



# היבטי הבטיחות בעבודות פינוי הרי

## עריכה רחל קמה

שיתוף הפעולה שהתקיים בין כל הגופים השונים, שנעסקו במשך 9 חודשים רצופים בפינוי ההריסות של מרכז הסחר העולמי - הידוע גם כ"Ground Zero" - הוא גורם משמעותי להישג הראוי לציון: מיעוט תאונות העבודה שהתרחשו שם

**מ**יתקפת הטרוריסטים ב-11 בספטמבר 2001 קיפחה את חייהם של יותר מ-3000 אנשים במרכז הסחר העולמי בניו-יורק, בבניין הפנטגון בושינגטון ובשדות פנסילבניה.

נערך עפ"י המאמרים: "Looking Back at the Gates of Hell" מאת Karen Gaspers ו-"Overcoming a Disaster" מאת John Dyslin שהתפרסמו בגליון ספט' 2002 של Safety+Health

ההיערכות של מוסדות וצוותי חירום ברחבי ארה"ב. מתשובותיו, לשאלות שנשאל בראיון, המשולבות במאמר, ניתן להבין את חומרת המצב ונקודות הפתיחה לפעילותם של אנשי הבטיחות באתר, ולהתמקד בנושאים החיוניים לשמירת החיים בשעות חירום.

### • היכן היית ב-11 בספטמבר 2001, ומה עשית כששמעת את החדשות על מיתקפת הטרור?

**מייק פייגל:** עבדתי במשרדי החברה באילינוי, בעדכון התכנית המפעלית של החברה לטיפול במצבי חירום. בזמן שהתקבלה ההודעה באיתורית הממשלתית עסקתי בהכנת מפה חדשה של המפעל (באותו זמן הייתי עדיין כונן של ה'סוכנות הפדרלית לניהול מצבי חירום' - FEMA - Federal Emergency Management Agency). הדלקתי את הטלוויזיה במשרד וצפיתי באימה, יחד עם כל העולם החופשי, במטוס השני שתקף את מרכז הסחר בניו-יורק. ניסיתי להתקשר למיפקדת 'FEMA' בושינגטון, וכמובן שלא הצלחתי. אפשר לתאר את רמת הפעילות שהיתה שם באותו זמן. התקשרתי לעמיתים אחרים ב'FEMA' העובדים אתי במסגרת

בעבודות הפינוי באתר ההרס של מרכז הסחר העולמי בניו-יורק, הידוע גם כ"Ground Zero", הושקעו מאמצים כבירים של ארגונים וגופים שונים. במבצע לקחו חלק 'הרשות לבטיחות ולבריאות בתעסוקה' (OSHA), ובנוסף - סוכנויות פדרליות, ארציות ומקומיות אחרות, ומעסיקים שונים ועובדיהם שפעלו בשטח. עפ"י כל הנתונים - המבצע נחשב כהצלחה גדולה. לדברי פט קלארק (Pat Clark), מנהלת "אזור 2" של 'OSHA' (ראו מסגרת בעמוד 14) - אלפי האנשים שעבדו באתר השקיעו כ-3.7 מיליון שעות עבודה. במהלך העבודות נרשמו 57 אירועי תאונות עבודה שכללו היעדרות מהעבודה, אך אף אחת מהתאונות לא היתה חמורה, ושום אירוע לא סיכן חיים.

**מייק פייגל (Mike Fagel)** בילה יותר מ-100 ימים ב"Ground Zero" ככונן ראשון וכמומחה לתמיכה טכנית, מטעם האגף להיערכות פנימית של משרד המשפטים. לעבודתו באתר הוא נקרא ממקום עבודתו בחברת 'Aurora Packing' באילינוי, שבה כיהן כמנהל הסיכונים והבטיחות. כיום, מייק פייגל עוסק בבניית 'תוכנית לתמיכה ממשלתית בכוננות למצבי חירום', שמטרתה קידום רמת



כשהגיעו כוחות החילוץ והפינוי עדיין נראו להבות. המקום בער יותר מ-100 ימים לאחר הפיגוע



