

ברבור שחור בשמי אלעד: לקחים מתקופת הסגר

העיר אלעד הייתה בגל הראשון ממוקדי ההדבקה החמורים בישראל, אך באמצעות פעולות נחרצות היא הצליחה לחזור לשגרה [עד הגל השני]. מניסיון הטיפול במקרה הזה אפשר ללמוד כיצד יש להיערך מבחינה לאומית למצבי חירום בלתי צפויים

בתקופת משבר הקורונה שב העולם ולמד את משמעות המושג "ברבור שחור", שאותו טבע ד"ר נסים טאלב כמשל להפתעה מזעזעת המשבשת ומשנה לגמרי את סדרי החיים. נהוג לייחס אותו למשברים כלכליים גלובליים (כמו המשבר ב-2008), לאסונות טבע כמו הוריקן 'קתרינה' (2005) או למתקפות טרור חריפות כמו הפיגוע במגדלי התאומים בניו יורק (2001).

הדוגמה האחרונה היא אולי המובהקת מכולן. ה"ברבור" הזה גבה את חייהם של אלפי אמריקנים ביממה אחת, ובטווח הארוך הוא שינה באורח ניכר את המציאות העולמית: מדינות הקואליציה יצאו למלחמה ארוכה בעיראק ובאפגניסטן, והנהלים החדשים של "האגף לביטחון המולדת" בארה"ב שינו מן היסוד הסדרי תנועה, תעופה, בידוק וביטחון באופן שהשפיע על כל אמריקני, ובעקבות כך גם על תקני הביטחון בעולם כולו. קריסת מגדלי התאומים היממה את כולנו, אך תוצאותיה ממשיכות להיות ניכרות גם לאחר ששקעו ענני האבק העצומים שכיסו את ניו יורק ב-9/11.

מעצם טיבו של "ברבור שחור", אי אפשר להתכונן אליו באופן מדויק, אך אפשר לצפות מהלומות מסוג זה באופן כללי, להרהר באפשרות שלהן ולהתכונן אליהן

תא"ל (מיל) גל הירש הוא עמית בכיר במכון לחקר הטרור במרכז הבינתחומי הרצליה. עמד בראש מטה הקורונה בעיר אלעד.

מראש. כך, למשל, בוצעה היערכות לקראת האפשרות של "באג 2000", שעורר דאגה מפגיעה קשה בכלל מערכות המחשוב בעולם עם חילופי המילניום. בעת האחרונה הולכות מתקפות הסייבר וצוברות תאוצה, ומקבלי ההחלטות כבר מבינים כי זירה זו עלולה לזמן ברבור שחור הרסני מאוד ומתייחסים לכך בהתאם. למרות אשליית השליטה של התרבות המודרנית, גם הטבע הוא עדיין יצרן מרכזי של "ברבורים שחורים": בהקשר הישראלי, מיקומנו סמוך לחופי הים התיכון ולאורכו של השבר הסורי-אפריקני צריך לשוות לנגדנו תמיד את העובדה שאנחנו חשופים לסכנת רעידות אדמה, ובהסתברות אחרת גם לצונאמי שישטוף את מישור החוף. אומנם אי אפשר להיערך לכל איום ואיום באופן מלא ובתכנון מראש, כיוון ששמירת התקציב הקצרה צריכה לכסות את הדחוף ואת החשוב, אך עם זאת – מדיניות ניהול סיכונים חכמה מאפשרת לפחות את בנייתן של תשתיות היערכות לבלתי-צפוי ולסביר-פחות.

כמו ברוב מדינות העולם, משבר הקורונה זימן למדינת ישראל משבר בריאותי חסר תקדים, ונלווה אליו משבר כלכלי מהקשים שהיא ידעה מיום הקמתה. כלל המערכות הממשלתיות וכל המנהיגים בעולם נאלצו להתמודד לראשונה עם אתגר חדש, מפתיע, חמקן, מתעתע – וככל ברבור שחור, גם ללא מענה מן המוכן. במחסני החירום לא חיכו חיסונים, לא תרופות מתאימות, לא ציוד מיגון או ציוד רפואי. חשוב מכול: נעדרנו ידע מקצועי וניסיון ארגוני רלבנטי. את אלו נאלצנו ללמוד ולרכוש בזמן אמת ובמהירות הבזק.

כמו כל אזרחי ישראל, נדרשתי לעכל באחת את המושגים החדשים בשיח: "ריחוק חברתי", "שיטוח העקומה" ו"כמות המונשמים". הבנתי שגם האמל"ח האסטרטגי העומד לרשותנו עובר באחת שינוי יסודי: לא עוד חימוש חכם, כוחות משוריינים ועליונות מודיעינית; אמור מעתה מטושים, ערכות בדיקה, ציוד מגן רפואי ואלכוג'ל. בתוך ימים ספורים הסתבר שהברבור אינו מרחף מעל כל המדינה בשווה, וכי קצב ההדבקה גבוה במיוחד בערים החרדיות: צפיפות אורבנית, התכנסויות לתפילה, משפחות מרובות ילדים והניתוק היחסי מתקשורת דיגיטלית הביאו לנתונים מדאיגים וחייבו פעולה מיידית וממוקדת.

בעיניי, הסכנה בכך הייתה כפולה ומכופלת. ברבור שחור נוטה להיות כדור שלג והוא מתרחב במהירות לשטחים רבים, ומלבד הסכנה הבריאותית והמשבר הכלכלי, בתוך זמן קצר ניתן היה לזהות את תחילתו של משבר חברתי חמור, כאשר החלו השתלחויות נגד הציבור החרדי על כך ש"אינו ממושמע", מפיע מחלות ומסוכן. ראיתי בדאגה גדולה כי החרדה הכללית מניעה תופעה מכוערת של עריפת ראשים והסתה פנימית נגד חלקים חשובים בתוך החברה הישראלית. גם תופעה זו נגרמת מהדף כנפי הברבור: בעייתות כאלו הרגישות מתחדדת, חומרי הבערה מוכנים ממילא, וכל שנדרש הוא ניצוץ שיצית תבערה גדולה, מבית או מחוץ.

מתוך היותי איש צבא ניסחתי לעצמי את המצב במונחים השאובים מעולם הלחימה. כפי שהיטיב להגדיר זאת קרל פון קלאוזביץ, כשפרדיגמות וקונספציות קיימות מתנגשות במציאות לא מוכרת ובאתגרים חדשים נוצר חיכוך (Friction). בזירת הלחימה החיכוך יוצר את אי-הוודאות, את "עקת הקרב" ואת האקראיות. זה מה שמתרחש כאשר הידע הקיים שלנו, האמצעים שברשותנו ומטרות הקרטון שעליהן התאמנו נפגשות במציאות "בשטח" וביריב האמיתי שמולנו: הרי נגדנו ניצב יריב וגם לו יש תוכניות משלו, אמצעים משלו והפתעות שלא יכולנו לצפות. כשכוח יוצא למשימה, גם אם ייערך מראש לאלף אפשרויות, תמיד מולו יופיע המקרה האלף ואחת. לכן בבית הספר לקצינים אנו נוהגים לחנך את מפקדי העתיד כדי שייטיבו להתכונן לתופעת ה"חיכוך", ומלמדים אותם שככל שיכירו יותר אפשרויות ויערכו מנטלית ואופרטיבית באופן מיטבי, כך יקל עליהם להתמודד עם המקרה הבלתי-צפוי. איך החיכוך ייראה בפועל? לעולם לא נדע. בכל קרב ובכל מבצע אנחנו נדרשים להסתגל, להתאים את עצמנו, למצוא פתרונות, להשתנות, לתמרן ולתפקד במציאות חדשה שאליה לא נערכנו. ממש כמו במשבר הקורונה.

מול השילוב של מגפה מדבקת, משבר כלכלי, העדרם של ידע ומשאבים והפוטנציאל למשבר חברתי – כל איברי "הברבור השחור" העונה לשם קורונה – לא היה אפשר לעמוד מנגד. החלטתי להתנדב למשימה וקיבלתי על עצמי את מלאכת הסיוע לעיר החרדית אלעד, יחד עם חבריי – קצינים בכירים אחרים שהתנדבו לעזור בערים בני ברק, בית"ר עילית ומודיעין עילית.

