסן ומחקר ארגונים עתירי סיכון, ניתן לטעון כי האתגר המרכזי אינו מחסור בידע, אלא היעדר מסגרת אינטגרטיבית הממקמת את החירום בליבת הניהול הארגוני.

התרומה המוצעת אינה בזיהוי תנאי העולם המשתנים, אלא בחיבור שיטתי בין שדות ידע שנותרו עד כה מקבילים, ובהעתקת מרכז הכובד מן הפונקציה הייעודית אל שולחן ההנהלה והדירקטוריון. גמישות מערכתית וידע סביבתי אינם מוצגים כאן ככלים משלימים, אלא כיכולות ליבה ארגוניות המעצבות מבנה, תקציב, תהליכי החלטה ופיתוח כוח אדם.

עבור מנכ"לים ודירקטוריונים, מסקנה זו משנה את אופן ניסוחן של שאלות היסוד: מי מחזיק את תמונת המצב הכוללת, כיצד נבנים מנגנוני תנועה של משאבים וסמכויות, האם הארגון מסוגל ללמוד במהירות את סביבתו המשתנה, והאם ההנהלה פועלת כגוף מנווט גם כאשר האופק אינו ברור. אלו אינן שאלות של מוכנות לאירוע הבא בלבד, אלא של זהות ניהולית בעולם המאופיין באי-ודאות.

במציאות שבה חריגות, שיבושים ולחצים הופכים לחלק מן השגרה השוטפת, חירום חדל להיות תחום מקצועי נפרד, והופך למבחן עומק של הנהגה, מבנה ויכולת למידה ארגונית, אך גם להזדמנות עבור הנהלות הבוחרות לבחון מחדש כיצד ארגוניהן מתוכננים, מנוהלים ומפותחים לאורך זמן.