זה היה תוהו ובוהו. גלי הריסות, מכונות כיבוי מעוכות, אמבולנסים מרוסקים ורכב משטרה מעוך. מפעילי הציוד הכבד לא פעלו עד לאירוע הזה בתנאי שטח קשים כאלה

# סות מרכז הסחר העולמי בניו-יורק

## פעילותו של ארגון OSHA

עבודות השיקום באתר ההרוס לא דמו לעבודה בשום מקום אחר, ולכן הן יכולות להוות דוגמה למה שיש לעשות/אין לעשות באירועים עתידיים. 'OSHA' הציבה דרישות בטיחות מחמירות מאוד בעבודה באתרי ההריסות והפינוי של מרכז הסחר העולמי ואף נקטה באמצעים חריגים.

אנשי הבטיחות מ"אזור 2" של 'OSHA' שהו במקום לאורך רוב שעות היממה, ברוב ימות השבוע. למרות הצורך החיוני בהבטחת סביבת עבודה בטוחה לעובדים בפינוי האתר - אי אפשר היה להזניח את שאר המטלות באזור. לכן - אנשי הבטיחות טיפלו במשימות השוטפות של כלל "אזור 2" במשך השבוע, ובאתר מרכז הסחר העולמי - בשעות נוספות, עפ"י תכנון ותיאום.

'OSHA' היתה חייבת לבקש סיוע משאר האזורים. אנשי בטיחות מכל 10 האזורים האחרים של הארגון תרמו מזמנם למבצע. באתר שהו בכל יום 75 אנשי בטיחות, כשהארגון מסתייע במאגר של יותר מ-1000 מאנשי הבטיחות שלו. מה-11 לספטמבר 2001 ועד ה-30 ביוני 2002 קוימו שם, בסך הכל, כ-15,000 סיורי עבודה.

**אווירת העבודה היתה של צוות המשקייע כוחות בביצוע נכון של המשימה ובקבלת החלטות משותפות. מחשבתם של כל העובדים היתה מכוונת למשימה אחת: למנוע אבדן של חיים נוספים**

ריי היה פעיל בבניית התכנית המוכרת כיום ב-'FEMA' כ"איתור וחילוץ עירוני" (USAR - Urban Search And Rescue) התכנית הזאת היא הנכס היקר ביותר בנושא כוננות החירום ש-'FEMA' מקיימת ברחבי המדינה, באמצעות אנשים מיומנים מתחום כיבוי האש, ההצלה ושירותי רפואת החירום, אשר מגיעים לאתרים ומצילים חיים. למרות הידיעה שצוותי ההצלה אמורים היו להיות בתוך המבנים - עדיין לא ידענו אז שהם נהרגו.

צוותי בטיחות באזורים נוספים. עוצמת האירוע התבררה ככל שנקפו הדקות.

רק בשעה 02<sup>00</sup> לאחר חצות של אותו יום ג' הנורא קיבלתי את הקריאה הטלפונית מהאחראית על לוחות הזמנים ב-'FEMA', ויצאתי לדרך. הגעתי לניו-יורק בשעות שלפנות בוקר ביום ו' ובשעה 04<sup>30</sup> התיצבתי במטה החדש של המשרד לניהול מצבי החירום שהוקם "אד-הוק" ונקרא "רציף 92". מישכנו הקבוע של המשרד לניהול מצבי חירום של העיר ניו-יורק היה בבניין מספר 7 של מרכז הסחר העולמי, וגם הוא נהרס כליל.

## מה היתה תגובתך כאשר הגעת לאתר?

**מייק פייגל:** הגבתי בהלם מוחלט - כאילו הבטתי אל מעבר לשערי הגהינום. כשהגעתי למקום עדיין עלו ממנו להבות. האש בערה שם יותר מ-100 ימים. ערימות שברי המבנים, מכוניות הכיבוי ההרוסות, האמבולנסים המרוסקים ומכוניות המשטרה המעוכות עדיין ניצבו שם. זה היה תוהו-ובוהו - מהומת אלוהים. מחלקת כיבוי האש איבדה את צוות הפיקוד שלה. ראש צוות ההצלה, חברי ריי דואני, היה אחד הראשונים שנהרגו.



