

רוברט סקוט | נשיא ומנהל התפעול הראשי של מורגן-סטנלי,
ניתח ביחד עם קהל של בית הספר למנהל עסקים באוניברסיטת
הרווארד, כיצד העובדים והמנהיגות החזקה של החברה באותו
זמן, סייעו למורגן-סטנלי ולעובדים לעבור את המשבר הקשה
שעברה החברה באירועי ה-11 בספטמבר במשרדיה, שמוקמו
ברובם במגדלי התאומים, בין הקומה ה-44 לקומה 74 במגדל
הדרומי בדרום מנהטן.

"המטוס הזה פגע בדיוק במקום שבו
נמצאים האנשים שלנו", אמר סקוט,
בהתייחסו למחלקת האבטחה הקמעונאית
של מורגן-סטנלי. בעשרים הדקות שבין
התרסקות המטוס הראשון והשני, מימש
מורגן-סטנלי תוכנית פינוי שהוכנה לאחר
הפיגוע ב-1993 במרכז הסחר העולמי (ר'
להלן*) "התברר שרוב האנשים שלנו ירדו
מהקומות הגבוהות לפני שהמטוס השני
פגע", אמר סקוט, כך ניצלו העובדים שהיו
במגדל הדרומי.

לאחר האסון והצלת 2,700 העובדים
שהצליחו לרדת במדרגות המגדל הדרומי
(חוץ מ-6 הקב"טים בראשות קצין הביטחון
האגדי ריק רסקורלה ז"ל שעלו לבניין שוב
כדי לסרוק ולאתר עובדים שאולי נותרו
מאחור ונספו כאשר המגדל קרס), החלו
בחברה בפעולות שתוכננו מראש לאירוע
אסון. סקוט ושאר העובדים נעו למרחק
של עשרים ושניים גושי מבנים, לעבר אתר
"גיבוי חם" של מורגן-סטנלי שהוכן מראש
והפעילו את המחשבים.

"ב-09:20 בבוקר (35 דקות לאחר הפגיעה
במגדל הצפוני), אתר הגיבוי שלנו החל
לפעול בהדרגה", אמר סקוט.

"ב-09:30 בבוקר, ההנהלה הבכירה החלה
להתמקם באתר גיבוי אחר, שהפך למתקן
הפיקוד שלנו".

"אחת ההחלטות המוקדמות והטובות
ביותר שעשיתי", אמר סקוט, "היתה
הפיכת אחד ממוקדי השירות לכרטיסי
אשראי של מורגן-סטנלי בפניקס למוקד
חירום לשיחות קו-חם בחינם, כצעד ראשון
באיתור 3,700 עובדי החברה החסרים.
המספר פורסם בטלוויזיה הארצית עד
שעה 11:00. ב-9/11 היינו הראשונים
שהפעילו מספר חירום לאומי לפני כל
הארגונים, כולל הממשלה הפדרלית,
בשעה 13:30, המרכז קיבל כבר יותר מ-
2,500 שיחות".

החלטה נוספת שעליה סקוט אסיר תודה
היתה קליפ שידור שהוא וי"ר מורגן-
סטנלי העלו לרשתות ובו הם כינו את
האסון "טרגדיה אנושית, אך לא כלכלית".

עבור אחד מבכירי מורגן-סטנלי, רוברט
סקוט אירועי ה-11 בספטמבר לימדו אותו
לקח ברור וחשוב במנהיגות: **"אם תחכו
למשבר על מנת להתחיל להוביל, זה
יהיה כבר מאוחר!"**
סקוט דיבר מול קהל גדול של ביה"ס
למינהל עסקים HBS בהרווארד על
מנהיגות במשברים- לאור אירועי 11
בספטמבר 2001 ותוצאותיהם. סקוט כינה
את הטרגדיה של ה-11 בספטמבר: "אבן
דרך מכוננת" בקריירה שלו: "שלושים
ושניים שנים בוול סטריט לא עשו הרבה
כדי להכין אותי לפיגוע הדרמטי הזה".
הוא גילה שמגוון גורמים: החל מתוכניות
חירום לקראת אסון, עד פעולות של
מנהלים מאומנים ומתורגלים היטב,
איפשרו למורגן-סטנלי - שהיו "הדייר
הגדול ביותר" במרכז הסחר העולמי -
לעבור את האסון עם מעט מאוד אובדן
חיים.

