

החוליה החסרה בניהול מצבי חירום ואסון: ניהול ההתנהגות האנושית של המעורבים

ההערכות למצבי חירום ואסון הולכת ומתפתחת עם השנים. הידע שנצבר הוא רב ומשמעותי ומסייע במניעה וצמצום נזקים. כאשר מדובר בהתנהגות האוכלוסייה במצבי חירום ואסון, על אף הידע הנרחב, ואולי בשל העובדה שהסיוע הנפשי והרגשי הוא משני להצלת חיים, קורה שכוחות החילוץ והסיוע אינם מקדישים תשומת לב מספקת לצורך בניהול תקין של סיוע להתנהלות תומכת להתנהגות האוכלוסייה.

עודדה בנין-גורן¹ ורם נחמיה²

המציאות, בד בבד עם מחקרים בנושא, לימדו אותנו, אנשי המקצוע, שעל מנת לתת את הטיפול הטוב ביותר באסון, על הצוות המגיב להיות מתורגל, מיומן, מנוסה ומוכן (ארבעת ה-מ'). לעיתים חלק מארבעת ה-מ' נלמדים בדרך הקשה, מתוך המציאות היום-יומית ולעיתים ללא התראה מראש. את הניסיון רכשנו בלית ברירה במצבים של מלחמה, פיגועים ואסונות טבע. מציאות זו הבהירה לנו שניהול אירוע אסון איננו רק מתן מענה לצורך הקליני, אלא גם מתן מענה ניהולי רחב היקף של הזירה, הכולל היבטים לוגיסטיים, נפשיים, כלכליים ועוד. ניסיון העבר, איכות הרפואה והצוותים המקצועיים הביאו בארץ למיומנויות קליניות מצוינות. ארגונים המחויבים למתן מענה לחירום מתכוננים לשעת חירום תוך התייחסות להיבטים השונים של השפעת האסון: החל מהמבנה, דרך מערכות החשמל, מערכות ההגנה הטכנולוגית והיבטים רבים נוספים. ארגונים רבים, במיוחד הגדולים והמפותחים שבהם, יכולים לסמוך על צוותים מיומנים ומתורגלים אשר יפעלו במצבי חירום. נושאי התפקיד האחראיים על ניהול מצבי חירום ואסון עוברים תהליכי הכשרה והם בעלי ידע מקצועי רב.

עם זאת, בעבודתנו עם ארגונים רבים שנאלצו להתמודד עם האתגר שבמצבי חירום, אסון ו/או בתהליכי תכנון אסטרטגי, בלט היעדר ידע הקשור להתנהגות האנושית במצבי חירום ואסון. רבים מהעוסקים בניהול מצבי חירום ואסון אינם בקיאים בתהליכים הפסיכולוגיים והחברתיים המתרחשים אצל הפרט ובקרב קבוצות, ובשל כך, אינם יכולים לצפות את ההתנהגות, התגובות, הפעולות והשפעתן על הסביבה במצב של אסון. באופן דומה, חסר ידע

¹ מומחית בין-לאומית לניהול מצבי חירום ואסון. מומחית האו"ם להערכה ותאום באסונות. אחות מוסמכת, מומחית לרפואה דחופה, PhD בעלת עשרות שנים של ניסיון קליני וניהולי, בתכנון, פיקוח וניהול משברים ברמה לאומית ובין לאומית. חברה ב-UNDAC, יחידת התיאום של האו"ם למצבי חירום ואסון וב-WADEM, הארגון העולמי לרפואת חירום ואסון. מנהלת ענף הערכות לחירום ואסון, שונרא-כישורי חשיבה וניהול.

² מומחה לניהול, תכנון אסטרטגי וניהול הדרכה. בעל ניסיון של עשור בניהול משברים בארגונים רפואיים וחינוכיים, ובהנחה ופיקוח על תהליכי הדרכה, שינוי ושיקום ארגוני. עו"ד ומאמן בכיר (MCIL) בלשכת המאמנים בישראל, מנכ"ל, שונרא-כישורי חשיבה וניהול.