בכל רגע שבו נעשתה פעולה - היא צוינה ונרשמה על רשת הקואורדינטות של מפת האתר. נדרש אישור לנוע עם ציוד באזורים מסוימים



האתר התנהג כמו "גוף חי" הנמצא כל הזמן בתנועה

## OSHA - אזור 2

"אזור 2" של הרשות לבטיחות ולבריאות בתעסוקה (OSHA) כולל את מדינות ניו-יורק, ניו-ג'רסי, פורטו-ריקו ואיי-הבתולה של ארה"ב. OSHA הוא ארגון פדרלי, שיש לו סמכויות אכיפה בתחומי הבטיחות בעבודה בתעשייה הפרטית והציבורית (של השלטון המרכזי בניו-יורק ובניו-ג'רסי) באזורים האלה.

המבנה העיסוקי-כלכלי של אזור 2, כמו אזורים רבים בארה"ב, עובר שינויים רבים. תעשיות "הצווארון הכחול" המסורתיות מכנות את מקומן למסחר קמעונאי ולחברות שירות. השינוי בולט במיוחד בצפון מדינת ניו-יורק, אך למרות זאת עדיין מתקיימת שם פעילות ערה של ייצור תעשייתי ובנייה. הביקוש לכוח אדם צעיר, לא-מקצועי, לענף הבניין - ללא דרישות לגבי שליטה בשפה האנגלית - הביא ל"אזור 2" מהגרים רבים, רובם ממדינות אמריקה הלטינית. העובדים באזור הם דו-לשוניים ואף דוברים שפות נוספות.

כדי לסייע לתושבים החדשים במציאת מקומות עבודה הולמים והכשרה נדרשת - הקימו אנשי "אזור 2" של OSHA מספר תכניות, כגון "פרויקט מקום העבודה" בלונג-אילנד - תכנית המסייעת לעובדים מאמריקה הלטינית למצוא עבודה ולקבל את ההכשרה הנדרשת; או בית הספר ליזמות בניו ג'רסי, אשר מסייע לסטודנטים במציאת מקום העבודה המתאים להם ביותר.

התכניות פונות גם לילדים - כדי להגיע דרכם אל בני המשפחה הבוגרים. הרעיון הוא שהילדים יכולים לעזור בהסברה להורים ולהורי ההורים בנוגע לנושאי השמירה על כללי הבטיחות ונושאי הבריאות במקום העבודה. עובדים זרים חוששים בד"כ מהמימסד ואינם מעוניינים להגיש תלונות כנגד מעסיקיהם או נגד הממשלה. כדי להגיע אל אותם עובדים - אנשי OSHA משתמשים בארגונים חברתיים כמו הכנסייה הקתולית (ארגון יכול להגיש תלונה בשם אחד הפרטים החבר בו).

מכיוון שהמצב הוגדר כמצב חירום לאומי היתה ל'OSHA' הסמכות (סמכות שיפוטית) להגיש כתבי אישום על הפרות של חוקי הבטיחות בעבודה באתר. הארגון החליט לוותר על פעילות לאכיפה ובחר, במקום זאת, להעניק לעובדים במקום סיוע ותמיכה טכנית. אנשי 'OSHA' טיפלו באופן שוטף ב-4 נושאים:

- בדיקה והתאמה של ציוד מגן אישי ובקרת איכות;
- ביצוע הערכות סיכונים ('OSHA') ביצעה שם הערכת סיכונים עד סוף יוני 2002);
- בדיקות בטיחות;
- יצירת מנהיגות.

### • מה דעתך על הביקורת שהופנתה כלפי מוסדות כמו 'OSHA' ו-EPA לגבי הביצועים שלהם ב"Ground Zero"?

**מייק פייגל:** אני מתמלא בכעס כאשר אני שומע אנשים שטוענים כי 'OSHA' לא ביצעו את העבודה. זוהי ביקורת לא הוגנת ולא נכונה. ל'OSHA' היה חלק חיוני ומשמעותי בצוות. אנשי 'OSHA' תפקדו כיועצים ועשו זאת בצורה מופלאה: הם לא נתנו הרצאות אלא הגישו סיוע, הכשרה, הדרכה ועזרה - והרי אלה התחומים שבהם הם מצטיינים. היה ברור שהתפקיד הזה פשוט נתפר עבורם. האנשים האלה, שלצידם עבדתי, עשו עבודה אדירה. הם פשוט עשו את המיטב.

