



"שגרה בנוכחות קורונה"

מאפייני התקופה, אתגרים ועקרונות לפעולה

יו"ר הצוות- עדי פנחס-רבי - ממד"ה

חברי צוות הכתיבה:

אופיר צ'רניאק - ח"א

אלכס בוצ'בסקי - פקע"ר

אולג מורדכוביץ

בת חן פרימור - ח"י

יפעת ברקו - תקשוב

יעלה בן יעקב - מז"י

ליהיא שלום - אמ"ן

מרב ליפשיץ - יועכ"ל

עמיעד טאובר - אט"ל

עדי שירצקי - ביסל"ם

תמר ברש

עריכה מקצועית - רע"ן פא"ר אופיר חבקין



"שגרה בנוכחות קורונה" – מאפייני התקופה, אתגרים ועקרונות לפעולה

כללי

התפרצות נגיף הקורונה אילצה את צה"ל, המדינה והעולם כולו, להתנהלות מחמירה במטרה למנוע את התפשטות הנגיף. תקופת ההתמודדות הראשונה (עד לאחר חג הפסח) אופיינה בתגובה מהירה וחריפה: מצמצום כ"א השוהה בבסיסים, החלת מגבלות על התנהלות הסד"כ (שמירת מרחק, דיונים מרוחק, צמצום יציאות הביתה ועוד) וכלה בהקצאת סד"כ ויחידות למשימות סיוע לאומי ואזרחי. עם החזרה מחופשת הפסח, ובמקביל לתהליך גיבוש אסטרטגיית קיום שגרה בנוכחות הקורונה של הממשלה, מתחדד הרצון והצורך לגבש שגרת פעולה בנוכחות נגיף הקורונה ביחידות צה"ל השונות.

מטרת המסמך

1. הצגת מאפייני ואתגרי תקופה זו של שגרה בנוכחות הקורונה בצה"ל.
2. הגדרת עקרונות הפעולה המד"היים בתקופה זו.
3. מתן כיווני פעולה להתערבות קציני מד"ה ביחידותיהם.

הנחות יסוד

1. **שגרה בנוכחות קורונה** - צה"ל ממשיך לנהל שגרה (אימונים, הכשרות, בט"ש, מב"ם) במקביל לנוכחות נגיף הקורונה, התמודדות עימו והמשך בלימתו. מצב זה מחייב לבצע את השגרות באופנים שונים מאלו שהיו נהוגים עד כה ולאמץ שגרות ופרקטיקות חדשות.
2. **מניעת הדבקה** - צה"ל אינו מוגן מפני מקרי הדבקה והידבקות ולכן על היחידות להיערך למניעת הדבקה וליצירת "אקלים בריאותי" וכן למצב בו תתבצע הדבקה או/ו תחלואה ביחידה. האמצעים אשר ינקטו למניעת ההדבקה יתבצעו במקביל לביצוע פעילויות הליבה היחידתיות.
3. **מאמצי סיוע אזרחי ולאומי** - צה"ל ימשיך לנהל מאמץ סיוע אזרחי ולאומי לצד המשך מאמצי השגרה והמוכנות לחירום בהתאם לתרחישים המתהווים. הצבא כרגע נערך ל-2 תרחישי ייחוס:
 - א. קצב הדבקה קבוע/ירידה בקצב התחלואה



ב. התפרצות נוספת של מגיפת הקורונה ועלייה בקצב התחלואה

4. **משך** - משך התקופה יהיה בין 12 ל 18 חודשים.

5. **מחזוריות ושגרות** - "השעון הביולוגי" הצה"ל ימשיך לעבוד באזורים מסוימים של הארגון כבימי שגרה (גיוסים, הכשרות וכו'). עם זאת, באזורים אחרים, יחולו שינויים מתוך התאמת תוכניות העבודה, דוגמת רידוד אימונים ותרגילים, רידוד מילואים וכו'.

