



המדינה המודרנית ומשבר הקורונה

מאת האלוף (מיל") גרשון הכהן

מבט מבס"א מס' 1,555, 7 במאי 2020

תקציר: המדינה המודרנית מבוססת בעיקרה על הגיון השגרה ומכחישה את שונותו העקרונית של הגיון החירום. היות וההזדקקות לסיוע המוסדות המדינתיים גדולה במיוחד בעיתות חירום, מן הראוי לבחון מחדש את מערכת הזיקות שמקיימת המדינה בימי שגרה תוך יצירת האיזון המתבקש בין הגיון השגרה להגיון החירום.

מגפת הקורונה שעצרה באחת את גלגלי התנופה של הקיום האנושי מהווה הזדמנות למבט מחדש על הגלוי והסמוי בסדרי החיים ובדפוסי ההתארגנות לניהולם, ובראש ובראשונה תפקידיה וחובותיה של המדינה לאזרחיה.

בבשורת הנאורות והמהפכה המדעית באירופה נוצרה התפנית המודרנית. הציפייה לקיום אנושי משגשג ומוגן מפני אסונות שהופנתה במשך דורות רבים כלפי האל הופנתה בנסיבות הפוליטיות והמדעיות החדשות כלפי המדינה. מכאן נובעת הטלטה הכרוכה במשבר הקורונה שהינו דרמטי בהרבה מעצם חשיפת קוצר ידה של המדינה המודרנית נוכח אירוע אסוני נרחב. קרי - הפער הבלתי ניתן לגישור בין אמות המידה והמוסכמות לגבי התנהלות מדינתית תקינה בעיתות שגרה לבין הגיון ההתמודדות במצבי חירום.

אתגר ההסתגלות למצב החירום

רוב המומחים ל"ניהול אסטרטגי" בישראל מבקרים את מה שנתפס על-ידם כהעדר ארגון מוסדי-מדינתי לניהול המשבר. הם מניחים שמצבי חירום דומים זה לזה במאפייניהם הבסיסיים ולפיכך מצריכים ניהול על-ידי ארגון ייעודי ומומחים שהוכשרו מראש. הם מצפים למוכנות בתפיסת הפעולה ובהכנת האמצעים הדרושים ודוחים מכל וכל השענות על אלתור ו"התנהלות תוך כדי תנועה". ואולם, בעוד שהפעלת מערכות מודרניות בעיתות שגרה מחייבת ניהול ריכוזי, מאורגן, ושיטתי, הרי שאסון פתע רב-ממדי מצריך הסתגלות הוליסטית מהירה למצב שהנו כה חסר תקדים עד שהדחף הטבעי להסתמך על המתכונת הארגונית המוכרת והמוכנה מראש מהווה את המכשול העיקרי להסתגלות נכונה.

חילוץ הצבא הבריטי מדנקירק בסוף מאי 1940 באמצעות אלפי סירות אזרחיות ומתנדבים אזרחים היה כולו אלתור "תוך כדי תנועה" בהסתגלותו היצירתית של וינסטון צ'רצ'יל לנסיבות הקשות שאיש ממפקדי הצבא לא צפה מראש. חסידי ה"הכנה מראש" יהפכו את האירוע ללקח ארגוני בהכנה מוסדית להתרחשות הבאה: אם תידרש התארגנות מהירה לגיוס סירות אזרחיות הדבר יהיה מוכן. אלא שלא ניתן לצפות את אופיו של אירוע החרום העתידי העלול להיות שונה מהותית מקודמו. המנהיג בעיתות

חירום הוא המאלתר הגדול המסתגל במהירות אף למה שהיה לגמרי בלתי צפוי, המקבל החלטות קשות אף בהעדר תמונת מצב מלאה.