כיום, למרות הביקורת, כאשר מביאים בחשבון את התנאים הקשים שהציב האירוע, כמעט כולם משוכנעים שביצוע המשימות באתר התנהל בדיוק כפי שהיה צריך להתנהל.

### • כמה היה כרוך תפקידך באתר, כעמית במשרד להיערכות פנימית?

**מייק פייגל:** המשרד להיערכות פנימית הוא יחידה של מומחים טכניים מיומנים אשר מעניקה תמיכה, בזמן אמיתי, למספר רב של גופים ציבוריים העוסקים בבטיחות.

אחד מהתפקידים שלנו במשרד (אליו עבר פייגל לאחר שעזב את מקום עבודתו באילינוי) היה הערכת האיום של נשק להשמדה המונית, הדרכה ותמיכה. תפקידנו ביחידה היה להציע הדרכה - ברמה עממית - כדי לסייע לאנשים ברחוב. אחת המשימות הנוספות שלי היתה להדריך את אנשי מחלקת כיבוי האש ואת הכבאים של ניו-יורק בנושאי בטיחות ותגובה בשעת חירום. הצוות של מחלקת כיבוי האש נפגע קשה ואיבד 343 מחבריו, ביניהם מנהל המחלקה, כבאים וחובשים. העבודה שלי כללה עזרה, הדרכה ולימוד מיומנויות הישרדות בטוחות לצוותי הכיבוי. ההדרכות ניתנו גם לעובדים בודדים מגופים פדרליים אחרים כולל 'משמר היערות של ארה"ב'.

## חשיבותם של נוהלי פינוי לשעת חירום

משרדי 'OSHA' באזור מנהטן שכנו בבניין מספר 6 במיתחם מרכז הסחר הבינלאומי, בדיוק מול המגדל הצפוני שהיה הראשון שהותקף. צוות המשרד פינה את הבניין לאחר התרסקות המטוס הראשון לתוך המגדל הצפוני. התירגולים השגרתיים שערכו אנשי הארגון בנושא "נוהל פינוי החירום" סייעו מאוד לצוות העובדים באותו יום גורלי. בכל מקרה, אירועי ה-11 בספטמבר הוכיחו עד כמה חשוב, בכל מצב, לקיים תכניות פינוי לשעת חירום, להעלות על הכתב את נוהלי הפינוי ולתרגל את הנהלים.

## היבטים פסיכולוגיים מיוחדים

המצב בשטח היה קשה ממשוא - גופות וחלקי גופות היו פזורים בכל מקום. כך שבנוסף לפעולות הפינוי היה צורך לטפל גם בהשפעה הנפשית שהיתה לאירועים על אנשי הבטיחות.



מחלקת כיבוי האש נפגעה קשות - היא איבדה 343 איש, בכל הדרגים



"Ground Zero" הגיע אלי בשעות הערב המאוחרות של היום ה-5 לאחר האירוע ואמר: "פייגל, אני מבין שיש לך רקע בבטיחות". "כן אדוני" - ענית. "טוב - הוא קבע - אתה ממונה הבטיחות. יש לך 5 שעות לכתוב לי תכנית בטיחות לאתר כולו". ואני ענית: "כן בוס, אני מטפל בזה מיד". לקחתי את המחשב הנייד שלי, המכיל חומרים מקצועיים שתמיד יש לי צורך בהם התלבטתי במה להתחיל מיד ומה לדחות לאחר כך. השעה היתה כבר 9:00 בערב. הערתי אנשים בכל מקום - את מי שהיה אחראי על החומרים המסוכנים במחלקת כיבוי האש של שיקגו, אנשים מאילינוי שאני עובד איתם וממשיגן. התקשרתי למספר עמיתים, שוחחתי עם כל מי שהצלחתי לתפוס וביקשתי לשלוח אלי חומר.

