

מנהיגות בתנאי אי ודאות המאבק בקורונה בפקע"ר כמקרה מבחן

מעבר לאתגרים המובנים מאליהם המושתים על מרבית האוכלוסייה במדינת ישראל, וכן על המפקדים בצה"ל, דומה כי הפיקוד הבכיר בפקע"ר נדרש בתקופה זו לעמוד במבחן גדול אף יותר: מבחן התפקוד האפקטיבי במשך זמן רב בתנאי אי ודאות

אל"ם אלעד אדרי, מפקד מחוז חיפה בפקע"ר
ורד וינקוריחי, יועצת ארגונית, חוליית פיתוח ארגוני בפקע"ר



ביקור הרמטכ"ל במסגרת הערכת מצב קורונה במועצה המקומית דליית אליכרמל בשיאו של הגל השני, ספטמבר 2020.
מאפיין מרכזי של השנה וחצי האחרונות היה תפקוד בסביבה שדורשת פתרונות גמישים ואדפטיביות למצבים משתנים

כוח ושגרת פיקוד צבאי ביחידות פקע"ר מאידך גיסא. המאמר יתמקד בדרג מפקדי הנפות, מפקדי המחוזות ובחיבור שבין מחוזות פקע"ר ובין מפקדת פקע"ר. בתוך כך נכללת מפקדת אלון, שהוקמה במהלך יולי 2020 כדי לקטוע את שרשרת ההדבקה.

עידן המורכבות ותאוריות על מנהיגות

בעשורים האחרונים העולם הארגוני משתנה לנגד עינינו בהיבטים רבים: קצב ותדירות השינויים, טשטוש גבולות מסורתיים, שינוי במבנים ובתצורות התארגנות, כמות השחקנים, מהפכת המידע, התפתחות טכנולוגית ועוד. בניסיון לחקור את העולם הארגוני החדש הומצאו ואומצו מושגים חדשים כגון: "עולם ממהר", "אקו סיסטם", ניהול אגילי "New normal" ו-"Vuca world". מושגים אלו מנסים לתאר את המאפיינים החדשים והשונים של העולם הארגוני

רבות נכתב על מגפת הקורונה ועל הדרכים להיאבק בה במישורים השונים. במאמר זה בחרנו להתייחס לסוגיה שדומה כי היא נותרה בצללים - המנהיגות והפיקוד בעידן זה. מעבר לאתגרים המובנים מאליהם המושתים על מרבית האוכלוסייה במדינת ישראל, וכן על המפקדים בצה"ל, דומה כי הפיקוד הבכיר בפקע"ר נדרש בתקופה זו לעמוד במבחן גדול אף יותר: מבחן התפקוד האפקטיבי במשך זמן רב בתנאי אי ודאות.

18 חודשים ובהם ארבעה גלי תחלואה, שלושה סגרים, שלוש מנות חיסון ומשתנים נוספים (4 מערכות בחירות, מבצע "שומר החומות" וכדומה) הביאו לפתחנו אין-ספור אירועים שהעמידו את כולנו במבחן. בתקופה הזו חוונו שינויים רבים שחייבו אותנו להתאים את עצמנו ללא הרף למציאות המשתנה. מאמר זה יעסוק בדפוסי המנהיגות הבכירה שסייעה בשמירת המאבק בתחלואה ברף עשייה גבוה ואפקטיבי מחד גיסא, ואפשרה בניין



מפקדת השליטה הרשותית שהקימה המועצה המקומית רכסים לטיפול בהיבטי הסיוע השונים לתושבי המועצה. רכסים ודלית אל-כרמל עברו במהירות לעבודה במה שפהך להיות "מפקדת שליטה אורחית" עם דפוסי פעולה ויעילות כשל יחידה צבאית

או בתי מלון לחולי קורונה או מבודדים. השינויים התדירים והמהירים והאתגרים המתהווים חייבו למידה של דרכי פעולה חדשות ומענה זריז ויצירתי לאתגרים חדשים יחד עם בניית יכולת ההסתגלות של המסגרת. מאפיין זה חייב פגישה של המציאות המתהווה על חוסר השליטה שבה, מתוך עמדה המקבלת את הפערים בין התכנון לביצוע לא כמעידים על כישלון, ומתוך הבנה כי השיבושים וחוסר שליטה אינם תקלה או הפרעה אלא, חלק אינטגרלי מהעולם הארגוני החדש.

- התאוריה של מנהיגות הסתגלותית (Adaptive Leadership) הוטבעה בהשראת תיאוריות מתחום הביולוגיה והתפיסה כי ניתן לשרוד רק באמצעות התאמה לסביבה.² בבסיס התפיסה עומדת האבחנה בין בעיות טכניות לבעיות אדפטיביות כאשר לבעיות טכניות פתרון מוכן ואילו בעיות אדפטיביות מתאפיינות בבעלי עניין רבים, בריבוי היבטים ובהיעדר פתרון

העכשווי הכרוך במורכבות, באי ודאות, באקראיות ובהתהוות. בעבר הנחת המוצא בחשיבה הניהולית המסורתית הייתה כי "ניהול = שליטה". כיום האתגר הניהולי המרכזי הוא ניהול באי-ודאות, בעמימות ובהתהוות עם שליטה מוגבלת ותוך קבלה והסתגלות מתמשכת לשינויים. בחרנו לסקור ארבע תאוריות כבסיס להבנת מהות האתגרים המנהיגותיים המרכזיים שהתקיימו בסביבה שבה פעלו מפקדי פקע"ר בשנה וחצי האחרונות.