**רק שישה מתוך 3,700 עובדי מורגן-
סטנלי שעבדו במשרדי מרכז הסחר
העולמי נהרגו בקריסת המגדלים!**

רווחת העובד תחילה:

"החלטת ההנהלה לשים את הרווחה
הפיזית והרגשית של העובדים לפני כל
השאר במהלך המשבר", אמר סקוט,
"סיפקה לחברה תחושה חדשה של אחדות
ותכלית שסייעה לה להתאושש יחסית
מהר לאחר מכן. פיל (פיליפ ג' פרסל),
הי"ר שלנו, אמר כי 11 בספטמבר סימנה
את סוף המיזוג בין מורגן-סטנלי ו"דין
וויטר" - Dean Whitter שהתרחש זמן
קצר קודם לכן, לדברי פיל פרסל - היינו
לפתע יותר מאשר איחוד של שתי פירמות.
הפכנו מיד לפירמה אחת ... מהיותנו יחד
באותה שוּחָה".

כשפגע המטוס הראשון במגדל הצפוני
סקוט היה באמצע שיחה עם האיגוד
הלאומי של כלכלני עסקים במרכז הסחר
העולמי במבנה מס' 3, כאשר המטוס
הראשון פגע באחד ממגדלי התאומים
הסמוכים (הצפוני).

"זה הרגיש ונשמע כמו פצצה רצינית",
אמר. זמן קצר לאחר מכן, הוא ראה את
המטוס השני פונה ומתנגש במגדל 2.



ניתוח ארוך

מוכנות ארגונית וחוסן אישי

מנהיגות

באירועי

11 בספטמבר:

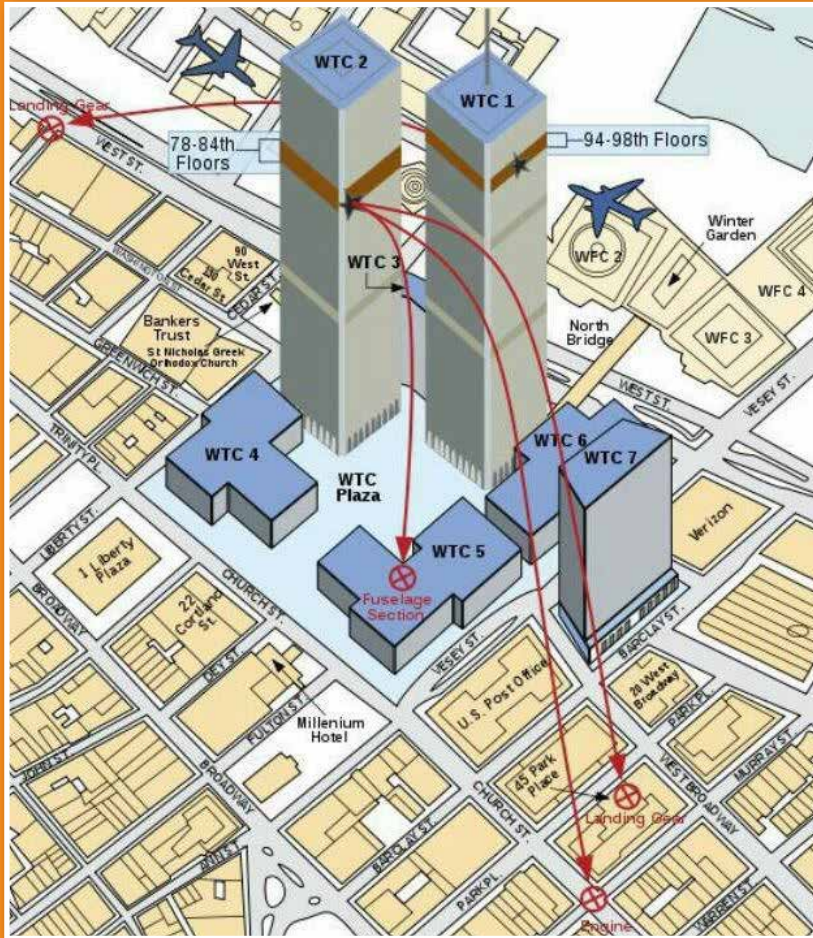
האתגר של

"מורגן-

סטנלי"

מאת קתרין וולש, HBS

תרגם וערך | ירון חנן



הוא הוסיף בשקט, "זה הפך להיות שדר עסקי שפוי ומרגיע ברגע כל כך דרמטי עבור כל לקוחותינו. היה לנו מסר וטון ששידר יציבות ורציפות תפקודית למרות כל מה שקרה".