אפקט הקרב הראשון

כשהגעתי לאלעד קצב ההדבקה כבר היה גבוה, מספר החולים עלה בשיפוע מעריכי וכך גם מפלס החרדה, התסכול והמבוכה. ניכר היה כי מושקעים מאמצים כנים להתמודד עם המציאות החדשה, אך זאת בעזרת כלים שנוצרו קודם המשבר והיו חלק מן ההיערכות הכללית למצבי מלחמה ברשויות מקומיות. ארגז הכלים הזה היה לא מעודכן ולא רלבנטי.

הלמידה הקרבית ופיתוחו המהיר של ידע עדכני הם מיומנויות שאינן נלמדות ברשויות מקומיות, והיה צורך לנוע במהירות ולנקוט כמה פעולות דחופות. מניסיוני בלחימה ובהיערכות למצבי חיכוך הכרתי את החשיבות של "אפקט הקרב הראשון": ההתמודדות הראשונה עם היריב שלפניך צובעת את המשך הקרב ועשויה להגדיר את המלחמה ככישלון או הצלחה. זה כמובן משפיע על היריב עם פרוץ המערכה, אך מטבע הדברים, גם הקשב הציבורי והסיקור התקשורתי נתונים לפעם הראשונה שבה מתנהל אירוע חשוב, ועיני כול נשואות אל המופע הזה: אם יצליח – יהיה ביטחון רב במבצעים ובמנהיגים להמשך המערכה; ואם ייכשל חלילה או יצטלם רע רחמנא ליצלן – יהיה קשה מאוד לתקן את הרושם. במלחמה ובמגפה, כמו בכל דבר בחיים, אין הזדמנות שנייה לרושם ראשוני.

לכן ביציאה לדרך מוטב לבצע מהלך פשוט יחסית, ולהוסיף מקדמי ביטחון כפולים ומכופלים כדי לוודא שהמהלך יצליח ויניח את התשתית להמשך ההתמודדות. בהתאם לכך, עם ההגעה לאלעד ביצעתי כמה פעולות דחופות ופשוטות: העיר נסגרה ונותרה בה כניסה אחת פעילה ומבוקרת; זיהינו מיד את התורים לרכישת מזון כמוקדי הדבקה מרכזיים, ולכן סיכמתי בשיחות טלפון אישיות עם בעלי רשתות המזון הגדולות כי הרשתות תהיינה פתוחות במשך 24 שעות ביממה, כדי לרווח את התורים ולצמצם את הצפיפות. לאחר ששתי פעולות אלה בוצעו התפנית לאתגר הגדול הראשון: פתיחתו של מתחם בדיקות בשיטת "היבדק וסע".

ספקנות רבה הייתה לגבי הסיכויים של מהלך כזה להתממש באלעד בלוח זמנים מהיר, אבל ידעתי שזהו "קרב ראשון" שחייבים להצליח בו. היה מדובר במהלך שיהיו לו השלכות תודעתיות אל תוך העיר פנימה, כזה שיבהיר לתושבים את חומרת המצב ויעודד אותם להיות חלק מהצלת נפשות, שלהם ושל שכניהם. ידעתי שהחשדנות, הרכילות והספקנות יתחילו להתפוגג ברגע שמהלך דרסטי כזה יבוצע בהצלחה, וקיוויתי שמרגע שיהיה ברשותנו מתחם בדיקות קורונה ישתפר מצב המודיעין שלנו רבות ותמונת המצב האמינה תאפשר לנו לפעול באופן מדויק וממוקד.

לצערי כל המאמצים להקים מתחם כזה בדרך "המקובלת", בבקשות רשמיות ובצנרת הסדורה – לא צלחו. הזמן היה קצר, ערפל הקרב היה בעיצומו, המערכות שטיפלו במשבר הקורונה היו נתונות בלחץ גדול, וכדרכן של מלחמות גם כאן ההתמודדות הייתה מלווה ברעשי רקע שונים ובלחצים גדולים על כל העושים במלאכה. בתוך שעה הבנתי שאם אמשך לנסות לעבוד בכלים הרשמיים וב"צינורות המקובלים" המתחם יוקם, אולי, בתוך כמה ימים ואולי בכלל לא. היה זה יום חמישי בשבוע, והערכת שאם לא יוקם מתחם באותו לילה לא נתחיל מחדש את המאמץ לפני תחילתו של השבוע שלאחר מכן. הייתי זקוק להסכמות, לאישורים, לציוד רב, לזמן הקמה ולקביעת שיטת תפעול. כמובן הייתי צריך גם ליצור קשר עם תושבי העיר ולשגר לבדיקה את כל מי שסובל מתסמיני קורונה, מי ששהה במחיצתו של חולה ומי שיש לו אפילו ספק תסמינים.

סיירתי בשטח עם אנשי העירייה ועם ראש העיר וקבענו את המקום שבו יוקם המתחם, אך הבעיות המשיכו להיערם: להפתעתי, לפיקוד העורף לא הייתה אפשרות לספק את הציוד הנדרש, לא היו לנו האישורים הדרושים ולמחלקת הביטחון של העירייה לא היו פרטי ציוד חיוניים. יתרה מזאת, באותו לילה היו בכל רחבי ישראל רק 5,000 ערכות בדיקה זמינות, והמחסור ניכר בכל הארץ; מטוס מטען של אל על היה אמור לנחות עם ערכות בדיקה נוספות רק כעבור 48 שעות, והבנתי שעלי להילחם כדי שהערכות הקיימות יופנו לאלעד בעדיפות עליונה.

פניתי לאלי בין, מנכ"ל מגן דוד אדום, ולמשנה למנכ"ל משרד הבריאות, פרופ' איתמר גרוטו, והקשר האישי וההערכה ההדדית הגדילו את הקשב ואת הנכונות לסייע. הסברתי להם את מצבה הקריטי של העיר ואת דבר הימצאנו בנקודת הכרעה: אלעד עשויה להפוך מוקד קורונה משתולל כמו שמתרחש במקומות אחרים, ולחלופין ניתן להשתלט במהירות יחסית על המצב. הצגתי את תוכניותי ואת הרעיון המסדר שלי למיגור המגפה בעיר, וההנחיה ניתנה. כעת היה עליי למצוא את הציוד הנדרש להקמה של מתחם בדיקה. כיוון שמד"א הייתה "מתוחה עד הקצה", ולא היו גורמים אחרים שיכלו לסייע, פניתי לחברי יהודה משי זהב, יו"ר זק"א, למתנדבי "עזר מציון", לעובדי העירייה ולחבריי משנות השירות בצה"ל. התגלה כי לרשת הקשרים האישית הנבנית לאורך שנים יש יתרונות גדולים: בתוך כשעתיים החלו לזרום לאלעד משאיות ועליהן ציוד, ובעבודת כפיים של מתנדבים, עובדים וחברים לאורך כל הלילה הלך והתרומם המתחם. בהנץ החמה הייתי סחוט ומזיע אך שבע רצון ומלא הערכה על העשייה הקדחתנית בשטח.