המנהיגות האדפטיבית

מאפיין מרכזי של השנה וחצי האחרונות היה תפקוד בסביבה שדורשת פתרונות גמישים ואדפטיביות למצבים משתנים. המפקדים נדרשו ל"תנועת אקורדיון" עם חיישנים לשינויים סביבתיים והתאמת המענה המבצעי הנדרש. הפיקוד לא נערך, התכונן, או התמקצע בפרקטיקות כגון חקירות אפידמיולוגיות

- קודם, לפיכך חיוני לנסות דרכים חדשות.³
- על פי התאוריה האדפטיבית,⁴ יש להתמודד עם אי הודאות תוך ביצוע הדברים הבאים:
 1. השקעה של מירב הזמן בבעיות הסתגלותיות באבחנה מבעיות טכניות.
 2. חיפוש הצעד המיטבי הבא בדרך של ניסוי, טעיה ולמידה.
 3. רתימת בעלי עניין ושותפים.
 4. סיגול מבנה היררכי שטוח המאפשר קבלת החלטות וגמישות בכל הרמות.
 5. חתירה למערכת בתנועה, תזווה וחיכוך ובתוך כך זיהוי נקודות מפנה ודפוסים מתהווים.

מנהיגות פרדוקסלית

- השנה וחצי האחרונות אופיינו בתפקוד במציאות של סתירות ומורכבויות. סתירות בין הנחיות משרדי ממשלה, בין רגולציות, בין תרבויות והגיונות פעולה שונים. במצב כזה המפקדים נדרשו ליצור שביל חלב בין המורכבויות והפרדוקסים, להכיל אותן ולקבל החלטה שלבסוף תקבע את כיוון הפעולה של היחידה.
- גישת המנהיגות הפרדוקסלית מפנה את תשומת הלב לפרדוקסים בעולם הארגוני כאשר יש דרישות סותרות וכל אחת מהן הגיונית בפני עצמה.⁵ קיימות דוגמאות רבות לפרדוקסים בעולם הארגוני כאשר צריך במקביל להיות מוכוונים למשימה ולאנשים, לשאוף לחזון רחוק ולחיות את הפרקטיקה, לתכנן באופן סדור לצד שיבושי המציאות.⁶ לפעול בריכוזיות ומאידך להאציל סמכויות, להשיג שליטה ובקרה לצד חופש ויצירתיות.⁷
- קביעת כיוון במציאות של פרדוקסים מחייבת מפקדים לחשיבה שהיא לא בינארית/דיכוטומית - או או - אפקטיבי ולא אפקטיבי; מסודר-מבולגן; אלא, חשיבה רב ממדית.

מנהיגות משותפת

- המורכבות בעולם הארגוני החדש מתבטאת בין השאר בכמות הממשקים של הארגון עם גופים ושחקנים בסביבתו, ובמידת התלות הקיימת בהם לצורך מימוש משימותיו.
- פקע"ר פועל במרחב אזרחי בו פועלים שחקנים רבים שלהם אינטרס משותף לחיזוק העורך של ישראל: הרשות המקומית, ארגוני חרום, ארגונים עסקיים, גופים במגזר השלישי ומנהיגי קהילות. כפועל יוצא מכך, המפקדים נדרשים למנהיגות משותפת. סקירה שנעשתה על מנהיגות משותפת הציגה כמה מאפיינים שכיחים:⁸
 - תפיסת אחריות כלפי המשימה ומיקוד בפיתוח הפרט.
 - יחסים המושתתים על אמון, דיאלוג ואימוץ נקודות מבט שונות.
 - מאפיינים אישיותיים של ענווה וסקרנות.

מנהיגות אותנטית

תקופת הקורונה חיבה תפקוד יציב לאורך זמן ושמירה על תכונות האופי של המפקדים במצבים משתנים מול קהלים שונים ומול שינויים תדירים. מפקד אשר נאמן לעצמו, לערכיו ולאמונותיו מסוגל לייצר ביטחון בקרב פקודיו גם במציאות הכרוכה באי ודאות וחוסר יציבות. תפיסה עצמית מגובשת וקוהרנטית מאפשרת קבלת החלטות על פי מצפן אישי למו

לחצים חיצוניים, טלטלות וסערות. האינטנסיביות של הפעולה וחדירת הגבולות בין המסגרות של הבית ושל העבודה לא אפשרה ל"שחקן תפקיד" או להסתיר תכונות אמיתיות ודרשה פעולה אותנטית וחשופה שמייצרת שקיפות ביחסים עם הסביבה.

• תאוריית המנהיגות האותנטית (Authentic Leadership) טוענת את הטענה הבסיסית: כדי להנהיג כדאי שתדע קודם כל מי אתה. זאת משום שאנשים הולכים אחרי האותנטיות ולא אחרי החיקוי. המכנה המשותף להגדרות השונות הוא ההבנה כי אין מתכונים, מרשמים של כישורים, מאפיינים אוניברסליים או תכונות הירוואיות. מה שחשוב זה האותנטיות. כאשר המנהיג מתנהג באופן נאמן למחשבותיו ולרגשותיו, הפנימיים הוא נתפס בעיני אנשיו כנאדם אותנטי, כן ואמיתי.⁹

מרב החוקרים מסכימים שמנהיגים אותנטיים מתוארים כמי שמחזיקים בידע עצמי ונקודת מבט אישית המשקפת בהירות בנוגע לערכיהם ולאמונות שלהם. מנהיגות אותנטית קשורה בעינינו גם ליכולת של המנהיג להפעיל מיומנויות "רכות" הנדרשות במצבי אי ודאות והשתנות. יכולת לגלות אמפטיה, הכלה רגשית ומכוונות לצרכי האנשים. מפקד אשר מודע לרגשותיו ותחושותיו ופועל באופן כן עם חווייתו הפנימית יצליח יותר להיות ער ומכוון לצרכי אנשיו.¹⁰