"לחזור לעסקים במהירות, אבל בצורה ריאליסטית עבור החברה, היה גם חשוב" אמר סקוט. "משרד האוצר האמריקני דחף את השווקים להיפתח בהקדם האפשרי, אבל ידענו שפתיחה מוקדמת מדי תהיה הרסנית. לקוחות רגועים ושמידה על קשר הדוק עם משרד האוצר ועם הבנק הפדרלי היו בראש סדר העדיפויות".

לקחים מאסון:

ההכנות המוקדמות:

"ההכנות שעשינו, שעלו לא מעט כסף הוכיחו את עצמן ללא ספק", אמר סקוט, בעודו סוקר את הלקחים שלמד מן האסון. "היו לנו 2,700 בני אדם במגדל 2, אך איבדנו רק שישה אנשים (אנשי הביטחון שביצעו סריקות לאחר הפינוי) בגלל תוכנית הפינוי שהשקנו. התרגילים שביצענו הוכחו כחשובים ושווים כל השקעה בהם, הן מבחינה כלכלית והן מבחינה פסיכולוגית", הוא אמר, והוסיף כי "העובדים מודעים ומודים על כך ולעתים קרובות הם שואלים בימים אלה מתי יתקיים התרגיל הבא".

התקשורת בזמן האירוע ואחריו:

"לא נפריז יתר על המידה אם נציין עד כמה קיימת חשיבות לקיים תקשורת בעת משבר", הדגיש סקוט. "אין מושג כזה - 'לתקשר יתר על המידה' בעת משבר, אתה חייב לתקשר כל הזמן כדי לשמור על תחושת ביטחון וקירבה לאנשים". "התקשורת עם העובדים, לעומת זאת, אין כוונתה לפרסם הצהרות בומבסטיות מטעם ההנהלה לעובדים בזמן האירוע. לאף אחד אין זמן לבולשיט וברור שאירוע כזה משמעותו שלא ממשיכים כאילו "העסקים כרגיל" וצריך להתאים את התקשורת עם עובדינו למצב שנוצר".

קבלת החלטות:

"עובדים לעבודה בתצורה של צוותים קטנים. קבלת ההחלטות מתבצעת כל חמש דקות בסביבה של אי ודאות וטראומה. היא זו שסיפקה לנו תובנות חשובות בזמן אמת", אמר סקוט. רבות מההחלטות שהוא ומנהלים בכירים אחרים עשו באותם ימים ובשבעות ראשונים של המשבר היו לוקחות בדרך כלל שישה עד שנים עשר חודשים בימי שגרה ובהמון "פגישות כואבות ואנו פגוע" כחלק מהפוליטיקה הארגונית המוכרת, "הדבר הטוב היחיד באירוע שכזה", אמר סקוט, "שהפוליטיקה הזו נעלמת מיד בעת משבר... תחושה של מטרה משותפת במשבר עודדה רמות של פשרות ושיתופי פעולה שאיפשרו לנו לקבל החלטות במהירות רבה יותר, וזה היה מעורר השראה לראות מה קורה כאשר קובעים לוחות זמנים יציבים וממשיכים לדבוק בהם".

תגובה מהירה:

חשיבה יצירתית במשבר היא מכרעת, אמר סקוט. לדוגמה: קווי הטלפון של ניו יורק הפכו לחסרי תועלת בתוך שעה ממועד התקיפה. למנהלים בכירים במורגן-סטנלי היתה גישה לקו טלפון ייעודי שהיה מחובר ישירות למשרד שלנו בלונדון, משם חוברנו למשרד שלנו בשיקגו וממנו לשאר חלקי ארה"ב.

בעשרים הדקות שבין
התרוסקות המטוס הראשון
והשני, מימש "מורגן-סטנלי"
תוכנית פינוי שהוכנה
לאחר הפיגוע ב-1993
במרכז הסחר העולמי.
"התברר שרוב האנשים שלנו
ירדו מהקומות הגבוהות לפני
שהמטוס השני פגע", אמר
סקוט, כך ניצלו העובדים
שהיו במגדל הדרומי

התמודדות עם פחד, טראומה וחרדה לאחר האירוע, היא חלק מרכזי בשיקום והתאוששות החברה מהמשבר שעברה.

