



# חוסן:

## מרעיון תיאורטי למודל פעולה

עלאף השימוש הנפוץ במונח חוסן, נראה כי קשה למצוא לו הגדרה מקובלת והוא נותר חמקמק ומורכב. מאמר זה סוקר את מרחב הגדרות החוסן ומציע מודל לעבודה מכוונת לפיתוח חוסן ביחידות צבאיות ובארגונים בכלל

רס"ן איה דולב, בעלת תואר ראשון ושני בחינוך וסוציולוגיה מאוניברסיטת תל אביב. כיום חוקרת חוסן עירוני במסגרת דוקטורט בטכניון. בעבר תפקדה כרמ"ד מחקר תודעה וחוסן במכון המחקר, כיום רמ"ד תודעה ומחקר במחלקת האוכלוסייה, פיקוד העורף

## תקציר

המונח חוסן חוזר ועולה בהקשרים רבים ומגוונים במרחב הצבאי ובכלל. על אף השימוש הנפוץ בו, נראה כי קשה למצוא הגדרה מקובלת לחוסן והוא נותר חמקמק ומורכב. מאמר זה סוקר את מרחב הגדרות החוסן ומציע מודל לעבודה מכוונת לפיתוח חוסן ביחידות צבאיות.

המודל בנוי מתהליך בן ארבעה צעדים: בשני הצעדים הראשונים התהליך ממוקד בהגדרות ובבחינת שאלות הנוגעות לחוסן הרצוי. ראשית מוגדרת מסגרת ההתייחסות וגבולותיה, ולאחר מכן, בצעד השני, נבחנות משמעויות החוסן על ציר הזמן ביחס להתרחשותו של אירוע. הצעד השלישי והרביעי מכוונים להשפעה ועל כן מתמקדים בזיהוי נקודות מפתח אשר עשויות להשפיע באופן מהותי ובהמשך לכך בהגדרת מרכיבי החוסן הייעודיים והרלוונטיים ליחידה.

המודל המוצע מוצג כמודל גנרי, אולם בכל צעד נדרשת עבודת עומק מקומית, המתאימה את התהליך והפעולה להשפעה לצורך ולהקשר היחידתי הייחודי.

**בתמונה: הפגנת תמיכה בתושבי הדרום ועוטף עזה.** חוסן כיכולת של קהילה או של חברה לספוג הפרעה ולשמור על התשתית החברתית שלה ומאפייניה



## צעדים לעבר החוסן: מודל לעיצוב תהליך בניין חוסן

בשנים האחרונות אנו עדים לשימוש הולך ומתרחב במושג חוסן (resilience). למרות שכיחות השימוש בו, נראה כי קשה למצוא הגדרה מקובלת ומוסכמת, בצבא ובכלל. ייתכן שאחד ההסברים הן לשימוש הנפוץ מחד והן לשימוש המגוון מאידך, נובע מגבולותיו המעורפלים המאפשרים פרשנות והתאמה, בהתאם לעיני המתבונן. לצד זאת, החוסן נתפס כיכולת רצויה כמעט בכל הקשר הדורש התמודדות.

מטרת המאמר הנוכחי היא להציע מודל עבודה לתהליך בניית חוסן מערכתי או ארגוני, כחלק מתפיסה הגורסת כי לחוסן פנים שונות, המתעצבות מתוך הקשר ומאפייני המערכת בה אנו עוסקים. לפיכך, המודל המוצע להלן יציג מסגרת עבודה, תוך מיקוד בצעדים הראשונים הנדרשים לעיצוב התהליך, ומתבססים על שאלות מפתח וגיבוש הגדרה מדויקת ומותאמת, עיצוב גבולות גזרה וזיהוי מוקדי השפעה. בכך, משרטט המודל צעדים ראשונים וגרניים למסע אל עבר החוסן, אולם היישום עשוי ללוש צורה ואופי שונים, בהתאם לארגון בו פועלים. לצד זאת, יובאו דוגמאות מתהליך עיצוב תפיסת חוסן העורף, כפי שנעשה בפיקוד העורף בין השנים 2014-2016.

למרבית ההגדרות לחוסן יש בסיס משותף, הבנוי על ההסכמה כי החוסן מבטא יכולת התמודדות מול איום או פגיעה

### מהו חוסן

על אף התחושה כי חוסן פרץ לשיח בשני העשורים האחרונים והוא מושג חדש יחסית, ניתן למצוא עדויות למקורותיו כבר במאה הראשונה לפני הספירה בכתבי קיקרו ואובדיוס. בכתביהם התייחסו למושג (בלטינית: rasilire), שמשמעותו הייתה לנתר חזרה, להגיב או לשוב לגודל מקורי לאחר הפעלת לחץ (Alexander, 2013).

במאה ה-19, המושג חוסן היה בשימוש בקרב אנשי מדע, בעיקר לשם סיווג חומרים שונים. כך, למשל, מדד החוסן של הצי הבריטי משנת 1856 שימש לבחינת חומרים שונים ומידת עמידותם מול אנרגיה. אם כן, מקורות המושג מתארים יכולת לשוב לצורה המקורית לאחר התמודדות עם אנרגיה המופעלת על החומר. בתוך כך, מתוארות תכונות כגון עמידות, כוח התנגדות, וגמישות, אשר מאוחר יותר מחלחלות ומהוות בסיס לשימוש במושג בדיסציפלינות מגוונות כגון אקולוגיה ומדעי החברה (Adger et al., 2005; Bruneau et al., 2003; Holling, 1996; Norris et al., 2008).

