



Governor-General of New Zealand (CC BY 4.0): מקור: 26 באוקטובר 2017. ניו זילנד, טרם השבעתה לראשות ממשלת ניו זילנד

ניו זילנד, קורונה וביטחון לאומי – עקרונות ולקחים לניהול חירום ומשבר

כרמית פדן

מגפת הקורונה מצטרפת לאיומים אחרים מהטבע שמדינות נאלצות להתמודד עימם, ובהם רעידות אדמה, גלי צונאמי, שריפות, שיטפונות, נוסף על איומים מידי אדם כמו טרור ומלחמות. אסונות בסדר גודל דומה ואף גדולים יותר צפויים להתרחש גם בעתיד כתוצר של העידן שבו אנו חיים, המאופיין כ"עידן של הפרעות" (disruptions). איומים אלה מערערים את ההגדרה המסורתית של המושג ביטחון לאומי, בעיקר מבחינת הדרך הנדרשת כדי לספק להם מענה הולם. המאבק שמנהלת ניו זילנד במגפת הקורונה נחשב לאחד המוצלחים בעולם. סקירתו כמקרה בוחן מעלה חמישה עקרונות מרכזיים המתגבשים יחד למודל לניהול מצבי חירום ומשבר, ומהם ניתן לבנות מודל לניהול אסונות המוניים: הגדרת מטרה משותפת; עבודה עם מומחים; תקשורת מחברת; תוכנית מאורגנת; גמישות והסתגלות. המאמר מציג כל אחד מהעקרונות כפי שיושמו בניו זילנד בשנה האחרונה ומציע לקחים שניתן ליישם בניהול מצבי חירום ומצבי משבר עתידיים אחרים. עקרונות הניהול הללו מדגישים את הרכיב החברתי כגורם מרכזי במאבק נגד איום בלתי מוכר ונוכח "מציאות" של "הפרעות" המלוות בחוסר ודאות קיצונית – גורם שלא זכה עד כה למעמד מרכזי בתפיסת הביטחון הלאומי של מדינות.

מילות מפתח: COVID-19; חוסן; מנהיגות; ניהול; משבר; חירום; ביטחון לאומי; ניו זילנד

מבוא

חלפה יותר משנה מאז הופיע נגיף קורונה בוואהן בסין (12 בדצמבר 2019) והוכרז כמגפה עולמית על ידי ארגון הבריאות העולמי. עד סוף דצמבר 2020 נדבקו בנגיף יותר מ-81 מיליון בני אדם ברחבי העולם, יותר מ-1.7 מיליון בני אדם מתו ויותר מחמישה מיליון בני אדם החלימו מהמחלה (worldometers, n.d.). כל זאת, בשעה שבמדינות רבות בעולם כבר היה גל שני ואף שלישי של המגפה, ובמדינות כמו בריטניה, שוודיה, ספרד וישראל דיווחו על מקרי הדבקה בגרסה החדשה של נגיף הקורונה שהתגלתה בבריטניה. מגפת הקורונה יצרה משבר רב-ממדי: בריאותי, כלכלי, חברתי, ממשלי ופוליטי במדינות רבות בעולם וגם בישראל, והשלכותיה יורגשו עוד שנים רבות. ניכרת שונות רבה בהשפעותיה ובהשלכותיה של מגפת הקורונה בין מדינות כמו גם בין קהילות, קבוצות אתניות, קבוצות גיל ומעמד כלכלי (Twigg, 2020). שונות זו נובעת מהחוזקות ומהחולשות של כל מדינה, הקשורות למאפייני היסוד שלה, למבנה המשילות בה, לאיתנות מערכת הבריאות ולרשתות הביטחון החברתיות והכלכליות שלה. היא נובעת גם מהמאפיינים החברתיים והתרבותיים בכל מדינה, מהצעדים שננקטו בכל מדינה כדי לעצור את התפשטות הנגיף, ממדיניות הסגר שיישמו בהן ומהצעדים שנקטו בכל אחת מהן כדי לטפל בחולים ולהקל על האוכלוסייה (Islam et al., 2020).

ניתן לראות במגפת הקורונה חלק מקטגוריה רחבה של איומים המתייחסים לביטחון לאומי במובן הרחב. כלומר, לא עוד ביטחון לאומי במובן הפיזי בלבד כי אם חלק ממגוון רחב של תחומים רבים ושונים כמו כלכלה, חברה ואיכות סביבה.

המשבר שחוללה מגפת הקורונה הוא תוצר של הסביבה שבה אנו חיים, המתאפיינת כסביבה בלתי יציבה ובלתי צפויה שאינה מתפתחת באופן ליניארי, ולכן נוצר קושי רב בניבוי (Uhl-Bien et al., 2007). תנאי פעולה אלה מובילים למצב שבו אירועי משבר ומצבי חירום כוללים תחום רחב של סוגיות: פוליטיות, סביבתיות, טכנולוגיות ובריאותיות. זאת כתוצאה של הפרעות מידי אדם והפרעות מהטבע, ועל כך נכתב בספרות המקצועית כבר לפני כשני עשורים (Kersten, 2006; Paraskevas, 2005). המודל שהפך לפופולרי גם במגפת הקורונה ומוצע כדי להתמודד עם מציאות מורכבת ובלתי צפויה הוא ה-VUCA, שפותח בצבא האמריקאי בראשית שנות ה-90 כדי לתאר את המאפיינים של תנאי הפעולה שבהם נתקל צבא זה

בהגיעו לקוסובו, לסומליה, לאפגניסטן ולעיראק (בן יוסף, 2017). מאפיינים אלה הכתיבו "מציאות" שלא ניתן היה להגדירה באופן חד-משמעי וחד-ממדי. השם VUCA מייצג מאפיינים אלה בראשי תיבות שפירושה הוא: Volatility, תנודתיות; Uncertainty, אי-ודאות; Complexity, מורכבות; Ambiguity, עמימות. חיבורם יחד יוצר את מה שמכונה "עולם ה-VUCA" (בן-יוסף, 2020). זוהי תופעה שמערכות מדיניות רבות לא נערכו אליה ולכן לא היו מוכנות לקראתה. יש המכנים תופעה זו "הפתעה בסיסית"² ויש המכנים אותה "ברבור לבן".³ מגפת הקורונה אינה איום בודד ויחיד בעידן הנוכחי. היא מצטרפת לאיומים גלובליים נוספים שעומדים נאלצת מדינת הלאום להתמודד החל מסוף המאה ה-20 ותחילת המאה ה-21, ובהם טרור, נשק גרעיני והתחממות כדור הארץ (מיכלין-שפיר ופדן, 2019). מדובר באיומים גלובליים שהומשגו על ידי הסוציולוג הפוליטי אולריך בק כסיכונים והועמדו בהשוואה לסכנות שאפיינו את המאה ה-20 — המשגה שהובילה את בק להגדיר את החברה במאה ה-21 "חברת סיכון" (risk society). סיכונים מתייחדים בכך שאין הם איומים גשמיים (כמו איום של פלישת צבא זר למדינה נתונה) אלא איומים מעשה ידי אדם שהשלכותיהם הרסניות, ושאת התרחשותם אפשר לחשב רק בכלים הסתברותיים (Beck, 1992). למעשה, ניתן לראות במגפת הקורונה חלק מקטגוריה רחבה של איומים המתייחסים לביטחון לאומי במובן הרחב. כלומר, לא עוד ביטחון לאומי במובן הפיזי בלבד כי אם חלק ממגוון רחב של תחומים רבים ושונים כמו כלכלה, חברה ואיכות סביבה — כמו התחממות כדור הארץ, מחסור במים, ביטחון מזון, מגפות ועוד (פרי, 2019). לפיכך מגפת הקורונה היא גם הזדמנות לבחון את הטענה שביטחון אינו "מציאות" נתונה, אובייקטיבית, חיצונית ומהותית (essential) אלא מוצר מובנה, בחזקת הבניה חברתית (Baldwin, 1997). הצורך להרחיב את תכולת המושג ביטחון נובע מההכרה הגוברת בכך שבעידן המודרניות המאוחרת (החל משנות ה-80 של המאה ה-20) התערערה תחושת הביטחון של האזרחים מסיבות שונות ועקב גורמים מגוונים. השינויים בכל תחומי החיים הם יסודיים ובעיקר מהירים יותר מאשר בעבר. ה"מציאות" הפכה "נזילה" יותר והמשימה העיקרית של המוסדות החברתיים — ליצור ולשמר את הסדר החברתי — נעשתה קשה מכפי שהייתה (פרי, 2019). טומס פיו (Tomas Pueyo) מסכם במאמרו הבדלים בין מדינות שהצליחו "לשטח את העקומה" באשר למגפה, לבין אלה שלא הצליחו בכך. השוואה זו מעלה כי דפוסי הפעולה שהבדילו את המדינות אלה מאלה נעוץ דווקא בהתערבויות ה"לא-תרופתיות" (Non-Pharmaceutical)

חלק ראשון: ניו זילנד – רקע כללי

ניו זילנד, שקמה כקולוניה בריטית במאה ה־19, מחולקת לשני איים מרכזיים – צפוני ודרומי. בירתה היא ולינגטון והעיר הגדולה והמיושבת ביותר בה היא אוקלנד, המונה 1.3 מיליון תושבים. אוכלוסיית המדינה מונה קרוב ל־5 מיליון בני אדם. הרכבה האתני מגוון: 67.5 אחוזים ממוצא אירופי (כלשהו), 14.6 אחוזים ממוצא מאורי והיתר פולינזים ואסייתים. ראשת הממשלה, העומדת גם בראשות מפלגת הלייבור הסוציאל־דמוקרטית, היא ג'סינדה ארדרן. מבחינת נתוני הכלכלה (לפני הקורונה), התוצר הלאומי הגולמי (תל"ג) בניו זילנד נאמד ב־198 מיליארד דולר (קצת יותר מ־40 אלף דולר לנפש); שיעור האינפלציה: 3 אחוזים; שיעור האבטלה: 3.7 אחוזים; יחס חוב-תוצר: 0.8 אחוזים מהתמ"ג (בישראל – 1.5 אחוזים מהתמ"ג). כלכלת ניו זילנד מבוססת בעיקר על מסחר ויצוא של מוצרי חקלאות (12 אחוזים), דיג, בשר, מיכון וטקסטיל. תיירות היא ענף היצוא המרכזי בניו זילנד, עם 20.4 אחוזים מסך היצוא ו־14.4 אחוזים ממספר המועסקים (ניו זילנד, ל"ת). הצלחתה של ניו זילנד בניהול המאבק בקורונה ניכרת במדדיה הכלכליים: לפי הערכות, התמ"ג בניו זילנד צפוי לצמוח (ריאלית) ב־5.7 אחוזים בשנת הכספים הבאה – אפריל 2021 עד מארס 2022 (זאת לאחר ירידה צפויה של 4.3 אחוזים בשנת הכספים 2020–2021). בשנת הכספים 2020–2021 עלה שיעור האבטלה מכוח העבודה ל־6.8 אחוזים, לעומת 4.1 אחוזים בשנת הכספים הקודמת. אולם בשנת הכספים 2021–2022 צפוי שיעור האבטלה לרדת ל־5.9 אחוזים.⁴

