

אגף המבצעים  
חטיבת תה"ד  
מרכז דדו  
מטכ"לי: 0370-7646/7  
סימוכין: 1220  
ח' ניסן תש"ף  
2 באפריל 2020



**הנדון: התמודדות מערכתית עם משבר הקורונה - תובנות מסקירת מחקרי מקינזי**  
אע"צ לייזר ברמן, מרכז דדו

**כללי**

1. מאז פרוץ משבר הקורונה מפרסמת חברת מקינזי<sup>1</sup> מחקרים שתכליתם לספק תובנות למקבלי החלטות בארגונים ציבוריים ופרטיים במטרה לסייע להם להתמודד בצורה טובה יותר עם השלכות המשבר.
2. מטרת המסמך – הצגת תובנות רלוונטיות, בראייתנו, להתמודדות המערכתית של צה"ל במשבר הקורונה.

**עיקרי התובנות בנושא מוכנות והשתנות ארגונית**

3. 3 תחומים בהם על מפקדים ומנהלים להתמקד - (1) **תמיכה בכ"א** - הנושא הראשון והחשוב ביותר. על מנהלים/מפקדים להתייחס, לחשש המוצדק של אנשיהם מסוגיות של רווחה ובריאות, בין השאר, תוך הדגשה, כי זהו הנושא המרכזי שעומד על סדר היום בארגון. לפעול על מנת לשמר את תרומתם ותחושת החיוניות הארגונית שלהם (באמצעות תקשורת רציפה ומטלות המבוצעות מהבית); (2) **מעקב ודיווח** שוטף אחר השפעת המגפה על הארגון (למשל על ת"ע); (3) **היערכות לעתיד עכשיו** - חשיבה הכוללת תכנון פרטני ל"יום שאחרי" וביצוע שינויים תפיסתיים וארגוניים כעת מבוססי למידה. גידור משאבים ייעודיים לצורך תהליכים אלה, לרבות מתן סמכויות ייעודיות לאנשים שיסומנו לכך.
4. 5 שלבים לארגון המעוניין לא רק לשרוד, אלא גם לשגשג בתנאי חוסר וודאות - (1) **הטיפול מידי בכ"א**, פו"ש, טכנולוגיה; (2) **חוסן**, יצירת דפוסי עבודה ומסגרות ארגוניות תואמות לנסיבות החדשות, גם אם יהיו רלוונטיות לפרק זמן קצר; (3) **תכנון החזרה**, גיבוש הנחיה מפורטת לצורך חזרה הדרגתית לשגרה של 'חיים בנכחות'; (4) **לדמיין את העתיד**, מבוסס על הנחות יסוד של הארגון, כיצד תראה המציאות החדשה לצורך גזירת משמעויות להווה ולעתיד הקרוב; (5) **להשתפר**, למנף את השינויים שבוצעו ליתרונות, שימור דרכי עבודה שהתגלו כיעילים יותר. המשבר כהזדמנות ל-טרנסמרמציה ארגונית.

**עיקרי התובנות בנושא דפוסי 'התנהגות' המגפה והתמודדות המדינתית עימה**

5. 2 תרחישים כלכליים - התאוששות מושהית - למרות בלימת המגיפה, השפל הכלכלי ממשיך עד סוף רבעון 3 ובמערב אירופה ובצפון אמריקה לא מזוהה התאוששות עד סוף 2020; התכווצות ממושכת - המגפה מתפשטת ברחבי העולם ונדרש המשך שימוש באמצעי בידוד וסגר גם במדינות שעברו את הישיא. צרכנים מצמצמים הוצאות, פיטורים ופשיטות רגל ממשיכים לגדול. התאוששות צפויה רק ב-2021.
6. 3 'דגמים' להתמודדות ברמה המדינתית - מיגור הפעלת אמצעים יוצאי דופן (סין), ניהול באמצעות מערכות בריאות ציבוריות (טאיוואן). בלימה לאחר כישלון עצירת המגפה ובהגנה על צוותי הרפואה.
7. 4 מעצבים ל'התנהגות' המגפה בעתיד - התפשטות המחלה לאזורים טרופיים תלמד על השפעת חום ולחות; הצטברות עדויות להבחנה בין אפקטיביות גישות ה'בידוד'; תחרות בין מדינות בהצטיידות בציוד רפואי חיוני; מועד ומאפייני היגל השני של המגפה ובפרט אם היא תצליח שוב להפתיע את המדינות.

<sup>1</sup> <https://www.mckinsey.com/>