הפיקוד הבכיר בפקע"ר לוקח את האחריות לידיים

ליקטנו כמה מקרי מבחן על פני התקופה כולה. מקרי המבחן נלקחו משורת ראיונות שבוצעה עם מפקדים בכירים בדרג השטח, מפקדי נפות ומפקדי גדודים במחוז חיפה, ובהם גם הסתמכות על ניסיון שנלמד מהצלחות במחוזות אחרים בפקע"ר. מקרים אלו משקפים התמודדות אפקטיבית במצבי אי ודאות קיצוניים. בכל מקרה נבליט מאפיין תאורטי מרכזי ואת הכיוונים המותאמים להתמודדות שיושמו הלכה למעשה.

הקמת מלון ניר עציון - "פרואקטיביות היא שם המשחק"

בפקע"ר אין ניסיון בנייהול מלונות. כמו כן, אין שום תבנית, סקיצה או מורשת קרב להקמת מלון שנדרש לבודד חולים במחלה שאיש לא יודע איך להתמודד עימה. עם תחילת הגל הראשון נקרא למשימה סגן מפקד המחוז אל"ם (מיל) איציק בילט. עולם התוכן היה חדש לו: מי מנהל את המלון? מי מנחה את צוות העובדים באשר לאופן ההתנהלות במצב שבו חולי קורונה הם דיירי המלון? באיזו שיטה מזינים את הדיירים? והחשוב מכול - איך ניתן לבצע באמצעות גוף צבאי אינטגרציה בין כל משרדי הממשלה הרלוונטיים להפעלת מלון שכזה? בדוגמה זו בולטת חשיבות המנהיגות ההסתגלותית. התמודדות מול בעיה אדפטיבית, המתאפיינת בהיעדר יכולת להעתיק ידע מניסיון קודם ומריבוי בעלי עניין. בילט תיאר זאת כך: "עדכנו אותי שמקימים בית חולים לחולי קורונה במלון "דן פנורמה" בתל-אביב. התבקשתי להוביל את המאמץ המקביל במחוז חיפה ולהצטרף לפקודה בפקוד. דמיינתי רופאים וניידות, לא ידענו מה זה מלונות מבודדים. הוצגה פקודה בנוכחות משתתפים רבים והבנתי שלאף אחד אין באמת מושג על מה מדברים.



שיאו של מהלך פינוי האוכלוסייה מנוף הגליל בשריפה הגדולה בערב חג סוכות, אוקטובר 2020. גם החניכה ודרך הפעולה מול הכפייים היו של מנהיגות מסתגלת

חמ"ל. נקבעה שיטת קליטה מבוססת על הזנת נתונים משותפת לאג"ם ולרפואה של המחוז, בתיאום עם מפקדת השליטה המרכזית של המלונות שברמלה. מאמץ המלונות הן ברמת כל אחד מן המחוזות והן במבט כלל ארצי מוסד על ידי פקע"ר תוך זמן קצר. מעבר לדפוס הפיקודי שהציג בילט בדבריו, גם החניכה ודרך הפעולה מול הכפייים היו של מנהיגות מסתגלת.

הפעילות במגזר הערבי

המנהיגות המשותפת היא מאפיין מרכזי של עבודת המפקדים בקורונה. הם נדרשו להשפעה שאינה מושתתת על סמכות היררכית אלא על מענים מותאמים לצרכים, יכולת רתימה וגיוס למטרה משותפת, יחסים של אמון, כבוד הדדי, רגישות וגמישות. המרחב של מחוז חיפה מאופיין בעבודה עם רשויות רבות מן המגזר הערבי. עיקר האוכלוסייה הערבית מרוכזת בשני גושים: האחד בוואדי ערה שבתחום נפת גדור, והשני ברכס נצרת שבתחום נפת עמקים.

ברשויות המגזר הערבי, האתגר של מפקדי הנפות בא לידי ביטוי בכמה אופנים:

1. הפן התרבותי. עבור מרבית האוכלוסייה המושג "חירום" זר, ולפיכך הפעולות שנדרשו כדי לקדם את המאבק בקורונה התקבלו תחילה בחשדנות. נוסף על כך, בתחילת

בדיון ההתנעה במלון נאמר על-ידי נציג אחד הגופים שלא ניתן לפתוח את המלון מכיוון שחסר אישור למטבח. אנשים הסבירו איך לא, למה זה בלתי אפשרי, איזה מהמורות צריך לעבור. אמרתי לעצמי 'זה אירוע לאומי, אביא מנות קרב, חמגשיות. עד שמפקד לא נותן לי פקודה אחרת אני לא עוצר'. לפקודים שלי אמרתי 'אם אני לא עוצר אותך - אלוהים לא עוצר אותך'. יש כאלה שבתוך האי ודאות קופאים, ומערכת שעוצרת לוקח זמן להניע אותה מחדש. באי ודאות חייבים להתחיל לנוע, ללמוד תוך כדי, להחליט, להתקדם ולתקן."¹¹

היציאה לדרך טמונה בהחלטת מפקד לבצע את המשימה ויהי מה, על אף אי הוודאות הכרוכה בשאלות הפתוחות הרבות. במצב הביניים שבין הפקודה להקים מלון ובין הקמת המלון ותחילת ההפעלה שלו בפועל, היו לא מעט בעלי תפקיד בתוך המחוז ובארגונים השותפים שפשוט קפאו. אי ודאות מובילה לקיפאון, ולהמתנה שמשוהו יקרה ויקדם את המשימה בלי שמישהו ינקוט מעשה מסוים. הדבר הורגש היטב על לא מעט אנשי צבא ושאר שותפים, אך בנקודה זו מה שהביא את השינוי הייתה החלטת המפקדים שעל כל בתי המלון הראשונים לרוץ קדימה בלי לחכות להבהרת כל הסוגיות הנדרשות.