כשפרצה מגפת הקורונה הייתה בניו זילנד מוכנות גבוהה יחסית של המערכות המדיניות. לניו זילנד הייתה תוכנית להתמודדות עם מגפה (Influenza Pandemic Plan) שנכתבה ב־2017, ובוצעה בה שניונים והתאמות למערכי החירום עקב כישלון בביקורת הכנה להתפרצות פנדמיה, שהתקיימה בנובמבר 2019. יותר מכך, ניו זילנד היא למודת מצבי חירום הנובעים בעיקר מרעידות אדמה (כ־14 אלף רעידות אדמה בשנה, רובן לא מזיקות אך יש ביניהן הרסניות).⁵ כך, יומיים לאחר שארגון הבריאות העולמי הודיע כי ישנן ראיות המעידות על העברת הנגיף מאדם לאדם בוואן, ממשלת ניו זילנד הקימה ב־24 בינואר 2020 צוות מייעץ למשרד הבריאות לניהול המאבק בנגיף קורונה. מנכ"ל משרד הבריאות של ניו זילנד ומי שניהל את המאבק במגפה בשיתוף הדוק עם ראשת הממשלה ג'סינדה ארדרן הוא ד"ר אשלי בלומפילד – רופא ואפידמיולוג בהכשרתו. ניו זילנד היא מדינת אי המתאפיינת בשיעורי צפיפות אוכלוסין נמוכים ורוב תושביה מתגוררים בבתים פרטיים

(Interventions) שנקטו (Pueyo, 2020). בין דפוסי פעולה אלה נמנים: מערך בדיקות אינטנסיבי; הגבלות טיסה; חקירות אפידמיולוגיות; ומדיניות בידוד. מנהיגות היא דפוס פעולה "לא־תרופתי" נוסף ומשמעותי בניהול מצבי משבר (Fink, 1986; Klann, 2004; Mitroff, 2003), וזו בולטת גם במגפת הקורונה, שכן משבר זה הוא גם מבחנה של מנהיגות. יש הגורסים כי הדבר הגרוע מכול המשפיע על התמודדותן של מדינות ברחבי העולם בניהול מגפת הקורונה הוא קיומו של ואקום מנהיגותי (Tourish, 2018). מנהיגות נחשבת לגורם משמעותי המבדיל בין מדינות שמצליחות לבין אלה שאינן מצליחות להתמודד עם מגפת הקורונה (Wilson, 2020). לדוגמה, מדינות כמו דנמרק, פינלנד, נורווגיה, טיוואן נמנות עם הראשונות, ואילו בלגיה, צרפת, ספרד, בריטניה, ארצות הברית וישראל נמנות עם האחרונות. בין המדינות הנחשבות ליעילות ולמוצלחות בעולם בניהול המאבק במגפת הקורונה נמצאת גם ניו זילנד. מטרת המאמר הנוכחי היא לבחון מהם גורמי המנהיגות שסייעו למדינה זו לספוג טוב יותר את ה"הפרעה" שנבעה ממגפת הקורונה, להסתגל אליה במהירות רבה יותר ולמגר את המגפה בשטחה. המאמר מחולק לארבעה חלקים: **החלק הראשון** יכלול נתוני רקע על אודות ניו זילנד ויצג את הגישה שהובילה ממשלתה במאבק במגפת הקורונה; **החלק השני** יעמוד בקצרה על ההיבט המגדרי בניהול המאבק בקורונה של ג'סינדה ארדרן, ראשת ממשלת ניו זילנד; **החלק השלישי** יעמוד על הרכיב החברתי בניהול המאבק במגפת הקורונה – אמון הציבור – ויסמנו כתנאי מרכזי שיאפשר להצליח להיאבק באיום בלתי צפוי ובלתי מוכר המחייב שינוי בהתנהגות הציבור; **החלק הרביעי**, המציג את **הטענה המרכזית** של המאמר, יפרט חמישה עקרונות מרכזיים לניהול מצבי משבר וחירום שהנחו את ממשלת ניו זילנד במאבקה בנגיף. המאמר מראה כי המהלך המאתגר ביותר עבור ניו זילנד, כמו עבור מדינות אחרות, לא היה מימוש דפוסי פעולה קלאסיים של לחימה בנגיפים אלא הוצאה לפועל של שלושה מהלכים עיקריים, חברתיים באופיים, המחייבים שינוי בהתנהגות הציבור: הובלת הציבור לסגר, להקפדה על ההנחיות ולבידוד חברתי, כדי לעצור את שרשרת ההדבקה ולמנוע את התפשטות הקורונה. שינוי התנהגות הציבור מחייב שותפות והיענות מצידו, ומושג בעיקר באמצעות אמון הציבור בהנהגה. עקרונות הניהול שמפורטים במאמר ואשר הנחו את ממשלת ניו זילנד במאבקה במגפה ממחישים כי ממשלת ניו זילנד הצליחה להגביר את אמון הציבור בה, וכך הצליחה להשיג שותפות והיענות של הציבור לניהול מאבקה במגפת הקורונה.

התמותה הנמוכים ביותר ומספר החיוביים לקורונה הנמוך ביותר (ראו להלן תרשים מס' 1, World Health Organization).

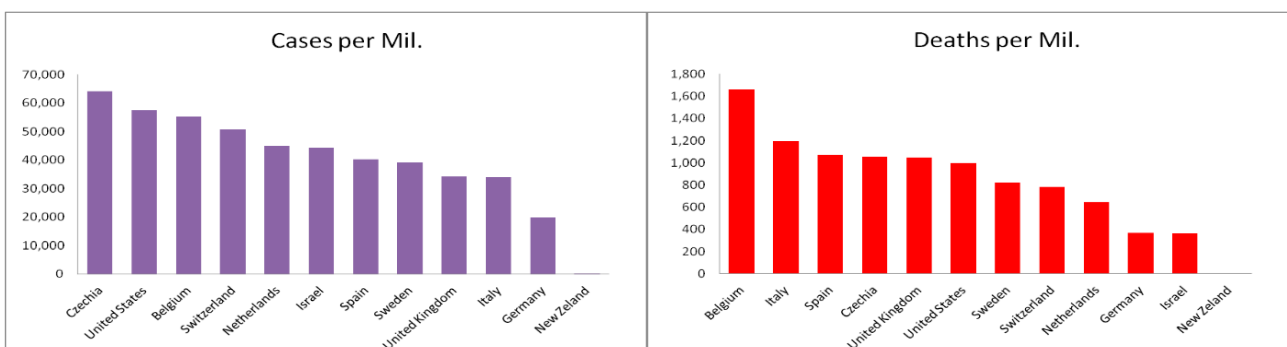
“Go hard – Go Early”: הגישה של ניו זילנד למאבק בקורונה

ממשלת ניו זילנד פעלה במהירות ונקטה גישה זהירה וקשוחה, מבוססת ומונחית מדע, שזכתה לשם “גישת החיסול” (“elimination strategy”). כבר ב־25 במרס הכריזה ממשלת ניו זילנד על סגר מדינתי מלא למשך ארבעה שבועות עד 27 באפריל בהגבלות מלאות, ועוד שלושה שבועות בהגבלות הדקות פחות.⁷ משרד הבריאות בניו זילנד פעל מתוך הנחת מוצא שלפניהם חלון הזדמנויות קצר לעצירת התפשטות הנגיף, ולכן אם לא יפעלו במהירות, בהקדם ובעוצמה – חלון ההזדמנויות ייסגר וניו זילנד תיאלץ להתמודד עם השלכות בריאותיות קשות ונזק כלכלי בדומה למדינות אחרות בעולם כמו איטליה, ספרד, בריטניה וארצות הברית. לפיכך המרכיבים המרכזיים של האסטרטגיה למיגור הנגיף כללו פיקוח הדוק על הגבולות, הגבלת כניסה של אנשים שנדבקו בקורונה באמצעות הכנסתם לבידוד של 14 ימים ופיקוח רשויות המדינה על האוכלוסייה באמצעות בדיקות וחקירות אפידמיולוגיות. כך אמר מייקל בייקר: “הסגר שהטלנו היה כנראה הקפדני בעולם. הוא התבסס על המדיניות המחמירה של אוניברסיטת אוקספורד והוכח כיעיל מאוד” (פרימור, 2020). עד לכתיבת שורות אלה, ניו זילנד הטילה שני סגרים במסגרת מאבקה במגפת הקורונה: הסגר המלא הראשון על כל המדינה הוטל ב־25 במרס ונמשך ארבעה שבועות, והסגר השני הוטל על העיר אוקלנד ב־14 באוגוסט (רמת התרעה 4 ורמת התרעה 2 בכל ניו זילנד, להלן) ונמשך שלושה שבועות.⁸

(גם בערים). מאפיינים אלה מאפשרים לה לנהל פיקוח הדוק על גבולות המדינה, והעובדה כי נחשפה מאוחר יחסית לנגיף הקורונה⁶ פתחה בפניה הזדמנות ללמוד ממדינות אחרות כיצד לנהל את מאבקה בנגיף בדרך שאכן עשתה (להלן). אלה הדברים שאמר מייקל בייקר, פרופסור לבריאות הציבור באוניברסיטת אוטגו במדינה ואפידמיולוג בכיר, שנמנה עם הצוות המייעץ של משרד הבריאות בניו זילנד לענייני קורונה, בראיון שנערך עימו:

הושפעתי מאוד מעבודת כוח המשימה של ארגון הבריאות העולמי לסין, שקבע כי זו הצליחה לעצור את הווירוס ואף קרובה לחסל אותו... הורשתי גם מהניסיון של מדינות אחרות, בעיקר טיוואן, שהצליחו למנוע מהווירוס להיכנס לשטח... כשהשתלטנו על הווירוס בפעם הראשונה חשבנו שאין צורך במסכות, אבל הניסיון של מקומות אחרים בעולם הראה אחרת, כך שהוספנו אותן לסל ההנחיות (פרימור, 2020).