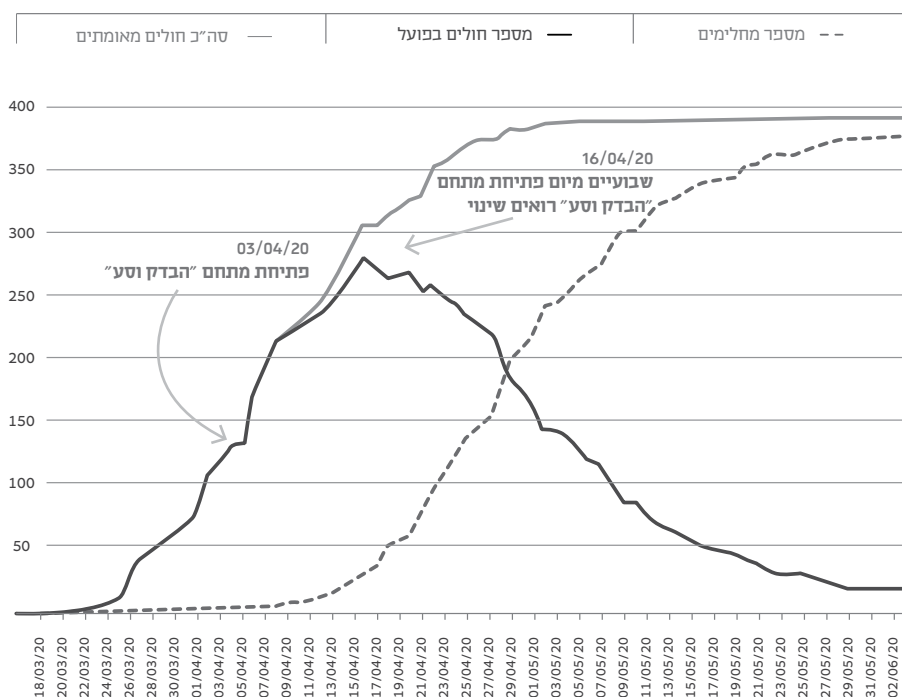
ב-2 באפריל 2020 לפנות בוקר השלמנו את התדרוכים והתרגולים. צוותי מד"א, המשטרה וסדרני העירייה נפרסו, נקבעה שיטת הפעולה והתחלנו לקרוא לתושבים להגיע להיבדק. בשעה 08:00 תושבי העיר החלו להגיע. לאורך הימים הבאים היו אחוזי הנבדקים באלעד מן הגבוהים במדינה, וכך הלכנו ושיפרנו את תמונת המודיעין ויכולנו לקבל החלטות מדויקות יותר. גם התוצאה התודעתית הושגה: הרעש הציבורי שהתחולל סביב נושא סגירת העיר, פתיחת רשתות השיווק בלילות, סיורי האכיפה האינטנסיביים תוך שימוש רב ברחפנים שריחפו כל העת בשמי העיר ופעולות לא שגרתיות נוספות, יצרו בעיר אווירת חירום והבנה בקרב תושביה שמשוהו השתנה.

האפקט המשמעותי ביותר נוצר בעקבות הקמת מתחם הבדיקות הגדול. האוכלוסייה הבינה שאנחנו רציניים, וגופי המדינה עתידים להשקיע מאמצים חריגים כדי שהמצב לא יידרדר עוד. האופרציה המרשימה של כלל הגופים שפעלו בתיאום מיטבי מסביב לשעון במתחם הבדיקות, הפקקים והתורים אל המתחם, האמבולנסים של איחוד הצלה שהביאו אליו את החולים מן הבתים – כל אלה יצרו תכונה וחוויה שהיו שותפים לה כל תושבי העיר, ונוצרה הבנה מוחשית ומהותית שהמצב קשה ושנעשים מאמצים גדולים להתמודד איתו.

בהתמודדות עם ברבור שחור ברמה הלאומית – היא זה משבר כלכלי, מלחמה או מגפה – יש חשיבות עצומה לאופן שבו מגיב הציבור הרחב. תושבי אלעד הבינו מיד את המסר: הם הסתגרו בבתיים, המשמעת בקרבם התחזקה, ניכר היה שיש בהם רצון לשיתוף פעולה עם מטה הקורונה בעיר, והתוצאות דיברו בעד עצמן: גרף 1 מראה באופן בהיר כי הקרב הראשון הוכתר בהצלחה. שבועיים בדיוק לאחר הקמת מתחם הבדיקות ניתן לראות את נקודת המפנה ואת השתנות המגמה. גרף הנדבקים צנח בקצב תלול כלפי מטה בכל יום.

למרות שנים ארוכות של פעילות בשדה הקרב, לא היה לנו ניסיון מוקדם במערכה נגד נגיף. המתח היה גדול ורצינו מאוד להצליח. רצינו זאת, קודם כול, כדי להציל חיים ולהימנע מהתפשטות המגפה בעיר – זו הייתה המשימה, בה"א הידיעה. אבל גם רצינו להתרחק מרשימת הערים הנגועות ובכך להרחיק מאיתנו מהלכים דרקוניים שיונחתו "מלמעלה". לא רצינו שיוטל סגר על אלעד ובכל דרך ניסינו להימנע מהצבתה של מפקדה צבאית על העיר. לא ראיתי בכך צורך ועשינו כל שנדרש כדי להשתלט על המצב ולהימנע מכך. ההצלחה בהקמת מתחם הבדיקות סימנה שאנחנו מתקדמים במסלול הנכון.

תמונת המצב באלעד בעת משבר הקורונה (מקור: שי נתן, חמ"ל אלעד)



המערכה בעיצומה: ברווזים, מדורות ניידות ותפילת מרפסות

נשאלתי פעמים רבות אם לא עלה בליבי חשש שמא אידבק בעצמי בכל אותם ימים ארוכים באלעד. כל שיחה עימי נפתחה בשאלה אם אני ממוגן, אם אני נזהר, אם לא כדאי שאוויר ואתרחק משם כי "כבר עברת מספיק..."

אודה ולא אבוש – דאגתי. נגיף הקורונה הוא חמקמק וערמומי, ויחד עם כל העושים במלאכה שהייתי כל העת בקרבה לספק חולים, לחולים מאומתים ולמשפחות החולים. מעת לעת קפצה על מסך הפלאפון שלי התרעה מאפליקציית "המגן", שהורתה שאני נמצא סמוך לחולה קורונה, ובכל פעם כזאת החפ"ק ואני ביצענו בירור יסודי במה מדובר עד לשלילת הסיכון. הבאתי בחשבון גם את נוכחותי האינטנסיבית בחפ"ק מתחם הבדיקות, וברור היה שיימצאו שם "חיוביים לקורונה" בעת שהייתי שם. למזלי לא היה עליי להיכנס לבידוד, אך בצוות הקרוב שלי היו כאלה שנאלצו לממש את ההנחיות ולעבור לעבודה בטלפון בלבד, כאשר שהו במקום שבו שמרו על כללי הבידוד.

מעבר לכללי המיגון האישי והזהירות המתבקשת, הקושי הגדול היה בהתרחקות מבני משפחתי. כשהגעתי הביתה הופעל "נוהל קורונה" קפדני: החלפת הבגדים וכביסתם, נוהלי ניקוי הציוד, מקלחות, ניקיונות ושמירה על מרחק בתוך הבית מרעיייתי ומבנותי. זה היה ארוך וקשה מאוד – אבל הכרחי. חששתי שאם אידבק יהיה עליי להיכנס לבידוד ולהפסיק את פעילותי במערכה למשך שבועיים. התפללתי שאמנע מכך עד תום המשבר, וכך היה. מסתבר שבאלעד יש סייעתא דשמיא...

עם שוך אפקט הקרב הראשון נכנסה אלעד לשגרת המאבק בנגיף. הניסיון שרכשתי לימד אותי כי האתגרים המפתיעים שמזמנת התמודדות חדשה מבצבצים לראשונה בתדירות ובעוצמה נמוכה, ואם לא יזוהו ויטופלו בזמן הם עלולים לגדול וליצור גל הדף מסוכן. ה"בצבוצים" הללו הם אותות וסימנים הנובטים אל פני השטח ומחייבים גישה חיישנית, רגישות גבוהה ומהירות פעולה, כדי שבצבוצן חדש יקבל במהירות את הטיפול הראוי ויפוח ידע רלבנטי לו. בכל הערכת מצב ביקשתי מהשותפים להתאמץ כדי לאתר את התופעות האלה ולדווח עליהן. כך זיהינו מצוקות והתנהגויות האופייניות למשבר הקורונה, העברנו ידע ולקחים מערים אחרות וממידע שהפיצו המטה לביטחון לאומי, אגף המודיעין בצה"ל, משרד הבריאות והרשות החברתיות – למדנו מה עשוי לצפות לנו ונערכנו לכך מראש.