"מורגן-סטנלי שכרה יותר מ-300 יועצים להתמודדות עם טראומה ע"מ לסייע לעובדים שנפגעו נפשית להתמודד עם הרגשות והמצוקות שלהם - וסיפקו למנהלים מאמנים שסייעו להם כיצד להגיב לתגובות הנפשיות של העובדים, כמו גם לתגובותיהם שלהם", אמר סקוט.

"היינו צריכים לטפל בפחדים של אנשים שלא היו מוכנים לחזור לעבודה, או שלא חשו יכולת לעבוד שוב בקומות גבוהות של גורד שחקים. המנהלים עודדו להתמודד עם בעיות עובדים בכל מקרה ומקרה בנפרד, ולהחליט מי יכול להסתגל באופן סביר ומי לא יכול", אמר סקוט.

סקוט החליט איזה חלק מפחדיו האישיים ומחרדותיו עליו לחלוק עם העובדים. "זהו מאבק פנימי מתמשך. בדרך כלל מצאתי איזושהי פשרה בין חשיפת הרגש הגולמי שלי לבין הרצון להגיע לשליטה עצמית", אמר סקוט. הוא ומנהלים בכירים אחרים גילו כי נכונותם לחלוק את פחדיהם התקבלה בברכה על ידי העובדים.

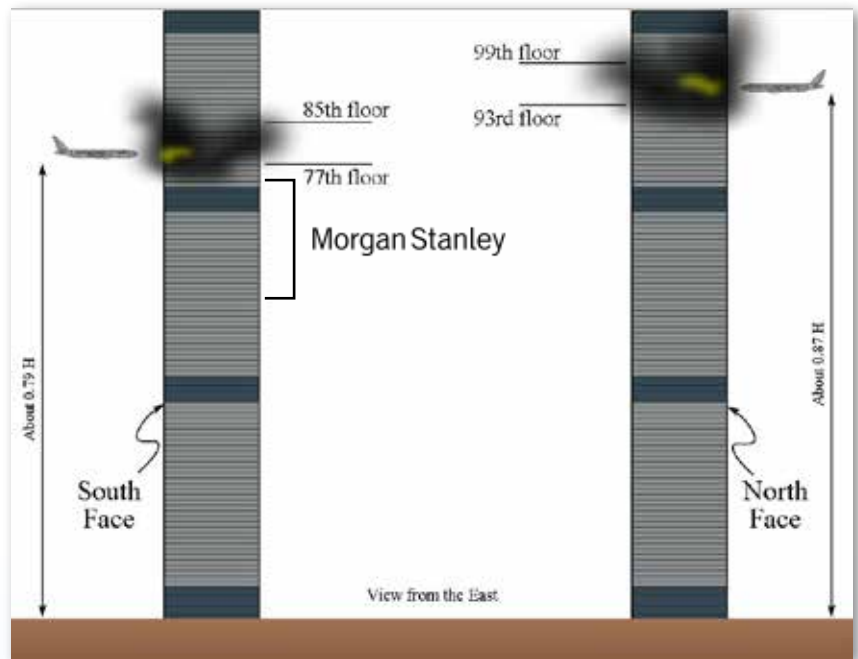
"האתגרים המתמשכים כוללים כיצד לשמור על תחושה של קהילה בקרב העובדים שפעם עבדו באותו בניין ולאחר האירוע פוזרו על פני מספר מבני משרדים שהוכנו כגיבוי, וכן להגביר את תחושת הביטחון והאבטחה", הוא אמר. "מורגן-סטנלי איבד מיליון מטרים רבועים של שטח באסון; החברה השתמשה בחודשים שלאחר האסון בשלושה אתרי גיבוי והחלה במקביל בתהליך של הכירת שטחים חדשים. ההנהגה התכוונה, בין היתר, לסקוט, שנאלץ להתמודד עם "הלחץ הקיצוני" למציאת מבנים קבועים לעובדים שנעקרו, תוך כדי התמודדות עם שמועות, תוכניות לפינוי מבנים ועוד.

ההשקעה באנשים משתלמת בעת משבר: "בהיותי מוקף בעמיתים שסמכתי על שיקול דעתם ובטחתי בהם לגמרי" גיליתי עד כמה זה חשוב בעת משבר", אמר סקוט. "אתה צריך אנשים טובים ואמינים בעת משבר, אך עליך לזכור כי חובתך להשקיע באנשים הרבה לפני שהמשבר יגיע! אם אתה יוצר מראש אמן ונאמנות הדדית, אנשיך יקלו עליך להוביל בעת האירועים הקשים".