אף שקיימת טענה שלפיה הצלחת מאבקה של ניו זילנד במגפת הקורונה מוסברת בהיותה מדינת אי קטנה וכפרית, העובדות מוכיחות אחרת. ברוב המקרים הקורונה נפוצה בעולם על ידי תיירים שנכנסו למדינות דרך הים והאוויר, ולא דרך היבשה (Marmorek & Eyzaguirre, 2020). מכאן מוגבל גם תוקף הטענה שצפיפות האוכלוסייה הנמוכה היא שתרמה להצלחת המאבק בנגיף – הן בגלל אופני ההפצה העיקריים של הנגיף והן משום שעדיין יש בניו זילנד מרכזי אוכלוסייה גדולים. היא נמנית עם מדינות אחרות במזרח אסיה כמו וייטנאם, דרום קוריאה, טיוואן (ולהבדיל – איסלנד) שהצליחו לשטח את העקומה ואף לחסל את הנגיף לחלוטין. מבין מדינות ה־OECD, בניו זילנד שיעורי



תרשים מס' 1: השוואת שיעורי תמותה בין מדינות ה־OECD

מקור: <https://covid19.who.int/table> (מעודכן ל־29 בדצמבר 2020)

חלק שני: ההיבט המגדרי בניהול המאבק בקורונה

ניו זילנד נמנית עם קבוצת המדינות פינלנד, איסלנד, גרמניה, טיוואן, נורווגיה ודנמרק, שבהן עומדת אישה בראשות המדינה. בכל המדינות האלו נרשמו, באופן יחסי, פחות מתים והרבה פחות נדבקים מאשר במדינות אחרות, שבראשן עומדים מנהיגים גברים (ראו תרשים מס' 2 ומס' 3).⁹ הצלחת מנהיגות של נשים בקורונה זוכה להסברים מגוונים – יש הטוענים כי לחלק מהנשים המנהיגות יש התכונות הנדרשות לניהול מצבי משבר וחירום (Kristof, 2020; Taub, 2020), ויש הטוענים כי הצלחתן בניהול המגפה קשורה פחות למגדר שלהן ויותר

לסוג המדינות שבהן נבחרות נשים לעמדות מנהיגות – שכן במדינות שאוכלוסייתן משכילה יותר והשוויון המגדרי בהן רב יותר, נשים נבחרות לעמדות הנהגה מלכתחילה.¹⁰ עוד נטען כי המוסדות הציבוריים במדינות כמו אלה יעילים יותר (Lewis, 2020).

ועם כל זאת, הצלחתן של הנשים המנהיגות את משבר הקורונה מרשימה, בהתחשב בעובדה שנשים מהוות פחות משבעה אחוזים מכלל המנהיגים בעולם. מחקר שפורסם לאחרונה ב-Harvard Business Review (Zenger & Folkman, 2020) ובדק 60 אלף מנהיגים (22,603 נשים, 40,187 גברים) מחזק את התפיסה שלפיה נשים הן מנהיגות טובות יותר בזמן

תרשים מס' 2: נתוני קורונה במדינות שבראשן עומדות נשים

שם המדינה	סך מקרי קורונה	חולי קורונה פעילים	סך המתים מקורונה	שיעור התמותה למיליון נפש	אוכלוסייה
 פינלנד	35,137	8,591	546	98	5,544,980
 איסלנד	5,726	143	28	82	342,335
 טיוואן	795	127	7	0.3	23,838,108
 נורווגיה	47,585	9,498	429	79	5,442,127
 ניו זילנד	2,151	49	25	5	5,002,100
 דנמרק	155,826	39,781	1,204	208	5,802,284

תרשים מס' 3: נתוני קורונה במדינות שבראשן עומדים גברים

שם המדינה	סך מקרי קורונה	חולי קורונה פעילים	סך המתים מקורונה	שיעור התמותה למיליון נפש	אוכלוסייה
 קנדה	555,207	74,113	15,121	399	37,905,077
 ארה"ב	19,781,718	7,741,717	343,182	1,034	331,960,370
 צרפת	2,562,646	2,308,815	63,109	966	65,344,969
 איטליה	2,056,277	575,221	72,370	1,198	60,417,726
 הממלכה המאוחדת	2,329,730	N/A	71,109	1,045	68,062,047
 ספרד	1,894,072	N/A	50,122	1,072	46,763,749
 ישראל	411,677	4,392	3,286	357	9,197,590

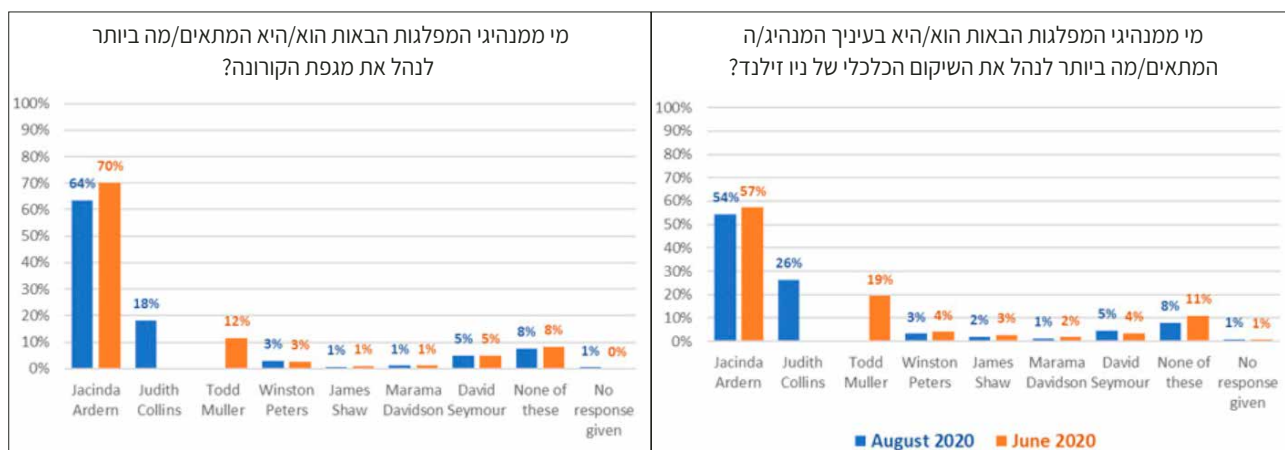
מקור: <https://www.worldometers.info/coronavirus/#countries> (מעודכן ל-29 בדצמבר 2020)

חלק שלישי: הרכיב החברתי בניהול המאבק במגפת הקורונה: אמון הציבור

לכאורה נאבקה הנהגת ניו זילנד בהתפשטות הקורונה באמצעות מימוש דפוסי פעולה קלאסיים של לחימה בנגיפים. בדומה למדינות אחרות היא עצרה את התיירות הנכנסת למדינה; רכשה ציוד הגנה אישי כדי להגן על עובדים חיוניים; ביצעה בדיקות רחבות היקף לאוכלוסייה; הובילה מנגנון יעיל לביצוע חקירות אפידמיולוגיות; ונקטה מדיניות של סגר ובידוד לחיוביים לקורונה. אלא שהמהלך המתאגר ביותר עבור ניו זילנד, כמו עבור מדינות אחרות, לא היה ביצוע הפעולות הללו כי אם הוצאה לפועל של שלושה מהלכים אחרים: הובלת הציבור לסגר; הקפדה על הנחיות הקורונה; ובידוד פיזי/חברתי כדי לעצור את שרשרת ההדבקה ולמנוע את התפשטות הקורונה. ההבדל בין חמשת המהלכים הארגוניים הראשונים לשלושת המהלכים החברתיים האחרונים קשור לצורך לשנות את התנהגות הציבור, שנובע מאופי התפשטות הנגיף. שינוי התנהגות הציבור מחייב שותפות והיענות מצידו, ואלה מושפעות בעיקר ממידת אמון הציבור בהנהגה. ממשלת ניו זילנד הצליחה להגביר את אמון הציבור בה וכך הצליחה להשיג שותפות והיענות של הציבור לניהול מאבק בהתפשטות הנגיף. על פי תאוריות הזהות החברתית באשר למנהיגות, אם ציבור מאמין כי מנהיגיו פועלים כדי לשרת אינטרסים משותפים, או אז פעולה קולקטיבית-טרנספורמטיבית (transformative collective action) מתאפשרת במידה רבה יותר (Reicher & Hopkins, 2005). פעולה קולקטיבית-טרנספורמטיבית זו נחשבת להכרח הישרדותי כדי להתגבר על המגפה, ולכן יש לה תפקיד קריטי בעיצוב פעולות המשרתות את הצורך לבנות את אמון הציבור בהנהגה. סקרי דעת קהל שנערכו בניו

משבר. נתוני תמותה, תחלואה, אמון ברשויות ופרמטרים נוספים היו טובים יותר במדינות וברשויות שמונהגות על ידי נשים.

הסבר נוסף להצלחתן של נשים להנהיג מצבי חירום ומשבר נעוץ בכך שבזמן משבר מנהיגות ומנהיגים נדרשים לשמש "בסיס בטוח" (secure-base support) עבור המונהגים (Mayseless & Popper, 2019). אלה שיודעים לספק "בסיס בטוח" מתאפיינים בתכונות כמו יכולת הכלה, אמפתיה, חמלה, שיתוף פעולה, שקיפות והקשבה. תכונות אלו חשובות בייחוד בעת משבר כמו מגפת הקורונה, המתאפיינת בבלבול ובאי-ודאות רבה. ההגבלות שהושטו על הציבור במסגרת המאבק בקורונה יוצרות תחושות של דכדוך ומצוקה ומעלות צורך בדמות אימהית, הקשור בחיפוש "בסיס בטוח" שמספק בין היתר נחמה, חמלה, הכלה ואמפתיה. תכונות אלה מזוהות עם מנהיגות של נשים יותר מאשר מנהיגות של גברים, ולכן יש הטוענים כי היו המפתח להצלחת מנהיגותן בניהול המאבק במגפת הקורונה (Taub, 2020). זאת לעומת תכונות כמו ריכוזיות, החלטיות ואסרטיביות, המזוהות בדרך כלל עם מנהיגות של גברים ונמצאו פחות מתאימות לזמן המשבר (Lewis, 2020). במקרה של ניו זילנד, היכולת של ארדרן להיות קשובה לציבור ולהביע אמפתיה כלפיו הייתה ועודנה נקודת חוזק בסגנון מנהיגותה. זו נודעת כ-"politics of kindness" וארדרן הקפידה לשלבה היטב בתקשורת שניהלה עם הציבור.¹¹ העולם פגש בארדרן אחרי התקפת הטרור בקרייסטצ'רץ (מארס 2019). ארדרן עמדה אז לצד הקורבנות המוסלמים, הביעה אמפתיה לכאבם והצהירה כי "האדם שהוציא לפועל את האלימות הזאת אינו חלק מאיתנו". כפי שיודגם להלן, הדחף לקבץ אנשים לתוך ה"אנחנו" משמש את ארדרן גם במגפת הקורונה.



