



מקרה בוחן

ניהול משבר הקורונה בבני ברק



משה צבירן

יעל אלון שפירא

ד"ר יעל אלון שפירא היא מרצה בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. מרצה במגוון קורסים בתחומי מנהיגות, צוותיות ופיתוח ארגונים במסגרת תוכניות האקדמיים לתואר השני באוניברסיטאות תל אביב ובר אילן וכן במחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטת בר אילן. מנהלת אקדמית של תוכניות מנהיגות ויעוץ עסקי בלהב פיתוח מנהלים בפקולטה לניהול ע"ש קולר ומרצה במגוון תוכניות. ד"ר אלון שפירא היא בוגרת המחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטת בר אילן ומשמשת כיועצת לארגונים מקומיים ובינלאומיים בבניה ובהנחיה של מסגרות לפיתוח ניהול ומנהיגות, פיתוח צוותי הנהלה, עיצוב מודלים של מנטורינג וביעוץ אישי למנהלים בכירים.

פרופ' משה צבירן הוא חבר סגל בכיר בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. מכהן כראש מערך היזמות והחדשנות של אוניברסיטת תל אביב, ראש מרכז בלומברג סגול למנהיגות עירונית, ראש מרכז קולר ליזמות וחדשנות, ראש מכון אלי הורוביץ לניהול אסטרטגי ומופקד על קתדרת יצחק גילינסקי ליזמות, טכנולוגיה, חדשנות וניהול. פרופ' צבירן מחזיק בתואר ראשון במתמטיקה ומדעי המחשב, ובתואר שני ושלישי במדעי הניהול – כולם מאוניברסיטת תל אביב. הוא פרסם שני ספרים ועשרות רבות של מאמרים מדעיים בכתבי עת אקדמיים מובילים. פעיל גם בסביבה העסקית בישראל, ובין היתר כיהן ומכהן בדירקטוריונים של חברות ציבוריות ופרטיות וכיועץ בכיר לארגונים מובילים בארץ ובחו"ל.

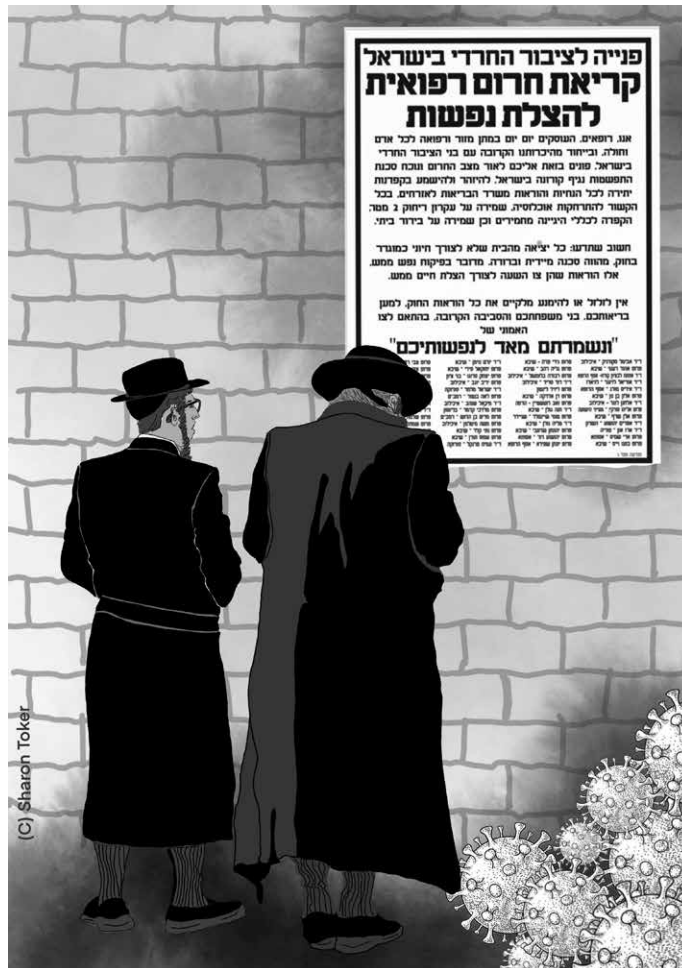
תקציר

האירוע בוחן את ניהול משבר הקורונה בבני ברק בשנת 2022. הוא מספק רקע קצר על העיר, מתאר את האתגרים הייחודיים הנובעים מאורח החיים הצפוף והקהילתי של העיר, את ההחלטה להסתייע בגורמי צבא כדי להתמודד עם ניהול המניפה, את דרך הפעולה וההובלה של הצוות ואת השתלשלות האירועים עד לעצירת התחלואה המאסיבית. המקרה מספק לקוראים כלים ומושגים מעשיים לניבוי והובלת צוותים בעילות במהלך משבר תוך שימוש במודל ה-GRIP (יעדים, תפקידים, מערכות יחסים ותהליכי עבודה) ונועד לעורר דיון בחשיבות של אומץ ניהולי, צוותיות, טיפוח קשרים חוצי מגורים והקמת ערוצי תקשורת פתוחים. מודגשת בעיקר החשיבות של טיפוח יכולות מנהיגות בניהול משברים ושל ניווט בנסיבות משתנות ומורכבות תוך הדגשת החשיבות של יצירת ביטחון פסיכולוגי בצוות רב-מגזרי, כמפתח להצלחה.

האירוע פותח ע"י ד"ר יעל אלון שפירא ופרופ' משה צבירן מהפקולטה לניהול ע"ש קולר במסגרת מרכז בלומברג-סגול למנהיגות עירונית באוניברסיטת תל אביב. האירוע פותח כבסיס לדיון בכיתה ולא נועד לשמש מקור של נתונים ראשוניים, או המחשה של ניהול יעיל או לא יעיל.

תודות לרב אברהם רובינשטיין, ראש עיריית בני ברק, למר אריק אדלר, גבר העירייה, למר קווי הס, דובר העירייה, לאלוף (מיל) רוני נומה, פרויקטור הקורונה בבני ברק ולאל"מ (מיל) אבי כהן, מנהל צוות מטה החירום בעיר, על הסיוע הרב במידע ונתונים ועל הערותיהם המועילות במהלך הכתיבה.

© כל הזכויות שמורות למחברים ולפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב.



מגפת הקורונה

שחזר מאיטליה, ומאז התפשטה המגפה במהירות והוחלט להכניס לבידוד אנשים שאובחנו כחיוביים לנגיף. בתחילת מרץ 2020 נעשה שימוש ראשון בסגר ניאורגרי בניסיון להשתלט על קצב ההדבקה – קבוצה של צליינים מיוון טיילו בישראל כשהם ננועים בנגיף, ובעקבות ביקור הקבוצה בבית לחם הטיל צה"ל סגר על העיר.

החל מה-14 במרץ, ובמשך חודש וחצי, נקטה ממשלת ישראל בצעדים הולכים ומחמירים להגבלת התנועה והפעילות הציבורית בניסיון לבלום את התפשטות הנגיף. הלימודים בבתי הספר ובאוניברסיטאות הופסקו, אירועי תרבות ופנאי בוטלו, והתקהלויות הוגבלו. בהמשך עבר המנזר הציבורי למתכונת חירום: היציאה מן הבתים הוגבלה, חלה חובה על עטיית מסכות, ולציבור הוענקו שירותים חיוניים בלבד.

מגפת הקורונה שפרצה בסוף 2019, התפתחה למגפה עולמית בעקבות נגיף SARS-CoV-2 אשר זוהה לראשונה בעיר ווהאן שבסין בדצמבר באותה השנה והתפשט ברחבי המדינה עד סוף ינואר 2020. המקרים הראשונים של הידבקות מחוץ לסין זוהו במהלך פברואר, אך בעיקר במהלך מרץ 2020.