כיוון שבכל כמה שעות נצברו לקחים רבים ותובנות חשובות, הייתי מעבירם אל אנשי המטה לביטחון לאומי ושוחחתי שיחות עדכון עם חבריי המפקדים בערים האחרות, אלוף (מיל') רוני נומה בבני-ברק ואלוף (מיל') יוסי בכר בביתר-עילית. בוקר אחד ביקשתי מסגני בחפ"ק, סגן-אלוף (מיל') זאב גוטסמן, להחליף אותי לכמה שעות, ויצאתי עם חברי ואיש החפ"ק שלי סגן-אלוף (מיל') ראים פלאח לעיר הערבית טירה כדי להיפגש עם ראש העיר ואנשיו ולהעביר להם במהירות את הלקחים שצברנו עד

אז; באותה עת חששנו שהאוכלוסייה הערבית עלולה לסבול מאותם תנאי יסוד של הערים החרדיות (צפיפות, משפחות גדולות ודירות קטנות) והמגפה עלולה להגיע לקצב הדבקה גבוה גם שם. זרימת המידע הזמינה והמהירה בין הגופים והמקומות השונים הייתה כלי אפקטיבי ממדרגה ראשונה לגדיעת הבצבוצים באיבם ולהתקדמות במאבק בקורונה.

מטבע הדברים לא ידענו הכול ולא צדקנו בכל מה שעשינו. לאורך השנים למדתי כי במצבי משבר נדרש חופש פעולה, אמון באנשים שפועלים תחתך, מיעוט הנחיות ונכונות לספוג טעויות. כל אלה מהווים בעיניי "סביבה מפתחת מנהיגות", וההכרה כי קיימת מבוכה ואין תשובה מיידית לכל שאלה נותנת לגיטימציה ללמידה תוך כדי תנועה. ההחלטות שהשתנו לאורך משבר הקורונה (לפתוח או לסגור, ללכת עם מסכות או בלי וכיוצא באלה) אינן נובעות מטיפשות אלא מעוצמת "הברבור השחור", דבר המחייב למידה רצופה, קבלת ההחלטות על סמך מידע חלקי ונכונות לשנותן תוך כדי תנועה.

כשקצב ההכפלה דהר בשיפוע מעריכי (אקספוננציאלי) חששתי שאנו בפתחו של אסון ותהיתי אם אני פועל נכון. שקלתי בדעתי אם הגיע הרגע שבו נכון יהיה להקים מפקדה "צבאית" או להמליץ על הפעלתה של מפקדה כזו באלעד. אך משעה שהכרתי את האופי הייחודי של העיר ושל פרנסיה, בחרתי לפעול אחרת ולהמשיך לפעול במסגרת המנגנון הקיים. כניסתו של גוף חיצוני אל תוך גוף קיים מעוררת תמיד דחייה, מבוכה וחיכוך נוסף – וכך היה גם במקרה הנידון באלעד. גם החיבור ביני לראש העיר ישראל פרוש לוותה בקשיים לא מעטים; באנו מעולמות שונים מאוד, וראש העיר הודה כי בתחילת הדרך חשש ממני מאוד וגילה חשדנות גדולה מ"הגנרל" שהצטרף אליי. למרות זאת, הערכתך שהאפשרות הטובה ביותר תהיה הפעלתו של מוקד ידע קטן וזריו בראשותי, חוליה שתפעל לצד ראש העיר ותסייע לו בלמידה, בקבלת החלטות ובהתמודדות עם רשויות המדינה.

עם הזמן למדתי גם את חיוניותו של ההומור, שימורה של הרוח הטובה וההבנה שלצד מהירות הפעולה נדרשים גם סבלנות ואורך רוח. בכל פעם שנדמה היה כי אני בדרך לפיצוץ מול הגופים העירוניים, שילבתי דבר תורה מתאים עם פרשנות ייחודית שלי (כמה טוב שלמדתי באוניברסיטת בר-אילן). כך "איימתני", בחיך, שאנשים "יקבלו שבת" או אשלח אותם לשמור בבונקר, אך האיום בהשארתי שבת התקבל ב"איומים" מנגד: אנשי אלעד ענו לי שאכן מוטב שאישאר שבת ואף אשמור שבת... רגעים משחררים של צחוק מכל הלב היו כשחיפשנו מקום פתוח למפגשי עבודה וקבענו את גן החי של העיר כמקום לבצע בו הערכות מצב. או אז הצטרפו לדיונים ברוזים, אווזים וטווסים, ואפילו התוכיים למדו את הז'רגון הצבאי ונראה היה שהם נוטלים חלק פעיל בשיחות תוך שכולנו תופסים את הבטן ומתפוצצים מצחוק בשיאם של רגעי משבר ומתח.

אחד הלקחים החשובים שלמדתי בפעילותי באלעד הוא שכדי לפתור משברים יש צורך חיוני לעבוד עם האוכלוסייה המקומית. תחת המיקרוסקופ נגיף הקורונה נראה אותו דבר בכל מקום, אבל פגיעתו היא באנשים אמיתיים שבכל מקום חיים אחרת, נראים אחרת ומתנהגים אחרת. כיוון שהיה ברור שנקלענו למציאות חדשה ולטווח ארוך פיתחתי לעומק את ההיכרות עם המטאפורה של "המדשאה החדשה", שלפיה כאשר רוצים לבנות פארק חדש רצוי שלא להניח שערים, שלטים, שבילים ואבני מדרך לפני שנותנים למשתמשים בו לנוע בו בחופשיות ובנוחות; רק אחרי שנתבונן ונלמד היכן נעים האנשים באופן טבעי נוכל להציב את השבילים ושאר אמצעי הארגון והסדר במקומם הנכון.

כך ניהלתי גם את לוח הזמנים שלי באלעד: השכמם בבוקר הייתי מסייר ברחבי העיר ונרגש לראות את תפילות השחרית במרפסות. מטבע הדברים כבר הייתי מוכר בעיר, ודבר נוכחותי עשה לו כנפיים והביא מילים חמות, אמירות מחזקות ותפילות להצלחתנו. הדבר יצר קשר אישי ממש – מצידם ומצידי. זכורים לי הרגעים הקשים שבהם נודע לנו כי ילדה בת העיר נדבקה בנגיף ופונתה ממלונית פיקוד העורף בצפון הארץ אל בית החולים רמב"ם בחיפה במצב קשה מאוד. ככל העיר עברו מכוניות כריזה וקראו לתושבים לצאת למרפסות ולהתפלל לשלומה. הצטרפתי לתפילות גם אני. כשהילדה יצאה מכלל סכנה אבן נגולה מעל ליבי.

כיוון שהמערכה נגד הקורונה תפסה אותנו בחג הפסח על ימי הטובים וחול המועד, ימי הזיכרון לשואה ולחיילי צה"ל, יום העצמאות ול"ג בעומר היה עלינו לתת את הדעת לקיומם של המנהגים המסורתיים, ודאגה רבה נוצרה סביב הציפייה לקיומן של מצוות החגים באופן שניח את דעת הציבור. גם כאן הצלחנו בעזרת קצת יצירתיות: כדי לבצע ביעור חמץ ערב חג הפסח הוצבו דוודים גדולים בקצות הסמטאות, והתושבים הונחו פרטנית כי שריפת חמץ תהיה השנה של פירווי "כזית" חמץ בלבד ותימשך שניות ספורות.

באופן אישי חשתי מאוד מן האירוע הזה: בימי שגרה מדובר בחלק חשוב מההכנות לחג, המלא בקהל רב ובשמחה. אך בערב פסח תש"ף התקהלויות כאלו היו עלולות להפיץ את המחלה ולעצור את מגמת בלימתה. אך ראש העיר בטח בתושבים והבטיח לי שהם מבינים את המצב ולא יתקהלו.

