



מרכז בגין-סאדאת לחקרים אסטרטגיים

מגפת הקורונה אסטרטגיית ניהול ואסטרטגיית יציאה

מאת אל"מ (מיל") ד"ר אפרים לאור
ואלוף (מיל") גרשון הכהן

מבט מבס"א מס' 1,551, 5 במאי 2020

תקציר: משבר הקורונה הינו מסוג התרחשויות תקדימיות נדירות שחותמן מעפיל ומאפיל על כל מה שהכרנו בעבר ושניהולן מחייב מערכת חשיבה פתוחה וגמישה, רב-ממדית, מבוזרת ורב-מוקדית, המשוחררת מפרדיגמות ארגוניות קבועוניות.

אנה קארנינה של טולסטוי נפתח במשפט הידוע: "כל המשפחות המאושרות מאושרות בדרך דומה, כל המשפחות האומללות, אומללות כל אחת על פי דרכה". בהשלכת הגיון זה למצבי חירום ניתן לומר כי "כל מצבי השגרה דומים זה לזה, כל מצבי החירום שונים זה מזה, הם מצבי חירום, כל אחד על פי דרכו".

בניגוד לקביעה זו, ועל אף שבעשורים האחרונים התרחשו אירועים שהיו מעבר לכל תחזית של המפריזים אם לא המחמירים ביותר, מומחים המרואיינים על ניהול המשבר התקדימי של מגפת הקורונה מטיפים לניהול ריכוזי של המשבר על-ידי ארגון מדינתי סמכותי שהוכן מראש לניהול מצבי חירום. מומחים אלה מניחים כי מצבי חירום דומים זה לזה ומאופיינים במרכיבים גנריים המזמינים טיפול בידי מומחים וארגונים ייעודיים שהוכנו לכך מראש: אף במקרה של מחולל-נזק שעד 7 בדצמבר 2019 איש מהם לא שמע עליו.

מגפת הקורונה ניתנת להגדרה כאסון פתע רב נפגעים (אפר"ן) - תופעה ייחודית נפרדת ושונה מתרחישים ברצף ה"רגיעה-מלחמה" שם ממוקמת כל התרחשות כ"שוברת שגרה". אין המדובר ב"תופעה כאוטית" אקראית לחלוטין, אך במהותו מאופיין אפר"ן כאירוע **תקדימי** שהאנושות טרם למדה וטרם התנסתה במאפייניו החוזרים ונשנים - ולראייה, שפע הגישות והשיטות המגוונות בעשרות המדינות שמתמודדות עם המגפה.

בעוד שהחיים ברגיעה ואפילו במלחמה מתנהלים באורח סדור ויציב בגבולותיה של תבנית מוכרת ומוסדרת, הרי שאפר"ן מזמן מצבים מורכבים ביותר המתרחשים במערכות דינמיות לא-ליניאריות הכוללות מאות משתנים מהותיים בו-זמנית. לפיכך יש לחדול מהשוואתו למלחמה השונה באופן קוטבי מאפר"ן בהיגיונה המבצעי ובכלליה, בדוקטרינות, שיטות הפעולה, קצבי התגובה, והכלים לניהולה. כל ניסיון לראות באפר"ן מקרה פרטי של מלחמה שגוי מעיקרו ועתיד לגבות קורבנות רבים בהרבה מאלה שיגרמו כתוצאה מהאסון הבלתי נמנע. למרבה הצער אנשי ביטחון רבים

מתקשים להפריד בין שתי התופעות וגורמים נזק ניכר למאבק בהדברת מגפת הקורונה על כל המשתמע מכך.

כאמור מאופיין אפר"ן בהיותו אירוע **תקדימי**. משמעות הדבר היא שעובדות יסוד, הנחות יסוד, והנחות עבודה השתבשו, כמו גם מערכת הכללים המסדירה כל פעולה, מתעלת אותה, ומעוררת/מגבילה אותה. אלה המצפים, מטיפים ו/או חותרים לתיחום המציאות במסגרות ובמתכונות מוכרות לשם התמודדות עם משבר נוכחי בעזרת כלים ואמצעים שהוכנו והופעלו בעבר מתעלמים מייחודיותו של האירוע - מתכון בטוח לכישלון (בהעדר נס כלשהו).

כך למשל מתח עוזי ארד, יועצו לביטחון לאומי לשעבר של רה"מ בנימין נתניהו, ביקורת חריפה על ניהולה של הממשלה את משבר הקורונה אותו תיאר כאלתור המאפיין לדבריו את התנהלותה של מדינת ישראל מאז ומתמיד. שם המשחק בעיניו הוא מוכנות מראש - מוכנות ארגונית, מוכנות במחסי חירום, ומוכנות תפיסתית.