למרבית ההגדרות לחוסן יש בסיס משותף, הבנוי על ההסכמה כי החוסן מבטא יכולת התמודדות מול איום או פגיעה.

הגדרתם של Adger et al. (2005) לחוסן, נוגעת ליכולת של מערכת לספוג הפרעה ועדיין לשמור על התשתיות המהותיות ועל התהליכים בה. הגדרה אחרת של חוסן מתמקדת ביכולת ההסתגלות (אדפטציה) ומגדירה אותו כיכולת לסגל משאבים ומיומנויות קיימים למצבים ותנאים חדשים (Comfort, 1999). במהותן, רוב ההגדרות מבטאות תפיסה של התמודדות מוצלחת מול איום או פגיעה, אך הן מובחנות באופן ההתבוננות שלהן. שונות זו נובעת הן מהמקור הדיסציפלינרי והן מרוחב היריעה הניתנת להכנסה תחת קורת הגג של החוסן. להלן יוצגו שלוש הבחנות מרכזיות בין הגישות השונות לחוסן. בעת תחילת עבודה לקידום חוסן במערכת מסוימת, הבחנות אלו דורשות ברור מעמיק וקבלת החלטה על הקווים המתווים:

ההבחנה הראשונה מסומנת על-ידי הולינג (Holling). הוא מבחין בין שתי גישות לחוסן, המבטאות זוויות התבוננות הנשענות על רקע תיאורטי ודיסציפלינרי שונה. הזווית הראשונה, אותה הוא מכנה חוסן הנדסי (engineering resilience), נשענת על תפיסות שעוצבו במדעים המדויקים ובהנדסה ומתכתבת עם ההגדרה של חוסן כיכולות של חומר לספוג אנרגיה ולחזור למצב ההתחלתי לאחר ההתאוששות. בהגדרה זו, הדגש הוא על שימור, שיקום וחזרה לנקודת שיווי המשקל (Holling, 1996; Bruneau et al., 2003).

בקרב המיישמים גישה זו בתחום מדעי החברה, מפורש החוסן כיכולת של קהילה או של חברה לספוג הפרעה ולשמור על התשתית החברתית שלה ומאפייניה. מחקרים המבוססים על התפיסה לרוב יבחנו מערכות/ קהילות/ ארגונים אשר חוו פגיעה כלשהי וישוו את המצב לפני האירוע ולאחריה, תוך בחינת אופן החזרה לתפקוד. דוגמה למחקר מסוג זה ניתן למצוא אצל אלרן ועמיתים (2015), שבחנו את החוסן החברתי בקרב תושבי עוטף עזה, דרך מדידת מהירות ואיכות החזרה לשגרה לאחר מבצע "צוק איתן", בהתייחס לממדים שונים, כולל כלכלה, דמוגרפיה, חינוך וטיפול (אלרן ועמיתים, 2015).

לעומתן, מציג הולינג גישות הנשענות על תפיסות הלקוחות מן האקולוגיה ומתאוריות של מורכבות, הבוחנות את החוסן כיכולת מורכבת של מערכת דינאמית, לא לינארית, בעלת מרכיבים של חוסר וודאות ותלות בין חלקיה השונים. הגישות הללו מתבוננות פעמים רבות על חוסן המערכת דרך בחינת נקודת הסף, היינו: עד איזו עוצמת שינוי או כוח מסוגלת המערכת לספוג, ללא שינוי מהותי בה. בשונה מגישת החוסן הנדסי, אין דגש דווקא על שימור המצב המקורי, אלא על יכולת גמישה המאפשרת שמירה על המאפיינים המהותיים, גם אם באופן פעולה שונה. בשלבים המוקדמים יותר השימוש במושג חוסן יוחד לבחינת מערכות אקולוגיות, תוך התייחסות מועטה לתפקודם של בני האדם בתוכן. עם השנים, הראייה המשלבת גם את ההיבט החברתי בבניית מערכות האקולוגיות, הרחיבה את המושג והחלה לדבר על מערכות סוציו-אקולוגיות (social-ecological system:SES). בהתבוננות זו יש התייחסות למערכת מורכבת,



חיילי פיקוד העורף באימון. בפעולה לקידום חוסנה של יחידה, עומדת השאלה האם המיקוד הוא ברמת הצוות והיחידה, או להתבוננות ופעילות גם בקרב החיילים כפרטים

## צעד ראשון: גיבוש מסגרת ההתייחסות והגדרת "גבולות גזרה"

טרם בניית תוכנית פעולה וגזירת משמעויות פרקטיות נדרש תהליך גיבוש הגדרות ברורות של החוסן הרצוי. יש צורך בדין בקרב כל העוסקים במלאכה ושותפי העניין, לשם קבלת החלטה משותפת, בנוגע לקווים המבחינים שהוצגו בחלק הקודם. על בסיס שאלות אלה יוצבו מאוחר יותר הפיגומים לעבודה על פיתוח החוסן:

**חוסן של מה/מי?** - כאמור המושג חוסן התפתח בנגזרות שונות בתחומי ידע מגוונים<sup>2</sup>. לפיכך, אנו נתקלים בהגדרות ובמדדי חוסן אשר עוסקים בפרט וביכולת ההתמודדות שלו ברמה אישית (פסיכולוגיה), בקהילות וחוסן חברתי (סוציולוגיה), חוסן ארגוני ועוד. על כן, כבר בתחילת העבודה נדרשת הגדרה של גבולות הגזרה. גבולות אלה אינם מסמנים באופן מוחלט את סיומה של מערכת אחת והתחלתה של אחרת. לחלופין, הם מהווים הנחות עבודה המסמנות את המערכת והמרחב בהם נרצה להתמקד בהתערבות לפיתוח החוסן.

בתוך המערכת המוגדרת יש לבחון ולסמן את מאפייני המרכזיים וכן לקבל החלטה באילו רמות ותתי מערכת יושם הדגש. כך למשל בפעולה לקידום חוסנה של יחידה, עומדת השאלה האם המיקוד הוא ברמת הצוות והיחידה, ללא התייחסות לפרט, או להתבוננות ופעילות גם בקרב החיילים כפרטים, מתוך תפיסה כי אלה מעצבים בסופו של דבר את הקבוצה. כמובן שניתן לבחור לעבוד בכמה רמות במקביל, כפי שניתן למצוא במודל העבודה של פיקוד העורף (בין היתר, גם בשל האופן שבו מנוסח החוק המטיל את האחריות על פיקוד העורף).

**חוסן מול מה?** - כאשר התרחיש אליו מתכוננים ברור ומוגדר, מטבע הדברים חלק מרכזי בחוסן יהיה הכשירות והמוכנות, הנשענים על תרגול, אמצעים, ידע ומיומנויות רלוונטיים להתמודדות. אולם ככל שמדובר על פיתוח חוסן למגוון מצבים וכן למצבים מוכרים אשר משנים מאפייניהם באופן מפתיע - כך הופכת המשימה למורכבת יותר ונדרשות תכונות כגון גמישות ויצירתיות, מעבר לנהלים הסדורים. על כן השאלה העומדת בבסיס העניין נוגעת להחלטה לגבי מידת המיקוד של פיתוח החוסן - במילים אחרות, עד כמה החוסן המפותח

אקולוגית ותברתית, ועיסוק ביחסי הגומלין והקשרים בין רכיבי המערכת, בדינמיקה הנוצרת בתוכה וביכולת ההתמדה שלה בהתמודדות מול האיומים. בניגוד לחוסן ההנדסי, בתפיסה הסוציו-אקולוגית אין הנחה של נקודה יחידה של שיווי משקל רצויה ובודדת (אליה יש שאיפה לשוב לאחר פגיעה), אלא יתכנו מספר נקודות שיווי משקל אפשריות. אף מעבר לכך, משמעות השינוי במערכת בעקבות אירוע כלשהו, לא בהכרח יפורש כחוסר יכולת לחזור למצב הקודם, אלא ניתן להבנה כיכולת הסתגלות, המעידה על חוסן מערכתי (Berkes et al., 2003; Brand & Jax, 2007; Chelleri, 2012).

הבחנה נוספת, אשר במידת מה קשורה עם ההבחנה לעיל, היא ההתייחסות לחוסן כתוצאה, לעומת החוסן כתהליך. גישות המתייחסות לחוסן כתהליך, מניחות את הדגש על מכלול היכולות והתהליך המקשר ביניהן. זהו תהליך דינמי ואדפטיבי, בו רמת החוסן משפיעה על יכולת המערכת לתפקד בהצלחה תוך שימוש במשאבים הקולקטיביים ולהגיב למצבי קיצון (Magis, 2010). גישות המתייחסות לחוסן כתוצאה, מתמקדות בתוצאה של הפעלת היכולות המערכתיות לצורך צמצום פגיעה כתוצאה ממצב קיצון (Tobin, 1999).

סוגיה אחרת המבחינה בין הגדרות שונות של חוסן, נוגעת לשאלה האם היכולת למנוע או לצמצם משמעותית כלולה בתוך היכולת הקרויה חוסן, או שמא החוסן נמדד אך ורק דרך בחינת התפקוד וההתאוששות לאחר הפרעה או פגיעה כלשהי. יש שמבחינים בין *resistance*, שנוגע ליכולת ההתנגדות ומניעת הפגיעה, ל-*resilience* (המתורגם לחוסן), המתייחס למתרחש לאחר ההפרעה או הפגיעה בלבד.

טרם בניית תוכנית פעולה וגזירת משמעויות פרקטיות נדרש תהליך גיבוש הגדרות ברורות של החוסן הרצוי

## מודל צעדים לבניין החוסן

כאמור, הגדרת החוסן מורכבת ורבת גוונים. גם כיום לאחר שנים של פיתוח ידע ותיאוריה בנושא, קשה למצוא הגדרה מוסכמת. עם זאת, מאחר שאיומים וסיכונים מייצרים אף יותר אי בהירות וחוסר וודאות, ניתן למצוא שאיפה חוזרת ועולה לפיתוח יכולות התמודדות ולבניין חוסן - החל מרמת הפרט ועד הרמה המערכתית.