באשר להתנהגות קבוצתית. לפיכך מגיבים ראשונים עלולים להתקשות לצפות מה יהיו בתהליכים הקבוצתיים העתידיים: מתי ולמה תתגבש "המסה הקריטית" שתגרום לזעזועים נוספים, או איך לטפל בהם לאחר היווצרותם. ומכאן שיתקשו לשלוט בתופעות הקשורות להתנהגות של המונים **בעת חירום ואסון**.

היענות להתנהגות האוכלוסייה במצבי חירום, עלולה להיוותר ללא מענה, או עם מענה שאינו אפקטיבי. אנשים העוסקים בניהול או הנחיית קבוצות בשגרה, מוצאים את עצמם מופתעים לאור ההתנהגות האוכלוסייה במצבי חירום ואסון. דפוסי התנהגות בעת קיום הפחד, מאפייני התקשורת, שיתוף הפעולה בין אנשים במצבי חירום ואסון עלולים להשתנות: התפקידים החברתיים, האחריות וההובלה הקבוצתית יכולים להילקח ע"י מנהיגים חדשים הצומחים מתוך האסון. עבודת הנחייה בתחום היערכות לאסון מספקת כלים ומענה לארגון שעלול להתמודד עם אסון ולזהות את אותם מנהיגים פוטנציאליים, לקדם את הכשרתם ושיתוף העולה שלהם בזמן אסון כך שניתן יהיה לרתום אותם בעת הצורך.

הבנת גורמי האיום, יכולת ובה והמענה מראש, יקלו על התמודדות הארגון באירועי דחק. בהבנה שהגורם האנושי הנו בעל משמעות רבה ביכולת ניהול האירוע חשוב להכיר את מאפייני ההתנהגות האנושית שניתנת למידה, להערכה, לזיהוי וכמובן לניהול. הידע שהצטבר בעקבות שנים של מחקרים פסיכולוגיים וחברתיים הוא הנו הבסיס להבנת התהליכים הרגשיים והקוגניטיביים המשפיעים על אנשים. על בסיס הידע הזה ניתן לפתח ולהעביר את המסרים לתקשורת, באמצעי המדיה השונים. על בסיס וחשוב לא פחות, לנהל את האוכלוסייה הקשורה לאירוע: אזרחים וצוותי החילוץ וההצלה.

פיתוח כלים ניהוליים לצוותים רלוונטיים בארגונים השונים, בניית מערך של כלים רלוונטיים, ישומיים, מדוייקים, תוך תרגול פיתרונות אטרקטיביים להתמודדות במשבר וחירום יכולים להוריד את התנגדות הצוות לתרגול היערכות לחירום, בד בבד עם שיפור המיומנויות הנדרשות לניהול מצבי חירום בפועל.

סדנת ההכשרה להכנה לחירום ואסון מהווה את הבסיס הלימודי ויצירת כלי עבודה בחירום. באמצעות סימולציות, ניתן לדמות מצבים אמיתיים, ומגוונים. ההדמיה מאפשרת למנהלים ולעובדי הארגון לחוות את המצב בדומה לסיטואציה האמיתית ולבחון התנהגויות אנושיות אופייניות. אלה מאפשרים לתרגל מיומנויות תוך שילוב הנאה וצמצום הסיכון. בהתאם. מתוך ההדמיה ניתן ליצור הבחנות בנוגע להתנהגות הקיימת ולתרגל התנהגות רצויה.

היערכות למצבי חירום ואסון חייבת לכלול הקנייה של הידע הנדרש להתמודדות עם אירועים רבי נפגעים (אר"ן), הפקדת צוות באר"ן, ניהול הטיפול, תקשורת פנים וחץ ארגונית, שיתוף פעולה עם גורמים רב מקצועיים, ניהול ממשקים, פיקוד ושליטה, תחקור ומשוב. תוך ההתייחסות העמוקה והבנה לדפוסי ההתנהגות האנושית. לכל אלו השפעה על תהליך קבלת החלטות וניהול האירוע.