6. **אי יציבות מתמשכת בתהליכי בניין הכוח** - התפרצות נגיף הקורונה התרחשה לאחר תהליך משמעותי של עיצוב וסיכום תר"ש 'תנופה' ובמקביל לאי יציבות תקציבית לאור קיומן של 3 מערכות בחירות ואי בהירות ביחס לסיכום תקציב הביטחון.

יתר על כן, השבתת חלקים נרחבים מהמשק הישראלי והעולמי לצורך מניעת התפשטות הקורונה, וכן צפי ללחץ לשינוי בסדר העדיפויות הלאומי בתקציב המדינה תגרור משמעותיות כלכליות שישפיעו על צה"ל. הצבא יידרש לרה-תכנון של תוכניות העבודה הצה"ליות והתאמתן.

מאפייני התקופה בצה"ל

1. **הגדרת המצב** - שגרה בנוכחות קורונה ולא שגרת חירום - הגדרות המצב הקיימות כיום בצה"ל (שגרה/ חירום) לא מתארות בהכרח את המצב כמו שהוא ויוצרות אתגר בהתאמת הפרקטיקות הצה"ליות השונות להתמודדות ופעולה. השימוש במונח "חירום" לטובת שיום אתגר הקורונה עשוי לבלבל מפקדים ולעורר אופן התמודדות שאינו אדפטיבי למצב. מכאן שמומלץ לחלחל הבנה ארגונית כי ישנו הבדל מהותי בין "חירום מבצעי" ל"חירום אפדימיולוגי" והמצב כעת אינו חירומי אלא אנו נכנסים לשגרה בנוכחות קורונה.

2. **הגדרת המשימה** - תקופת שגרת קורונה מאופיינת בהמשך מימוש המשימות הצבאיות (בניין כוח או/ו הפעלת כוח) במקביל לביצוע משימות סיוע לאומי ואזרחי בקרב חלק מהיחידות וסד"כ צה"ל. תקופה זו עשויה להתאפיין במתח בין המשימות (התנגשות בין משימות, התנגשות בין סדרי עדיפויות - בין המשימה לבין שמירה על בריאות המשרתים למשל, סד"כ ומשאבים וכו'), אתגר השפעת ההנחיות הבריאותיות על אופן מימוש המשימות, תיווך המשימות וחשיבותן אל מול המשרתים ועוד. עם זאת, חשוב כי מטרות הייעוד של הצבא בכלל ושל כל יחידה בפרט, יהיו ברורות. ישנה לכך חשיבות רבה, על מנת שהיחידות יוכלו להתלכד סביב מטרות משותפות לאור אתגר החיים בנוכחות הקורונה. כמובן, שניתן לבצע שיח והתאמות בהקשר של הגדרות המשימה לאור מאמץ הסיוע האזרחי לצד הזדמנויות ואיומים שמתעוררים לאור המצב המתפתח. התלכדות רעיונית/ערכית/סביב משימה בהיעדר יכולת לייצר סיטואציות של לכידות אחרים (כאלו שדורשים ממשק פיזי).



3. **אי ודאות מתמשכת** – הצבא (בדומה למדינה כולה) צפוי לפעול תחת השתנות של הנחיות ברה"צ ויידרש להסתגלות מהירה בין מצבים והנחיות בהתאם להתפשטות/ נסיגת הנגיף. יתר על כן, תיתכן שונות בין יחידות בהתאם להערכת המצב הבריאותית בהן והשתנות בתוך היחידה לאור תגובה נדרשת למצבים בריאותיים משתנים.

חשוב לציין, בעוד שצה"ל כארגון "מצטיין" בתפקוד לאור אי וודאות בהפעלת הכוח, הוא מתקשה לעשות זאת בבניין הכוח (מסיבות תרבותיות ומבניות). על כן, ישנה חשיבות להתכונן מראש למצבי מעבר והשתנות לכשידרשו, לדוגמה: החמרת המצב האפידמיולוגי במדינה, התפרצות משמעותית ביחידה, התפרצות נרחבת במספר יחידות וכו'.