• **מה היו שיקולי הבטיחות ומה היו הסיכונים הגדולים ביותר שהיה צריך לקחת בחשבון?**

**מייק פייגל:** שיקולי הבטיחות העיקריים נגעו ל"תנועה" של האתר. האתר היה למעשה "גוף חי" שנמצא כל הזמן בתנועה. עבדו בו מכבי האש, קבלנים, עובדי הפלדה, מפעילי ציוד החפירה, מפעילי העגורנים, נהגי הבלדוזרים, ועוד. הסיכון הגדול ביותר היה ה"בלתי צפוי". כבר מההתחלה היה ברור ש'OSHA' לא יוכל לבצע את הנדרש רק בעזרת עובדיו. היינו צריכים לטפל בהזדרכת האנשים - מפעילי הבלדוזרים, לדוגמה, לא עבדו מעולם בסביבה כזאת. גם מפעילי העגורנים והאנשים שהעבירו דלק לעגורנים ולמשאיות לא התנסו בתנאים כאלה. זה היה קומפלקס חדש לחלוטין. איש מעולם לא ביצע מטלות במקום כזה קודם. הבטיחות התבססה בעיקר על ציוד המגן האישי - לנשימה, לעיניים, לראש, לידיים ולרגליים.

• **כיצד מתמודדים עם השפעות?**

**מייק פייגל:** עד היום אינני מסוגל לדבר על החוויות שעברתי שם. מדי פעם צפה בראשי תמונה מסוימת מהאירוע ואני מתקשה לנשום. אני מודע לכך שחשוב לדבר על הרגשות האלה והדיבור טוב לי - אי אפשר להדחיק זמן רב מדי את הזיכרונות.

מה שעברתי באתר בוודאי ישפיע עלי בעתיד. למעשה, אנחנו עדיין כותבים את המימצאים. אותי כבר תיחקרו בנושא מספר פעמים. אני מיישם הלכה למעשה את כל מה שאנחנו מלמדים את האנשים לעשות ואני ממשיך לדבר על האירועים באופן שוטף עם אנשים אחרים. השיחה משחררת מעט את הרגשות.

**תכנון הבטיחות בעבודה ב"Ground Zero"**

• **כיצד מכינים תכנית בטיחות למקום עבודה כמו הריסות מרכז הסחר העולמי?**  
**מייק פייגל:** מפקד הכבאים במקום, שהיה גם המפקד העירוני ומפקד האירוע באתר

כל אחד מאנשי הבטיחות של 'OSHA' נדרש להשתתף בתכנית מיוחדת לשיפור יכולות ההתמודדות שלו - לפני שהורשה להיכנס לאתר. התכנית התקיימה במשך כל תקופת השהות באתר וגם לאחר מכן. הארגון דאג לקיים מעקב אחר אנשיו ששהו באתר ולוודא שהם זוכים לכל המשאבים הנדרשים המתאימים ולכל סיוע שהם נזקקים לו.

כאשר סיימו אנשי הבטיחות את סיור העבודה שלהם באתר, ערכו ב'OSHA' תחקירים בנוגע למצבי לחץ וחוסן נפשי. ידוע כי במהלך פעילות בתנאי לחץ אין קושי מיוחד לשמור על קור הרוח ולהתמקד בעבודה ובמשימות. אך לאחר שהעבודה מסתיימת הרגשות מתחילים לצוף ומתעורר קושי להתמודד איתם. אנשי 'OSHA', מתברר, הגיבו בצורה טובה למתרחש.