וכך היה: ראיתי בשמחה כי האנשים נחפזים אל המכלים הבוטלים בזה אחר זה כפי שהורינו, בלי להתקהל ובלי ילדים. ליל הסדר היה אתגר קשה עוד יותר. לקראתו שבנו והסברנו, איימנו, התרינו, הזהרנו שאין לקיים אירוע רב משתתפים אלא כל אדם יסב בביתו שלו ללא משפחה מורחבת. סעודת ליל הסדר נחשבה, בצדק, לפצצת זמן מדאיגה בכל רחבי הארץ, ולראשונה מקום המדינה הוטל סגר מלא על כל אזרחי המדינה ונאסרה התנועה בין הערים, ואף בין הבתים. זה היה אירוע חסר

תקדים, וייתכן שקוראי מאמר זה בעוד כמה שנים יתקשו להאמין שכך היה המצב. אבל כך היה, וליל הסדר באלעד עבר בדרך כלל תוך קיום ההוראות, שמירת המשמעת ולעיתים גם תוך כאב לב גדול – יחד עם ההבנה שזה הדבר הנכון לעשות.

חמישה מאמצים

מתוך כל הבליל הזה של רגשות, דאגות, מתחים והתלבטויות, עלה צורך לשמור על מתודולוגיית חשיבה ופעולה מתאימה כדי לזהות את המצב, להגדירו נכון ולקבוע את ציוני הדרך לניצחון על המגפה. כדי לארגן ולתכלל את דרך הפעולה באלעד, הגדרתי יחד עם ראש העיר ישראל פרוש חמישה מאמצי פעולה עיקריים. מכאן ואילך היה סדר היום של "חפ"ק אלעד" רתום לחמשת המאמצים הללו, לביצוע שיטתי עד השגת תוצאה ולמאבק מתמשך על השגת משאבים, נטרול הפרעות פוליטיות ומיצוב מאוזן ברמה הלאומית-תקשורתית: מאמץ המודיעין, ההסברה, האכיפה, הלוגיסטיקה והמבצעים המיוחדים. אני סבור שמחומש זה עשוי להיות רלבנטי לא רק למקרה הספציפי של ההתמודדות עם הקורונה, אלא לטיפול במצבי משבר מסוגים שונים.

מאמץ המודיעין

במסגרת הזו הקמנו, כאמור, מתחם בדיקות בשיטת היבדק וסע על ידי מגן דוד אדום ובסיוע צמוד של זק"א כדי לזהות מיהם החולים, מהן שרשראות ההדבקה ומה מצבה האמיתי של העיר. גוסף לכך, פעלנו כדי לבדוק מידע שהגיע משמועות שנוצרו בקהילה והגיעו למוקד העירוני, לעובדי העירייה ולרשתות החברתיות. המטרה הסופית הייתה בנייה של מסד נתונים שיוביל ליצירת תמונת מצב מעודכנת בכל רגע נתון: מי החולים, האם ישנם מוקדי הדבקה, כמה אושפזו, כמה פונו מן העיר, כמה קשישים וחולים כרוניים (אוכלוסיית סיכון) מתגוררים בעיר בפועל. במצבי משבר, ערכו של מידע אמין וזמין לא יסולא בפז, ובמקרים רבים הוא עשוי להציל חיי אדם, פשוטו כמשמעו.

מאמץ ההסברה

משבר – לוחמת, כלכלי או רפואי – יוצר קרע בהבנת המציאות של האזרחים, וניתן לאחותו רק בעזרת הסברה ממוקדת ואמינה. בעיר חרדית נדרש מאמץ הסברה ייחודי, שכן האזרחים אינם צורכים מידע ברשת האינטרנט, אינם רואים ברשויות המדינה את הסמכות הבלעדית ואינם חיים בקהילה בעלת אוריינטציה "צבאית" או בחברה מגויסת. מצאתי כי הסמכות ההלכתית (רבני העיר), רופאי המשפחה של קופות החולים וראש העיר עצמו הם הסמכויות הרלבנטיות, ואת המידע יש להעביר בצורות המותאמות לעיר חרדית: הודעות קוליות של ראש העיר לכלל התושבים

היישר אל הטלפונים הקוויים בבתים (כמעט בכל יום). הפעלתם של מנהלי קופות החולים התבררה כקריטית, והסברה רפואית בדבר מאפייני הקורונה, היגינה אישית, כללי זהירות והתנהלות הוקלטה מפי רופאי ארבע הקופות ושוגרה אל בתיהם של כלל האזרחים. לוחות המודעות בבתים וברחובות היו פלטפורמה להפצת מידע בכרזות ובמגשרים, וכלי רכב שעליהם מערכות כריזה עברו ברחובות והעבירו הוראות התנהגות.

במקביל למאמץ ההסברה הפנימי אל תוך העיר פעלה מערכת דוברות והסברה אל מחוצה לה. המאבק היה להרחיק את שמה של אלעד מדיווחי התקשורת הבלתי-פוסקים, לזהות ולנטרל ידיעות כזב, לנסות לבודד את העיר מן הסערה שפקדה את העיר בני-ברק (ובהמשך גם ערים חרדיות אחרות), וככלל, למעט בממשקי תקשורת ולקמץ בדוברות יזומה. בוצע מאמץ גדול להתרחק מסדר היום התקשורתי שגרר במקרים רבים לחץ מיותר והביא לייזומן של פעולות שלא רצינו בהן, דוגמת הטלת סגר מלא על העיר או הצבתה של מפקדה צבאית שתנהל את המצב.

מאמץ האכיפה

ככלל, תושבי אלעד גילו משמעת ראויה לציון ולמשך זמן. עם זאת, נדרשה אכיפה קפדנית והופעלו בתוקף כללי הריחוק החברתי. משטרת ישראל פעלה באופן ראוי לציון עם גופי הפיקוח והשיטור העירוני. מאמץ האכיפה זכה לגיבוי הנחרץ של ראש העיר. הוא לווה בהפעלה נכונה של חסימות, סיורי רחפנים וניידות רבות. המאמץ הוביל לכך שהצלחנו לבודד את מקרי ההדבקה לתוך המשפחות עצמן, או לכל היותר לתחומי של בניין אחד. מפתחת המערכה, על חמשת מאמצי, זיהינו כי עיקר "החולים החדשים" הם בני משפחה או דיירי בניין משותף. היה זה סימן מעודד, ומכאן ואילך רוכזו מאמצים גדולים אל צה"ל ואל שאר רשויות המדינה במאמץ לפנות את המשפחות הנדבקות אל מלוניות מחוץ לעיר. המאמץ היה גדול והקשיים רבו, אך המצב השתפר ככל שעבר הזמן. שילוב בין מאמצי המודיעין והאכיפה הביאו גם לאיתורם של תושבים לא ממושמעים שהפרו את הוראות הבידוד או את עקרונות הריחוק החברתי, ומקרים בודדים אלה זכו למענה מידי ונחוש של משטרת ישראל.

מאמץ הלוגיסטיקה

הותרתם של רכבות אזרחים בבתים מבלי יכולת להתפרנס ולכלכל את עצמם חייבה מאמץ לוגיסטי גדול. האתגר המרכזי היה חלוקת מזון, בדגש על אוכלוסיות הסיכון שלא הורשו לצאת מבתיהן. למאמץ זה נרתמו כמה גורמים, ובמרכזם מרכז המתנדבים של העיר, עמותות כמו זק"א, ידידים, עזר מציון, בית לחם-יהודה, חסדי אסתר ואיחוד הצלה וחיילי פיקוד העורף. חברות מסחריות שונות נענו לקריאה ותרמו טונות של

מוצרי מזון, תלושי שי ומשאבים נוספים לרווחת התושבים הנצורים בבתיהם. המפגשים של תושבי העיר עם המתנדבים, החיילים וחברי הלוחמים שבאו לסייע היו מרגשים מאוד. כל הנחה של ארגון מצרכים, ספרים ומטעמים בביתה של משפחה לוותה במילים חמות, ברכות ושבחם. רבים מתושבי אלעד חוו בפעם הראשונה מפגש עם לובשי מדים בכניסות לבתיהם, הכירו את חבריי החילונים שהצטרפו למשימה וראו את עם ישראל בא לעזרתם יחד עם העשייה הראויה לכל שבה של עמותות וארגוני ההתנדבות. היו אלה שעות יפות, גם אם קשות ומאתגרות.