תרשים מס' 4: נתוני סקר דעת קהל שבוצע בניו זילנד בחודשים יוני ואוגוסט 2020

מקור: <https://www.horizonpoll.co.nz/page/593/ardern-seen>

הסיכונים" גורסת כי יש לעצב את תוכניות ההיערכות למצבי חירום כך שיספקו מענה בסיסי למגוון רחב של איומים (החל בהפרעות וכלה באסונות המוניים). זאת משום שעל פי גישה זו השאלה מהו מקור האסון חשובה פחות, ולכן אין צורך לפתח תוכניות נפרדות כמענה לאיומים שונים (Gregory, 2015). המענה לאסונות המוניים מכיל ארבעה מרכיבים המאפיינים את "מעגל הניהול" (Khan et al., 2008): היערכות (preparedness) לקראת האירוע; מענה לאירוע (response); ראשוני, שניוני ושלישוני; שיקום (recovery) לתשתיות ולבני אדם שנפגעו; אפחות/מניעה (mitigation/prevention). גישת "כל הסיכונים" מתמקדת במרכיב ההיערכות, שכן לפיה היערכות מקדימה והולמת תסייע לצמצם במידה רבה נזקי אסונות ותתרום להעצמת הכשירות של המנגנונים והתהליכים הנדרשים כדי להתמודד עם האסון (Collins, 2000, אצל אלרן, 2021).

בהתבוננות על ניו זילנד כמקרה בוחן ניתן לסמן חמישה עקרונות ניהול מרכזיים שסייעו לה לנהל את מאבקה בהתפשטות נגיף הקורונה: הגדרת מטרה משותפת; עבודה עם מומחים; תקשורת מחברת; תוכנית מאורגנת; גמישות והסתגלות.

על פי אלרן (2021), תפיסת החוסן (resilience)¹² התפתחה במסגרת תורת הניהול של אסונות המוניים, והיא מתבססת על ההנחה שאסונות מתרחשים וימשיכו להתרחש, למרות מאמצי המניעה והאפחות. מערכות המאמצות את תפיסת החוסן או את מרכיביה במסגרת ההיערכות המקדימה שלהן לאסונות המוניים נוקטות בדרך כלל אחת משלוש גישות: הגישה המרחיבה, שעיקרה טיפול הוליסטי מקדים במרכיבים החברתיים, הכלכליים והתשתיתיים של המערכת; הגישה הפונקציונלית, המתמקדת בהשקעה ציבורית מקדימה ונרחבת בהיבטים ארגוניים, תשתיתיים וחברתיים, לצורך היערכות להתמודדות מוצלחת עם אסונות ו"הפרעות"; הגישה הצרה, המתמקדת בהכנת הכלים הספציפיים שיאפשרו ניהול תקין של המערכת בעת משבר/חירום. כאמור, בהתבוננות על ניו זילנד כמקרה בוחן ניתן לסמן חמישה עקרונות ניהול מרכזיים שסייעו לה לנהל את מאבקה בהתפשטות נגיף הקורונה: הגדרת מטרה משותפת; עבודה עם מומחים; תקשורת מחברת; תוכנית מאורגנת; גמישות והסתגלות (ראו תרשים מס' 5).

א. הגדרת מטרה משותפת: מאבק מוצלח כמו זה

נגד נגיף קורונה כרוך ביכולתה של המנהיגות למקד את מאמציה בצורך להגביר את מעורבות הציבור בבעיות

זילנד בחודשים יוני ואוגוסט 2020, חודשי השיא של גל הקורונה הראשון, מראים כי ג'סינדה ארדרן וממשלתה זכו לאמון הציבור מתחילת משבר הקורונה בארצם (ראו תרשים מס' 4). ב-18 באוקטובר, עת נערכו בחירות לאומיות בניו זילנד, זכתה מפלגת הלייבור בראשות ג'סינדה ארדרן ברוב של 64 מושבים בפרלמנט מתוך 120 מושבים. ארדרן הובילה את מפלגת הלייבור לניצחון היסטורי שכן מפלגת הלייבור בראשותה השיגה רוב בפרלמנט, לראשונה מאז 1996.

המאבק של ממשלת ניו זילנד במגפת הקורונה לא היה מושלם. הייתה דאגה רבה בנושא ציוד ההגנה מפני קורונה עבור אנשי רפואה ושירותים חיוניים, נרשמו מחלוקות רבות על ההגבלות בגבולות, על אופן תמיכת הממשלה בעסקים, בעובדים, באוכלוסיות המתבססות על קצבאות רווחה ועוד. ב-2 ביולי אף התפטר מתפקידו דייוויד קלארק, שר הבריאות בממשלת ניו זילנד, לאחר שהפר פעמיים את ההנחיות למניעת התפשטות הקורונה. מדינות שהצליחו לשטח את העקומה או אף למנוע בכלל את כניסת הנגיף לשטח המדינה (כמו טיוואן) הן מדינות שהשכילו לבלום את המשבר. הן הצליחו להגיב בגמישות ל"הפרעה" ולשמור על רציפות תפקודית למרות התרחשותה. מדינות אלה מוגדרות כבעלות חוסן גבוה יותר באופן יחסי לאחרות (Marmorek & Eyzaguirre, 2020). בהקשר זה עולה השאלה: מהם עקרונות הניהול המרכזיים שהובילו את ממשלת ניו זילנד לספוג בצורה טובה יותר את ה"הפרעה" שנבעה ממגפת הקורונה, ולהסתגל בגמישות רבה יותר אליה? החלק הבא במאמר יציג חמישה עקרונות שהובילו את ממשלת ניו זילנד, בהובלת ראשת הממשלה ג'סינדה ארדרן, בניהול המגפה. חמשת עקרונות הניהול שיפורטו להלן סייעו לממשלת ניו זילנד לנהל את מצב החירום בזיקה למאפייני "עולם ה-VUCA", שכן הם סייעו לה להכניס מידה של סדר וודאות בניהול החירום, חיזקו ומחזקים את יכולתה להתמודד עם המגפה, ובסיכום כולל מאפשרים לה להשיג שליטה על התפשטות הנגיף. גיבוש עקרונות אלה יחדיו יכול לשמש לא רק מודל לניהול מאבק במגפת הקורונה אלא גם מודל לניהול מצבי חירום ומשבר שמקורותיהם אחרים. החלק הבא יציג כל אחד מעקרונות הניהול, ידגים דפוסי פעולה ייחודיים בכל אחד מהם ויסמן לקחים שניתן ליישם גם בניהול מצבי חירום ומשבר עתידיים אחרים.

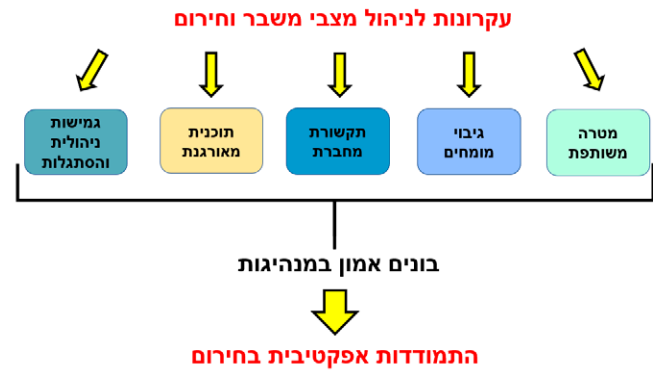
חלק רביעי: עקרונות אוניברסליים לניהול משבר וחירום

משבר הקורונה נכלל בקטגוריית האסונות ההמוניים ונתפס כאסון טבע חריג (אלרן, 2021). גישת "כל

בסיום הסגר הראשון במדינה אמרה: "אומנם העבודה עדיין לא הסתיימה, אך זה ציון דרך משמעותי. תודה לך, ניו זילנד" (BBC News, 2020). בסוף הסגר השני אמרה: "אנחנו יכולים לחוש גאווה שוב, כי עשינו זאת יחד!"¹⁴ הלכה הנלמד משימוש בעקרון ניהול זה הוא שהגדרת מטרה משותפת מסייעת לגייס את הציבור להתמודד עם המשבר כקבוצה מאוחדת בעלת גורל משותף, ומאפשרת לרתום אותו לצעדים הנדרשים לשם כך. מימוש עקרון ניהול זה בעת משבר מסייע להגביר את אמון הציבור במנהיגות.

ב. עבודה עם מומחים: המאבק של ממשלת ניו זילנד במגפת הקורונה לווה בצוות מייעץ לענייני הקורונה מטעם משרד הבריאות וכלל 12 מומחים (New Zealand Ministry of Health, n.d.). הנכונות של הממשלה להקשיב לעובדות ולעצות המדעיות שסיפק הצוות תמכה בתהליך קבלת ההחלטות והבדילה את ניו זילנד ממדינות שהתעלמו מעצות מומחים, ולכן לא הצליחו לעצור את התפשטות הנגיף. היתרונות בגיבוי של מומחים מקצועיים לניהול מצבי משבר הם רבים: מומחים מעניקים גיבוי לטענות של מנהיגים כי המצב שבו הם נמצאים הוא אכן משבר, הם מגבירים את התחושה בציבור שמנהיגים נשענים על קריטריונים אובייקטיביים ולפיכך אין מדובר במניפולציה או בקונספירציה של השלטון, גיבוי של מומחים מסייע לחזק את המסר שיש צורך ממשי ואמיתי בשינוי התנהגותה של האוכלוסייה. מחקרים מצביעים על שחצנות, היבריס וסירוב להקשיב כגורמים מרכזיים המובילים לדיספונקציונליות של מנהיגים (Tourish, 2018).