בדומה לכל מתודולוגיה צבאית, גם למלון מונה מפקד והוקם לו

הדרך (גלי התחלואה הראשון והשני) לא היה ברור כיצד יתקבלו כוחות פקע"ר במדי צה"ל ברשויות אלו.

2. הפן החברתי. מרבית האוכלוסייה מתבססת על שבטים ועל משפחות גדולות. קשרי הגומלין החברתיים והמשפחתיים חצו רשויות ואזורים גיאוגרפיים, וקשה היה לתחם את הפעילות עם הנהגת הרשות רק ברשות אחת.

3. הפן הכלכלי. חלק ניכר מן האוכלוסייה מגיע ממעמד סוציור-אקונומי נמוך, שבו הצורך הבסיסי ביותר הוא קיומי (פרנסה וביטחון תזונתי). עניין זה עמד בניגוד גמור להנחיות משרד הבריאות, בהקשר של מימוש הסגרים השונים.

עם תחילת גל התחלואה הראשון במרס 2020 מיפו מפקדי הנפות את צורכי הרשויות במגזר. כך הם הבינו כי הבסיס למתן המענה לרשויות אלו מתקיים בשני מישורים: ביטחון תזונתי והסברה מותאמת מגזר, המתבססת על מנהיגים קהילתיים ודתיים. בהינתן ששני המרכיבים הללו מתקיימים, ניתן באופן פשוט יחסית לקיים את הנחיות משרד הבריאות ברשויות אלה, ולעודד את התושבים לצאת לבצע דיגומים במתחמי הדיגום של פקע"ר, כדי למפות את התחלואה באופן שוטף. עוד הובן כי בשל המבנה החברתי ברשויות האלה, יש חשיבות עליונה למנות בעלי תפקידים מתוך הקהילה למשימות כמו חקירת מאומתים, ריכוז הצרכים של אוכלוסיות מיוחדות (בין היתר של נתמכי רווחה) מחד גיסא, ולסייע בתיאום מאמצים חיצוניים כגון אכיפה ובקרה על חולים ועל מבודדים מאידך גיסא.

היבט מכריע נוסף היה הבנת ההתנהגות של האוכלוסייה.¹² בעניין זה גויסו בנפות קה"אים (קציני התנהגות אוכלוסייה) לניתוח צרכים ודפוסי התנהגות ייחודיים למגזר בתקופות ייחודיות כמו: תקופת החתונות בין אוגוסט לנובמבר, ובתקופת הרמדאן. הבנת המפקדים את הרגישויות הנלוות לכל צורך שכזה, אפשרה מבעוד מועד שיח מקצועי מול ראשי הרשויות ומנהיגי הקהילה כדי להתאים את המסרים ואת הפעולות מול הקהילות השונות במגזר.

כאן אפשר לראות את חשיבות המנהיגות המשותפת. מפקדי הפיקוד פעלו במרחב אזרחי מרובה שחקנים עם תלות הדדית גבוהה, וניכר כי המפתח להצלחת המאמץ היה טמון בשיתוף

המנהיגות המשותפת היא מאפיין מרכזי של עבודת המפקדים בקורונה. הם נדרשו להשפעה שאינה מושתתת על סמכות היררכית אלא על מענים מותאמים לצרכים, יכולת רתימה וגיוס למטרה משותפת, יחסים של אמון, כבוד הדדי, רגישות וגמישות

פעולה עם המנהיגות במרחב ועבודה איתה ודרכה.

מבצע "ההר הירוק תמיד"

בשלהי ספטמבר 2020, בעיצומו של הסגר השני, הציע מפקד חטיבת החילוץ וההדרכה אל"ם שלומי בן מוחה (כיום מפקד חטיבת חילוץ והצלה ומפקד מפקדת אלון) לצאת למבצע נרחב להורדת התחלואה בחיפה. בבסיס הרעיון עמדו שתי הנחות יסוד: שימוש במודל שבוצע בהצלחה רבה בשכונת רמות בירושלים,¹³ וריכוז מאמץ גדול של כוחות ושל אמצעים בעיר מטרופולינית, ובכך לייצר סיפור הצלחה שיקרין גם באופן מורלי על אזור הצפון כולו.

למבצע נקבעו כמה עקרונות פעולה פשוטים:

1. ניצול חלון זמנים של שבועיים אחרונים לסגר, שיאפשר פעילות אפקטיבית ברחבי העיר.
2. הרשות תוביל את המבצע.¹⁴
3. המבצע ישלב את כל משרדי הממשלה הרלוונטיים: בריאות, חינוך, רווחה ואחרים באמצעות האגפים בעירייה.
4. ההובלה הצבאית של המבצע תבוצע באמצעות נפת חוף ממחוז חיפה, שהיא הגורם הצבאי המומחה לשטח ולאוכלוסייה.
5. שימוש בכל הכלים והתוכניות שעמדו לרשות מחוזות פקע"ר באותה עת: דיגום נרחב בכל חלקי העיר, מלונות בידוד, מלונות החלמה, תמיכה רגשית לחולים בקהילה, תגבור מערך החקירות האפידמיולוגיות, הסברה רחבה בכל חלקי העיר ומותאמת לכל חבל ולכל מגזר.¹⁵
6. בניית מנגנון סיוע, והעברת הכלים והפעולות לשימור המצב לידי מתנדבים בשכונות השונות, בהובלת המנהיגות בכל חבל ושכונה.