אם כן, כיצד פורטים מושג מעורפל אך מבטיח גדולות לכדי תכנית עבודה לפיתוח חוסן? החלק הבא מבקש להציג צעדים ראשוניים מומלצים לתהליך בניין חוסן. לצד זאת יוצגו דוגמאות מתהליך ההתהוות של התפיסה והפרקטיקה בפיקוד העורף<sup>1</sup>, הממוקד בפיתוח חוסן במרחב האזרחי בישראל, לשם התמודדות עם היקף רחב ומגוון של איומים פוטנציאליים





**לוחמי כיפת ברזל** ביחידה צבאית האמורה לשנות את אופי פעילותה בעת המעבר לחירום, למשל, ניתן להוסיף ולהרחיב את העיסוק גם בשלב המעבר משגרה לחירום

במקרה של פיקוד העורף, קיימת הגדרה לחוסן בתורה הפיקודית, המתארת חוסן עורף כ"יכולת של המדינה לתפקד ולנקוט בפעולות יזומות במהלך מצב החירום, להסתגל לשינויים הנובעים ממנו ולשמור על תפקוד סביר של המערכות (רשויות השלטון והמשק האזרחי) ושל האוכלוסייה". אולם קיומה של ההגדרה לא היה מספק כדי ליצור שפה משותפת בקרב הפועלים לקידום החוסן ועל אף קיומה, עלה הצורך ביצירת הבנה משותפת ומעמיקה יותר בנוגע למהות החוסן וכיצד ניתן לקדמו. כחלק משאיפה זו התקיים יום עיון לדרג הפיקוד הבכיר, ובו ניתנו הרצאות המייצגות זוויות התבוננות שונות על חוסן, כמו גם דיון ועבודה משותפת על השאלות המלוות את התהליך, בדומה לשאלות שהוצגו לעיל, שבבסיסן השאלה מהו חוסן העורף וכיצד המשתתפים רואים את התפקוד האופטימלי בחירום.

## צעד שני: פירוק על ציר הזמן

כאמור, אחד הקשיים והגורמים לחוסר הבהירות סביב מונח החוסן, הוא העובדה כי המונח מכיל בתוכו יכולת שהיא תוצאה של שלל גורמים המשלימים ולעיתים אף מגבים אחד את השני, לכדי שילוב המאפשר בסופו של דבר את החוסן. על כן, עולה צורך לפרק את המונח לגורמים קטנים יותר הפרוסים על פני ציר הזמן ביחס לנקודת אירוע החירום ובכך, להקל על ההגדרה המורכבת ולאפשר מיקוד בעשייה לכל אורך הציר לכדי יצירת חוסן.

בצעד זה נדרשים תכנון וחשיבה למציאת נקודות ההשפעה הרלוונטיות בשלוש הנקודות הללו: בעת שגרה, תוך כדי ההתמודדות עם אירוע חירום ולאחר סיומו של האירוע, כחלק מן התהליך של חזרה לשגרה. ביחידה צבאית האמורה לשנות את אופי פעילותה בעת המעבר לחירום, למשל, ניתן להוסיף ולהרחיב את העיסוק גם בשלב המעבר משגרה לחירום.

בפיקוד העורף נערכה חלוקה ראשונית לשלושה שלבים, כאשר בעת המוכנות ("שלב בניין החוסן") המיקוד הוא ברכישת ידע רלוונטי להתמודדות, הכנה מנטלית, בתרגול ובהכנת אמצעים ומנגנונים לשם תפקוד בחירום; התמודדות (שלב "אתגור החוסן"), הנשענת על תשתית המוכנות, בה המיקוד יהיה בשמירה על רציפות תפקודית ושליטה, מרכיבים של אמון בהנהגה ובגורמים רלוונטיים, בזרימת מידע ועוד; **התאוששות ושיקום** (שלב "בנייה מחדש") בו ראשית יש מאמץ מרוכז להחזרת הדברים למסלולם בשגרה ובהמשך, שיקום ארוך טווח, אשר כולל לא רק חזרה לרצף, אם כי עשוי לגעת גם בהיבטים רחבים יותר כגון מנהיגות, אמון, הפקת לקחים בנוגע למנגנונים, אמצעים ודרכי עבודה. למעשה, מדובר בבניין מחדש של תפקוד המערכות והתאמתן לשגרה, כמו גם לאירועי חירום עתידיים.

שלושת השלבים שהוצגו לעיל אמנם מאורגנים על פני ציר כרונולוגי לכאורה סביב אירוע החירום, אך חשוב להדגיש כי הם

נוגע לתרחיש ייחוס ספציפי, או שמא רחב באופן המאפשר התמודדות עם ריבוי תרחישים. בפיקוד העורף, למשל, נהוגה גישת "All Hazards" - כלומר, גישה השואפת לפתח יכולות רחבות שיתאימו למגוון תרחישים. פיתוח חוסן לקראת איום מוגדר וספציפי מאפשר למעשה מוכנות טובה יותר להתמודדות והתאמה של המענים מראש. אולם מיקוד שכזה באיום מוגדר, עלול לפגוע ביכולת הרחבה יותר להתמודד עם איום או פגיעה מסוג אחר. פגיעה זו, עשויה להיות כתוצאה מהיעדר מוכנות מותאמת לאיום וכן מאפקט ההפתעה. כך או כך, להחלטה בדבר תרחיש הייחוס משמעותיות מרחיקות לכת על האופן שבו נבקש לפתח את החוסן ועל כן יש חשיבות רבה לקבלה, בטרם היציאה לדרך.