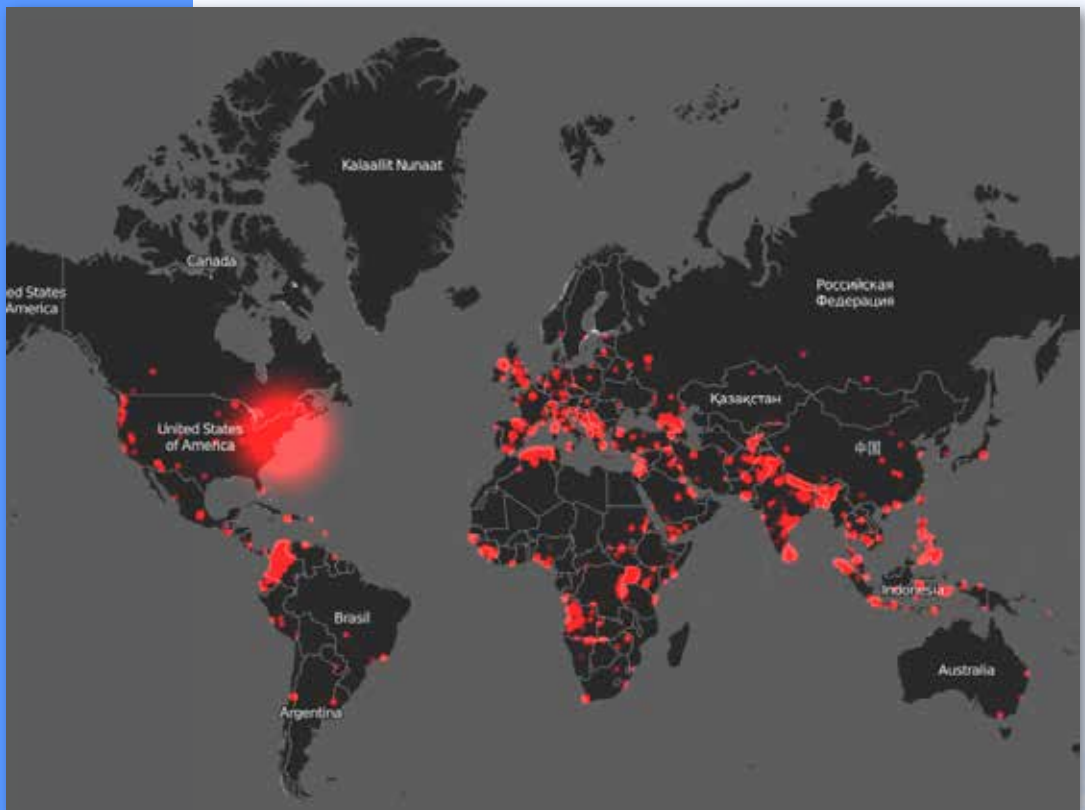
לשאלה איזו החלטה, בדיעבד, העניקה לו את שלווה הנפש, סקוט השתהה לרגע. "אני גאה ביותר שהעדיפות הברורה, הקולקטיבית, הראשונה של ההנהלה הבכירה היתה רווחתם של האנשים שעובדים עבור מורגן-סטנלי".

להלן מספר נתונים סטטיסטיים על ההשפעות של אסון מגדלי התאומים בניו-יורק ואירועי 9/11 על הארגונים שנפגעו ועל המשק האמריקאי:

- מספר ההרוגים במגדלי התאומים וסביבתם: **2,823**
- מספר העובדים הממוצע שעבדו ביום עבודה רגיל במגדלי התאומים: **50,000**
- מספר המבקרים הממוצע שהגיעו ביום עבודה רגיל למגדלי התאומים: **140,000**
- העלות הכלכלית שגרמו אירועי 9/11 למשק האמריקאי: **11 טריליון דולר**
- העלות הישירה של אובדן נכסים ונזקי ביטוח: **21 מיליארד דולר**
- מספר מקומות העבודה שאיבד המשק האמריקאי תוך שנה מאירועי 9/11: **1.8 מיליון**
- מספר מקומות העבודה שהלכו לאיבוד בדרום מנהטן ב-9/11: **100,000**
- מספר העסקים בדרום מנהטן שנהרסו או עברו מקום עקב האירוע: **18,000** (מעל ל-60% מכלל העסקים באזור)



תרשים הפיגוע במגדלי התאומים



פיגועי טרור ברחבי העולם (נכון לסוף 2001)