כדי להכשיר את השטח להגעת הכוחות ולמנוע בהלה מיותרת, נפגשו במשך יומיים מנהיגים הן ממועצת העיר והן מהקהילות השונות, כולל מנהיגים דתיים מכל הדתות, עשרות פעמים. כמו כן, דובר העירייה הסביר בפלטפורמות רבות כדי להביא לידיעת כל תושבי העיר את דבר ביצוע המבצע, ואת המרכיבים השונים שמבצע מסוג זה מביא עימו. בימים הראשונים התקבל הרעיון בחשדנות ואף בהתנגדות במספר מוקדים, שלא הבינו מה לכוך צבאי ולטיפול בעניין בריאותי עם השלכות חברתיות. באופן שיטתי, בסבלנות ובמנהיגות מלפנים של מפקדים צבאיים ושל מנהיגים מקרב הקהילה, בשילוב עם פעילות אפקטיבית על-פי העקרונות שנקבעו, הוסרה ההתנגדות.

ריכוז המאמץ הסתמך על מנהיגות אותנטית של מפקדי נפת חוף ומפקדי חטיבת החילוץ. במקרה זה היכולת לרתום ולגייס את כלל השותפים צלחה בזכות פעולה נמרצת על בסיס מצפן ערכי ברור, לצד צניעות ושקיפות ביחסים עם הסביבה. יכולת לחיות עם אי ידיעה לצד תחושה חזקה של אחריות.

הקמת מערך החקירות האפידמיולוגיות ברשויות

עם תחילת ההקמה של מפקדת אלון בשלהי יולי 2020, החליט מפקד הפיקוד, אלון אורי גורדין, בין היתר, להקים מרכז במפקדה שיעסוק בקטיעת שרשראות ההדבקה באמצעות

חקירות אפידמיולוגיות. מלבד הקמת המרכז החליט האלוף על הקמת זרועות ביצוע מקומיות ברשויות בכל רחבי הארץ. בבסיס הרעיון עמדה שיטה ולפיה בכל רשות מקומית יוכשרו חוקרים מתוך עובדי הרשות, והם אלה שיחקרו את התושבים. לשיטה זו יתרונות רבים: חוקר מתוך הרשות פועל ומבין בראש ובראשונה את התרבות של תושבי הרשות. הוא יודע להביא בחשבון כל מיני משתנים ודקויות שאותם החוקרים ממרכז החקירות לא מבינים, בעיקר בהקשרים של התנהגות אוכלוסייה. נוסף על כך, שיטה זו מרחיבה בצורה משמעותית את מאגר החוקרים הלאומי. היעד השאפתני היה ליצור בתוך שלושה חודשים (אוגוסט-נובמבר) מצב של כ-1,000 חוקרים ברשויות המקומיות בפריסה ארצית, ו-2,000 חוקרים במרכז החקירות ברמלה. עוד נקבע כי את ההכשרה לחוקרים יבצעו לשכות משרד הבריאות המחוזיות, ובמקביל עמלו במפקדת אלון יחד עם אנשי יחידת 8200 על יצירת מערכת ממוחשבת ייעודית לתחום החקירות.

במחוז חיפה ניגשו למשימה שבה לא היה ברור כלל איך מתחילים אפילו להסביר את הצורך לראשי הרשויות. היעד ששם מפקד מחוז חיפה אל"ם (כיום תא"ל במיל") רלי מרגלית היה להגיע ל-200 חוקרים בכל 57 הרשויות של המחוז. הקשיים במענה לפער היו רבים:

- האם לחקור מגעים של מחויבי בידוד, או לחקור את החולים המאומתים?
- כיצד יש לתאם ביצוע ההכשרות לחוקרים מול לשכות הבריאות?
- מהם יחסי הגומלין בין מרכז החקירות ברמלה ובין כל מוקדי החקירות הרשותיים?
- מרגע שאדם אובחן כחולה מאומת, איזו חקירה תגיע לחוקר במרכז החקירות ואיזו לחוקרי הרשות?
- כיצד מקימים מערכת ממוחשבת עם כל מגבלות המידע והגנת פרטיותם של החולים והמבודדים בעבור כל רשות בנפרד?
- איך משפים את הרשויות שמפעילות עובדי רשות כחוקרים אפידמיולוגיים?

לאחר שנעשתה פנייה לכל ראשי הרשויות ומנכ"לי הרשויות המקומיות במטרה להסביר את חשיבות המהלך ומהותו, הקים כל מחוז מכלול חקירות שריכז את העבודה מול מרכז החקירות ברמלה מצד אחד, ומול לשכות הבריאות המחוזיות מן הצד האחר. לטובת העניין גויסו קציני חקירות בתקן מלא כדי לעסוק במשימה באופן בלעדי.

במהלך הדרך נוצרו קשיים נוספים, אולם הם זכו לטיפול מהיר באמצעות שיח מקצועי במשולש שבין מרכז החקירות ברמלה, מכלול החקירות המחוזי ולשכת הבריאות המחוזית של משרד הבריאות. במהלך נובמבר 2020 הפך המערך לאחד הכלים המרכזיים במיגור הגל השני של התחלואה. ברשויות רבות נפתחו מכלולי חקירות מקומיים בראשותו של עובד רשות בכיר, שניהל סדר יום עם חוקריו. כך נוצרה שליטה בכמות החקירות ובחלוקה שבין חקירות שבוצעו על-ידי מרכז החקירות, ובין חקירות שנעשו על-ידי חוקרים מקומיים. בשיאו הגיע המערך

למצב שבו רשות שהוכיחה יעילות בביצוע חקירות קיבלה לידיה עד 70% מסך החקירות של תושביה, כאשר את היתר ביצעו חוקרים של מרכז החקירות ברמלה.