ב-27 בינואר, לאור התפשטות הנגיף מחוץ לגבולות סין, חתם שר הבריאות דאז יעקב ליצמן על צו, לפי פקודת בריאות העם, שהוסיף את נגיף הקורונה לרשימת המחלות בעלות חשיבות בין-לאומית המחייבות הודעה מיידית. חודש אחר כך, ב-27 בפברואר, זוהה המקרה המאומת הראשון של נשא קורונה בישראל – אזרח שחזר מאיטליה מספר ימים קודם לכן. למחרת אובחנה ההדבקה הראשונה בישראל – אשתו של האזרח

העיר בני ברק

בנוסף, באמצע מרץ גם נערכו חגיגות ומסיבות פורים באופן מלא (טרם ההגבלות – ללא ריחוק חברתי) שהוסיפו להדבקה ההמונית. כמו כן, קבוצות רבות של תלמידי ישיבה ומשגיחי כשרות שחזרו מארה"ב ונשארו את הנגיף לא נבדקו בכניסתם לארץ והדביקו את בני משפחותיהם.

בעוד שמרבית האוכלוסייה במדינת ישראל צייתה להנחיות לבני הגבלות התנועה והפעילות הציבורית לשם בלימת התפשטות נגיף הקורונה, בבני ברק התמונה הייתה שונה. תושבים רבים לא היו מודעים לחומרתה של המגפה, שכן מערך ההסברה הממשלתי (שכלל הצהרות של ראש הממשלה ובכירי מערכת הבריאות בתדירות כמעט יומית) לא עבר את חומות התודעה של החברה החרדית. החלטות הממשלה על צעדי הריחוק, שכללו גם סגירה של בתי כנסת ומוסדות דת, יצרו מתח רב סביב הבנת צורכי הדת והקהילה של המגור החרדי, ומכאן קצרה הדרך להתנגשות רעיונית על מקור הסמכות – מדינה מול הלכה.

הזרם החרדי המרכזי לא ראה בהנחיה הראשונית על סגירת מוסדות החינוך צעד מחייב, אלא כאקט של זהירות שנתפסה בעיניהם כמרחיקת לכת. בהתאם לכך המשיכו מוסדות חינוך חרדיים רבים בלמידה של עשרה ימים נוספים בהסכמה שבשתיקה של מערכת הבריאות וממשלת ישראל. חלק מן הרבנים, מנהיגי קהילות, הסבירו כי "חיי הדת במתכונתם הנכחית, ובכלל זה לימוד התורה, הם קיום העולם" (קובי נחשוני, 2020).

גם אחרי שמשרד הבריאות הנחה להפסיק את הלימודים באופן מיידי, היו רבנים בעיר שטענו שצריך להמשיך ללמוד וללמד תורה בישיבות ובתלמודי התורה, והורו להמשיך להפעיל את הלימודים באופן מחתרתי בכל דרך. מציאות מורכבת זו, בצירוף שלל האירועים שנערכו כשגרה עד כניסת ההנחיות במלא חומרתן, החלו לגבות מחירים: ב-1 באפריל אובחנו בבני ברק 730 חולים, וב-5 באפריל כבר דווח על 1,192 נדבקים. קצב ההדבקה היה פי שלושה מאשר באוכלוסייה החילונית והוא הלך והתגבר. "בני ברק השוקקת, הסמל לעיר התורה והחסידות, מרכז העצבים החרדי בערב חג, נמצאת במשבר שכנראה כבר שנים לא ידעה כמוהו", שיתף תושב העיר (אבי רבינא, 2020). ההאשמות מצד התקשורת החרפיו, ופרופ' נבי ברבש, לשעבר מנכ"ל משרד הבריאות, הזהיר כי עד חג הפסח צפויים להיות בישראל 10,000 חולי קורונה מאומתים, מהם 3,000 בבני ברק לבדה. "איחרנו את הרכבת בבני ברק", כך

בני ברק, העיר השמינית בגודל אוכלוסייתה בישראל, היא מרכז העולם החרדי העולמי. העיר נוסדה ביוני 1924 כמושבה חקלאית על ידי קבוצת חסידים יוצאי פולין על אדמות שנרכשו מהכפר הערבי הסמוך אל-חירייה, שנקרא באותה עת "אבן אבריק", תוך שימור שמה של העיר המקראית הנזכרת בתנ"ך ובמקורות חז"ל במיקום זה. כדי לבסס את המושבה בשנים שלאחר מכן, נעשו מאמצים לרכוש קרקעות להרחבת השטח ולהביא למקום בתי חרושת ותעשייה קלה. כתוצאה מכך התפתחה המושבה בקצב מהיר ונוספו לה שכונות חדשות. בשנת 1937 חיו במושבה כ-550 משפחות שכללו כ-3,600 נפשות; בתחילת 1948 כבר התגוררו במושבה כ-8,000 תושבים; ובסוף 1948, לאחר הקמת המדינה והעלייה ההמונית, בבני ברק נמנו כבר 11,000 תושבים והחלו בהכנות לקראת הכרזתה כעיר. בשנת 1949 בני ברק הוכרזה כעיר, ועל פי נתוני הלמיס מתגוררים בה היום כ-220,000 תושבים. האוכלוסייה גדלה בקצב של 2.2 לשנה, ושטח השיפוט שלה הוא כ-7,300 דונם שמכוסים ברובם במבני מגורים, תעשייה ומסחר.

בני ברק היא עיר בעלת צביון חרדי מובהק. אוכלוסייתה כוללת ליטאים, חסידים וספרדים, ויש בה ישיבות רבות של שלושת הזרמים וכן מוסדות דת רבים. בעיר מתגוררים הרבנים החשובים והמשפיעים ביותר במגור החרדי, שעל פיהם יישק דבר גם ברמה העולמית. בדירוג הצפיפות של הרשויות המקומיות בישראל, בני ברק מדורגת במקום הראשון, והיא גם בין הערים הצפופות בעולם. יחס הצפיפות בה הוא כ-30,000 נפשות לקמ"ר (בהשוואה לכ-9,200 נפשות לקמ"ר בתל אביב וכ-2,400 נפשות לקמ"ר ברמת גן), כאשר מעל 50% מכלל תושבי העיר הם צעירים וילדים.

קורונה בבני ברק – בין מציאות להלכה

הקורונה הכתה קשות בבני ברק. במחצית מרץ 2020 כבר היה ברור שבני ברק היא מוקד תחלואה גדול במיוחד, בין היתר בשל שילוב ייחודי של מספר מרכיבים ובהם: צפיפות תושבים גבוהה; האופי הקהילתי-חרדי של העיר שכולל התכנסויות ומפגשים רבים בבתי הכנסת ובישיבות שבהן המשיכה להתקיים שגרת תפילות, לימודים וטישים; ושימוש רב בתחבורה ציבורית.