## בתוך המערכת המוגדרת יש לבחון ולסמן את מאפיינייה המרכזיים וכן לקבל החלטה באילו רמות ותתי מערכת יושם הדגש.

**חוסן כמצב אופטימלי לתפקוד בחירום:** בהמשך למענה על שתי השאלות הראשונות ולאחר שהגדרנו את אוכלוסיית היעד, דרושה הגדרה לגבי ההתמודדות הרצויה בעת חירום. התמודדות זו נגזרת מתפיסת התפקיד והמקום של המערכת אותה נרצה לפתח. כך למשל כשמדובר על אוכלוסייה בעת מצב מלחמה - המוקד יהיה בשימור המערכות ורציפות תפקודית תוך שאיפה להתקרב ככל הניתן לתפקוד בעת שגרה. לעומת זאת, ביחידה צבאית לוחמת, אין משמעות לשימור פעולות השגרה כפי שהן, אלא דווקא ליכולת המעבר מתפקוד שגרתי לתפקוד אחר - אופרטיבי לתרחיש חירום.

**בין resilience ל-resistance:** שאלה זו נוגעת להחלטה אם החוסן אותו נבקש לפתח נדרש החל מנקודת הפרעה/פגיעה, או שנכללות בו גם יכולות האמורות "לחסן" את היחידה/קהילה/המערכת שבמוקד העניין ולהפוך אותה לפגיעה פחות מלכתחילה.

מצבי חירום. ברמת הרשות המקומית וברמה הלאומית, יושם דגש על פיתוח מנגנוני מענה וסיוע לאזרחים, לצד אמצעים ופעולה לשימור רציפות תפקודית בעת פגיעה.

## צעד רביעי: הגדרת מרכיבי החוסן

כאמור, לא ניתן ליצור מתכון גנרי לחוסן מערכת, המלווה במרכיבים ברורים ואחידים, שיישומם יוביל ליכולות הנשואות של התמודדות מיטבית בחירום. כל אלה תלויים במאפייני המערכת (או הארגון) לה נרצה לפתח את החוסן, ההקשר בו היא פועלת, התרחיש מולו היא מתמודדת ועוד כהנה וכהנה מרכיבים דינמיים המקשים על הכללה והצבת מודל אחיד.

עם זאת, מבחינת מודלים ותיאוריות חוסן שונות, נבקש להציב כאן מודל דינמי, שמתייחס לארבע קבוצות מרכיבי חוסן מרכזיות, בתוכן ניתן יהיה לבחון את ההקשר המקומי והייחודי של כל מערכת: מוכנות, משאבים, יכולות, אקלים. בהמשך לכך, יש צורך בחשיבה על המרכיבים הרלוונטיים ביותר בתוך כל אחד מארבעת הרכיבים, עבור המערכת לה נבקש לפתח חוסן. נשאל את עצמנו מהם המשאבים העשויים לתרום לה, איזו מוכנות נדרשת ולאיזה תרחישים, איזה אקלים נבקש לפתח בה לשם תפקוד אופטימלי בחירום ולבסוף, אילו יכולות רחבות וגמישות ישרתו אותה באופן מיטבי, מול מצבי חירום צפויים ומפתיעים כאחד.

**מוכנות:** המוכנות, מוגדרת כמכלול הפעולות המתבצעות בטרם התרחשותו של אירוע, במטרה למנוע או לצמצם נזק ואובדן, שיגרמו בעקבות אירוע חירום (Catter et al., 2008). כמו כן, היא קשורה גם ביכולת לצפות ולפתח אסטרטגיות המבטיחות את החוסן הארגוני במהלך אירוע חירום (Boin & Lagadec, 2000).

בתוך מכלול הפעולות הננקטות כהיערכות לחירום כלולות בעיקר הפעולות לקידום מודעות ומוכנות מנטלית לסכנות

**לא ניתן ליצור מתכון גנרי לחוסן מערכת, המלווה במרכיבים ברורים ואחידים, שיישומם יוביל ליכולות הנשואות של התמודדות מיטבית בחירום**

ואירועים פוטנציאליים. כמו כן ידע בנוגע לאופן שבו יש להתמודד עמם, תרגול, פיתוח מיומנויות, קיומם של אמצעים תומכים וגיבוש תוכנית פעולה לתרחישי חירום אפשריים (מודל המוכנות של פיקוד העורף).

**משאבים:** המשאבים, לסוגיהם השונים, מספקים לארגון כלים הכרחיים לצמצום פערים ומתחים ולהרחבת היכולות המאפשרות להתגבר על מכשולים בטווח הקצר ולשפר יכולות לכדי בניית חוסן בר קיימא בטווח הארוך (Sutcliffe & Vogus, 2003).