יעילותם של החוקרים המקומיים וייחודם הוכחה בעיקר ברשויות קטנות וקהילתיות, שבהן במקרים רבים החוקרים הכירו היטב את התנהגות האוכלוסייה ואת הרגליה. ברשויות שבהן הייתה מפקדת שליטה יעילה, הופעלו פקחי הרשות כדי לוודא כי כל חיבי הבידוד מהחקירות אכן מקיימים את חובת הבידוד. הבקרה על הביצוע נעשתה באופן יום-יומי, והתגלתה כיעילה מאוד ברשויות בהן היה ציר שליטה רציף מחקירה דרך תוצאותיה ועד לאכיפת התוצאות באמצעות פקחים מקומיים או בשיתוף פעולה עם תחנת משטרה מקומית.

בהקמת מערך החקירות האפידמיולוגיות בולט הצורך במנהיגות פרדוקסלית. מערך זה יצר מציאות של סתירות בין הגיונות פעולה שונים, וחייב פעולה בתוך המתחים ומציאת האיזונים מול הדילמות שנוצרו: הפעלת חקירות "בוטיק" יסודיות במצבי תחלואה נמוכים, מול חקירות קצרות בתחלואה גבוהה (בין איכות לבין כמות); מתחים בין צנעת הפרט ובין חופש מידע; בחירת אופן החקירה לפי מצבי תחלואה שונים; סידור מותאם של תמהיל חוקרים מהקהילה, מול חוקרים של יחידות פקע"ר השונות; גמישות בין תפקיד החוקר לזהות המסייע לאזרח, איזון גמיש בין התמקצעות ובין משך תפקידים קצרים המונעים שחיקה, ניהול ריכוזי במפקדת אלון לניהול מבוזר ברשויות ועוד. המערך פעל באופן יעיל ואפקטיבי בזכות הפעלת הגיונות הפעולה השונים בזמנים שונים ובמרחבים שונים.

מפתחות הצלחה של פקע"ר

בצה"ל, ובפקע"ר בפרט, יש תרבות ארוכת שנים של ביקורת וקיום תחקירים. פעמים רבות הנטייה היא להתמקד בלמידה מחוסר ההצלחות, אולם אנו רוצים להפנות את תשומת הלב למאפיינים המשולבים בפעולות שהביאו, לשיטתנו, את המפקדים להתמודד בהצלחה עם האתגרים הרבים.

אנשי המילואים של פקע"ר. עוצמתו של פקע"ר טמונה בגוף המילואים האדיר, העומד מאחורי הגוף הסדיר הקטן יחסית. אנו מעריכים שמקום המדינה לא ביצעו כל כך הרבה אנשי מילואים מספר כה גדול של ימי מילואים במשימה מבצעית. בחזית הגיוס עמדו שתי אוכלוסיות: מפקדי היקל"רים (יחידת קישור לרשות) ומפקדי הנפות. הקצינים המרכיבים את שתי האוכלוסיות הללו ביצעו 200-300 ימי מילואים בממוצע מפברואר 2020 ועד אוגוסט 2021, והיו לזרוע המבצעת של עשרות המבצעים ותוכניות המענה הרבות והמגוונות שנוצרו יש מאין במהלך התקופה.

סימון התקופות בצורה של "הכרזה" על מעבר בין מצבים. הערכת פרק הזמן שיידרש עד שיעבור כל גל, היה האתגר המרכזי ביותר שעמד לפתחם של המפקדים במשך התקופה. כדי להצליח ולהחזיק את היחידות במצב תפקוד טוב, ובמקביל להמשיך ולקיים את משימות הליבה הנגזרות מבניין הכוח והכנת המרחב האזרחי לחירום, נדרשו המפקדים לסמן את התקופות עבור היחידות. לסימון היו שני ביטויים: פקודת התפקוד

לחוסן הקהילתי ברשויות, ואפשר לפקע"ר לחזור בתקופות שבין גלי התחלואה לעסוק בבניין הכוח של יחידותיו במלוא המרץ.

התאמת המענה השלם לכל מגזר ולכל רשות לפי צרכיה ולפי מאפייניה הייחודיים. המפקדים נדרשו להתאים את המרכיבים הרבים של המאבק בקורונה, בהתאם למאפיינים הייחודיים לכל מגזר. בחלק גדול מן המקרים היה צורך גם להתאים בתוך מגזר כזה או אחר את הפעלת הכלים בין יישוב אחד למשנהו בהתאם להרכב החברתי, הדתי, הקהילתי וכדומה. דוגמה מובהקת לכך היא תחום ההסברה, הן ההסברה המונעת של משרד הבריאות והן ההסברה המלווה לכל שלבי ההתפתחות של המגפה שאות הובילה מחלקת האוכלוסייה בפקע"ר. בחלק גדול מן הרשויות ההסברה הלאומית בפלטפורמות הדיגיטליות כלל לא רלוונטית,

מפקדי הנפות ומפקדי המחוזות דאגו להפיץ בדרך קבע את רעיונותיהם, בדגש על אלה שהצליחו, לשאר יחידות הפיקוד. באופן כזה פותחו כלים ו"אמל"ח", שניתנו לשכפול בין המחוזות והרשויות

וכל שנדרש היה להפעיל רכבי כריזה ובאמצעותם להעביר את המסרים לציבור: הנחיות השמירה על הבריאות, שעות הפעילות של מתחמי הדיגום ובהמשך מתחמי החיסון ברשות ומידע נוסף שנדרש לציבור בהתאם להתפתחות המאבק בקורונה. על יסוד דוגמת ההסברה ניתן גם לאפיין כלים רבים נוספים: פיקוח ואכיפת ההנחיות בציבור, הכשרת חוקרים אפידמיולוגיים ברשויות, הפעלת מתנדבים, שימוש במרכיבי השונים של תוכנית "אנשי חיל" ועוד.