קפיצת ראש לתוך משבר

האלוף (מיל') רוני נומה, בעל קריירה מפוארת בצה"ל, כיהן במגוון תפקידים בעלי השפעה, ובהם אלוף פיקוד המרכז. את העולם החרדי הכיר מימי טרום המגפה, אז מינה אותו הרמטכ"ל לשעבר אביב כוכבי להוביל ועדה לבידוק גיוס חיילים חרדים לצה"ל. נומה לא תיאר לעצמו שהסיוע שעשה אז בערים ובשכונות חרדיות כדי להכיר את אורח החיים של הקהילה החרדית יהיו הכנה למשימה לאומית כה חשובה ודחופה. ב-31 למרץ התייצב בעירייה ופגש את נזר העירייה אריק אדלר ואת ראש המטה דוד פינקל, שנקראו לייצג את העירייה בפגישה עקב שהותו של ראש העיר בבידוד. אדלר היה שותף לאירוע משברי ב-2008, כאשר הגירעון השוטף של העיר עמד על קרוב לשלושים מיליון ש"ח. עיריית בני ברק הניעה לשפל שממנו היה נראה שבלתי אפשרי להיחלץ. אולם מ-2012, ועל אף אתגריה הרבים ובהם היותה העיר הצפופה בישראל, הפכה בני ברק לאחת הערים בעלות הצמיחה הכלכלית התלולה ביותר במדינת ישראל. עד היום העיר מתפתחת, ובשנת 2021 אף זכתה לדירוג הגבוה טריפל A המעיד על איתנות ויציבות כלכלית, בדומה לערים חזקות כמו תל אביב, הרצליה ורעננה. "זה סיפור של הון אנושי", נזכר אדלר בתקופה ההיא. "ללא המנהיגות של ראש העיר, וללא השותפות וההירתמות של אנשי העירייה, לעולם לא היינו יכולים להצליח כך". החיבור בין אדלר ופינקל לבין נומה היה מידי. "אני צריך חמ"ל", אמר נומה. "הלשכה שלי יכולה לשמש?" שאל אדלר. "בוודאי", השיב נומה, ומאותו הרגע הפכה לשכת הגזבר למרכז שליטה ייעודי. "אני צריך אנשים", ביקש נומה, ואדלר השיב "אין בעיה" ומייד החל להתקשר לאגפים השונים. במקביל הציץ נומה בטלפון הנייד וראה בו מסרון מאבי כהן (לשעבר מפקד קשר ותקשוב פיקודי בפיקוד המרכז), "מה קורה?"

צוות חלומות

וכך מספר כהן: "קראתי הודעה ב-Ynet שרוני נומה מונה לקבל אחריות על העיר בני ברק, ושלחתי לו הודעה בוואטסאפ 'מה קורה?'. כעבור שלוש דקות הוא כתב לי 'בוא. נפרדת מאשתי, לקחתי את האוטו והגעתי כאשר ברקע התקשורת מתארת איך החרדים משמידים את עם ישראל ומדביקים את כולם בקורונה". כמי שפיקד בעברו על מערכות מורכבות במהלך תקופות הפכפכות, דינמיות ורגישות ביותר, נומה

טען. "הדרך היחידה לעצור את זה היא להיכנס מסיבית. אני לא רואה שעושים את זה" (יהודה וייס, 2020).

בני ברק, כרשות עירונית, מצאה את עצמה חסרת אונים. העיר חוותה התפרצות אדירה של מגפה שאין לאיש כלים להתמודד עימה. היעדר ידע על הנגיף ועל המשמעות האמיתית של המחלה, וחוסר אונים מול צפיפות המגורים, הביאו למכפלות של נדבקים. בנוסף, העיר חוותה מתקפה אדירה מהתקשורת הממוסדת, שראתה בבני ברק 'קן צרעות' ומקור התחלואה של ישראל.

ב-30.3.2020 פנה ראש עיריית רמת גן, כרמל שאמה הכהן, לראש הממשלה בנימין נתניהו, והתריע שהעירייה תעתור מיידית לבניין אם לא יוחלט לאלתר על הטלת סגר כללי על העיר בני ברק. הוא גם דרש למנוע מעבר בין שתי הערים לנוכח סכנת ההידבקות בקורונה. על ראש עיריית בני ברק, הרב אברהם רובינשטיין, שבאותה עת שהה בביתו בבידוד לאחר שאשתו נדבקה בנגיף, הופעלו לחצים אדירים מצד מערכת הבריאות ומהתקשורת מכיוון אחד, ומצד רבנים חשובים ותושבים מהכיוון השני. מול התקשורת טען רובינשטיין כנגד הסגר באומרו: "אני אפשר לבנות כלא חדש, כלא בני ברק. המציאות לא תאפשר, התושבים לא יעמדו בזה, וההמלצה הזו רק תיצור אפקט הפוך. אסור להפוך את בני ברק לנטו, הסגר לא ירפא את המחלה" (יהודה וייס, 2020). מאידך, הוא היה מודע לממדי ההדבקה והבין שעליו לפעול באופן מידי. למרות שצוות פנימי בעירייה היה אחראי להתמודד עם התושבים באשר לשמירה על ההנחיות, הבין רובינשטיין שכוחות פנימיים אינם מספיקים לטיפול במשבר ושהרשות חייבת לפעול באופן מידי ואגרסיבי בניהולו של 'פרויקטור' חיצוני בעל שיעור קומה, המצויד במומחיות ובניסיון בהובלת מערך מבצעי. באותו היום (30.3.2020), עוד בהיותו בבידוד, ביקש רובינשטיין מתא"ל (מיל') אבי בניהו, שעבד כיועץ האסטרטגי שלו, להמליץ לו על איש צבא לשעבר בעל שיעור קומה בהובלת פרויקטים, שיוכל גם לתכלל את ההתמודדות עם הנגיף וגם להיות גורם מקשר בין העירייה לרשויות המדינה. לאחר שקיבל כמה תשובות שליליות מקצינים בכירים, פנה בניהו לאלוף (מיל') רוני נומה. לקראת חצות התקשר גם ראש העיר רובינשטיין לנומה, שמצידו הבטיח להגיע לבדוק את הנושא. למחרת בבוקר התייצב נומה בעירייה ולמשך מספר שבועות כמעט שלא עזב את המקום. לדברי ראש העיר, "ההחלטה לקחת את רוני נומה והצוות שלו הייתה ההחלטה הכי חשובה בחיים שלי".

והמסוזדרת, וההיררתמות של עובדי ועובדות העירייה להצלת העיר, יצרו תרבות ארגונית חדשה שבמרכזה תחושת שייכות וגאווה. אלה היו את התשתית להתמודדות העירייה עם המשבר הנוכחי.

ה-2.4.2020 היה יום בלתי נשכח בימיו הציבורי של תושבי בני ברק. ממשלת ישראל אישרה בלב כבד אך בנחרצות את התקנות לשעת חירום, המאפשרות להגביל כניסה ויציאה מיישובים ומשכונות במטרה למנוע את התפשטות נגיף הקורונה. היישוב הראשון שעליו הוכרז סגר היה בני ברק, עקב העלייה התלולה באחוז הנדבקים. בקרב תושבי העיר הסגר נתפס כהחלטה "חילונית" הרואה בדת ובשומריה "מפיי מחלות" ואוכלוסייה שניתן לכלוא מאחורי גדרות. תושבים רבים הרגישו שהם "אזרחים סוג ב", והצבת גדרות מסביב לעיר לצד הצפת העיר בפלוגות צבא יצרו תחושה של "שלטון צבאי" שאינו ער לרגישות הדתית שהביאה את מנהיגי הציבור להחליט שלא לציית להנחיות. בראייה לאחור, ההחלטה על הסגר בבני ברק הניעה השתלשלות מהפנטת של אירועים שהביאו לכך שבסופו של דבר חלה בעיר ירידה בתחלואה מן התלולות שנראו במדינת ישראל ובעולם.