מדדי חוסן רבים כוללים התייחסות למשאבים מגוונים,

עשויים גם להיות חופפים אחד לשני - בפרט באירועי חירום מתמשכים, בהם ריבוי אירועים, ללא התחלה וסוף ברורים. למרות החפיפה בין השלבים, נראה כי ישנה חשיבות רבה לחלוקה זו, על-מנת ליצור מסגרת מארגנת לפעולה בשלבים שונים של ההתמודדות ולפיתוח יכולות רלוונטיות לכל שלב.

## צעד שלישי: זיהוי נקודות מפתח להשפעה

לאחר פריטת המונח חוסן לחלקים וניסוח הגדרות תיאורטיות, עולה הצורך לתרגם זאת לכדי עשייה ופעולה בשגרה ובחירום. בצעד הראשון, דובר על הקושי לקבוע "גבולות גזרה" המבחינים בין הגדרות החוסן השונות, בעיקר בשל ההשפעה ההדדית שיש בין סוגי החוסן השונים וריבוי הגורמים המשפיעים על המתרחש.

כחלק מתהליך האבחון המתואר במודל זה, לשם פיתוח תכנית לתמיכה וטיפול החוסן, נדרשת חשיבה המזקקת את הפעולות האפשרויות ותפקודים הקריטיים והמשמעותיים ביותר. הגדרת הפעולות המרכזיות נעשית על בסיס שני פרמטרים מרכזיים: מידת ההשפעה הפוטנציאלית (בעיקר דרך זיהוי גורמי מפתח) וסינרגיה בין פעולות שונות. כך, למשל, בפיקוד העורף נערכה ההתבוננות דרך שלוש נקודות המבט:

- **השפעה פוטנציאלית וגורמי מפתח** - זיהוי המקומות בהם לפיקוד העורף יכולת השפעה ומרחב פעולה לכדי פעולה אפקטיבית לתמיכה, ייצור וטיפול חוסן העורף. כאן, למשל, סומנו פעולות שנכון להיות נמצאות בעיקר תחת אחריות של פיקוד העורף ומכאן קריטיות ובעלות משקל רב. כמו כן, סומנו נקודות משמעותיות הנוגעות להיקף רחב של גורמים אחרים, שמהווים נגזרת של פעולת פיקוד העורף. כך, למשל, ההחלטה על מדיניות ההתגוננות היומית, הנגזרת משמעותיות רבות לתפקוד המשק כולו ועל היכולת לפעול ולתפקד במרחב האזרחי. במילים אחרות, אם נדמה את המרחב האזרחי לרשת הנאלצת להתמודד עם פגיעה, הרי שיש חשיבות לזוהות את הצמתים הקריטיים, אשר פגיעה בהם עלולה לחלחל ולפגוע בחלקי מערכת רבים נוספים. יש לפעול בעיקר עבור צמתים אלה, לשימור עבודתה של המערכת כולה ולהשפעה חיובית מרבית.

- **סינרגיה ותיאום בין פעולות שונות למטרה משותפת** - כאמור, חלק ממורכבות ההגדרה של חוסן העורף נובעת גם מהיותו נשען על חלקיקים רבים של מערכת מורכבת. עקרון בסיס נוסף בפעולתו של פיקוד העורף הוא עבודה רב ממדית ורב שכבתית, שמאפשרת השפעה והיערכות החל מרמת האזרחים הפרטיים ומשפחותיהם וכלה במשרדי ממשלה וגופי תשתית. תחת מודל זה, נערכת פעולה במקביל בשכבות מערכתיות שונות: החל מהפרט והמשפחה, שם המיקוד יהיה על קידום הידע והאמצעים העומדים לרשות האזרחים לשם התמודדות נאותה עם

Rahman, 1999; Mehmet & Mehmet, 2004; Nakagawa (and Shaw, 2004).

אף יותר מכך, תחושת השייכות והאמון ההדדי בין חברי קבוצה מסוימת, הכוללים דאגה לאחר וערכים משותפים, מיוחסים גם הם כתורמים לחוסן וליכולות הפעולה בעת חירום (Goodman et al. 1998). ניתן לומר שכלל התחושות המתוארות כאן, הממוקדות בשייכות ובמחויבות ההדדית, מסתכמות לכדי המונח לכידות. שילוב ההיכרות והקשרים, לצד התמיכה ההדדית, מייצרים לכידות ומספקים בסיס איתן לחוסן של הקבוצה (Rolfe, 2006).

היבט נוסף שניתן לסמן בתוך קבוצת מרכיבים זו, הוא מנהיגות. פוליי ולופז (Poley and Lopez, 2011), בעבודתם הנוגעת לחוסן יחידות צבאיות בצבא ארצות-הברית, מייחדים למנהיגות המכוונת את אחד מארבעת רכיבי החוסן. במנהיגות המכוונת הם כוללים מתן הדרכה לפקודים והקצאה מתאימה של משאבים לשם השלמת יעדים ארגוניים.

גם במדד החוסן הקהילתי CCRAM, שפותח בארץ ובוחן "חוסן נתפס" באמצעות סקרי עמדות, מרבית הרכיבים נוגעים לקבוצה זו. הם מייחסים למנהיגות, המקושרת לאמון במקבלי החלטות ותפיסת תפקוד ההנהגה המקומית. כמו כן אמון חברתי - תפיסת מערכת היחסים והאמון בין חברי הקהילה, קשר למקום המגורים - תחושת שייכות וחיבור למקום המגורים, קהילתיות - תחושת שייכות ועזרה הדדית (לצד אלו הם

מציבים את רכיב המוכנות, המשתייך לקבוצה הראשונה שהוצגה כאן) (Leykin et al, 2013).