הקשבה, הכלה, צניעות, למידה ממקומות אחרים. בשנים האחרונות מפנימים בצה"ל כי מנהיגות "עם סכין בין השיניים" אינה מספיקה כדי להניע כוחות לביצוע משימה. לצד ערכים צבאיים מובהקים כמו דבקות במשימה וחתירה לניצחון, נטמעו בשנים האחרונות כלים "רכים" וסגנונות מנהיגות שונים. אם כך מתקיים בצבא הסדיר הלוחם, חזקה על כלים אלה שיהיו משמעותיים בפקע"ר הפועל במרבית הזמן במרחב האזרחי. תקופת המאבק בקורונה חיבה את המפקדים הבכירים והזוטרים כאחד להביא לידי ביטוי את אותם כלים "רכים". העובדה שכל פעולה במסגרת המאבק במגפה חיבה יצירת שותפויות עם שותפים שאינם אנשי צבא, הביאה לכך שבמקרים רבים הוחלפה הנוקשות הצבאית המסורתית בדיאלוג ובניסיון

של יחידות צה"ל, ושינוי בסדר כוחות המילואים שהוקצה למשימות המאבק בקורונה. גם עבור היחידה הסדירה היה צורך בסימון שלבים, כדי ליצור בתוך אי הוודאות המתמשכת עוגנים של לוחות זמנים, שיש בהם משום חיבור למציאות הצבאית המוכרת מלפני פרץ המגפה. מעבר בין מצבים אפשר למשרתי המילואים להבין מתי הם יכולים להפסיק לחלוטין לעסוק בענייני המאבק בקורונה, ולהעביר את האחריות באופן בלעדי ומלא לגוף הסדיר. מסגור התקופה אפשר לייצר שפה משותפת. חתירה לפשטות ובהירות במסרים, תוך הפרדה בין עיקר לטפל וזיהוי אתגרי ליבה, אפשרה לעשות סדר בכאוס ולצמצם עמימות היכן שניתן.

הסתמכות על המצפן הפיקודי הפנימי ועל האינטואיציה. מפקדים רבים מצאו עצמם פועלים בסביבה שיצרה התנגדויות, לצד מרחבי פעולה חדשים (בעיקר אזרחיים ורגולטוריים) שבהם אין להם ניסיון. כאן נכנס לפעולה הניסיון הפיקודי המצטבר רב השנים של המפקדים בדיסציפלינות אחרות. הניסיון בתקופה המדוברת מלמד כי במקום שבו המפקד הצבאי היה החלטי ומשכנע – אזי גם מערכות כגון הנהלת רשות או גורם ממשלתי הצטרפו לפעולה וסייעו בתחומם לקדם אותה לכיוון של פתרון. בנקודה הזו היה ערך רב דווקא ללובש המדים. משיחות עם מפקדי נפות עולה כי בתקופות שיא של חוסר וודאות, בעיקר בשיאם של גלי התחלואה, אורך הרוח וההתמדה של אנשי הצבא הבכירים היו למשענת חזקה עבור מנהיגים אזרחיים, וכמובן שבתוך יחידות פקע"ר עצמן.

למידה רוחבית. מפקדי הנפות ומפקדי המחוזות דאגו להפיץ בדרך קבע את רעיונותיהם, בדגש על אלה שהצליחו, לשאר יחידות הפיקוד. באופן כזה פותחו כלים ו"אמל"ח", שניתנו לשכפול בין המחוזות והרשויות. כך נחסכו משאבי זמן וכסף משמעותיים בניסיון "להמציא את הגלגל" בכל פעם מחדש.

מתן כלים ניהוליים לרשויות כדי שיובילו את המאבק בעצמן. מודל "רמות" שגובש באמצעות החטיבה הסדירה בפעולתה בשכונת רמות בירושלים, אפשר להעתיקו בקלות וליישמו בכל רחבי הארץ. מרגע שהנהגת הרשות המקומית הבינה את הרציונל הצבאי המתבטא במודל זה ובחרה לאמצו, ניהול המאבק בקורונה עבר במלואו מידי המחוז הצבאי לידי הרשות. דוגמאות בולטות לאימוץ המודל ויישומו כמעט באופן מיידי אחרי ההצלחה בשכונת רמות הן במועצה המקומית רכסים והן במועצה המקומית דלית אל-כרמל. שתיהן עברו במהירות לעבודה במה שהפך להיות "מפקדת שליטה אזרחית" עם דפוסי פעילות ויעילות כשל יחידה צבאית לכל דבר ועניין בהובלה של ראשי הרשויות שלהן. לעניין זה צורפו כלים מעשיים בדמות תוכנית "אנשי חיל" ומרכיבי בניין כוח נוספים, כמו הכשרת עובדי הרשויות כחוקרים אפידמיולוגיים. כך נוצר בשטח מצב, שבו הניהול הוא בידיים אזרחיות לחלוטין – המנהיגים הציבוריים הנבחרים ברשויות. מצב זה תרם תרומה אדירה

גישת האחריות המרחיבה לצד התרבות שהשתרשה בפקע"ר, עם השלמת הלמידה מאירועי מלחמת לבנון השנייה ובהמשך ממבצע "צוק איתן", הן הבסיס התפיסתי להתמודדות המפקדים הבכירים בפקע"ר עם אירועי המאבק במגפת הקורונה בשנה וחצי האחרונה

להבין את צרכיו של הצד השני.