בהערכות המצב שביצענו זוהתה מצוקתם של הילדים הסגורים בבתיהם, ובמבצע לוגיסטי גדול חולקו לכל ילדי העיר ערכות ספרים מותאמות לגילם שונים, משחקים ואף חוברות הדרכה נגד הקורונה בסגנון קומיקס שובה לב המותאם לילדי החברה החרדית. הסיוע לצעירי העיר בא לידי ביטוי גם בדרכים יצירתיות להפגת מתחים, סיוע פסיכולוגי ותמיכה מנטלית לנזקקים לכך. אסור להתעלם מהצרכים היומיומיים וה"פשוטים" של האוכלוסייה הנתונה במשבר מתוך רצון מובן להקדיש את כל המשאבים להתמודדות עם הבעיה עצמה. היכולת לצלוח משברים ארוכים טמונה גם בכך שלילדים הספונים בבתיים יהיה מה לקרוא ובמה לשחק.

מאמץ המבצעים המיוחדים

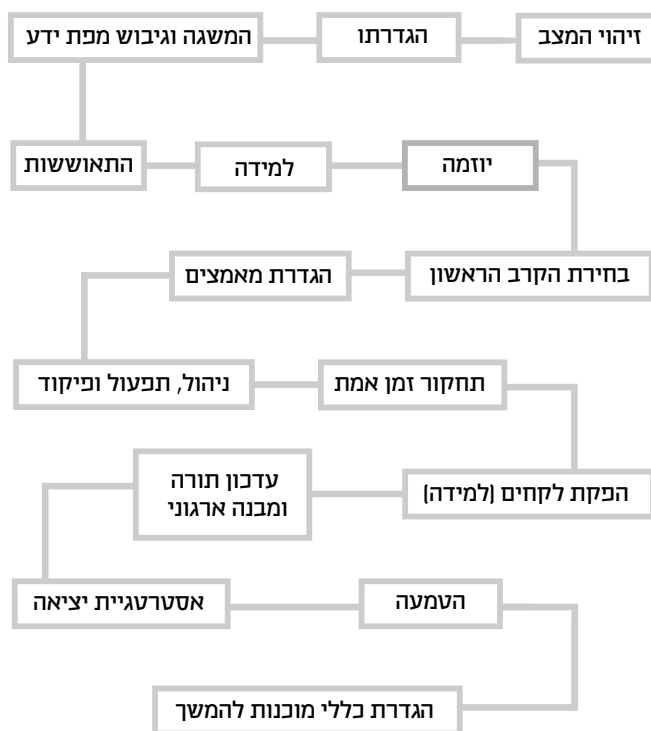
כיוון שהסביבה האזרחית מזמנת לנו אתגרים ייחודיים מסביב לשעון, היה אפשר להבין די מהר כי ארבעת המאמצים המרכזיים טובים ל-95% מן המקרים, אך לעולם ייווצרו דרישות מיוחדות במינן המחייבות פתרונות אד-הוק, מענה מיוחד ומעורבות אישית שלי כלפי כל מי שצריך – העיקר שהאתגר יקבל מענה. משפחה שיש לה צרכים מיוחדים, בעיית משמעת ייחודית שכוח אינו המענה לה, טקס דתי שיש למצוא דרך לקיימו בדרך הולמת, ועוד הרבה מאוד פניות ושאלות עלו בצנרת הייחודית לתקופה כזו. פעמים רבות הגיעו פניות ובקשות מיוחדות ישירות אל המכשיר הנייד שלי, או דרך משפחתי וחבריי ובאמצעות הרשת החברתית.

כשפועלים בתוך אוכלוסייה במצב לחץ נדרשת הקמתו של "גוף מבצעים מיוחדים" קטן וגמיש בתוך המטה שיהיה חלק מן החפ"ק והחמ"ל. כיוון שטיפול במבצעים מיוחדים טמון בעיקר באיתור אנשים מיוחדים, מצאתי כי נדרשים סביבי אנשים החושבים מחוץ לקופסה, לא מקובעים ולא נעולים, בעלי מזג נוח ונכונות ערכית אינסופית. רק ככה אפשר לעבוד.

*

בסופו של חודש אפריל נבלמה המגפה בעיר אלעד ובמהלך כל חודש מאי לא זוהו חולים חדשים. מאותו יום דיווח לי ראש מטה העירייה בכל בוקר בסיפוק גדול כי "אין חולים חדשים" וראיתי את ההלימה בין המצב בעיר לבין הדו"חות היוצאים מגורמי הממשלה. אלעד כבר לא הייתה במרכז תשומת הלב, ולא זוהתה כ"נקודה אדומה" או מוקד הדבקה. זה היה הישג גדול וחשנו הקלה רבה. קיוויתי שאנו בדרך הנכונה להיחלצות מן המשבר. אך כיוון שלא לעולם חוסן, נדרשנו לנוע במהירות קדימה, ליזום, לזהות פערים ולהניח רגל אחת בעתיד.

בשלב זה כבר ניתן היה להכין אסטרטגיית יציאה מן המשבר, להשיק אותה בהצלחה, להפיק לקחים ולהיערך לגל שני של הדבקות. השבועות שעברנו היו אוצר של ידע והעניקו לנו זמן יקר להיערכות לקראת חזרתה של המגפה עד שיהיה לה חיסון ומרפא. היה זה גם זמן להביע הערכה למי שסייע, להכיר טובה ולחזק את אלה שהתנהלו באופן מקצועי וערכי, להצטייד, להכשיר את העובדים ולשפר מערכות קיימות, לא רק לקראת מגפה אלא למצבי חירום בכלל, אם חלילה יתרגשו עלינו. במבט לאחור ועל בסיס ניסיון העבר אני מעריך כי האמור לגבי העיר אלעד נכון גם לגבי היערכותה של ממשלת ישראל ולגבי האופן שבו נוהל משבר הקורונה עד תחילת חודש יוני. אני סבור שזהו זמן מתאים לתת סימנים במערכה נגד הקורונה ולהיערך היטב לבאות.



על מנהיגות במשבר

מאירועי ברבור שחור למדנו כי תחילה נדרשת היכולת לזהות נכון את המצב, להגדירו ולמצוא את המילים הנכונות שימשיגו ויתארו את התופעה באופן רלבנטי. אלה הם תנאים הכרחיים להתאוששות מהירה ממצב של הפתעה ואובדן עשתונות. בהעדרם של ידע רלבנטי ואמצעים מתאימים, מתחייב לאמץ את תכונת הזריזות: תכונה המכפילה מהירות וגמישות ומקבילה למושג Agility בשפה האנגלית, אשר בהתקיימה יקל עלינו להתעשת, לפעול ולהגדיר מאמצי פעולה עיקריים.

משהוגדרו אלה, אנו נדרשים לכישורי עבודת מטה וניהול שיטתי, למידה תוך כדי תנועה והשתנות בהתאם, כך עד להשתנותו של המצב וחזור חלילה. ברמה הלאומית אנו נדרשים לגלות זריזות ולתת מענה שלם הנשען על רשויות המדינה כולן, ולא רק על הצבא או גופי הביטחון. אנו נדרשים להשתנות ולפתח מענה אד-הוק, מותאם ורלבנטי בזמן אמת בלי להתאהב בקיים ולדבוק בתשתית המוכנה ובפרוטוקולים או הארגונים הנוכחיים. הצורך הקריטי הוא למצות את יתרונו היחסי של כל מרכיב קיים, לשלב זרועות ולאתר דרך חדשה והולמת. במציאות משברית תישאר הפרדיגמה הקיימת רק הבסיס לדרישותיה של המציאות החדשה.