החמ"ל כמרקחה

צוות החמ"ל נכנס לפעילות באופן מיידי מול מציאות כאוטית שבה צריך ללמוד ולפעול תוך כדי תנועה, בלי יכולת למפות את התושבים וללא מידע על מוקדי החולים. ללא פעולה מיידיית מספר המתים הגבוה ביותר בארץ עלול היה להגיע מבני ברק. בתוך האירוע הכאוטי המתגלגל שמאופיין בחוסר ודאות, היה חשוב לייצר הבנה ובהירות היכן שניתן, תוך מיצוי המשאבים הפנימיים ובעזרת משאבים חיצוניים. "אני רוצה עיניים בכל בניין", אמר נומה, "אני צריך לדעת בכל רגע נתון כמה חולים יש, היכן הם ממוקמים ומה מצבם". בתוך 4 שעות הפך חדר הדיונים של הנמברות לחמ"ל משוכלל שבצמוד לו משרדו של רוני נומה. מן הרגע שפורסם בתקשורת שנומה לקח על עצמו להיות הפרויקטור של בני ברק, הטלפונים לא פסקו. נומה ניהל משרדו שיחות עם גורמים ממשלתיים, הציע פתרונות, תיאם אסטרטגיות עם גורמי צבא, משטרה, מד"א וקופות החולים, ונטע אמון בגורמים השונים על מנת שאלה יאפשרו את התמיכה הדרושה. כך למשל, אוגדה 98 (אוגדת חי"ר מובחרת) נוסדה לסייע במשימות רווחה, לוגיסטיקה ופינוי החולים כחלק מהמאמץ הכולל לבלום את התפשטות

הבין כי דרושה פה התערבות שכוללת עיצוב אסטרטגי מחד והסתערות טקטית מהירה ומיידיית מאידך. כראש מטה המאבק בקורונה בעירייה, לקח נומה על עצמו את התיאום עם משרד הבריאות ועם גורמי ממשלה נוספים (כגון הייעוץ המשפטי, ראש המל"ל, חברי כנסת), וכן את הרגעת התקשורת. כהן, שבעברו מילא תפקידים בתחום הטכנולוגיה המבצעית בחזית ליבת הפיקוד של צה"ל, התבקש להיות ראש מטה האופרציה ולקחת על עצמו את החלק התפעולי של הקמת מטה הקורונה. במצב הכאוטי שהעיר הייתה נתונה בו נדרש איסוף מהיר של מידע לשם הערכת המצב ובניית תוכנית פעולה יישומית. נומה הבין כי לצד איסוף המידע יש חשיבות להנגישו לקהילה החרדית בבני ברק, שרק החלה להבין את חומרת הנגיף ולא אימצה עד אז באופן גורף את הנחיות משרד הבריאות. ללא הנגשת המידע באופן תרבותי מותאם, לא תיתכן השפעה ממשית על שינוי ההתנהגות ועל בלימת המגפה. "איפה אתה מחר בבוקר?" שאל נומה את תא"ל (מיל) רונן מנליס, שאך השתחרר מתפקידו כדובר צה"ל. "מה שאתה צריך רוני", השיב מנליס והתייצב אצלו למחרת. "הגעתי לאזור מוכה אסון", משחזר מנליס, שלקח על עצמו לסייע לקיוויו הס, דובר העירייה, בנושאי הסברה מול התקשורת החילונית.

במקביל, ותוך פחות משעה, גייס אדלר עובדים מאגפים שונים בעירייה, "שחקני ושחקניות נשמה" כהגדרתו, שבנוסף על תפקידם ועבודתם השוטפת תמכו בחמ"ל. כך, למשל, דוד פינקל, ראש המטה של ראש העיר, גויס על מנת לתווך לחמ"ל את מאפייני האוכלוסייה החרדית ולחשוב במשותף על הטמעת שיטות העבודה בעלות האופי הצבאי לאורחות החיים של הקהילה. שרי דוידוביץ, סגנית מנהלת אגף משאבי אנוש, עסקה בפינוי של החולים המאומתים למלונות תוך התגברות על סוגיות בירוקרטיות של סמכות ואחריות בין קופות החולים ומשרד הבריאות בפרויקטים שונים הקשורים לרווחת התושבים, ובהמשך הפכה לאחראית על החקירות האפידימיולוגיות. רחלי ידוב למדה תוך כדי המשבר המתגלגל את נושא ה-BI וסייעה בריכוז הנתונים ובהקמה ובהתאמה של מערכות מחשוב שבעזרתן ניתן לפלח את הנתונים שעזרו לקבל החלטות בניהול המערכה. "לגייס אנשים היה החלק הפשוט", מזכר אדלר בחיך, "הרמתי כמה טלפונים, לא היה סירוב אחד. כולם אמרו כן". עובדי העירייה הכירו את הנמבר אדלר מתוכנית ההבראה של עיריית בני ברק. היוזמות האסטרטגיות של אדלר, בהנהגת ראש העיר רובינשטיין, הפכו באותה עת את בני ברק מעירייה מוכת תוכניות הבראה כושלות לקהילה מגובשת. הסיוע מבחוץ, העבודה השיטתית

ואומצו על ידי משרד הבריאות, צה"ל ורשויות אחרות, אפשרו לנומה ולצוות החמ"ל להציג לדרג המדיני תמונת מצב (למשל להראות על מפה אזורים עם תחלואה גבוהה כדי לאפשר קבלת החלטות דיפרנציאלית ולמנוע סגרים כוללים).

עיניים בכל בניין

אחד הקשיים המרכזיים בעבודת החמ"ל הייתה ההתמודדות עם כמות התושבים הרבה בעיר. בעוד שקהילת היסוד בערים רבות היא שכונת מגורים, במקרה הזה בחר החמ"ל להתמקד בבניין מגורים כקהילת היסוד. בהתאם לתפיסה זו חולקה העיר לבניינים (בבני ברק יש כ-4,400 בניינים), כל בניין קיבל מספר, ובכל רגע נתון ניתן היה לראות על גבי המסכים בחמ"ל את מספר החולים והמבודדים בכל בניין. במקביל עמלה שרי דודוביץ סביב החקירות האפידמיולוגיות ופינוי החולים למלונות, ובהמשך הקימה פרויקט לביצוע בדיקות סרולוגיות, הראשון מסוגו בארץ. פעילות החמ"ל דרשה עבודת תיאום הדוקה עם מגוון גורמים רחב – החל מגופים ממשלתיים כמו משרד הבריאות ופיקוד העורף, דרך מוסדות אקדמיים וגופי מחקר כמו הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, וכלה בהפעלת נהגי האוטובוסים שהסיעו את החולים לבידוד במלונות. "אני עסוק בכיבוי שריפות של כאן ועכשיו", הבין נומה, וביקש מהאלוף (מיל') מיקי אדלשטיין לרכז את צוות התכנון של המטה. אדלשטיין נעתר מייד וניבש בעבודה מאומצת מתווים מורכבים לחיים בצל הקורונה, שהמפורסם בהם הוא מתווה הישיבות והפנימיות שאומץ בהמשך על ידי משרד החינוך כ"מודל הפנימיות". אדלשטיין פעל במסירות גם להסרת חסמים בירוקרטיים מול הגורמים החיצוניים השונים, ובנחישות ובענווה דאג לשפר את הגישה של משרד הבריאות כלפי בני ברק ולמצוא פתרונות מעשיים שסייעו לפצח מורכבויות שונות, כמו הצורך לקיים בדיקות סרולוגיות ראשונות מסוגן, להגביר את כמות בדיקות ה-PCR, לארגן פינוי חולים, וליצור קשר עם רופאים מחוזיים כדי לאסוף נתונים שיש בהם צורך.

במהלך תקופת הפעילות האינטנסיבית דבק צוות החמ"ל בלוח זמנים מובנה (שעון לחימה), תוך הבטחת תיאום וקבלת החלטות יעילים. בכל בוקר בשעה 8:00 התייצב הצוות לבניית תמונת מצב. נומה הציג את התמונה העדכנית של רמת התחלואה ואת אזורי ההתפרצות העיקריים בעיר, וכך ופינקל סיפקו נתונים ספציפיים על מספר החולים, המפונים, האשפוזים ומצב חלוקת המזון. עד השעה 9:30 קיבל אדלר גישה לכספת

הנגיף. "לא חסרו קונפליקטים", משחזר נומה, "בעיקר סביב סמכויות שלא היו מספיק רחבות לרשויות העירוניות, ולי כמי שהתנדב לסייע". תחושת האחריות שהייתה על כתפיו הזכירה לו מצבים מהעבר שבהם נדרש לפעול בעיתות משבר, שבהן טבעי, אך לא נכון, שסמכויות רבות מרוכזות ברמות הבכירות. "המנהיגות נמצאת במרווח הזה שבין האחריות לסמכות", נזכר נומה, ובין השאר הבין שעליו לפעול על מנת לייצר אמון מול הגורמים השונים למען הרחבת המשאבים שעימם יוכל לפעול, ולדרוש סמכויות נחוצות. לדוגמה, הוא התעקש שאוגדה 98 (שסייעה בהמשך בחלוקת מזון, בסיוע לקיום מנהגים לקראת החג ובפינוי למלונות) תפעל תחת סמכות מטה החירום של העירייה ולא תחת משרד הביטחון.