ראשת ממשלת ניו זילנד השתמשה באופן מושכל במומחים לא רק כדי ללוות את תהליך קבלת ההחלטות של ממשלתה, אלא גם כדי לתווך את המסרים של ממשלתה לציבור. בכל הופעותיה בציבור בעת הסגר הראשון הופיע לצידה מנכ"ל משרד הבריאות ד"ר אשלי בלומפילד, אפידמיולוג בהכשרתו. כל שאלה רפואית שנשאלה על ידי עיתונאים בסיום התדרוך לציבור הופנתה לד"ר בלומפילד. כך וידאה ארדרן כי הציבור מקבל תשובה מדויקת, ובו בזמן השתמשה במומחיות הרפואית כדי לגבות את האסטרטגיה שנקטה ממשלתה ולחזק את המסר שלה לציבור (Kohlenbach, 2020). ההופעה המשותפת של ראשת הממשלה ומנכ"ל משרד הבריאות הגדירה את סגנון המנהיגות המעורבת של ארדרן: מנהיגות משתפת ואוטנטית. לפי הראשונה, מנהיגות אינה נתונה בידי אדם זה או אחר ועליה להיות משותפת בין קבוצה או רשת של אנשים שמתקיימים ביניהם יחסי גומלין (Northouse, 2016), ולפי השנייה, מנהיגות מבטאת בהירות בדבר ערכים ואמונות של



תרשים מס' 5: עקרונות לניהול מצבי חירום ומשבר – בונים את אמון הציבור במנהיגות

מקור: פדן, 2020

הקולקטיביות המתעוררות בנוכחות הנגיף (Wilson, 2020), וכדי להשיג זאת יש להגדיר מטרה משותפת (Grint, 2010). ג'סינדה ארדרן וממשלתה השכילו להגדיר מטרה משותפת ולנסח אותה בפשטות. זו נוסחה כך: לעצור את התפשטות נגיף קורונה; ויעדיה נוסחו כך: להציל חיים ולהפחית למינימום את הפגיעה בפרנסה.¹⁵ בעת פנייה לציבור, בנאומים ובעדכון מידע לציבור השתמשה ארדרן פעמים רבות במילים: "we, us, all", "New Zealanders, a team of 5 million". במילים אלה פנתה ארדרן אל הציבור כאל קבוצה מאוחדת, בעלת גורל משותף וללא הבדל מגדר, מעמד סוציאו-אקונומי או קבוצה אתנית. סימון ה"אנחנו" סייע ליצור גאווה לאומית של אזרחים הנאבקים יחד בנגיף המשבש את אורחות חייהם, ובו בזמן העמיד את ה"אנחנו" מול ה"הם", ובכך הבדיל את אזרחי ניו זילנד מאזרחים במדינות אחרות. הפנייה אל הציבור להתאחד נגד הנגיף הייתה מכוונת ועקבית (New Zealand Government, n.d.), והוכחה כפרקטיקה יעילה לשימור תמיכת הציבור בניו זילנד במאבק בקורונה.

אומנם לא כל אזרח יכול לתרום באופן ישיר למאבק בנגיף, שכן לא כל אזרח יכול לסייע לאבטח את גבולות המדינה או לטפל בחולי קורונה בבתי חולים, אך הייתה פנייה מתמדת לאזרחים בבקשה שיבדקו מה הם יכולים לעשות כדי לעצור את התפשטות הנגיף. בפנייה זו הצליחה ארדרן לגייס את הציבור לתהליך ולהעמיק את מחויבותו למטרה המשותפת. אזרחים ראו עצמם כחלק מפתרון רחב והחשיבו גם את ההגבלות שנדרשו לכפות על עצמם כחלק מתרומתם למאבק בנגיף הקורונה. בזיקה הדוקה למסגור המאבק בקורונה כמאבק משותף ייחסה ארדרן את ההצלחה של מדינתם למגר את הקורונה בפעם הראשונה (8 ביוני) והשנייה (7 באוקטובר) לציבור, ולא לעצמה או לממשלתה בלבד.

(1994). ממצאים ממחקרים שבחנו מצבי חירום ומשבר הראו כי ויסות מתח וחרדה, ובמילים אחרות ניהול של רגשות, הוא תפקיד קריטי של מנהיגות בהובלת אנשים במצבי חירום ומשבר (פדן, 2017; Mastracci et al., 2014). דוגמה למתן מסר קשה לציבור תוך חיבורו למשמעות רחבה יותר הופיעה בהודעתה של ארדרן על הסגר הראשון: "כל מה שתווותרו עליו בשבועות הקרובים, כל הקשר שתאבדו עם אנשים אחרים, הבידוד, הקושי להעסיק את הילדים בבית... כל הוויתורים הללו יסייעו להציל חיים של אלפי אנשים" (Arder & Taulelei, 2020). ארדרן הביעה אמפתיה להגבלות ולוויתורים שהציבור נאלץ לשאת עקב הסגר, ובה בעת סימנה סיבה אלטרואיסטית לכך ("להציל חיים"). היא העניקה לציבור כיוון, משמעות ואמפתיה, ובכך סייעה לגייסו למאמץ המשותף (על אף התוצאות הקשות שהיו צפויות מהסגר ואולי גם מהמגפה). טקטיקה מעין זו הולמת את תאוריית ההניעה באמצעות שפה (motivating language theory) המאפשרת, באמצעות תערובת של מילים ואינטונציה, להעביר מסרים קשים לציבור ועם זאת לא ליצור בהלה (Mayfield & Mayfield, 2018). חשוב לציין כי אין צורך להלאות את הציבור במידע או בהסברים מורכבים מדי שיכולים ליצור תגובה הפוכה ולהגביר חרדה, ובמקרים מסוימים לגרום לאזרחים להרגיש כי המאבק בנגיף הוא מעבר ליכולתם ואין להם אפשרות לתרום לו. זאת ועוד, ניהול חירום צריך להביא בחשבון את הרכיב התודעתי הכולל בתוכו גם בחירת מילים מותאמת למסגור המצב. המשגה מותאמת, ובעיקר כשמדובר בפנייה שמטרתה לעורר את הציבור לשיתוף פעולה, היא חלק חשוב בבניית תשתית מערכתית-ארגונית לשעת חירום: היא מסייעת להגביר את הדריכות והמעורבות של הציבור ואת הירתמותו למאמץ הקולקטיבי כדי לבלום את התפשטות הנגיף (פדן, 2020).

המרכיב השני בתקשורת מחברת הוא **יצירת קשר רציף ותכוף עם הציבור**: משרד הבריאות בניו זילנד סיפק עדכונים יומיים לציבור על מקרי הידבקות; פרסם סיפורים אישיים על אודות הנפטרים מהמגפה; פרסם זמינות בדיקות ומיקום לביצוע בדיקות; עדכן את הציבור בממצאי מחקרים חדשים על נגיף הקורונה; פרסם הנחיות והגבלות לציבור; עדכן תוצאות של חקירות אפידמיולוגיות ועוד. העדכונים, ההנחיות וההגבלות לציבור הועברו בפלטפורמות שונות, התעדכנו באופן שוטף וקיבלו חיזוקים חוזרים ונשנים בפלטפורמות הללו, ולכן יצרו מצב שבו הקשר של ההנהגה עם הציבור נשאר רציף ותכוף. הדוגמאות לכך רבות: נערכו עדכונים יומיים בתקשורת בכל ימי הסגר הראשון בשעה 13:00 על ידי

מנהיגות ומנהיגים המזדהים עם תפקידם, ובתוך כך פועלים על פי "נאה דורש – נאה מקיים" (Morris, 2020; Shamir & Eilam, 2005).

הלקח הנלמד משימוש בעיקרון זה הוא שהקשבה של מנהיגים למומחים רלוונטיים היא נכס חשוב בניהול מצבי משבר, ומימושו מסייע להגביר את אמון הציבור במנהיגות.

ג. תקשורת מחברת: עקרון ניהול זה כולל שלושה מרכיבים: ידע ומידע; תקשורת רצופה ותכופה עם הציבור; בהירות ופשטות. במרכיב הראשון **ידע ומידע** – הכוונה למתן מידע שוטף ומעודכן לציבור בזמן חירום ומשבר, המשקף לציבור מהי תמונת המצב (המשתנה), מהם דפוסי הפעולה הננקטים לאור זאת ומדוע דווקא אלה, וזאת תוך הקפדה על שקיפות מלאה לציבור. מדובר במהלך הכרחי שמאפשר לנהל את מצב החירום ולהוביל את הציבור לממש את המטרה שהוגדרה (לעצור את התפשטות הנגיף). ארדרן שטחה את כל המידע על אודות נגיף הקורונה בפני הציבור ולא חסכה בפירוט סיכונים ואזהרות – החל בעובדות מדעיות נצברות על אודות הנגיף וכלה בתהליך קבלת ההחלטות שבוצע כדי למגר את התפשטותו. מטרתה הייתה לוודא שהציבור מבין את הסיכונים ואת ההשפעות של המגפה. כבר ב־16 במארס (טרם ההכרזה על הסגר הראשון) הזהירה ארדרן את הציבור מפני ההשפעות הכלכליות של המגפה, ואף הזהירה שאלה יהיו חמורות יותר מהמשבר הכלכלי העולמי של 2008 (Roy & Graham-McLay, 2020). עוד הבהירה שהממשלה עושה כל שביכולתה כדי למתן את ההשפעות הכלכליות, והוסיפה שההתאוששות תהיה איטית. שלושה ימים לאחר מכן הודיעה ארדרן בשידור בפייסבוק על חבילת התמיכה הכלכלית לאזרחים, שכללה בין היתר סבסוד משכורות לעובדים, דמי אבטלה ומענקים לעסקים מהממשלה (Arder, 2020).