4. **העדר אבחנה ברורה בין חזית – עורף** – ההתמודדות עם הקורונה מייצרת היפוך בתפיסה של חזית ועורף. עצירת מוסדות החינוך וההגבלות על שוק העבודה, הפכו את מה שאנו רגילים לכנות "עורף", קרי, בתי האב בישראל, לחזית המתמודדת עם ההשלכות הכלכליות, הבריאותיות והיומיומיות של ההתמודדות עם הנגיף. נושא זה הינו קריטי לרמת התפקוד והפונקציונאליות של המשרתים בארגון ומהווה מרכיב לחץ ושחיקה מרכזי שיש לתת עליו את הדעת ביתר שאת. יתר על כן, האבחנה ביננו לבין אויבינו משתנה אף היא, כאשר לגבול הפיזי אין משמעות בהתמודדות עם המחלה, דבר שיכול להשפיע על אופן הפעולה של צה"ל וכוחותיו.

אתגרים ומתחים מרכזיים בשגרה בנוכחות הקורונה

1. **החזקת מספר מצבי תודעה בו זמנית, מעבר בין שגרות וקשב מפוצל**- השלב הראשון בהתמודדות עם נגיף הקורונה היה שלב הבלימה אשר אופיין בשינויים דרסטיים בשגרת הפעילות הצבאית והשפיע על המשרתים בחייהם הצבאיים, המשפחתיים והאישיים. אומנם הצבא המשיך לקיים שגרות אך בחלקים רבים ממנו, במקביל למדינה כולה, הייתה תחושת עצירה של משימות ותהליכים שהתקיימו קודם לכן. עם ההקלה בהנחיות משרד הבריאות, מתבצע מעבר לשלב שגרת החיים בנוכחות הקורונה. המצב מייצר צורך להחזיק אזורי פעולה וקשב שונים לאורך זמן רב תוך שינויים מתמידים. מצב זה מצריך התארגנות מותאמת של מבנים, מנגנונים, תפקידים, שגרות ושפה שיאפשרו לארגון לפעול ביעילות תוך שמירת אורך נשימה ואיזון למול המשימות השונות.

האתגר במעבר זה יהיה מצד אחד לייצר ולקיים שגרה, שיכולה להתקיים לאורך זמן, תוך תפקוד אופטימלי של המערכת ומצד שני להמשיך לקיים את הנחיות משרד הבריאות באופן שישמור על ביטחון המשרתים. במקביל,



יש לתת את הדעת על המשך סגירתה של מערכת החינוך והשפעתה על יכולת התפקוד של אנשי קבע שרבים מהם הינם הורים לילדים.

בנוסף, יש לקחת בחשבון מעברים אחרים שעשויים להתרחש בהמשך בעקבות שינויים בהתפשטות המגפה. שינויים אלו עשויים לייצר צורך זמני (מהיר) ב"הידוק" הנחיות ברה"צ, לתקופות זמן משתנות, או להגברת מאמץ הסיוע האזרחי. על המערכת להתכונן ולהיות מוכנה לתפקד במצבי מעבר אלו.

2. **איזון בין משימות** - ברמת ניהול היחידה ישנו אתגר למפקד להחזיק איזון מותאם בין המשימות השונות הנגזרות הן מייעוד היחידה והן ממצב הפנדמיה. זאת תוך התאמה למצב המשתנה, נגזרותיו וצרכי היחידה. ניתן להציע מודל זה כמסגרת התייחסות:



הקשר - מעבר לאיזון בין המשימות, יש לקחת בחשבון את ההקשר הארגוני אשר משפיע ומשתנה כל העת. למשל, התקופה הקרובה מאופיינת בירידה משמעותית מאוד בתקציב הביטחון.

משימות סיוע לאומי - לאורך תקופת הקורונה הצבא צפוי לסייע בהיבטים שונים, החל מצוותי סיוע טקטיים (חלוקת מזון, הסעת צוותי רפואה וכד') דרך סיוע פו"ש (אכיפת סגר, ניהול מתקני בידוד ורפואה, משל"ט משרד הבריאות וכד') ועד לסיוע לוגיסטי וטכנולוגי (ניתוחי מידע וידע, ציוד רפואי, מזון ועוד).