כהן, בעל ניסיון בתחום תוכנות השליטה וממשקי איסוף נתונים, רישת את החמ"ל במערכת תוכנה מתקדמת שאספה וניתחה נתונים בסיועה של רחלי ידוב, שעזרה בעיבוד הנתונים ובהטמעת מערכות השליטה והבקרה. בהמשך, בעזרת הידע של כהן וידוב, צוות המחשוב של העירייה פיתח בהצלחה לוחות מחוונים (דשבורד) שחוללו מהפכה בעיבוד הנתונים. לוחות מחוונים אלו אפשרו הצלבה יעילה של נתונים מקופות החולים, תוך מתן מידע מהיר יותר עוד לפני נתוני הבוקר הרשמיים של משרד הבריאות. הנתונים הללו גם אפשרו מיפוי מדויק של אזורים שונים בעיר וניתוח של מגמות מאקרו. ברמת המיקרו ניתן היה לזהות אם מדובר בחולים חדשים מבתי אב שונים או בהדבקה משפחתית. המערכת למעשה ידעה לפלח את הנתונים לדוח מצב יומי שכלל נתונים חיוניים לקבלת החלטות (כגון שיעור בדיקות, כמות מאומתים וחולים בחדר גילים, אחוזו בתי אב חדשים וכו'). המידע הזה אפשר שליטה גבוהה על כל רחוב וכל בניין ברחבי העיר, תוך מעקב רציף אחר התנדודויות תושבים באמצעות מצלמות האבטחה של העירייה רוני נומה ואבי כהן, 2021). מערכות השליטה והבקרה היוו עבור צוות החמ"ל כלי עזר לצמצום שיעורי התמותה דרך חיתוכי המידע והצגתם באופן גרפי. הנתונים שהגיעו העידו על חומרת המצב: קצב ההתפשטות היה מהיר מן המשוער, וכלל בין היתר נדבקים רבים באותה המשפחה. באחת הישיבות של החמ"ל התחוויר כי ניתן לאסוף נתונים ולנטר את המצב גם מתוך התשתית הקיימת. למשל, 150 מצלמות שהעירייה התקינה לצילום גני ילדים הופנו החוצה לרחובות על מנת לזהות על גבי המסכים בחמ"ל התקהלויות בזמן אמת. עובדי העירייה הציעו בתבונה לפנות לרבנים מקומיים שסייעו בפיוור התקהלויות, אסטרטגיה שהוכחה כיעילה יותר מאשר אכיפה משטרתית. הכלים, שלימים נלמדו

הבירוקרטי הנדרש מול מדי"א, צה"ל ומשרד הבריאות. אתגר נוסף שנדרש לו צוות החמ"ל היה איך לאפשר לנשים מבודדות להגיע למקווה? גם לכך נמצא פתרון לוגיסטי שהצליח לשמור על הנחיות משרד הבריאות לצד מתן אפשרות לקיים מצוות והלכות שהציבור החרדי רגיל בהן.

עוד משימה משמעותית שצוות החמ"ל נדרש לה הייתה חלוקת מזון לאלו שלא יכלו לצאת מן הבתים. לדוגמה, לקראת חג הפסח חולקו כ-18 אלף מארזי מזון בבני ברק. באחת מישיבות הצוות בחמ"ל עלה הקושי בלשמור על קשר הדוק עם תושבי העיר לשם הפצת המסרים ויידוא קיום ההנחיות, לצד הקושי של התושבים לקבל מענה לפניות ממוקד 106 שהוצף בפניות. בהמשך לכך עלה הרעיון של גיוס מתנדבים כרכי בניינים. כלומר לכל אחד מ-4,400 הבניינים בעיר יהיו נציגים שתפקידם העיקרי הוא יצירת קשר וחיוזוק עם דרי הבניין, במיוחד לאור האתגרים בתקשור המסרים המגבילים והבטחת ציות להוראות הבידוד והסגר. תהליך הגיוס של רכי הבניינים בוצע בקפידה, תוך בחירת אנשים שמתאפיינים בכישורי תקשורת חזקים, אמפתיה ותחושת אחריות עמוקה כלפי הקהילה שלהם. רכי הבניינים, בהנהגתו של שימי קשש, קיבלו מדי יום דיווחים על מקרים מאומתים של תחלואה בבניינים שלהם, ובהתאם נקטו פעולות מהירות וסיפקו מידע חיוני לתושבים כדי למנוע התפשטות נוספת. הם הפיצו באופן פעיל מידע על בידוד ואמצעי ריחוק חברתי, תוך שימת דגש על אחריות אישית בבלית הנגיף. יתרה מזאת, המתאמים דווחו לחמ"ל על מקרים של בידוד לקוי, תוך הקפדה על נקיטת פעולות מתאימות לטיפול בבעיות אלו. תפקידם היה גם למפות את הצרכים הפיזיים והנפשיים של משפחות ויחידים של חולים בבידוד, תוך תיאום סיוע הכרחי כדי לתמוך ברווחתם. כדי ליעל את התקשורת, הוקמה שלוחה ייעודית לרכי מבנים בתוך מוקד החירום הטלפוני של העירייה, דבר שהבטיח מעקב מרוכז ותיאום יעיל עם החמ"ל העירוני. לתושבים תוקשר שמדובר במערך חדשני של אנשי קשר מול החמ"ל העירוני, והם אף סייעו בחלוקת משחקים למשפחות המבודדות.

צוות החמ"ל פעל ברנישות וביצירתיות על מנת לשמור על ריחוק, אך גם מתוך הבנה כי העיר חייבת את קיום המנהגים והמצוות באופן מלא. באישור הרבנים שאירו התושבים שקיות חמץ מחוץ לבתים, החיילים אספו אותן למשאיות, וראש העיר יחד עם רבנים נכבדים נוספים ניהלו את טקס ביעור החמץ. במקרים שבהם הייתה תחושה שהתושבים אינם מבינים את עוצמת הסכנה שבהידבקות, החליט הצוות לפרסם מודעות

של משרד הבריאות ובה דוח החולים היומי, שבו מידע חיוני לתהליך קבלת ההחלטות של הצוות. בשעה 10:00 בבוקר נפגש צוות החמ"ל העירוני כדי לקבל החלטות ליישום מדיניות מתואמת ולחשוב על אופנים שבהם ניתן לרתום את כלל היחידות העירוניות על מנת לטפל בפערים, בחסמים ובהנחיות ספציפיות הקשורות לפינוי ולהפצת מידע. עד השעה 18:00 הוכן בקפידה דוח מצב מקיף לעיר לפי ההתפתחויות והנתונים העדכניים ביותר. בשעה 20:00 התקיימה הערכת מצב יסודית, כאשר צוות החמ"ל משתף פעולה עם נציגי המשטרה, מדי"א ופיקוד העורף. המאמץ השיתופי הזה הבטיח גישה הוליסטית ומתואמת בהול המצב בצורה יעילה (איתי בלומנטל, 2020). בכל ישיבה הדגיש נומה שלכל אירוע שחורג משמירה על הנחיות הריחוק מוצמד תג מחיר של נדבקים, ושחשוב לחזור ולהדגיש בפני התושבים שיש להקפיד על הנחיות משרד הבריאות, כולל ניקוי וחיטוי משטחים בתדירות גבוהה והימנעות משימוש משותף בחפצים, והכול על מנת להציל חיים.