ב־25 במארס, בהודעה על הסגר הראשון, הזהירה ארדרן שאם הציבור לא ייענה להנחיות והסגר לא ייאכף במהירות, עלולים עשרות אלפי ניו זילנדים למות מהמגפה, והוסיפה כי גם לאחר שיחל הסגר, המצב במדינה יחמיר מאוד לפני שישתפר (The official website of the NZ Government, 2020). באופן זה העבירה ארדרן מסרים קשים לציבור, ובה בעת הדגישה בפניו שממשלתה מבינה את ההשפעות של צעדי מיגור המגפה על הציבור, וכי תפעל ככל שניתן כדי להקל עליו באמצעות מתן סיוע כלכלי. מסרים קשים (אך אמניים) כאלה מסייעים להוביל את הציבור לפעולה קולקטיבית ולבנות את אמונו בהנהגה (Wilson, 2020). גישה כזאת מסייעת לווסת את המתח (ולעיתים החרדה) שבו נתון הציבור במצבי חירום ומשבר ואף במצבי שינוי (Heifetz,

לאומיים שעומדים על אחריות המדינה יכולים להזדהות – למשל שימוש בקיווי (Kiwi), הציפור הלאומית. השימוש בציפור כסמל והפנייה המוכללת בשמה לאזרחי ניו זילנד ("קיוויס") פונה לרגש לאומי מאחד ומהווה דוגמה לגיוס גאווה לאומית דרך שימוש בסמלים לאומיים. הדמויות האנושיות שהופיעו על השלטים כדי להעביר מסר של התנהגות רצויה (כמו שמירת מרחק) לא היו מזוהות מבחינה אתנית או לאומית, וגם כאן ניכר כי המטרה הייתה ליצור הזדהות של כלל האזרחים עם המסר המובע בשלט (שכן שימוש באדם מזוהה אתנית עשוי שלא לעורר הזדהות בקרב אלה שאינם נמנים עם קבוצתו).

מעקרון הניהול השלישי בניהול משבר וחירום ניתן להפיק מספר לקחים לניהול משבר וחירום: תקשורת מחברת, המנוהלת ומבוצעת על ידי גורם מתכלל, מסייעת לבנות את היסודות להבנה של כלל הציבור לגבי המצב שעומד מתמודדים, ולכן מעודדת את מעורבות הציבור במצב זה; מתן ידע ומידע אמין לציבור והעברתם אליו באופן שקוף מסייעים להגביר את היענות הציבור להנחיות; התייחסות לצורכי היום-יום של הציבור, לאתגרים המעסיקים אותו, גם השגריים ביותר, מסייעת לשדר לציבור מסר כי הדאגה לרווחתו אינה יורדת מסדר היום של ההנהגה. כל אלה יחד מסייעים להגביר את אמון הציבור בהנהגה, ולפיכך את מחויבותו למטרה משותפת ולמאמץ משותף (Wilson, 2020).

ד. תוכנית מאורגנת: ב־21 במאסר הודיעה ראש ממשלת ניו זילנד על תוכנית בת ארבעה שלבים לניהול מאבקה בהתפשטות מגפת הקורונה¹⁵ (ראו תרשים מס' 6). מדובר בסולם בן ארבע דרגות שסייע לממשלת ניו זילנד לכוון את פעילותה לבלימת התפשטות הנגיף. כל שלב בתוכנית הוגדר באופן מדויק, פירט מהן ההנחיות ואילו אמצעים ננקטים בניו זילנד, מהי ההמלצה עבור כל אדם בביתו וכיצד ההנחיות יבוצעו וייאכפו בהתאם להיקף התפשטות המגפה במדינה. השלבים השונים המוצגים לציבור יוצרים בהירות רבה, ובהיותם מוגדרים היטב הם גם יוצרים פשטות ולכן מקילים את ההתמודדות עם האתגרים שמציב הנגיף להנהגה ולציבור כולו. באופן סכמתי ניתן לאפיין את השלבים כך: שלב ראשון – "התכונן"¹⁶ – נגיף קורונה נמצא בשליטה בתוך ניו זילנד; שלב שני – "הפחת" – נגיף קורונה נמצא בשליטה בתוך ניו זילנד, אך קיים סיכון להעברה קהילתית של הנגיף; שלב שלישי – "הגבל" – קיים סיכוי גבוה שנגיף קורונה אינו בשליטה בתוך ניו זילנד; שלב רביעי – "חסל" – קרוב לוודאי שהקורונה אינה בשליטה בתוך ניו זילנד. יש לציין כי השלבים נקראים בשם המכוון לפעולה ועל ידי כך הופכים את כל האזרחים לשותפים.

ראשת הממשלה ומנכ"ל משרד הבריאות שלה; הוקמו אתרי אינטרנט ייעודיים למידע על נגיף קורונה ועל ההנחיות לציבור, גם לילדים; ראשת הממשלה פנתה בנאום לאומה ממשרדה (הייתה זו הפעם הראשונה מזה 40 שנה שראשת ממשלה פונה לציבור ממשרדה, ואין זה מקרה, שכן מיקומה של המנהיגה בשעת הפנייה העניק לאירוע החירום מעמד של חשיבות לאומית). ממשלת ניו זילנד פעלה גם ברשת החברתית: הועברו שידורים חיים בפייסבוק במטרה לעדכן את הציבור במידע על אודות הקורונה ובמשמעויותיו. השידורים נשאו אופי בלתי רשמי והיו במתכונת של שיחה אישית. ארדרן שהופיעה בשידורים אלה (תוך שהיא משרתת מביתה) פנתה באמצעותם למשפחות ולילדים והביעה אמפתיה עימם. היא ניהלה ראיונות בפייסבוק עם מומחים ואנשי מקצוע מתחומים מגוונים: ראיון עם פסיכולוג שנועד להציע רעיונות להתמודדות עם לחצים הנובעים מהמגפה (Arder & Latta, 2020), או ראיון עם מנטור עסקי שעובד עם יזמים ועסקים קטנים, כדי לבחון כיצד אנשים יכולים לתמוך בעסקים אלה ומה בעליהם יכולים וצריכים לעשות (Arder & Hamilton, 2020). כך סייעה ארדרן לבנות ידע רלוונטי עבור הציבור, שסייע לו להתמודד עם הנגיף ושב וחיזק בו את התחושה כי ההנהגה פועלת למענו. בזמן אפשרה ארדרן לאזרחים להציג לה שאלות, גם אישיות. השידורים אף שימשו אמצעי ביטחון נגד מנהיגות דיספונקציונלית (Tourish, 2020), ובחשבון כולל הגבירו את אמון הציבור בהנהגה. להופעה ברשת החברתית יתרון נוסף: היא מסייעת לצמצם את השפעת חדשות הכזב (פייק ניוז) שמופצות בפלטפורמה זו באופן ויראלי, ושלעיתים יכולות להגביר חרדה בציבור ולגרום לו לפתח אדישות למגפה, או לחלופין להגחיק את מצב החירום.

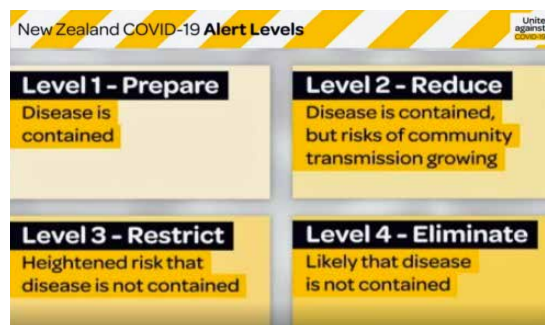
המרכיב השלישי בתקשורת מחברת הוא **בהירות ופשטות**: בכל הקשור להנחיות ולהגבלות הקורונה הקפידה ממשלת ניו זילנד לנסח מסרים נגישים לציבור ופשוטים להבנה. היו אלה מסרים שעסקו בהנחיות ובהבהרת ההגבלות שמושתות על הציבור, אך גם מסרים שעסקו בנושאים ובצרכים שמעסיקים אותו (המידע מושג באמצעות מיפוי תכופ ורצוף של צורכי האוכלוסייה). הסמלילים שבהם השתמשה ממשלת ניו זילנד כדי לפרסם את ההנחיות וההגבלות לציבור והופיעו בשלטי חוצות, באירועים רשמיים של המדינה, ברחבי הרשת, במועצות מקומיות, במוסדות ממשלתיים ובארגונים עסקיים היו זהים, אחידים וקצרים מבחינה מילולית. אחידות זו באה לידי ביטוי בעיצוב, בגודל הגופן, בצבע שנבחר לצורך עיצובם (צהוב בולט ולא אדום מאיים). בשלטי החוצות הופיעו סמלים אוניברסליים לצד סמלים

לפשוטה ומובנת יותר עבור הציבור, ובכך תרמו למשימה המשותפת.

הלך הנלמד משימוש בעיקרון מעין זה הוא שיישום תוכנית מאורגנת ויצירת שפה משותפת ככלי ניהול להנחיית תהליך קבלת החלטות בעת מצב חירום ומשבר מאפשרים תכנון והיערכות, מאפשרים ליצור מידה של ודאות ומסייעים לבנות את אמון הציבור בהנהגה, שכן הם מספקים שקיפות של תהליך קבלת ההחלטות של ההנהגה בנוגע למשבר.

ה. גמישות והסתגלות: הקשבה לאנשים הקרובים ביותר לנקודת ההוצאה לפועל של תוכנית או תהליך היא חיונית לצורך מיפוי כשלים או תקלות מוקדם ככל האפשר. תנאי נוסף בהקשר זה הוא הצורך להפגין גמישות (כלפי אוכלוסייה, נהלים או דפוסי פעולה) כדי להיות מסוגלים להתאים או לשנותם בהתאם לנדרש. להלן מספר דוגמאות למקרים שבהם הפגינה ממשלת ניו זילנד גמישות והסתגלות: הראשונה, **דיפרנציאליות:** הממשלה השכילה לשתף את הציבור בתהליך יצירת פתרונות מקומיים המותאמים להקשר המקומי, ובכך השיגה היענות רבה יותר להנחיות. כך לדוגמה, בעת מעבר משלב 2 לשלב 3 בתוכנית השלבים הודיעה ממשלת ניו זילנד כי התכנסויות חברתיות יוגבלו עד 10 אנשים – כולל הלוויות והתכנסויות אתניות כמו אלה של שבט המאורים. מנהיגי השבט, כמו גם מנהיגי כנסיות ומנהיגים קהילתיים אחרים, הביעו דאגה רבה מהנחיה זו מפני שסברו כי לא זו בלבד שהן מגבילות התכנסויות, הן גם פוגעות בקהילה. קיום טקסים דתיים מסייע לתמוך בקהילה בשעת חירום ומשבר, ובוודאי במצב של לחץ מתמשך (Lahav, 2020), שכן הוא מגביר בקרב חבריה את התחושה שהם "לא לבד", שהיא אחד הגורמים המרכיבים את ההון החברתי של הקהילה (פדן ואלרן, 2018). פניית נציגי שבט המאורים ונציגי קהילות דתיות אחרות לממשלת ניו זילנד בעניין זה נענתה בחיוב. הממשלה שינתה את הנחיות ההתקהלות ואפשרה (גם בשלב השלישי בתוכנית השלבים) לקיים התכנסויות דתיות כמו הלוויות או תפילות בקבוצות של עד 50 איש, וזאת כל עוד הנחיות בריאות מוגדרות ייושמו בעת ההתכנסות, ודבר קיומה ידווח מראש לרשויות.¹⁷