היערכות לתרחישי התפרצות – תרחישי התפרצות מקומית או כללית, הן בתוך הצבא והן ברמה הלאומית, הינם תרחישים הדורשים היערכות ובניין כח. הציפייה הציבורית הינה שההתפרצות הבאה, בהיותה אירוע פחות מפתיע מזו הראשונה, תקבל מענה טוב מבחינת היערכות המערכות הציבוריות והצבא בכללן. יחד עם זאת ישנה סכנה של הנחה שגויה שההתפרצות הבאה תהיה דומה לראשונה. האתגר העומד לפתחה של כל יחידה הינו לגבש "תרחישי ייחוס" רלוונטיים ולהיערך לקראתם בכל ההיבטים.

צמצום הידבקות – צמצום ההידבקות הינה משימה צה"לית ואזרחית; יש לה השפעה הן על כשירות הצבא והן על מימוש אחריותו הלאומית. היא דורשת מאמץ מתמיד ואף שוחק של הגדרת הנחיות ואכיפתן תוך מציאת איזונים בין ביצוע משימות הצבא ושגרות הקיימות ביחידות לבין צמצום ההידבקות.

משימות הליבה – על כל יחידה להמשיך ולעמוד ביעודה. לצורך כך היא נדרשת להמשיך ולבצע את משימותיה השונות, בין אם מדובר בהפעלת כח, הדרכה, או עבודת מטה. כל זאת תוך היערכות לאירועי חירום שונים, וביצוע התאמות נדרשות למצב הקורונה בתעדוף המשימות או באופן ביצוען.

תהליכי בניין כח – החודש הראשון של ההתמודדות הצה"לית עם הקורונה אופיין בין השאר בדחיקת תהליכים רבים של בניין כח לטובת התארגנות למצב החדש ועמידה במשימות השונות שנוצרו. המעבר לשגרה החדשה מחייב בין השאר חזרה לתהליכי בניין הכח היחידתיים. יחד עם זאת ניתן להניח שלמצב הקורונה יהיו השפעות על תהליכים אלו, בין אם בהיבטים משאביים, בין בהיבטי פניות היחידה ו/או השותפים לה בתוך הצבא ומחוצה לו ובין אם בהיבטים נוספים. גם תחום זה מצריך ביצוע חשיבה ומציאת איזונים נכונים. בחלק מהיחידות אף נדרש לבצע "חשב מסלול מחדש" לאור השינויים, על מנת לדייק את הכיוון האסטרטגי אליו מאמצי בניין הכח מכוונים. כמו כן, המציאות התקציבית גם היא תשפיע על הצורך ברה-תכנון ותעדוף מחדש בתהליכי בניין הכח בעיקר.

הפרט והמסגרת – מאמץ זה המופנה פנימה, מהווה אתגר מיוחד המושפע רבות ממאפייני המצב – החל מהטיפול בפרט ומתן מענה הן לאתגרים הייחודיים והרבים שהמצב מייצר לו והן לאתגרים ה"רגילים" שאיתם כל פרט מתמודד; דרך השמירה על לכידות המסגרת בתקופה שמייצרת ריחוק ופיצולים רבים במסגרות אורגניות; פיתוח המנהיגות והמפקדים וצידום בכלים מתאימים לאתגרי התקופה; ועד לפיתוח תרבות ארגונית מאפשרת, יעילה ומתאמת למצב.

בהקשר זה יש לציין את ההזדמנויות הרבות שהמצב מייצר לקידום תרבות ארגונית מתקדמת ויעילה יותר. שגרת הקורונה היא חלון הזדמנויות בלתי חוזר למנף שינויים כפויים בתרבות העבודה כגון עבודה ולמידה מרחוק ולעשות פעולות פרואקטיביות לצורך שימורם והטמעתם כך שהדברים הנכונים יישארו גם ביום שאחרי.