המיקוד המרכזי של מפגשי החמ"ל היה למצוא דרכים יעילות להשפיע על האוכלוסייה לדווח על תסמינים, לשתף פעולה עם ההנחיות ולהגיע לבדיקות, והכול תוך תיאום הדוק בין הגופים השונים ובהם מדי"א, פיקוד העורף ומשטרת ישראל. לצורך כך הבינו אנשי החמ"ל כי יש צורך במידע עירוני ייעודי שאינו קיים בערוצי המידע הקיימים ואינו נגיש לתושבי העיר המתמודדת עם אתגרים מובנים כמו בידוד לבן משפחה בודד בדירה צפופה, שמירה על קשישים ומטפלים זרים, ביצוע בדיקות, והנחיות לחולים מאומתים. באופן יצירתי הפיקה העירייה חוברת עם מידע אפידמיולוגי, מידע טכני ופרסומים רציפים שיצרו חיבור בין תודעה לשינוי. "היה לנו חשוב לייצר אופן דרך יצירת תחושת ודאות ומתן פתרונות לדברים הקטנים", משחזר נומה. "עסקנו בבעיות השוטפות והתמקדנו בחשיבה יצירתית לגבי פתרונות למצבים מורכבים. לדוגמה, איך ניתן לבדד אמא בהיריון עם שני ילדים מאומתים, ארבעה ילדים עם סימפטומים, שלושה ילדים בריאים ובעל בריא?". כך עלה הרעיון של מתווה הצימרים, שאפשר לבדד משפחה בלי לסכן אותה. איך משכנעים אנשים להתפנות? לצורך כך הפעילה הרשות תנועת מלקחיים – מחד שיווקה את היציאה כיופשה פסטורלית, ומאידך הפעילה לחץ סביבתי באמצעות פרסום לדיירי הבניינים על חולים מאומתים בקרבתם, מה שיצר לחץ על החולים להסכים להתפנות. דוידוביץ לקחה על עצמה לשוחח עם התושבים, וברנישות ובנחישות התקשרה טלפונית לשכנע חולים לעבור למלונות. מאוחר יותר היא הכשירה צוות של עובדות עירייה לעשות זאת, ופעלה להקלת התהליך

שרים ונציגי המערכת הרפואית ביקרו בחמ"ל וראו כי בני ברק מהווה מודל לשמירה קפדנית על הכללים וההנחיות. נומה ורובינשטיין אירחו בשמחה, שיתפו באתגרים והתנאו בנעשה. האופטימיות והחריצות של הצוות, לצד ההאטה הקבועה בקצב התחלואה, הרגיעו את התקשורת והחלו דיווחים אוהדים על עבודת החמ"ל, כמו גם על הירתמות הרבנים והצוות של תושבי העיר להנחיות. המעקב, הפיקוח והשיתוף ההדדי שנוצרו בין העירייה לתושבים יצרו משמעת שהחלה לצמצם את שיעורי ההדבקה. "בני ברק היא היום העיר הכי ממושמעת במדינת ישראל", סיפר כהן מספר ימים לאחר הקמת החמ"ל.

הסברה מותאמת אישית

בפגישותיו של נומה עם רבנים מובילים בבני ברק, הוא הבין את עומק העלבון שחשו החרדים מהיחס של הציבור והתקשורת. בעזרתו של דובר העירייה, קיוי הס, התחוויר לנומה מהר מאוד כי התקשור הזהה של ההנחיות לאוכלוסייה החרדית והחילונית יצר כשל הסברתי חמור, מאחר שלא הייתה התייחסות למאפיינים הייחודיים של האוכלוסייה החרדית ואורח החיים שלה. ממוצע הנפשות למשפחה בבני ברק הוא הגבוה ביותר מבין הערים הגדולות בארץ, שטח הדירות בה קטן, והשגרה רצופה בהתקהלויות, בטקסים דתיים ובאירועים חברתיים. האינטראקציות התכופות בין התושבים, כגון טבילה יומית של גברים במקווה, תפילות במניין שלוש פעמים ביום, חתונות (שהן אירוע מתגלגל ורב-משתתפים), מנהגים שונים (עדלאידע בפורים, אפייה משותפת של מצות שמורות, קניות גדולות לקראת פסח), יצרו אתגר מורכב מאוד ביישום ההנחיות לריחוק חברתי. הסגר המחמיר פגש חלק גדול מן האוכלוסייה בהפתעה. רבים בקהילה זו מנותקים מאמצעי תקשורת עדכניים (טלוויזיה, טלפונים חכמים, אינטרנט, רשתות חברתיות), ומשרד הבריאות לא הצליח לעדכן תושבים שנוקקו לבידוד בגלל הטלפונים הישנים.

לפני ההסברה והמאבק על התודעה, הבין הצוות של נומה כי יש להקדיש זמן רב להידברות. אנשי הצוות נפגשו עם עשרות מובילי דעה, הקשיבו להם ולמדו את אורחות החיים, את הערכים ואת המנהגים של הפלגים השונים. מנליס, שעבד מול התקשורת, סיפר כי "ביומיים הראשונים ישבתי ללמוד מעיתונאים ואנשי פרסום מקומיים. גיליתי שלאנשים יש פער בהבנה הבסיסית של המחלה, ופחד מאוד גדול. ההנחיות

שחורות כדי ליצור קשר הדוק בין אי שמירה על ההנחיות לבין המחיר שעלול להיגבות בחיי אדם. צוות החמ"ל דאג לבור סמכויות לכל מי שהסכים לסייע והפגין יכולת ביצוע. כדי להרחיב את מעגל המסייעים, ביוזמה החמ"ל סמכויות וגייס את ארגוני המתנדבים בעיר וגופים כגון קופות חולים. למשל, קופ"ח מכבי דאגה לחלק תרופות לאנשים מבודדים באמצעות צוות של אופנוענים.

מלבד החשיבה הטקטית, התקיימו דיונים אסטרטגיים על תוכניות ארוכות טווח כמו עתיד מערכת החינוך, הרווחה הנפשית של התושבים, חיבור בין מתנדבים צעירים לאוכלוסייה ותיקה, מציאת פתרון ללימוד תורה בצוותא, ועוד. מכיוון שצוות החמ"ל הורכב מאנשים מרקעים ותחומי מומחיות שונים, השקפות שונות וניסיון חיים שונה, היה מאתגר לגשר על הפער בין שיטות העבודה הסותרות. כהן יישם את ניסיונו הצבאי בתחום הטכנולוגיה המבצעית וקיבל החלטות הקשורות לפיקוח, פיני חולים, חלוקת מזון ומשלוח סיוע רפואי על בסיס מידע מבוסס נתונים ומיפוי דיגיטלי של המערכות הממוחשבות. לצד כהן, פעל פינקל לסייע בביצוע ההחלטות והבנת מוקדי הכוח בתוך העירייה וגם במערכת הארצית. עבור צוות נומה הוא היה מורה הנבוכים לאורחות החברה החרדית ומנהיגה, והיה למעשה יועץ האישי של נומה בכל הקשור בהתנהלות הפוליטית מול חצרות הרבנים והגורמים הפוליטיים בעולם החרדי ובתוך העירייה. לפני הקורונה נהג פינקל לבסס את עבודתו על אינטואיציות, זיכרון, היכרות וחיבורים בין-אישיים. המפגש בין העולמות השונים היה חיוני להצלחת פעילות החמ"ל. פינקל הבין שבמשבר בסדר גודל כזה לא ניתן לנהל את העירייה בשיטות שהיה רגיל להן בשגרה, וכהן הבין שבלי דמויות שמכירות ומבינות את הפלגים השונים בעיר, את אופי המשפחות ואורחות חייהן, ואת רמות הכשרות הנבדלות, אין ערך למידע שהוא מקבל מהמערכת, מדויק ככל שיהיה. בישיבות השוטפות של החמ"ל עלתה התובנה כי שמירה על ההנחיות מחייבת גם יצירתיות בשמירה על החוסן הנפשי, ויש ליצור עבור האוכלוסייה הספונה בבתיים בצפיפות, כשחלקה הגדול מנותק מכל אמצעי התקשורת ונטול חיבור לרשת ואפילו למחשב, מרחבים של הפוגה והתרעננות. כתוצאה מכך עלו יוזמות שאפשרו לתושבים להרגיש את אוירת החג (פסח), כגון מערך של "משאיות שמחה" שכלל מופעים והופעות מוזיקליות עבור התושבים בהפעלה עירונית תוך שמירה על כללי הריחוק החברתי. אורנג גם אירועים של "שירת מרפסות" בהשתתפות תושבים רבים, והשירה של "מה נשתנה" מהמרפסות בליל הסדר זכורה היטב לתושבי בני ברק עד עצם היום הזה.