חז"ל, שירדו לעומק מגבלות האדם מול הבלתי ניתן לחיזוי ושליטה, יצרו שני דפוסי הגיון מנהיגותי באבחנתם בין "משיח בן יוסף" לבין "משיח בן דוד": הראשון ממסד שיטה, חוק וארגון (כשם שיוסף הכין את מצרים לשבע השנים הרעות) ואלו השני פורץ גדר, שובר סדרים ומוסכמות; הראשון מכונן דפוסי התנהלות בשגרה, השני ממוקד בהסתגלות לאתגר החירום על-ידי פריצת גבולות השגרה. ישנה כאן הבחנה מהותית בשוני בין מנהיגות ומערכת ניהולית המתאימה לשגרה לבין זו המתחייבת בעיתות חירום, והשאלה היא מהי מערכת הזיקות הראויה להתקיים בין שני דפוסי התנהלות אלה ומי מהם צריך להוביל בגיבוש התשתית התפיסתית של מוסדות המדינה.

התכונות לאסון תקדימי

האדם המודרני מצפה שהתנהלות המדינה בעיתות שיגרה תהיה כה יציבה עד כדי כך שתאפשר התמודדות עם תרחישי חירום בלא שהשגרה תוסט ממסלולה. בדומה לרכב שטח הכולל בולמי זעזועים לשם מניעת טלטלה בתא הנוסעים אף בתנאי דרך משובשים מצפים שהמדינה תכין מראש "בולמי זעזועים" לאירועים אסוניים. ואולם כאן בדיוק טמון הכשל התפיסתי הגדול שכן תרחיש החירום עלול להיות תקדימי לחלוטין. גם רכב עם בולמי זעזועים מושלמים עלול להיסחף בשיטפון.

ד"ר אפרים לאור שחקר והיה מעורב אישית בהתמודדות עם האסונות הגדולים שהתרחשו בעשרות השנים האחרונות (כצ'רנוביל, הצונאמי בתאילנד ורעידות אדמה רבות עוצמה) גורס שאסון פיגוע רב-נפגעים מאופיין בעצם מהותו כאירוע **תקדימי** המשבש את מערכות הידע המקובלות לגבי עובדות יסוד, הנחות יסוד והנחות עבודה. לפיכך הציפיה ממקבלי החלטות לנהל אירוע באמות המידה, הנהלים והתפיסות שהוכנו בשגרה מהווה מתכון בטוח לכישלון.

הגישה הניהולית המודרנית חותרת לקישור בין ההכנות בשגרה לבין מצב החירום, אך המציאות מלמדת על פער בלתי ניתן לגישור הגיוני רציף בין שני המצבים. אי-היכולת להעמיד את המערכת על שיטה אחת ודפוס מצוינות ניהולי אחד מחייב להכיר בשוני מהותי בין אלו המצטיינים בניהול השגרה לאלה המתגלים כמושיעים בעיתות חירום שכן מנהיג השגרה אינו דווקא זה המתאים לעיתות חירום.

וכאן טמונה בעייתה של המדינה המודרנית, המבוססת בעיקרה על הגיון השגרה ומכחישה את שונותו העקרונית של הגיון החירום. ככל שהמערכת מצטיינת בהתנהלותה המתקנת על מסילות השגרה, הולכת ופוחתת מידת מוכנותה להתמודדות עם תרחיש החירום התקדימי.

משבר הקורונה מזמין לפיכך ברור מחדש לגבי הציפיות מהמדינה המודרנית. היות וההיזקקות לסיוע המוסדות המדינתיים גדולה במיוחד בעיתות חירום, מן הראוי לבחון מחדש את מערכת הזיקות שמקיימת המדינה בימי שגרה תוך יצירת האיזון המתבקש בין הגיון השגרה לבין הגיון החירום.

** אלוף (מיל') גרשון הכהן הוא עמית מחקר בכיר במרכז בגין-סאדאת למחקרים אסטרטגיים. שירת בצה"ל במשך ארבעים ושתיים שנים. פיקד על חיילים בקרבות מול מצרים וסוריה. לשעבר מפקד גיס ומפקד המכללות הצבאיות.*