גיוס מנהיגים משפיעים בציבור הוא דוגמה נוספת לגמישות והסתגלות. לפני פרסום תוכנית השלבים ניהלה ארדרן התייעצויות קרובות עם ראשי הקהילה העסקית בניו זילנד, כדי לקבל את תמיכתם בתוכנית בכללה ובסגר המדינתי הכולל (הראשון, שהחל ב־25 במרס) שהיא עמדה להכריז (Trevett, 2020). השיתוף של מנהיגים כלכליים בתהליך קבלת ההחלטות סייע לרתום את הקהילה העסקית לתמיכה במהלך, משום שהוא



תרשים מס' 6: תוכנית ארבעת השלבים של ממשלת ניו זילנד

מקור: אתר ממשלת ניו זילנד, <https://covid19.govt.nz/alert-system/>

פרסום התוכנית יצר סדר בתהליך קבלת ההחלטות של ההנהגה. התוכנית אפשרה לממש היערכות ותכנון עבור הממשלה ועבור ארגונים ומשפחות. היא אפשרה לכל מגזר ציבורי ולכל אדם לדעת מה מותר ומה אסור, מהם תחומי האחריות שלהם, ובתוך כך להבין מהם גבולות הגזרה שבתוכם הם יכולים לפעול. על ידי כך סייעה התוכנית לייצב המערכת המדינית ולכן ייצרה מידה של ודאות בתוך א־הוודאות ששררה בציבור עקב התפשטות מגפה של נגיף בלתי מוכר. גיבוש התוכנית אפשר לממש שקיפות של הקריטריונים המנחים את תהליך קבלת ההחלטות של גורמי המנהיגות; אפשר לפרטים ולקהילות לדעת מה עליהם לעשות כדי להציל חיים בקורונה; ואפשר לארגונים השונים שאחראים על הוצאה לפועל של הנחיות הממשלה לבצע את משימתם באופן מדויק יותר; לבסוף, התוכנית אפשרה ליצור שפה משותפת עם הציבור ולכן גם תקשורת ברורה ובהירה יותר עימו.

מעבר להיות תוכנית השלבים מסגרת מנחה להיערכות ולפעולה, היא מהווה כלי לעיצוב משמעות האירוע עבור הציבור (sensemaking), הידוע כפרקטיקה מרכזית של מנהיגות (Smircich & Morgan, 1982), וזו מוסיפה לה נדבך נוסף מעבר לשקיפות ולהיערכות. תהליך עיצוב משמעות מאפשר להפוך את המורכבות הקיימת בעולם לסיטואציה שאותה ניתן להבין במילים ואשר משמשת קרש קפיצה לפעולה (Weick, 2008). לדוגמה, ההגדרות והמילים שהרכיבו את תוכנית השלבים – כמו המושג "רמות התרעה" ("alert levels") – שאומץ כמעט מייד ונכנס ללקסיקון של אזרחי ניו זילנד, השימוש במילה "בועה" כדי להגדיר את האנשים שניתן לבוא עימם במגע, גם פחות משני מטרים, על פי רמת התרעה ארבע – כל אלה סייעו לייצר היגיון (make sense) ולהפוך את המורכבות היום-יומית הכרוכה בשינוי התנהגות בנוכחות הנגיף

1984) ומאיומים סוציו־סביבתיים. הציבור תובע לעצמו קול בהחלטות המתקבלות לגבי טבעם של סיכונים פוטנציאליים צפויים והדרך להתמודד עימם, ונראה כי למדענים ולמומחים (בדומה למומחים לבריאות הציבור במגפת הקורונה) אין יותר מונופול על הידע ועל האמת. מאמר זה ממחיש כי המעבר מסכנות לסיכונים (כמו זה שנחווה במגפת הקורונה) מאתגר את הסדר המדינתי לא רק משום שהוא מערער את ההגדרה המסורתית של המושג ביטחון לאומי מבחינת האיומים הנכללים בו, כי אם גם מבחינת הדרך להשגתו. עקרונות הניהול שפורטו במאמר זה הדגישו את הרכיב החברתי כגורם מרכזי במאבק נגד איום בלתי מוכר המתפשט ב"עולם ה-VUCA" – גורם שלא זכה למעמד כה מרכזי בתחום הביטחון הלאומי של מדינות. כך לדוגמה, העיקרון "גיבוי המומחים" היה אחת הדרכים של ארדרן להתמודד עם מרכיב העמימות, "תקשורת מחברת" על שלושת רכיביה ו"תוכנית מאורגנת" סייעו לממשלת ניו זילנד להתמודד עם מרכיב א־הוודאות והמורכבות המאפיינים את "עולם ה-VUCA".

בראיון שהעניק פרופ' אייל לשם, מומחה למחלות זיהומיות בבית החולים שיבא ויועץ לארגון הבריאות העולמי, ובו ניסה לענות על השאלה כיצד מדינות מסוימות (ובהן ניו זילנד) "התנקו" מקורונה, ואילו אחרות (ובהן ישראל) לא הצליחו לעשות כן, אמר פרופ' לשם את הדברים הבאים: "מדובר בכישלון חברתי של כולנו. לא מצאנו את גדלות הנפש ואת האמון ברשויות כדי לציית להנחיות" (Ynet, 2020). ציטוט זה חשוב במיוחד, קל וחומר כשהוא נאמר על ידי מומחה בעל שם עולמי למחלות זיהומיות, משום שאין הוא מסמן פרקטיקה רפואית או בריאותית כ"חוליה החסרה" של הטיפול בנגיף ובהשתלטות על המגפה אלא מצביע על גורם אחר, שאינו מתחום בריאות הציבור – הוא הגורם החברתי. בהנחת המוצא של מאמר זה נכתב כי רכיב מרכזי בהצלחת המאבק באיום בלתי צפוי ובלתי מוכר, כמו זה שנשקף מנגיף הקורונה, הוא שינוי בהתנהגות הציבור, וכי שינוי זה מושג **בתנאי** שמתקיים אמון של הציבור בהנהגה. סקירת ניו זילנד כמקרה בוחן סייעה להאיר ולחזק גורם זה – כל אחד מחמשת עקרונות הניהול שצוינו במאמר הגביר את אמון הציבור הניו זילנדי בהנהגה ואת מחויבותו למטרה משותפת ולמאמץ משותף, ולכן סייע להנהגה לייעל את אופן התמודדותה עם התפשטות מגפת הקורונה. עקרונות אלו מדגישים כי סוד ההצלחה במאבק בנגיף בלתי מוכר טמון בשיתוף הפעולה של הציבור ונשען על יכולתן של רשויות מדינתיות, כמו גם של מנהיגות, לזכות באמונו.

אפשר להם להיות שותפים לעיצוב המהלך, להתכונן אליו, לתווך אותו לקהילה העסקית ולוודא שהצעדים החריפים שננקטים ימנעו פגיעה כלכלית קשה בהמשך. **שיטת ה"בועות"** היא דוגמה שלישית. ממשלת ניו זילנד הבינה שההתמודדות עם הקורונה מתנקזת לרמה הקהילתית. על בסיס הבנה זו בנתה הממשלה את "שיטת הבועות" (Donnell, 2020). בועה הוגדרה כקבוצה מוגדרת של בני משפחה וחברים שעומדים, ורק עימם, הותר להיפגש במהלך תקופת הסגר (הראשון או השני). מכיוון שבניו זילנד יש משפחות ילידיות רבות שהן מרובות ילדים, הבועות לא הוגבלו במספר האנשים שנכללו בהן, אך אלה כאמור נדרשו להיות קבועות ואסור היה לחברים בהן לפרוץ את מסגרת הבועה. שיטת הבועות נמצאה יעילה לשליטה על התפשטות הנגיף. הבועה יוצרת מעגל סגור של אינטראקציות ולכן מאפשרת לעקוב ביתר קלות אחר שרשראות הדבקה ולקטוע אותן, היא יוצרת איזון בין הצורך להפחית את החשיפה לקורונה לבין הצורך האנושי באינטראקציה חברתית, ובכך מצמצמת את תחושת הבידוד ומפחיתה את הלחץ הנפשי שעשוי להיווצר בעטיו.

הלך הנלמד מהשימוש בעקרון ניהול זה הוא שגמישות ניהולית מגבירה את המחויבות של האזרחים למטרה המשותפת, שכן היא מעצימה את התחושה בציבור שההנהגה פועלת כדי לסייע לאזרחים, ובכך מחזקת את אמון הציבור בהנהגה. מנגנונים ניהוליים גמישים משקפים לציבור שהממשלה מחויבת לתכלית המשותפת שהציבה ומייחסת חשיבות לקיומו של שיח מתמיד עם הציבור ולכינון ערוצי הקשבה פתוחים עימו.

בהנחת המוצא של מאמר זה נכתב כי רכיב מרכזי בהצלחת המאבק באיום בלתי צפוי ובלתי מוכר, כמו זה שנשקף מנגיף הקורונה, הוא שינוי בהתנהגות הציבור, וכי שינוי זה מושג בתנאי שמתקיים אמון של הציבור בהנהגה.

מעבר לאלה, עיקרון זה ממחיש כי לפתרונות שמגבשים בשיתוף עם האזרחים (מנהיגים עסקיים, שבטים ילידיים ועוד) יש סיכוי גבוה יותר להצלחה.