הרלוונטיים לצורך סנכרון פעילות משותפת בניהולה של שרי דוידוביץ. בחדר ישבו כ-30 איש, מחציתם עובדי עירייה והשאר מצה"ל ומגופים נוספים. החדר שימש כמרכז תיאום בין הזרועות השונות של המערכת, לרבות מטה החירום העירוני, מגן דוד אדום וקופות החולים. כך התאפשרה הפניה של חולים לבדיקות מוקדמות, מעקב אחר מי שאובחנו כמקומיים להמשך טיפול, והעברת מידע עדכני למשפחות באמצעות הודעות קוליות בטלפונים הכשרים והנייחים. במקביל, פעל צוות של נציגי עירייה בשטח לאיתור מקרי חולי, והעירייה סייעה ליותר מעשרת אלפים משפחות לעבור לבתי הארחה ומלונות בהתאם לאמות המידה ההלכתיות. כדי לזרז את יציאתם למלונות של תלמידי ישיבות, שנמצאו כגורם מדבק משמעותי, עלתה הבנה כי יש צורך לבנות סביבה בטוחה ללימודים משותפים במלונות. לשם כך זיזרה העירייה את הקמתם של "בתי מדרש" ייעודיים לנשאים וחולים במלונות. בתי מדרש אלו אפשרו לתלמידים להמשיך בלימודים תוך צמצום הסיכון להדבקה אחרים.

לעיתים נדרשו צעדים משמעותיים שבאותו הרגע נתפסו כמחמירים וחריגים מאוד. רובינשטיין למשל, בצעד לא פופולרי אך מציל חיים, נדרש לרתך דלתות של בתי כנסת כדי למנוע התכנסות לתפילה, ולנתק צנרת וחיבורי מים למקוואות. עבור אנשים שבמשך 60 שנה כל יום התפללו במניין או טבלו במקווה זה היה אתגר מורכב. לצד צעדי משמעת, דאג הצוות לפעילויות רווחה רבות. לילדים נשלחו חוברות שכללו חידונים ופעילויות, ולמבוגרים נכתבו מדריכי הסברה ייעודיים שכללו מסרים מחזקים מאת רובינשטיין, לצד ניתוח של הנתונים, הסבר שכלתני על אפיון המגמות, ניתוח של אירועי התכנסות ותוצאתם הטראגית, וכן הנחיות להתנהלות אישית, אם כבר יאיים ואם כמאומתים.

יוזמות שונות הולידו פעילויות שאפשרו למתנדבים צעירים לבקר (תחת ההנחיות) מבודדים שגרים בגפם, התקיימו ביקורים פיזיים וטלפוניים יומיומיים כדי לוודא שהנחיות הבידוד נשמרות, חולקו מסכות ונערכו ביקורות. אחת הדרכים לגרום למנהלי מוסדות להגביר את המודעות לשמירה על ההנחיות הייתה אירוח שלהם בחמ"ל, חשיפה לנתונים והבהרת ההנחיות. כך הבינו טוב יותר את מידת חומרתה של המגפה וסייעו להפיץ את המסרים לקהילותיהם.

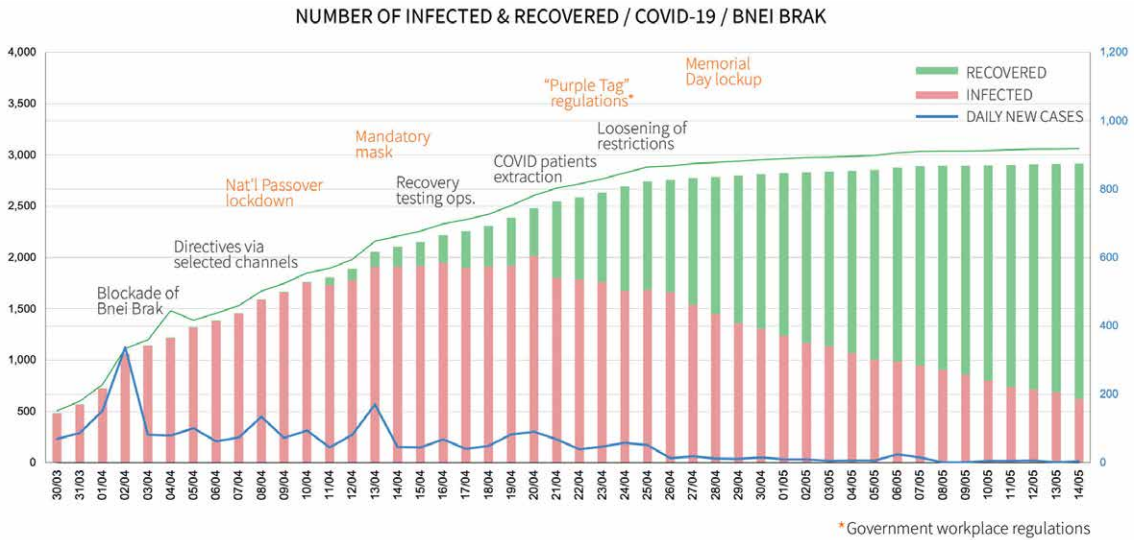
לא תורגמו לשפת בני ברק. התושבים קיבלו גרות על הראש כשרבים מנותקים מטלוויזיה ואינטרנט וניזונים ממקורות חרדיים בלבד". צוות החמ"ל הבין שהדרישה מהאוכלוסייה לחדול מלימודים ולפעול באופן כה שונה מאורחות החיים הרגילות שלהם, מחייבת הסברה ייחודית. כדי להגיע לקהל הרחב בקהילה החרדית הוביל הס, דובר העירייה, פרסום באמצעי תקשורת מסורתיים כגון כרוזים ופשוטויליים. הכרוזים נוסחו בשפה ובסגנון המותאם לחברה החרדית, הופצו ברחובות ובבתי כנסת, והיוו דרך יעילה להעברת מסרים בריאותיים וחיוניים לקהילה. הפשוטויליים הודבקו על לוחות מודעות והופצו במספרים גדולים כך שהגיעו לקהל הרחב. הניסוחים היו חריפים, והאותיות השחורות והגדולות כללו מסרים כגון "שבע ברכות או שבעה דנחמתא" (על מנת למנוע חתונות רבות משתתפים), "ידינו לא שפכו את הדם הזה?" ו"שלא נהיה מן הצועקים לשעבר". כל זה לצד נתוני תחלואה מצמררים וישרים ("אחד מ-10 חולי קורונה בגיל 70 ומעלה הגיע לסכנת חיים וחלילה יגיע למניין הנפטרים"), וכן תמונות של רבנים שתומכים בערך של פיקוח נפש, והזמנות להתפלל לטובת חולים שנמצאים במצב קשה (כרמז למה שעלול לקרות למי שלא ישמור על ההנחיות). כל אלה זרעו בציבור תחושת אימה מפני המגפה.