**יכולות:** אם רכיב המוכנות מתמקד בפעולות הננקטות במכוון, בעיקר לשם התמודדות עם אירוע פוטנציאלי מוגדר, הרי שהיכולות מהוות את המשלים של המוכנות. היכולות לא מפותחות בהכרח לשם מוכנות לחירום, אולם הן רחבות מספיק, בכך שיוכלו להעצים את הארגון ולאפשר לו להתמודד עם מגוון רחב של אירועים ואף להתפתח מהם.

יכולות אלו כוללות, למשל, גמישות מערכתית המאפשרת הסתגלות למצבים חדשים, יכולת אלתור והתאמה להקשרים שונים וכדומה. הגמישות מאפשרת להגיב גם לאירועים שלא נצפו מראש, אליהן נערכה הכנה מסודרת ופותחה מוכנות (Lopez Poley, 2011).

יכולת נוספת אשר ניתן להעלות בהקשר זה, היא יכולת הלמידה. יכולת זו רחבה ועשירה, הכוללת צבירת ידע ופיתוח שלו, הסקת מסקנות מאירועי עבר ולבסוף, שימוש בלמידה

העשויים לתמוך ביכולת ההתמודדות בחירום. כך, למשל, בכתיבה העוסקת בחוסן קהילתי, נטען כי בכל הנוגע להתמודדות עם מצבי חירום מוגדרות אוכלוסיות בעלות הון כלכלי דל כפגיעות יותר ובעלות משאבים מצומצמים להתמודדות עם השלכות מצב החירום והפגיעות בעקבותיו (Cutter, 2010; De Silva, 2012).

אולם משאבים העשויים לשרת ארגון בחירום אינם מתמצים רק במשאבים כלכליים. ניתן להצביע על סוגים מגוונים של הון, שמשדרת את הפרטים ואת המסגרות אליהן הם משתייכים ומסייעים להם למלא תפקידם ולהשיג מטרותיהם. כך, למשל, ההון האנושי אשר מבוסס על הכשרה והשכלה פורמלית ועל יכולות וכלים שונים הנרכשים לאורך חייו של הפרט (Heugens, 2006).

לכך ניתן להוסיף גם הון פוליטי, המשקף את מרחב הפעולה של שחקנים לפעול במסגרת הקיימת, תוך שימוש במיקומם ובכללים ובחוקים הקיימים בה באופן שיקדם את מטרותיהם וכן מהווה אמצעי המאפשר צבירת כוח ושימוש בו לשם קידום אינטרסים (Putnam, 1993; Bourdieu, 1992).

היבט נוסף למשאבים הוא היכולת ליצור יתרונות (Redundancy).

משמעות היתירות היא יכולת גיבוי ופיצוי, כאשר ישנן מספר פונקציות בעלות יכולות דומות. לדוגמה: אפשר ליצור יתירות במשק החשמל, באמצעות גנרטורים במוקדי פעולה חשובים, שלא יפעלו בשגרה. אך אם הרשת שפועלת בשגרה קורסת בעת

חירום, הגנרטורים נכנסים לפעולה ומאפשרים תפקוד לפחות באותם מוקדים חשובים (Bruneau et al, 2003).

לסיכום, המשאבים וההון, על סוגיהם השונים, מייצר גמישות רבה, שכן בעזרתו ניתן לתקן, לפתור, לצמצם פערים ולתקן פגיעה ובכך לתרום ליכולת ההתמודדות ולחוסנה.

**אקלים:** רכיב זה נוגע למערכות היחסים המתקיימות בתוך הקבוצה/ הארגון, העשוי להשפיע משמעותית על היכולת לפעול בחירום. ברכיב האקלים והתרבות נכללים היבטים כגון אמון הדדי, לכידות, מנהיגות, ערכים משותפים ומשמעות.

בהקשר הקהילתי, נוריס ועמיתותיה (Norris et al., 2008), מצביעות על קשר למקום המגורים, לתחושת הקהילתיות והתמיכה החברתית, המנהיגות הפורמאלית ומעורבות אזרחית ושיתוף פעולה בין מוסדי, כגורמים המרכיבים את החוסן ואת היכולות לפעול בחירום. יחסי הגומלין והקשרים ההדדיים בין אנשים, הם גורמים מסייעים משמעותיים בהתמודדות עם משבר או קושי ובפרט לאחר אסונות (Buckland and



Chelleri, L. (2012). From the «Resilient City» to Urban Resilience. A review essay on understanding and integrating the resilience perspective for urban systems. *Documents D'analisi Geografica*, 58(2), 287-306.

Comfort, L. K. (1999). *Shared Risk: Complex Systems in Seismic Response*. Pergamon.

Cutter, S. L., Burton, C. G., & Emrich, C. T. (2010). Disaster resilience indicators for benchmarking baseline conditions. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 7(1), 1-22.