סיכום

מגפת הקורונה מחזקת את התחושה בציבור ברחבי העולם כי אנו חיים ב"חברת סיכון" העסוקה באופן הולך וגובר בעתיד, בביטחון (safety), בביטחון (security) ובסיכון. זאת כתוצאה מאסונות סוציו־טכנולוגיים (אסון צ'רנוביל 1986 או אסון בופאל (Bhopal) בהודו

- Ardern, J., & Taulelei, R. (2020, April 26). *Conversations through COVID-19: Racheal Taulelei* [Video]. Facebook. www.facebook.com/watch/?v=588816781992136
- Baldwin, D.A. (1997). The concept of security. *Review of International Studies* 23 (1), 5-26.
- BBC News (2020, June, 8). New Zealand lifts all Covid restrictions, declaring the nation virus-free. <https://www.bbc.com/news/world-asia-52961539>
- Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity*. SAGE Publications.
- Donnell, E. (2020, May 13). Lockdown life in New Zealand, the bubble that 'beat' coronavirus. *Aljazeera*. <https://bit.ly/3rPZUwW>
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. AMACOM.
- Gregory, P. A. (2015). Reassessing the effectiveness of all-hazards planning in emergency management. *Inquiries Journal* 7(06).
- Grint K (2010). The cuckoo clock syndrome: Addicted to command, allergic to leadership. *European Management Journal* 28(4), 306–313. DOI: 10.1016/j.emj.2010.05.002
- Heifetz R.A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- IBISWorld (2020, November 05). The global economic outlook for 2021 – New Zealand. <https://bit.ly/38UQgkd>
- Islam, S. N., Cheng, H. W. J., Helgason, K. S., Hant, N., Kawamura, H., & LaFleur, M. (2020). *Variations in COVID strategies: Determinants and lessons* (No. 172). United Nations. <https://www.un.org/en/desa/variations-covid-strategies-determinants-and-lessons>
- Kersten, A. (2005). Crisis as usual: Organizational dysfunction and public relations. *Public Relations Review* 31, 544-549. DOI: 10.1016/j.pubrev.2005.08.014
- Khan, H., Vasilescu, L. G., & Khan, A. (2008). Disaster management cycle – A theoretical approach. *Journal of Management and Marketing* 6(1), 43-50.
- Klann, G. (2003). *Crisis leadership: Using military lessons, organizational experiences, and the power of influence to lessen the impact of chaos on the people you lead*. Center for Creative Leadership.
- Kohlenbach, T. (2020, July 15). Five process lessons from New Zealand's response to the Covid-19 pandemic. *ninetex*. <https://bit.ly/355wL7t>
- Kristof, N. (2020, June 13). What the pandemic reveals about the male ego? *New York Times*.
- Kwan, V., Cheung, J. C. S., & Kong, J. W. C. (2020). Women's leadership in the COVID-19 pandemic. *Political Insight* 11(4), 13-15.
- Lahav, Y. (2020). Psychological distress related to COVID-19 – the contribution of continuous traumatic stress. *Journal of affective disorders* 277, 129-137. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2020.07.141>
- Lewis, H. (2020, May 6). The pandemic has revealed the weakness of strongmen. *The Atlantic*.
- Marmorek, D., & Eyzaguirre, J. (2020). Lessons learned from COVID-19 about resilience. <https://essa.com/lessons-learned-from-covid-19-about-resilience/>

* הכותבת מבקשת להודות לד"ר ראובן בנגל, לד"ר שי ברויסק וד"ר מאיר אלרן על הערותיהם המועילות לגרסאות מוקדמות של מאמר זה. האחריות על הכתוב היא של הכותבת בלבד.

ד"ר כרמית פדן היא עמיתת מחקר בכירה במוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית ועמיתת מחקר במכון למחקרי ביטחון לאומי. carmitp@inss.org.il

מקורות

- אלרן, מ' (2021). בין (ניהול) אסונות טבע לאסונות מידי אדם: לקחים מהניסיון הישראלי. בתוך ק' מיכאל, א' טל, ג' לינדנשטראוס, ד' חנין, ש' בוקצ'ין פלס, ו' וייס (עורכים). **סביבה, אקלים וביטחון לאומי: חזית חדשה לישראל**, מזכר 209. המכון למחקרי ביטחון לאומי, אוניברסיטת תל אביב ומרכז השל לקיימות.
- ברייסק, ש' (2017). כשסיסטם פוגש אקוסיסטם – חיזוק חוסן חברתי וקהילתי בעת חרום. בתוך אוגדן מאמרים למפקדים בנושא חוסן, פיקוד העורף, צה"ל.
- ברייסק, ש' (2020, 18 בנובמבר). ניהול חרום מכון יכולות. הרצאת זום, מרכז הידע והמחקר הלאומי בתחום ההיערכות למצבי חירום [סרטון]. https://www.youtube.com/watch?v=o1bAuvN_Va0
- מיכלין-שפיר, ו', ופדן, כ' (2019). סכנות, סיכונים ו"דובים ביער": ביטחון לאומי בעידן הגלובלי. בתוך כ' פדן ו' מיכלין-שפיר (עורכות). **ביטחון לאומי במציאות 'נזילה'**. המכון למחקרי ביטחון לאומי, 27-13.
- ניו זילנד (ל"ת). **ויקיפדיה, האנציקלופדיה החופשית**. אוחד ב-29 בדצמבר 2020. <https://bit.ly/390dSUj>
- פדן, כ' (2017). **הבניה חברתית של 'אירועי משבר': מפקדים כמבני 'מציאות'**. [עבודה לשם קבלת התואר דוקטור לפילוסופיה] האוניברסיטה העברית, המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה.
- פדן, כ' (2020). על משבר, חירום וכוחן של מילים. **מבט על גיליון 1353**, המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- פדן, כ', ואלרן, מ' (2018). **יישובים ב"עוטף עזה" – מקרה בוחן לחוסן חברתי בישראל (2006 – 2016)**, מזכר מס' 178. המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- פדן, כ', וגל, ר' (2020). הצעה למסגרת רב-ממדית להגדרת המושג "חוסן". **חוסן לאומי, פוליטיקה וחברה**, 2 (1), 41-78.
- פרי, י' (2019). הגיעה העת לפרדיגמה ביטחונית חדשה. בתוך כ' פדן ו' מיכלין-שפיר (עורכות). **ביטחון לאומי במציאות 'נזילה'**. המכון למחקרי ביטחון לאומי, 145-154.
- פרימור, א' (2020, 27 בספטמבר). "כדי למגר את הנגיף צריך מנהיגים נחושים שמאמינים במדע". **כלכליסט**. <https://www.calcalist.co.il/world/articles/0,7340,L-3851141,00.html>
- Ynet (2020, 14 בדצמבר). המדינות שהתנקו לחלוטין מקורונה – איך הן עשו את זה? [סרטון]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=yBKPrWvIFGI>
- Ardern, J. (2020, March 17). *If you missed our COVID-19 support package for health, jobs and people that we announced yesterday, here's a quick summary* [video]. Facebook. www.facebook.com/45300632440/videos/221367342256725/
- Ardern J., & Hamilton A. (2020, April 15) *Conversations through COVID-19. Andy Hamilton* [Video]. Facebook. www.facebook.com/watch/?v=274382413556922
- Ardern J., & Latta N (2020, April 4) *Conversations through COVID-19. Nigel Latta* [Video]. Facebook. www.facebook.com/watch/?t=2&v=214610899823257

- [illegible]

- 12 לחוסן הגדרות רבות. על פי אחת ההגדרות חוסן הוא "היכולת של יחיד, קהילה או מדינה להתנהג באופן אדפטיבי בעת משבר או בעקבות הפרעה, כדי לשוב לרמת תפקוד קודמת או משופרת" (פדן וגל, 2020).
- 13 "Minimize harm to lives... minimize harm to livelihoods" (The official website of the NZ Government, 2020).
- 14 "We can let ourselves once again feel pride... that we managed to get to that position **together**" (Peñaloza, 2020).
- 15 בראיון שנערך עימו סיפר פרופ' מייקל בייקר, אפידימילוג בכיר שנמנה עם הצוות המייעץ של משרד הבריאות הניו זילנדי לענייני קורונה, כי המדינה אימצה את תוכנית ארבעת השלבים של סינגפור והתאימה אותה עבורה.
- 16 יש לשים לב כי השפה האנגלית אינה שפה מגדרית ולכן ניתן לקרוא את שמות השלבים גם ברבים "התכוננו" או בלשון נקבה "התכונני". לשון הפנייה חשובה ומשמשת, כאמור, מנגנון נוסף לגיוס אוכלוסייה לפעולה.
- 17 לניהול משא ומתן עם שבט המאורים בניו זילנד הייתה חשיבות רבה, שכן השפעת משבר הקורונה על אוכלוסיית הילידים במדינה הייתה חסרת תקדים מבחינה כלכלית – הסבירות שלהם לאובדן מקום עבודה, לפגיעה ביכולת לשלם מיסים ולהרשמה לקבלת מענקי ממשלה הייתה גבוהה פי שניים מזו של אזרחי המדינה ממוצא אירופי. ראו:
- <https://www.theguardian.com/world/2020/jul/24/new-zealand-beat-covid-19-by-trusting-leaders-and-following-advice-study>
- בפברואר דיווחה ניו זילנד על מקרה ראשון של קורונה בתחומה (אזרח שחזר מאיראן).
- 7 כאמור, עיקר התיירות מגיעה לניו זילנד מסין ומאירופה. מכיוון שענף התיירות מהווה 20% מסך היצוא ועוסקים בו 14% ממס' המועסקים, התפשטות הקורונה בניו זילנד יכלה להמית עליה אסון! לכן מדיניות שיטוח העקומה לא הספיקה עבור ניו זילנד, והיא נקטה מדיניות אגרסיבית יותר של חיסול הנגיף.
- 8 ב-17 בפברואר 2021 הטילה ניו זילנד סגר שלישי באוקלנד, לאחר שהתגלו שלושה מקרים (זוג הורים ובתם) בלתי מוסברים של נגיף הקורונה בקהילה – אוקלנד עברה לרמת התרעה 2 ובשאר ניו זילנד הוכרז על רמת הרתעה 1 (להלן).
- 9 ראו לציון כי וייטנאם וסינגפור הן מדינות שהצליחו לשטח את העקומה, ובראשן עומדים גברים (Kwan et al., 2020).
- 10 על פי דוח מדד המגדר הגלובלי שפורסם ב-2020 על ידי פורום הכלכלה העולמי 2020 (World Forum Agenda, 2019) – איסלנד, נורווגיה ופינלנד מתאפיינות ברמה הגבוהה ביותר של שוויון מגדרי. בו זממן שיעור התמותה לנפש במדינות אלה במגפת הקורונה הוא נמוך (Kwan et al, 2020).
- 11 ארדרן ביקשה מהתושבים להיות נחמדים זה לזה ולהושיט סיוע לשכנים בחג הפסחא. באחת ההופעות היומיות שלה בתקשורת היא הודיעה כי ה-Easter Bunny (מחלק המתנות לילדים בחג הפסחא) הוא עובד חינוי. בהתייחסות שלה לארנב הזה, לכאורה עניין שולי לראשי ממשלה לעסוק בו, ארדרן העבירה מסר של הבנה ושותפות עם האתגרים שהסגר מציב למשפחות, ובתוך כך עם הצורך של ההורים לשעשע את הילדים בסגר, ראו:
- <https://www.theregreview.org/2020/06/09/parker-lessons-new-zealand-covid-19-success>