נומה ניהל שיחות תכופות עם הרבנים וניס את השפעתם להעלאת המודעות לכללים ולהנחיות של משרד הבריאות. ב-18.4 כתב מרן הגאון רבי יצחק זילברשטיין מכתב שאליו הצטרפו גדולי פוסקי ההלכה, ובו קריאה לחולי הקורונה להיענות לבקשת הרשויות ולעבור לבתי מלון ייעודיים, על פי הדין של פיקוח נפש. הם הדגישו שהשהייה בבית מסכנת את בני המשפחה והסביבה. מאות משפחות מבני ברק נענו לקריאה ועברו למלונות תוך ליווי צמוד של הרשויות ותנאים מיטיבים להחלמה. בדיעבד אמר נומה כך: "מעולם בהיסטוריה של העם היהודי לא קרה (לפחות לא באופן וולונטרי) שרבנים הורו להפסיק להתפלל בציבור ולהימנע מלימוד תורה בחברותא". מאמצי ההסברה הנרחבים של עיריית בני ברק אומצו בהמשך על ידי עיריית נוספות שבתחומן מתגוררים תושבים חרדים.

שגרת חירום

ב-15.4 הוסב החדר המשמש לישיבות מועצת העיר לחדר ניהול המצב, ובו שולחן עגול שריכז את כלל הגורמים

תרשים 1: 46 ימים של ניהול משבר הקורונה בבני ברק והשטחת העקומה



מקור: רוני נומה, אבי כהן, "השטחת העקומה כנגד כל הסיכויים".

אפילוג

אדלר לא העלה בדעתו שמדובר במשבר כה ארוך, והמשיך יחד עם ההנהגה המקומית להתבסס על היסודות שהניח צוות נומה. הצוות הנוכחי כלל מלבד עובדי העירייה גם גורמי צבא ותומכים נוספים, והמשיך להתכנס לפחות פעמיים בשבוע במסירות ובנחישות מתוך הבנה שמדובר בהצלת חיי אדם. נומה הפך לאורח כבוד בעירייה, והמשיך לבקר, ליעץ ולהוות בן ברית לכל שאלה וסוגיה. עיריית בני ברק המשיכה להשקיע משאבים רבים בשיווק ובהסברה, וכפי שהגדיר זאת הס: "עבדנו בידיים חשופות, בהיעדר מספיק הסברה מותאמת למגזר החרדי". הצוות המשיך לגלות יוזמות ויצירתיות על מנת לגרום לתושבים להמשיך לשמור על ההנחיות במשך חודשים רבים. למשל, אחת היוזמות הייתה יצירת הוועדה ההלכתית המיוחדת בבני ברק, בשיתוף מומחי רפואה. הפורום הזה כלל רופאים ורופאה יחד עם בכירי פוסקי ההלכה, והם הוציאו במשותף מכתב חתום שבו בקשה מפורשת עם הנחיות שמירה לציבור. "בגלל חומרת המצב, אין פשרות ויש אצלנו אפס סובלנות", סיפר הס. בחודש יולי, כאשר מספר הנדבקים החל לעלות שוב, נאלצה העירייה, בשיתוף רופאים ורבנים, לסגור מוסדות דת שלא שמרו על ההנחיות. "זאת צביטה בלב ודמעה בעין אבל אין ברירה", הסביר.

תם ולא נשלם

"אנחנו נהיינו משפחה" אמר רובינשטיין באירוע צנוע שנערך ב-29.4 ובו העביר נומה את מושכות החמ"ל לאדלר. "אני בוודאי רוצה לציין את היכולות המופלאות של האנשים שפגשנו כאן. להבנתנו אך טבעי שאדלר ימשיך להוביל", אמר נומה. "מה שאתה לימדת אותי בחודש לא למדתי בכל ימי חיי", אמר אדלר. דוידוביץ ירשה את תפקידו של כהן, והפכה לראש המטה המבצעי של הקורונה. תחת "מצב החירום" אושר לכולם שימוש בטלפונים חכמים, מספר החולים ירד, והשיח בתקשורת הפך למכבד ומפרגן. עבודת הנמלים השקטה והצנועה ברוח צוות נומה, וההתמסרות של רובינשטיין, אדלר ושאר עובדי העירייה, שינו את פני העיר בתוך שלושה שבועות (דני זקן, 2020). באמצעות יצירת קשר הדוק ובניית יחסי אמון עם תושבי העיר, הצליח הצוות העירוני לרתום את שיתוף הפעולה של הקהילה ולהביא ליישום יעיל של ההנחיות והמדיניות שגובשו בהתאמה מלאה לצרכים הייחודיים של התושבים. מאמצים מרוכזים אלה הניבו תוצאות מרשימות תוך זמן קצר יחסית כאשר העקומה האפידמיולוגית שוטחה, כמשתקף בתרשים 1 לעיל, קצב ההדבקה הואט משמעותית, ופתחו מודלים חדשניים המאפשרים לנהל שגרת חיים לצד הנגיף שיושמו גם בערים אחרות בישראל.

בעצמו, "רוצו להתחסן כדי להגן עליכם ועל היקרים לכם!
אני כאן כדי לשמש דוגמה לציבור החרדי, ואני בטוח שכפי
שבני עירי יצאו להיבדק בהמוניהם – כך הם גם יגיעו ויתחסנו
באחוזים הגבוהים במדינה. ביחד, ובאמונה שלמה בבורא
עולם – ננצח את הנגיף."

pai.yael@gmail.com

ד"ר יעל אלח שפירא

סיפור ההתמודדות של בני ברק היא עדות לכוח הטמון
בהחלטה צנועה, אמיצה וחד-משמעית של ראש עיר, לצד
הנהגה משתפת ונחישות בלתי מתפשרת, ומעל כל אלה
צוותיות מעוררת השראה. ב-20.12.2020 הבין צוות החמ"ל
את החשיבות הקריטית של מבצע החיסונים הלאומי נגד מגפת
הקורונה. רובינשטיין עצמו צעד בראש המחנה וקיבל באופן
פומבי את המנה הראשונה. "הגעתי לכאן כדי להעביר לציבור
החרדי ולעם ישראל כולו מסר ברור", אמר לפני שהתחסן

רשימת מקורות

רוני נומה, אבי כהן, "פק"ל התפרצות המונית-עיר אדומה",
syn-rg-ai.com, 27.01.21

קובי נחשוני, "בציבור החרדי החליטו: ממשיכים ללמוד
כרגיל", ynet, 15.03.20, <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5694804,00.html>

אבי רבינא, "מרכז העצבים החרדי שהפך למדגרת ה'קורונה'
של ישראל", כיכר השבת, 02.04.20, <https://www.kikar.co.il/haredim-news/354302>

איתי בלומנטל, רחפנים, מצלמות ומסכי ענק: ביקור בחדר
המלחמה של עיריית בני ברק, ynet, 07.04.20, <https://www.ynet.co.il/articles/0,7340,L-5710560,00.html>

יהודה וייס, תרחיש האימים של ברבש: איחרנו את הרכבת,
בבני ברק יש מסה של חולים", אקטואליק בארץ, 31.03.20,
<https://bit.ly/4688uKz>

דני זקן, "הקצין והמגפה: רוני נומה מעביר את מושכות הניהול
של בני ברק", גלובס, 29.4.2020, <https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001326785>

רוני נומה, אבי כהן, "השטחת העקומה כנגד כל הסיכויים".
syn-rg-ai.com