כדי לבצע שינוי מסוג זה, להתאים תפיסה, תורה ותרגולות למציאות חדשה, נדרשת מנהיגות מתאימה, כזו המצליחה לנטרל את מקדמי האגו ואת הקיבעון האופייניים לחברות אנושיות רבות. מנהיגות למצבי משבר צריכה לראות את העיקר, את המטרה ואת טובת הציבור, ואלו מחייבים את נטרול השיקולים הזרים, גיוס עוצמה פנימית ויושרה המצמצמת את אימת ועדות החקירה (העתידות לבוא אחרי המשבר), גילוי חוסן מפני אימתה של תקשורת ביקורתית, ויכולת להיאבק בהצלחה בבירוקרטיה ובשיקולים פוליטיים בעת ניהול משבר.

לצערי, בכל מלחמה ובכל משבר מופיעים האנשים והאינטרסים המזהים בסערה הזדמנות לקידום אישי, לזריעת דמורליזציה ולהתעצמות אינטרסנטית, כלכלית, פוליטית ועוד. מנהיגות מתאימה אמורה לזהות את הכוחות האלו ולנטרלם בזמן עדיף קודם למשבר, אך אם חתרנים כאלה הסתננו לתוכנו, יש לפעול מולם בזמן אמיתי, להרחיקם ולמתן את השפעתם הרעה.

מתוך המערכה בעיר אלעד כמקרה מבחן ניתן להקיש רבות על ההיערכות ברמה הלאומית ועל הדרכים לבנות מוכנות לקראת משברים עתידיים. מאז הברבור השחור של האסון במגדלי התאומים, אנו לומדים ומלמדים כי החומה הלאומית מורכבת מלבנים רבות, ולכן הביטחון הלאומי נשען על האינטגרציה בין כלל יכולותיה וארגוניה של המדינה.

לשם דוגמה: בלי רגולציה של משרד החקלאות, לא יוכל צה"ל למנוע מטרווריסטים להפיק חומר נפץ קטלני (TATP) מחומרי דשן; בלי שילוב זרועות של משרד האוצר, המכס, השירותים החשאיים, המשטרה, הפיקוח על הבנקים ואחרים יקשה להיאבק במימון גורמי טרור ופשיעה. כך כל אתגר לאומי מחייב אינטגרציה אפקטיבית של כל גורם רלבנטי תחת פיקוד אחוד, לאומי וממלכתי. במצבים קשים כאלה נשענת המדינה גם על הערכים, הנראטיב והרוח הלאומית, ולכן בולטים בעשייתם גופים ועמותות כמו מד"א, זק"א, יד שרה, עזר מציון, איחוד הצלה, קופות הצדקה וארגוני ההתנדבות של הערים השונות.

זו הסיבה שמי שצריך לעמוד בראש המאמץ ברגעי משבר הוא ראש המדינה עצמו. סמכותו ואחריותו מאפשרות לו ראייה רחבה והשפעה מלאה ומהירה באמצעות כל ארגו הכלים הלאומי. כיוון שאינטגרציה כזו מחייבת עבודת מטה, הוקם בישראל כבר ב-1999 המטה לביטחון לאומי (ובשנת 2008 תוקן גם חוק המל"ל), זהו המטה של ראש הממשלה לסיוע בשילוב הזרועות כולן ומיצוי כלל משאבי המדינה, בעבודת המטה ובניהול המערכה.

ניצול היתרון היחסי של גופי המדינה השונים הוא קריטי בעת ברבור שחור. לכן ראינו בתקופת הקורונה כיצד המוסד למודיעין ולתפקידים מיוחדים רכש ציוד רפואי, מנהל הרכש של משרד הביטחון תפקד כמנהל רכש לאומי, השב"כ איכן חולי קורונה, המכון הביולוגי פיתח מענה רפואי, משרד הבריאות אפיין את הצרכים והנחה מקצועית, פיקוד העורף עסק בלוגיסטיקה, חילק מזון והפנה למלונות, יחידות טכנולוגיות של צה"ל פיתחו מכונות הנשמה, אוניברסיטאות הפעילו מעבדות בדיקה, חברות מסחריות השתתפו בחילוץ ישראלים בחו"ל ועמותות סייעו בכל דבר נחוץ. רק בשילוב כוחות כזה היה אפשר להסיג את הנגיף לאחור.

על קורונה 2.0 וברבור אחר: במקום סיכום

לא לעולם חוסן ובמיוחד כשעוד אין לעולם חיסון. מאמר זה מסכם את ההתמודדות עם הגל הראשון של הקורונה. נכון לכתיבת שורות אלו בעיצומו של הגל השני וקרוב לוודאי שהנגיף יהיה חלק ממציאות חיינו בטווח הנראה לעין. על כן ראוי שסיכומם של דברים ידון קודם כול בהיערכות לגלים נוספים של המגפה אך בלי להתעלם ממשברים מסוג אחר, יהיו אשר יהיו.

ההיקשים מקורונה 1.0 אל האתגר הבא, בין אם מגפה ובין אם אירוע חירום אחר, צריכים לשלב בין מרכיבי היערכות גנריים הנכונים לכלל מצבי משבר לבין שיפור ההיערכות למצבי מגפה. כאמור בפתחה, לא לכל מצב ניתן להיערך ולא את הכול ניתן לחזות. אך בעקבות הניסיון שנצבר ברמה האישית, המוניציפלית והלאומית בחודשים האחרונים, אפשר להסיק כמה מן הכלים הנחוצים למדינת ישראל ולחברה הישראלית כדי להתמודד טוב יותר בעתיד.

1) יש לעודד מבחינה רגולטורית את העצמאות והחוסן ברמה המשפחתית. במשבר- על הפרט צריך להיות ערוך בעצמו ולהכין את משפחתו למשבר, כיוון שהרשות המקומית והממשלה לא יוכלו תמיד להיחלץ לעזרתו. זוהי עובדה בסיסית שאנו נוטים לעיתים לשכוח, ואין טוב ממשבר הקורונה כדי להזכיר אותה. את החינוך לחוסן אישי צריכה להעניק מערכת החינוך לכלל התלמידים בתוכנית סדורה ומותאמת גיל לאורך שנים. נוסף לכך, הדרכות בנושא לבתי האב צריכות להיות חלק קבוע מהפעילות במתנ"סים, והפצת מדריכים שימושיים ברשת החברתית היא אפשרות מתבקשת.

נוסף לעידודו והכשרתו של כל בית אב למצבי משבר, נכון לפעול כדי להרחיב את מעטפת הביצועים של הרשות המקומית, חיזוקה ב"מנטורים" למצבי משבר והקמתן של מערכות מידע ושו"ב (שליטה ובקרה) רציפות שיוכלו לבדוק את מצבו של כל אזרח ותושב. הכשרתן וחיזוקן של עיריות ומועצות היא חשובה אך לא די בכך; היותן של חלק מהרשויות המקומיות מטרופולינים והתנהלותן כמון "ערי מדינה" גדולות ומורכבות מחייבת חלוקה סדורה של העיר לרבעים ושל שרשרת פיקוד, סמכות ואחריות, כך שהאתגר העירוני העצום יפורק מראש לשורה של אתגרי-משנה קטנים. סוגיה זו כבר נדונה במיזם של המכון לחקר הטרור (ICT) בשיתוף עם עיריית הרצליה ונבדקת במקומות שונים, אך יש לממשה בחוק ובתקנות לשעת חירום. כל האמור כאן מחייב תוכנית לאומית שבה צריכים לשתף פעולה משרד האוצר, משרד החינוך, משרד הפנים, המשרד לביטחון הפנים ומשרד הביטחון. על כל אחד מן הגורמים האלה לתת את חלקו במימושה של תוכנית ההכשרה והמוכנות הלאומית למצבי משבר.