Da Silva, J., Kernaghan, S., & Luque, A. (2012). A systems approach to meeting the challenges of urban climate change. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 4(2), 125-145.

Heugens, P. P. (2006). Environmental issue management: towards a multi-level theory of environmental management competence. *Business Strategy and the Environment*, 15(6), 363-376.

Holling, C. S. (1996). Engineering resilience versus ecological resilience. *Engineering Within Ecological Constraints*, 31(1996), 32.

Leykin, D., Lahad, M., Cohen, O., Goldberg, A., & Aharonson-Daniel, L. (2013). Conjoint Community Resiliency Assessment Measure-28/10 Items (CCRAM28 and CCRAM10): A Self-report Tool for Assessing Community Resilience. *American journal of community psychology*, 52(3-4), 313-323.

Magis K. (2010). Community resilience: An indicator of social sustainability. *Society and Natural Resources*. 23(5): 401416.

Mehmet, K. A., & Mehmet, O. (2004). Family in war and conflict: Using social capital for survival in war torn Cyprus. *Journal of Comparative Family Studies*, 295-309.

Nakagawa, Y., & Shaw, R. (2004). Social capital: A missing link to disaster recovery. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*, 22(1), 5-34.

Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaun, B., Wych, K. F., Pfefferbaun, R. L. (2008). Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities and Strategy for Disaster Readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1-2), 127-150.

Powley and Lopez (2011). *Dimensions of small unit resilience in organizations facing threats, disruption and stress*. Naval Postgraduate School. OPNAV/N135, Navy Operational Stress Control.

Putnam, R. D. (1993). The prosperous community. *The American Prospect*, 4(13), 35-42.

Rolfe, R. E. (2006). *Social cohesion and community resilience: A multi-disciplinary review of literature for rural health research*. Paper submitted to Social Cohesion and Community Resiliency Working Group of the Atlantic Canada based Rural Centre.

Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship*, 94-110.

Tobin GA. Sustainability and community resilience: the holy grail of hazards planning? *Global Environmental Change Part B: Environmental Hazards*. 1999: 1(1): 13-25.

ככלי לייעול תהליכים בקבוצה, בפרט בהתמודדות עם מצבי לחץ וחירום (Lopez Poley, 2011). ברונג ועמיתיו (Bruneau et al, 2003) מזכירים גם את היכולת לזיהוי בעיות והתאמת מענה מותאם אליהן.

## יציאה לדרך

גם מסע בן אלף מילים מתחיל בצעד אחד קטן" - מאמר זה מבקש להציע לקוראיו מספר צעדים ראשוניים, המהווים הכנה ותשתית לקראת המסע אל עבר החוסן. נקודת ההתחלה היא ציור המסגרת לעבודה, בתוכה אין מנוס מתהליך חשיבה ייעודי וממוקד בארגון ובהקשר בו פועלים, תוך התאמת היעדים לפיתוח והמענה לקידום החוסן בהתאם לכך.

## הערות

1. התהליך שיתואר במסמך זה נוגע לשנים 2014-2016, אולם חשוב לציין כי הוא מתבסס על תפיסות ופעילות של שנים רבות לקידום חוסן המרחב האזרחי.
2. להרחבה- עירן יונה, טיארג'אן (2008). מה שלא הורג - מחסן. ענף מחקר, ממד"ה.

## מקורות

- אלרן, מ. ישראלי, צ. פדן, כ. אלטשולר, א. (2015). חוסן חברתי בעוטף עזה במבצע "צוק איתן". צבא ואסטרטגיה, 7(2), 5-26.
- גרנות, י. (2011). שעת הזהב- היחיד והחברה בלחץ החירום. הוצאת דקל בשיתוף פיקוד העורף.
- עירן יונה, מ. טיארג'אן, ר. (2008). מה שלא הורג- מחסן. ענף מחקר, ממד"ה.
- Adger, W. N., Hughes, T. P., Folke, C., Carpenter, S. R., & Rockström, J. (2005). Social-ecological resilience to coastal disasters. *Science*, 309(5737), 1036-1039.
- Alexander, D. E. (2013). Resilience and disaster risk reduction: an etymological journey. *Natural hazards and earth system sciences*, 13(11), 2707-2716.
- Berkes, F., Colding, J., and Folke, C. (2003). *Navigating social-ecological systems: building resilience for complexity and change*. Cambridge Univ Pr.
- Brand, F. S., & Jax, K. (2007). Focusing the meaning (s) of resilience: resilience as a descriptive concept and a boundary object. *Ecology and Society*, 12(1), 23.
- Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., et al. (2003). A framework to quantitatively assess and enhance the seismic resilience of communities. *Earthquake Spectra*, 19(4), 733-752.
- Boin, A. and Lagadec, P. (2000). Preparing for the Future: Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8(4), 185-191.
- Buckland, J., & Rahman, M. (1999). Community-based disaster management during the 1997 Red River Flood in Canada. *Disasters*, 23(2), 174-191.
- Goodman, R., M.A. Speers, K. McLeroy, S. Fawcett, M. Kegler, E. Parker, S. R. Smith, T.D. Sterling and N. Wallerstein. 1998. "Identifying and Defining the Dimensions of Community Capacity to Provide a Basis for Measurement." *Health Education & Behavior*. 25: 258-78.