עלינו כקציני מד"ה החובה לסייע למפקד להימנע מכשלים באיזון כגון מיקוד יתר במשימות הטווח הקצר, חזרה מהירה מדי למשימות הליבה תוך הזנחת/ביטול משמעותיות המצב הפנדמי, השקעת משאבים רבים מדי בסיוע הלאומי וכד'.



3. **רתימת הארגון לשמירה על "אקלים בריאותי"** – המפקדים יאותגרו ביכולת לשמר מתח ודריכות בהתמודדות עם מניעת התפשטות הקורונה ולהחזיק לאורך זמן סט התנהגויות וכללים שהם אינם מורגלים בהם (כמו: חבישת מסיכה, שמירת מרחק). ככל ששגרת החיים בנוכחות הנגיף תימשך, אתגר זה יתעצם. על כן, על המפקדים יהיה לעסוק לעיתים קרובות בתיווך ההנחיות ובביצוע בקרה על מימושם.
4. **אתגרים פיקודיים וניהוליים חדשים** – מפקדים, בכלל הדרגים והיחידות, צפויים להתמודד עם מגוון אתגרים פיקודיים. בהם: יצירת חוסן אישי וארגוני לפקודיהם אל מול לחצים במישור האישי, המשפחתי והכלכלי, חזרה לשירות פעיל/לתפקוד ביחידה של אלו שהוגדרו בתקופת החירום כבלתי חיוניים והרתימה שלהם חזרה למסגרת ולתפקיד ויצירת תחושת משמעות, פיקוד וניהול מרחוק, הטמעת פלטפורמות דיגיטליות, צוותי עבודה מפוצלים ושחיקה של כלי אכיפה משמעותיים (כגון ריתוק לבסיס). על המפקדים להיות מודעים לאתגרים אלו ולקבל כלים להתמודד עימם.
5. **הפעלת כוח ומוכנות לחירום לצד פוטנציאל הידבקות** – על צה"ל לפעול במתח שבין מימוש הנחיות שגרת החיים בנוכחות הקורונה לבין הצורך להמשיך ולעמוד במשימותיו בהפעלת הכח אם במרחב האזרחי ואם בפעילות מבצעית. על המפקדים להיות מודעים למתח זה וללמוד להתנהל בתוכו.
6. **ניצול הזדמנויות ושימור ההזדמנויות שנוצרו גם בחלוף ההגבלות** – מגפת הקורונה והתמודדות עימה, מציבות בפני העולם כולו וצה"ל בפרט, הזדמנויות לקידום והאצת תהליכים טכנולוגיים, תרבותיים וארגוניים. הצבא יידרש לפעולה מהירה של ניצול הזדמנויות לאור מגבלות משאביות ומאפיינים תרבותיים-ארגוניים שעשויים להקשות על מימושן (כגון: משך תהליכי הרכש והבירוקרטיה). זיהוי ההזדמנויות והחתימה למימושן, הינם חיוניים לטובת ההצלחה העתידית של הארגון, וצמיחתו ביום שאחרי. בנוסף, הקורונה זימנה לארגון מגוון הזדמנויות (כמו למידה מרחוק, קיום דיונים vbc, עבודה מהבית וכדומה), האתגר יהיה לבחון ולשמר את הזדמנויות אלה גם בחזרה לשגרה.
7. **התאמת פרקטיקות צבאיות להנחיות ברה"צ** – הנחיות הריחוק החברתי, מציבות אתגר באופן המימוש ובמשמעות של שגרות ופרקטיקות צבאיות יום יומיות בהן אנו מורגלים. על הארגון להתאים את האופן בו מתבצעים דיונים, כנסים ופורומים, ראיונות ודש"בים, מיונים, גיוסים ועוד. על כן, בתקופה זו, על הארגון לבצע התאמות לפרקטיקות הנ"ל (ולפרקטיקות נוספות), לצד בירור כנה של הצורך להמשיך ו"להחזיק" את חלקן (במידה ומזהים שיש להן "רק" משמעות "טקסית").