2) אי-הוודאות באשר לזהותו של המשבר הבא צריכה להביא לעידודם ושימורם של מוקדי ידע ומומחים במגוון תחומים (לרבות אנשים המוגדרים "שרוטים" ומשוגעים לדבר ואף בנושאים אוטוריים). נוסף על כך, יש לבנות יכולת לאומית לבניית קווי ייצור אד-הוק, שכן אין לדעת מראש מה נידרש לייצר במהירות הבזק בעת משבר: מטושים, ערכות בדיקה או שמא חליפות הצלה, מסכות גז, תרופות מיוחדות או ציוד חילוץ. בעת כזו אנו נהנים מהיותנו אומת סטארט-אפ מתקדמת. אנו מבינים כמה חשובה תודעת החירום שלנו, כמה חיוניות התעשיות הביטחוניות המסבות בגמישות קווי ייצור. כמה טוב שיש לנו מדענים, מוקדי ידע ומומחים שבימי שגרה איננו שומעים עליהם דבר, וגם כמה חשוב שהאלתור הוא חלק מהדנ"א הישראלי. פעמים רבות זוכה הגישה המאלתרת לקיתונות של בוז וביקורת, אך האמת מגולמת בשלם המורכב מאלתור ומסדר טוב גם יחד. לשניהם אנו זקוקים.

3) אנו חיים במדינת חוק, דמוקרטית וחופשית, ובעקבות כך עלו במהלך משבר הקורונה גם המתחים הנובעים משיכוך בין צורכי מצב החירום לבין חירות הפרט וזכויות האדם. הדבר עלה במיוחד על רקע ההחלטה לאפשר לשב"כ לאכן חולי קורונה

ולהתריע על האפשרות שאנשים ששהו בקרבתם נדבקו. אף שהכלי הוכח כאפקטיבי באיתור ובקטיעה מהירה של שרשראות הדבקה, חרדתם של רבים מפני אובדן החירות הייתה ברורה.

סוגיות כאלה ודומות להן יעלו גם במצבי משבר אחרים, והשוני בין המצבים וייחודם של אתגרי ברבור שחור מחייב רגולציה גנרית, נהלים לתקינה וחקיקה בעת משבר, ולצידם הקמתו של "כוח חוד משפטי" איכותי שיוכל לסייר בשטח במקרה הצורך, לזהות אתגרים משפטיים ולתת ייעוץ משפטי בזמן אמת, מענה מהיר ותשובות מניחות את הדעת. איכוני השב"כ הם רק דוגמה אחת, אך יש עוד היבטים משפטיים לכל טיפול במשבר: באלעד היה עליי למצוא פתרונות למשפחה שסירבה להתפנות מן העיר אף שחלק גדול ממנה היה חולה (8 מתוך 14 נפשות), ולא שמר על משמעת ועל ריחוק חברתי. היה עלינו ליצור שגרת ביקורי בית משטרתיים, לקיים מאמצי שכנוע של גורמי רווחה ובריאות, ולחפש את המעטפת החוקית שתתיר לראש רשות לקבל החלטות פינוי בכוח או סמכויות נרחבות אחרות בעת משבר. להבא יש להיערך לעניין המשפטי מראש ולהכין לכך את הכלים המתאימים.

4) בשעת משבר חיוני לשמור גם על ערכים כמו הרוח הישראלית, תודעת שליטה במצב, שימור תקווה, הוגנות, אמינות ותחושת ביטחון לאזרחים. מדינת ישראל חיה בתודעת חירום מתמשכת מהקמתה, ומציאות זו מסייעת במלחמות ובסככי לחימה מול טילים ורקטות, ונראה שלעובדה זו יש משמעות חיובית גם לנוכח ברבורים שחורים. נראה שלטווח הבינוני והארוך יש לחזק עוד צד באתוס הלאומי-ממלכתי. לצד תחושת החירום והמאבק יש לצרף את אתוס ההתנדבות והערבות ההדדית, אלה נכונים לכל מצב מצוקה ומחזקים את החברה על כל גווניה ושבטיה. גם כאן, הרובד המשמעותי ביותר הוא המקומי, זה שצומח מלמטה ולא מאורגן מלמעלה. במסגרת זו יש לדון בארגון וחזוק מסגרות ההתנדבות הקהילתיות ככוח מרכזי למערכה בעת משבר – לא רק באופן אקראי הרוכב על יוזמות פרטיות אלא מתוך הבנה מנהיגותית כי זהו כלי חשוב בארגז הכלים ויש לעודדו ולחזקו במשאבים והכוונה.

יש עוד הרבה מה ללמוד ובוודאי שיהיו עוד לקחים להפיק, אך כיוון שלא ניתן להיערך לכל ברבור שחור (כי אם אפשר, הוא אינו ברבור שחור), אנו זקוקים לתשתית גנרית וזריזה הערוכה גם למחקר אופרטיבי, ללמידה תוך כדי תנועה ולהשתנות מתמדת. עוד מוקדם להעריך לאן יישאו אותנו גלי ההדף של משבר הקורונה, אך כבר ניתן לדעת כי העולם עובר עדכון גרסה. במובנים רבים עולם חדש ושלל הזדמנויות ניצבים לפתחה של האנושות שכן כל משבר טומן בחובו הזדמנות גדולה לשינוי. כתוצאה ממשבר הקורונה כבר מזהים שינויים רבים בהרגלי הצריכה, הלמידה, העבודה והסדר החברתי. מקצועות חדשים ייווצרו, עולמות תוכן רבים יקבלו פרשנות חדשה, ומערכת חדשה של יחסי גומלין תיצור "חווה" חדש של חלוקת תפקידים בין הפרט לרשות המקומית והלאומית.

בסיומם של דברים אני מבקש להעלות תקווה נוספת. המושג מלחמת עולם שלישית קיבל הקשר אחר בחודשים הראשונים של 2020. הסתבר למדינות העולם שיש מלחמות גדולות, עולמיות באמת, שהן מערכה של האנושות כולה נגד איום הרובץ לפתחה. בלי להיחשד בתמימות יתר אני רוצה לומר שבזמן הקורונה זיהתה האנושות את היותה חשופה לאיומים הנובעים מהיותה כפר גלובלי. למצב דברים כזה יש גם צדדים חיוביים: הוא יאפשר שיתופי פעולה רחבים, ערבות הדדית גלובלית וזיהויים של אינטרסים משותפים רבים.

מבחינת מדינת ישראל טמונה כאן הזדמנות חשובה. לאורך העשורים האחרונים הגדרנו לעצמנו במה אנחנו חייבים להיות הכי טובים כדי לשרוד ולשגשג, וגיבשנו מושגים כמו עליונות אווירית, עליונות מודיעינית, עליונות בסייבר ואחרים. לצד אלה יש להציב כעת את בניית יכולתה של המדינה להתגונן מפני ברבורים שחורים, לסגל ולבנות חוסן ואנטי-שבירות. אם תרצו: לפתח "עליונות בעמידות".

מיצובה של מדינת ישראל בזירה העולמית כמסוגלת לרכב על ברבורים שחורים, להתמודד עימם בהצלחה ולנצחם הוא נדבך נוסף בעוצמתה כלפי אויביה וידידה. עליונות כזו מורכבת מרכיבים רבים ובהם חינוך, הכשרה, תוכניות מנהיגות, הצטיידות, למידה והיקשים מכל משבר בעולם. ההבנה כי "נצח ישראל" הוא מושג אמיתי שיש לו מטען רב ומחייב צריכה לגרום לנו להכין את המדינה ואת העם למוכנות להתמודד עם כל משבר, ולסגל לעצמנו מראש את התודעה ואת כלי הפעולה הנדרשים, לשרוד ולקיים את הבית הלאומי לנצח.

לכאורה אלו מילים "מפוצצות", אך בתוכן טמונה עשייה במנעד רחב, מן הרובד המיקרו-טקטי בשטח, דרך היבטים רבים של לוגיסטיקה ואופרציה, ועד לעיקר: קיומו של מצב דעת לאומי המביא ליצירת אסטרטגיה רבתי מעודכנת באופן קבוע ומתמשך, לכתובת מסמכי מדיניות, ולבסוף לגיבוש תפיסות הפעלה, תורת לחימה והתמודדות, טכניקות פעולה ותרגולות.

הובטחנו כי "נִצַּח יִשְׂרָאֵל לֹא יִשָּׁקֵר". עלינו לעשות כל מה שנדרש כדי שכך יהיה.