קביעה זו משקפת אי-הבנה בסיסית של מהותו התקדימית של האפר"ן ודפוסי ההתמודדות עמו הנובעים מכך, ובראש וראשונה מערכת חשיבה פתוחה וגמישה, רב-ממדית, מבוזרת ורב-מוקדית, המשוחררת מפרדיגמות קבועות. בהתרחשות אפר"ן ההסתגלות לדרישותיו חייבת להיות דינמית, נמרצת והחלטית בתכיפות של דקות ושעות, לא שבועות, דבר המצריך מערכת המסוגלת לאבחן תמונת מצב מיידית, על אף שהתמונה העמוקה יותר תתבהר לקברניטים ולמנהלים רק לאחר שנים רבות בידי חוקרים שיתמקדו בניתוח האירוע בחכמה שלאחר מעשה. זו המערכת הניהולית הנחוצה לעת זו של מאבק במגפת הקורונה.

יש הרואים בצה"ל ובמערכת הביטחון על כישוריה השונים את הגוף המתאים ביותר למאבק בקורונה. ואולם הליכה בכיוון הזה עלולה להתגלות כמיתוס ושברו שכן אפר"ן מעקר את הרלוונטיות של מערכות ההגנה הבסיסיות השזורות בתשתית תחומת הביטחון של אזרחי ישראל: קהיליית המודיעין אינה יכולה להתריע; חיל האוויר אינו יכול ליירט; כוחות היבשה אינם יכולים להכריע; ופיקוד העורף יתקשה מאוד להושיע.

אכן, מערכת הביטחון הוציאה לפועל מדיניות ממשלתית אזרחית יוצאת דופן בפניו גוש קטיף. ואולם לא היה מדובר באפר"ן אלא בהחלטה פוליטית שהעניקה צה"ל ומערכת הביטחון שולי בטחון נרחבים למדי: כשנה להתארגנות וכחצי שנה לתרגול.

בישראל טרם התרחש אפר"ן ולפיכך אין בה ניסיון ייחודי בתחום זה, דבר המחייבה ללמוד מניסיונם של אחרים תוך הימנעות מהעתקה עיוורת. ניסיון זה עשוי להצביע בין היתר כי משמעותו המגבילה והמזיקה של סטנדרט מוכן וקבוע מראש בנסיבות אפר"ן מייתרת את הקמתה של מערכת ארגונית מוכנה מראש אם לא הופכת אותה לכזו המביאה לתוצאה ההפוכה מהמצופה. מה שמוצג לכאורה כפתרון רציני שלא הוכן כ"אלתור תוך כדי תנועה" עתיד להתגלות באפר"ן כמקור אי-הרלבנטיות של המערכות המוסדיות בעוד שמה שנוטים לתאר בזלזול כאלתור יתגלה כמענה הנכון לנסיבות. במקום זה מתחיל הוויכוח העקרוני עם אלו המבקרים את תפקידו המוביל של המל"ל במאבק בקורונה והטוענים כי המדובר באלתור שלא קיים באף מדינה מתוקנת בעלת מורשת של מל"ל מאורגן (כבריטניה או ארה"ב) בהן לא הופקד המאבק בידי גוף זה.

ראוי לפיכך להתבונן באורח ביקורתי במשמעות מושג האלתור. אין עוררין על כך שמערכות מודרניות מבוססות טכנולוגיה, כמערכות הרכבות והתעופה, נדרשות לניהול ריכוזי מאורגן ושיטתי; וכאשר מתרחשת בהן תאונה ניתן לאבחן כשל מוגדר - טכני, אנושי, או ניהולי - הנובע מליקוי בהכנה השיטתית הנדרשת. וכאן בדיוק טמון ההבדל בין ניהול תאונה מערכתית לבין טיפול באסון פתע רב ממדי שבטבעו אינו מסתכם רק בהיבטים טכניים ומחייב (בניגוד לטיפול בתאונת רכבת או מטוס) הסתגלות הוליסטית מהירה למצב שהנו כה חסר תקדים, עד שהדחף הטבעי להסתמך על המתכונת הארגונית המוכרת שהייתה מוכנה מראש מהווה את המכשול המהותי להסתגלות נכונה.

* אל"מ (מיל') ד"ר אפרים לאור הוא מנהל-מייסד של אפר"ן - מכון המחקר הלאומי להפחתת אסונות.

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.

ⁱ Mechanisms of Non-linear Dynamics and Complex Systems