8. **הקשר עם הבית** - תקופה זו ככל הנראה תמשיך להתאפיין באבטלה גבוהה ולחצים בריאותיים בקבוצות רבות באוכלוסייה. במצב כזה, המשרתים עשויים להיות מוטרדים מ"העורף" המשפחתי. על המפקדים, בתקופה זו, להיות קשובים יותר מתמיד לצרכי הפרט של פקודיהם ולקשייהם המשפחתיים והכלכליים. השחיקה רק תגבר ותתחזק בקרב פרטים ככל שהמורכבות בבית גדולה יותר – מפקדים צריכים להכיר את המצב הספציפי בבית של כל אחד מפקודיהם, יותר מבד"כ.

9. **עולם המילואים** - יחידות המילואים, בדגש על היחידות הטקטיות, בונות את חוסנן על היותן קהילות "משפחתיות". לעתים קרובות, היכולת לקיים חיי קהילה בנויה על קיום מפגשים בעולם הפיזי, בין אם בתוך הצבא ובין אם מחוצה לו. בעת הזו, היכולת לקיים מפגשים מחלקתיים או פלוגתיים איננה קיימת, על כן חשוב לשמר את הקהילה ככל הניתן על בסיס העולם הווירטואלי וסביב מינוף הקהילה כגוף תמיכה לעת משבר. קשב רב במיוחד יש לתת למסגרות אשר לא התאמנו זמן רב ועל כן עשוי להיות בהן נתק משמעותי.

מעורבות מד"ה בהתאמת הפעולה בשגרת הקורונה הלכה למעשה

שגרת הקורונה מציבה בפני המפקדים והמסגרות השונות, אתגרים ומורכבויות. כקציני מד"ה, עלינו להבין את הקשר וההשפעה של מאפייני ואתגרי התקופה במפגש עם מאפייני הארגון הצבאי בכלל ואלו של יחידותינו, ואת המשמעות של שגרת הקורונה והמפגש על תהליכים גלויים וסמויים ביחידות.

שגרת הקורונה מדגישה את ערכן של מיומנויות מקצועיות ליבתיות והערך המוסף שלהן בזיהוי ואפשר תהליכי התאמה והסתגלות לסיטואציה החדשה. כקציני מד"ה, אנו נדרשים להיות קשובים לצרכי הארגון, המפקדים והמשרתים, לצד שאילת שאלות וערעור על הנחות היסוד התרבותיות, הארגוניות ולעיתים אף ערעור על הנחות והכלים המקצועיים שלנו. זאת במטרה לזהות נקודות תורפה והזדמנויות, לסייע למפקדים וליחידות במימוש משימתם בתקופה זו. עלינו להתאים גם את אופן ההתערבות שלנו למצב בו היחידה והמפקדים בכל דרג נמצאים - רמת הפניות והקשב, הגדרת המצב ועוד.

הבנת הלכי הרוח ביחידה ומחוצה לה וגיבוש תמנ"צ האוחז בתוכו את ניהול השגרה ביחידה לצד אתגרי הקורונה יכול להוות כלי משמעותי עבור המפקדים בקבלת החלטות.



להלן נושאים ותחומים אותם עלינו לבחון בראי מאפייני ואתגרי תקופת שגרת הקורונה, ולהשפיע על קיומם ושיפורם באופן המיטבי והמותאם ביותר למשימה ולצורכי התקופה. בבואנו לבחון נושאים אלו, עלינו לשאול את השאלות הבאות:

שאלות אבחון להגדרת המצב ביחידה עבור ק.מ.ד"ה

1. מה השתנה בשגרת הקורונה לעומת השגרה טרום הקורונה? מה נשתנה בשגרת הקורונה לעומת מצבי חירום במהלך הקורונה/הפעילות עד כה?
2. מהם הצרכים של מפקדים/ פרטים/ מסגרות בעת זו? מה השתנה בצורכיהם והאם וכיצד הם ממומשים? מה האתגרים כעת?
3. מהן הנחות היסוד המנחות את אופן הפעולה של היחידה? האם הנחות אלה תומכות את מימוש המשימות במקביל למניעת הדבקה? האם ההנחיות ישימות ברמה הפרקטית?
4. מה הכלים/ אמצעים/מנגנונים שיש בידי המפקדים והיחידה ויכולים לסייע בתקופה זו? מה חסר? מה סייע לנו עד כה?
5. מהן נקודות העיוורון של היחידה והמפקדים?
6. האם ואילו רעיונות ויוזמות קיימות/עלו בשטח/מפרטים ולא עלו לדרג המפקדים? האם ניתן להעלות לדרג המפקדים?

כיווני פעולה להתערבות

1. **סיוע בגיבוש עקרונות עבודה בשגרה ותרבות צבאית** - סיוע בגיבוש והסדרת כלים ויכולות ניהול וארגון לאור הנחיות הריחוק החברתי - כגון: עבודה מרחוק/ בריחוק, אימוץ והטמעת טכנולוגיות תומכות, התייחסות לחוויית המשרתים וצורכיהם, פרקטיקות לשמירה והגברת לכידות המסגרת על אף ריחוק פיזי / פיצול, יצירת לו"ז שגרת והתנהלות היחידה (מסייע ליצירת וודאות ויכולת תכנון קדימה ועשוי למנוע תחושה של חוסר שוויון בין המשרתים), לצד הצורך לייצר וודאות ישנה חשיבות בגמישות ודיפרנציאציה בעת הצורך, משמעויות הקורונה לתרבות הצבאית והארגונית (הזדמנויות, אתגרים, שינויים שמייצר בתרבות).
2. **איתור, מיון ופיתוח כ"א** - בחינת והתאמת תהליכי המשא"ן השונים - מיון מרחוק, מיונים פיזיים בתקופת שגרת קורונה, דיוני שיבוצים, ראיונות, מרכזי הערכה ועוד.



3. **פיקוד ומנהיגות** - תהליכי פיתוח מפקדים ביחידות השונות (באיזה אופן מתבצעים, תכנים רלוונטים לעת הנוכחית), פורומי מפקדים, פורומי עמיתים, סיוע למפקדים בהתאמת פרקטיקות פיקודיות שאופן מימושן ומשמעותן עשויים להשתנות בתקופת שגרת קורונה לטובת התאמתן לאתגרים של העת הנוכחית, יעוץ אישי למפקדים בעת הנוכחית, כיצד נראית חניכה בתקופה זו, חילופי בעלי תפקידים בצל שגרת הקורונה, סיוע בדיוק המענה לתתי אוכלוסיות ביחידה ויצירת מענה מערכתי, סיוע בגיבוש מסרים פיקודיים (לטובת שיתוף פקודים בעקרונות משתנים לקבלת החלטות והתנהלות ובסדרי עדיפויות חדשים).
4. **תהליכי בניין כוח** - התאמת תהליכי ההכשרה והסוציאליזציה למציאת החיים בנוכחות הקורונה, סיוע בתהליכי ה-תכנון תוכניות העבודה, זיהוי ומימוש הזדמנויות בתהליכי בניין כח לאור התקופה, זיהוי ומינוף פוטנציאל למימוש שיתופי פעולה פנים וחוץ ארגוניים.
5. **הפעלת כוח** - מוכנות לחירום תוך כדי שגרת קורונה - כיצד מתבצע, מתן דגש על "מה נשתנה" (כגון פעילות בתווך אזרחי בו קיימת הדבקה רחבה), ליווי והכנות למשימות סיוע אזרחי, תכנון והכנה למעברים משגרה לחירום (צבאי או אפדמיולוגי) ומחירום לשגרה.
6. **איתור הזדמנויות וקידום תהליכי חדשנות** - סיוע למפקדים לקדם שיתופי פעולה, קידום תהליכי ייעול וחסכון, קידום אקלים חדשני ואגילי אשר יודע להתמודד במהירות עם שינוי המציאות (דוגמת מערך ההסעים, כלכלה שיתופית, עבודה מרחוק, מיון מרחוק ועוד).
7. **התראה על סיכונים פוטנציאליים** - שחיקה בקרב אנשי היחידה, עומס צפוי על אנשי הקבע כתוצאה מצמצום הסדרי העסקה נוספים (יועצים, סטודנטים, אנשי מילואים וכד'), צמצום בסעיפי הקיום שעלול להשפיע על חוויית השרות, קושי באיזון בית-עבודה, קושי ביישום פעולות תומכות מניעת הדבקות ועוד.
8. **עיצוב תהליכי למידה ותחקור פנימי**
9. **תקשורת פנים-ארגונית והעברת מסרים בתוך הארגון**
10. **תהליכי תכנון למול התפתחויות אפשריות ותרחישי קיצון** (למשל מש"מים).