• **איך טופלו ההיבטים הנפשיים והרגשיים של העובדים?**

**מייק פייגל:** אני פועל גם כמתחקר בנושאי לחץ נפשי באירועים חמורים. במהלך ביצוע המשימות לא עמד לרשותנו זמן לעסוק בנושא. תחקירים מתבצעים, בד"כ, לאחר סיומה של המשימה, אך המשימה באתר פשוט לא הסתיימה - היא היתה כל הזמן בביצוע והתמשכה מאוד. גם המצבים היו חדשים לנו לחלוטין ולכן, הטיפול בהיבט הנפשי היה קשה במיוחד. אני השתדלתי לעזור ולהעניק ייעוץ באופן לא רשמי לאנשים - טפחתי על כתף, התעניינתי בהרגשות העובדים שאליהם פנית. השתדלנו לתמוך זה בזה אך לא מצאנו את הזמן להתפנות ולשבת כדי להצהיר: "אכן, יש כאן בעיה".



הסיכונים לנשימה טופלו במהירות. במקום היו אנשי 'OSHA', אנשי "מחלקת העבודה של ניו-יורק" וכל האיגודים המקצועיים עם אנשי הבטיחות שלהם. כולנו פעלנו יחד כדי לספק לאנשים מסיכות מגן לנשימה ולבדוק את התאמת הצידוד לאנשים.

עבדתי גם באוקלהומה-סיטי ב-1995 (לאחר הפיגוע בבניין הפדרלי), אך האתר שם היה מצומצם - 2 גושי בניינים עירוניים בסך הכל, לעומת השטח העצום של 65,000 מ"ר כאן, שהפך למעשה ל-133,000 מ"ר. היה צורך לקחת בחשבון הן את ערימות השברים והן את המבקרים ובני המשפחה. למרות העצב העמוק שהציף אותנו והשתקף במבט החלול בעיני אנשי צוותי ההצלה - היינו חייבים להתמקד בחיים, במשימה. לא יכולנו שלא לבצע את העבודה.

## שיתוף פעולה הפך מקום מסוכן לבטוח

"עבודות השיקום כללו סיכונים גדולים מאוד לפציעות ואף סכנת מוות - מציינת גב' קלארק מ'OSHA' - אך שיתוף הפעולה בין הגורמים השונים, בין הריסותיו מרכז הסחר העולמי, היה מיוחד במינו ורב ערך. למרות נוכחותם של ארגונים, סוכנויות וקבוצות שונות, שהיו מעורבות בפעילויות הפינני והשיקים - לא התעררו באתר שום מאבקי כוח. אווירת העבודה היתה של צוות המשקיע כוחות בביצוע נכון של המשימה ובקבלת החלטות משותפות. מחשבתם של כל העובדים היתה מכוונת למשימה אחת: למנוע אבדן של חיים נוספים."

במקום התקיימו מספר מוקדים של שיתוף פעולה בין גורמים. אחד מהם כלל תחת "מטרייה" אחת את "בטיחות האתר" ואת "תכנית הגיהות", והשתתפו בו ועדות בטיחות משותפות לניהול העבודה יחד עם איגודי העובדים וסוכנויות מקומיות, ארציות ופדרליות שונות; שיתוף פעולה נוסף טיפל ביצירת סביבת עבודה בטוחה, ככל שניתן, ע"י הגדרת תפקידים ואחריותם של מנהלי הבנייה באתר; היתה גם התארגנות לשיתוף פעולה בשם: "מבצע שיקום מרכז הסחר העולמי באתר הפינני של סטטן-איילנד (Staten Island)". הארגונים טיפלו במשותף בפסגות שפונתה לסטטן-איילנד לצורך עיבוד נוסף. ניהול העבודה באתר הפינני הופקד בידי חיל ההנדסה של צבא ארה"ב.

• **כאשר פונתה מהמקום קורת הפלדה האחרונה, ב־30 למאי, הצהיר שר העבודה האמריקאי שרק 35 עובדים נעדרו מעבודתם בגלל פציעה וששום מקרה מוות נוסף לא נרשם במקום. כיצד זה ייתכן?**

**מייק פייגל:** הסעיף הראשון בתכנית הפעולה שלנו, שאותה הכנו בכל יום, לאותו יום עבודה, היה להבטיח את



כאשר התגלתה בשטח גופה, רכיב של מבנה, חפץ וכו' - נשלחה הודעה על כך לעמדת הפיקוד של המיקטע. ההודעה היתה יכולה להיות מנוסחת כך, לדוגמה: "אנו נמצאים בגוש 41, בנקודה: 123456 על 123456. מצאנו מכשיר אלחוט דו-כיווני המסומן כ- Engine 29". פירושו של דבר שבנקודה זו היו ברגע הקריסה אנשים מגוש 29 כלשהו וזהו המקום האחרון שבו נראו. לנו היתה היכולת למפות את הנ"צ הזה. 800-1000 בני אדם עדיין נחשבים כנעדרים באתר מרכז הסחר.