שמירה על איזון בין בניין הכוח כמשימת הליבה של הפיקוד ובין העיסוק בקורונה. כבר בשלהי אפריל 2020 היה ברור לפיקוד הבכיר בפקע"ר, שהקורונה עתידה להישאר זמן רב. בהתאם לכך הוחלט לחזור לגרף ההכשרות והאימונים, תחת הנחיות מחמירות של ניהול סיכונים מול התחלואה הגואה. המפקדים נדרשו במהרה להבין שלא ניתן יהיה לעסוק רק בפעולות הרבות שהמאבק בקורונה דורש, אלא שחובה לחזור ולעסוק בבניין הכוח לסוגיו. החל בוועדות לקידום קצינים, עבור לאימוני יחידות המילואים של הפיקוד וכלה באימונים ובביקורות במרחב האזרחי. כך חודשו ההכשרות ביחידות הסדירות ואימוני יחידות המילואים, תוך ביצוע התאמה למציאות התחלואה בישראל; נעשו התאמות רבות, חלקן על חשבון איכות ההכשרה או האימון בלית ברירה, כדי לשמור על כושרו של פקע"ר לתפקד במצב חירום.

אחרית דבר

במאמר זה הדגשנו את ייחודיות המנהיגות בפקע"ר, כבסיס לחיבור בין התיאוריות ומקרי המבחן. ייחודיות זו מתוארת היטב בספר תפיסת המנהיגות הכתומה. הקשרי הפעילות הייחודיים של הפיקוד גוזרים תפקיד וזהות ייחודיים. זהות זו התגבשה בעקבות חמישה תהליכי שינוי תפיסתיים עיקריים שהתרחשו בעשור האחרון ועיצבו את מאפייני המנהיגות בפיקוד:

1. המעבר מהמונח "עורף" למונח "חזית אזרחית".
2. המעבר מגישת פעילות לפי סמכות ואחריות לגישת מענה מרחיבה.
3. המעבר מ"התגוננות אזרחית ממוקדת בהצללת חיים", ל"תרבות של מוכנות לחירום".
4. המעבר מ"מענה ממוקד תרחיש" ל"מענה ממוקד יכולות".
5. שינוי בתפיסת "סיפור הניצחון", ומעבר לתפיסה של

"עמידה איתנה וחוסן חברתי".

בסביבת הפעולה של פקע"ר יש גופים ממשלתיים וארגוניים רבים, השותפים למלאכת הטיפול באוכלוסייה במצבי חירום. בתצורת הפעלה בתחום הסיוע האזרחי, המרחב האזרחי רואה בכוחות העורף גורם מסייע בלבד. מכאן שנדרשת השפעה שלא מתוך עמדת סמכות אלא על בסיס מנהיגות משתפת. לפיכך ניתן לאפיין את המנהיגות הכתומה באופן הבא:

- פעילות בגישה מרחיבה. מפקדי הפיקוד נדרשים לראייה מרחיבה מול המסגרת שעליה הם אמונים, ומול ארגוני החירום וההצלה, הרשויות המקומיות ומשרדי הממשלה.
 - יוזמה ולא תגובה. על מפקדי הפיקוד לפעול מתוך תודעה "התקפית" הכוללת יוזמה, אקטיביות, הובלה ופיקוד מלפנים, נחישות ועצמאות.
 - חתירה להצלחת חיים. אם בעת ההיערכות לחירום ואם לאחר שהתרחש האירוע.
 - איתנות. מפקדי הפיקוד מחויבים להוביל ולסייע בשימור וחיזוק החוסן הקהילתי, הרשותי והלאומי.
- המפקדים הבכירים בפקע"ר נדרשים למנהיגות מורכבת גם במצב של רגיעה. הימצאותם של מאפיינים אלה במצבי שגרה, מסבירה את יכולת ההסתגלות המהירה לאירועי המאבק במגפת הקורונה. גישת האחריות המרחיבה לצד התרבות שהשתרשה בפקע"ר, עם השלמת הלמידה מאירועי מלחמת לבנון השנייה ובהמשך ממבצע "צוק איתן", הן הבסיס התפיסתי להתמודדות המפקדים הבכירים בפקע"ר עם אירועי המאבק במגפת הקורונה בשנה וחצי האחרונה. תפיסת הפעלה של יחידות פקע"ר והנחלת העקרונות של המנהיגות הכתומה בכל דרגי הפיקוד, הם שאפשרו באופן מהיר ויעיל לייצר שורה של פתרונות טקטיים לאתגרי המאבק במגפה. גם העובדה שמרבית המפקדים הם אנשי מילואים מבוגרים ומנוסים, המכירים היטב את המרחב האזרחי שעליו הם אחראים, סייעה בעמידה באתגרי התקופה. לתקופה האחרונה היו רווחים רבים לבניית החוסן של הפיקוד: היכרות עומק עם המסגרות, חיזוק והעמקת קשרים במרחב האזרחי ובניית יכולות חדשות. כמו כן, נוצרה הזדמנות נדירה לשתף פעולה באתגר בלתי ידוע ומורכב, לממש את היכולות הייחודיות של פקע"ר ולהגיע מוכנים יותר לאתגר הבא.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