עקרונות לעבודת ק. מד"ה בשגרת קורונה

1. ממד"ה תשמר מאמצי שגרה לצד תמיכה במאמץ הסיוע האזרחי (לדוגמא: הכנות מנטאליות).
2. **שימור רציפות עבודת מד"ה ביחידות -**
 - א. מיצוי טכנולוגיות לטובת סיקור ומחקר
 - ב. הפעלת מערכות מיון מרחוק
 - ג. הפעלת כלי הערכה מרחוק
3. **פיקוד במערך מד"ה -** לצד תפקידנו כקציני מד"ה, אנו בראש ובראשונה מפקדים - בין אם מפקדים ישירים למאבחנות וקצינות סיקור, ובין אם מפקדים מקצועיים לקציני מד"ה אחרים. חשוב לוודא שאנו מוצאים את הזמן והקשב לצורכיהם האישיים והמקצועיים של פקודינו, להיות ערים לקשיים ואתגרים עימם הם מתמודדים ולסייע להם בהתמודדות עימם.
4. **שימור נוכחות יעוצית -** בתקופה זו חוות מסגרות שונות אתגרים ייחודיים וחדשים. עם זאת, לצד ההזדמנות המקצועית שאתגרים אלו מייצרים, קיים אתגר משמעותי לשמר נוכחות פיזית ביחידות לאור הנחיות ברה"צ ולאור מורכבויות אישיות ומשפחתיות שתקופה זו מייצרת. ישנה חשיבות "לא לנתק מגע" אלא לפעול לשימור הנוכחות ביחידות ואל מול המפקדים אם באופן פיזי או באופן דיגיטלי/ טלפוני ובכפוף להנחיות ברה"צ. קצב החזרה לשגרה של קציני מד"ה יהיה בהלימה לקצב החזרה לשגרה ביחידתם.
5. **"מנהיגות היועץ" בייזום תהליכים וזיהוי וקידום הזדמנויות -** קפיצות מדרגה טכנולוגיות, קפיצות מדרגה בשיתופי פעולה תוך ובין ארגוניים, וקפיצות מדרגה במנגנונים ותהליכים ארגוניים, הכרות עם תהליכים רחבים יותר והשתנות ברמות מעליו.
6. **התארגנות מחדש ברמת משימות המשרד** למול הירידה ביכולת להפעיל יועצים חיצוניים ולממש התקשרויות.

***להרחבה נוספת בכלים הייעודיים שפותחו לתקופת הקורונה ניתן להיכנס ל:

אתר ממד"ה-

<https://michlalamamda.wixsite.com/mysite-1?fbclid=IwAR3ZxITfvhOKXblGcfGOZFX74nKs7enGm1-FYrOrevLk30RN5xEOSda5oEc>

הדרובוקס של ח"א- <https://www.dropbox.com/sh/ihln585ftxxkuw0/AAAAXg9HHvdEj7TpOS7g02ia?dl=0>

אתר מד"ה אמ"ן- <https://maddaman.wixsite.com/coronacommand>