### • במבט לאחור - האם כיום היית פועל אחרת?

**מייק פייגל:** אין לי מושג. אני מרגיש שגם היום הייתי מזנק שוב על רגלי ונותן 300% מעצמי, כמו שנתי ונשאר במקום למשך אותה תקופה ארוכה. אני מרוצה מתכנית הבטיחות שבנינו. זה היה מאמץ משותף בעבודת צוות אמיתית לאורך כל הדרך, עם ביצועים חסרי תקדים. לא יכולנו לקוות לשיתוף פעולה טוב יותר. התקופה היתה אמנם עגומה ומדכאת אך למרות זאת - עשינו את המוטל עלינו והצלנו חיים.

### • מהם הלקחים מהאסון?

**מייק פייגל:** הפקת הלקחים עדיין נמשכת. אנחנו כותבים "דו"ח לאחר מעשה" (AAR - After Action Report). הממשלה הטילה משימה על 'משרד המשמר הלאומי', שאני עובד גם עבורו: לערוך עבור גופי התגובה מסמכים מקיפים אודות הלקחים שנלמדו בעקבות מסע הטורו בושינגטון, בפנסילבניה ובמרכז הסחר העולמי. זהו פרויקט מתמשך המבוצע ללא אמצעי עזר כלשהם. אנחנו עוברים על אלפי דפים של מסמכים, טפסים, מפות וכד'.

מדברים על צורך בשיפור מכשירי אלחוט ועל שיפור ההדרכה. השיפורים הללו כבר מתבצעים;

מתכוונים לטפל בשינוי נהלים. ואכן, ייתבו נהלים חדשים לגבי מבצעים בשעת חירום, וכבר עסוקים בכתיבת נוהלי קשר חדשים. ידוע לי שבת הספר לכיבוי אש בניו-יורק מכין "נהלים לפעולה תיקנית בטיפול בבניינים גבוהים" והם כבר מבצעים שינויים מידיים.

### • האם אירועי ה-11 בספטמבר שינו את השקפתך על העולם?

**מייק פייגל:** ודאי שכן. לדוגמה: כאשר אני תקוע בפקק תנועה ואנשים אחרים עוברים ממסלול למסלול או מתרגזים והולמים באגרופים, אני חושב לעצמי: "לאן יש למהר?" או כאשר אנשים נחפזים בתור בסופרמרקט אני אומר לעצמי "שיעברו". הדברים האלה פשוט חסרי חשיבות. מה שצריך זה להמשיך לארום עם החיים. ■

הבטיחות והבריאות של כל אדם באתר. זה היה הכל החשוב ביותר שלנו והוא הופיע בתכנית הבטיחות. זה גם מה שאמרתי לאנשים כשהצגתי בפניהם את התכנית במהלך עבודות ההצלה. כל אחד עבד כל הזמן על פי כל הכללים. הפנמנו את המסר ולקחנו אותו גם הביתה.

האתר מופה בדייקנות בעזרת תרשים של קווי אורך ורוחב. כל פעולה שבוצעה, נרשמה וסומנה בתרשים. כדי להזיז ציוד מסוים באזורים מסוימים היה צורך באישורים. לא היה ניתן לבצע שום פעולת הרמה, ריתוך או חיתוך מבלי לקבל אישור ממחלקת כיבוי האש שפיקדה על העבודות. בתכנית העבודה היומית רשמנו הוראות עבודה שכללו פרטים כמו: "איש לא נכנס לגוש 41 - יש שם עגורן".

עמדה לרשותנו גם מערכת GPS (מערכת איתור מיקום ממוחשבת) שאיפשרה לנו לתעד כל פרט בעל משמעות שאותר.