



התרבות המבצעית האווירית - מודל לצה"ל

בעת לחימה ובעת גיחה מבצעית תופסת "המשמעת הביקורתית" את מקום המשמעת של עיתות הרגיעה. פירושה של "המשמעת הביקורתית" הוא ביקורת מתמדת של ההוראות ושל המשימות מול התנאים המשתנים וביצוע שינויים במהלך הביצוע - אם

התנאים מחייבים זאת

אל"ם (מיל') ד"ר שמואל גורדון

טייס ומפקד בחיל האוויר.
חוקר בתחומי ביטחון לאומי,
דוקטרינה צבאית טכנולוגיה
ולוחמה אווירית



אין אנו עוסקים במחקר זה לשם עיון בלבד, אלא כדי שנהיה לאנשים טובים, אחרת אין תועלת במחקר. צריכים אנו לחקור את טיב המעשים ולשאול כיצד עלינו לעשותם, כי הם הקובעים את טיבם של הערכים ושל תכונות האופי.

אריסטו, המידות ב' עמ' 58-59

הקדמה

צבאות מודרניים שואבים את עוצמתם משלושה מרכיבים עיקריים:

1. אמצעי הלחימה ומערכות הנשק.
2. דוקטרינות ותורות לחימה.
3. כוח האדם והתרבות המבצעית.

החל מאמצע שנות ה-80 החל צה"ל לקטון עקב אילוצים תקציביים, עקב שינויים באופי האיומים וחומרתם ובגלל השתנות סדר העדיפויות הלאומי. (תא"ל י' [ח"א] 1993, עמ' 2). בשנים הקרובות תימשך מגמה זו של הקטנת כוח האדם מחד והצטיידות במערכות נשק מתקדמות ויעילות מאוד מאידך (תא"ל י' [ח"א] 1993, עמ' 2-3).

כניסתם לשירות של מערכות נשק ושל אמצעי לחימה חדישים תדרוש ממפעליהם להיות לוחמים ואנשי טכנולוגיה בעת ובעונה אחת - דוגמת הטייס ומפעיל הנשק מתוחכם של היום. לוחם העתיד יהיה איפוא לוחם-טכנולוג (Janowitz 1960, pp. 21-22). הדרישות מטיפוס לוחם זה יהיו גבוהות ותובעניות יותר מהדרישות המופנות ל"חייל השרירים" המוכר לנו. כדי לענות על דרישות אלה יש לטפח בצה"ל את לוחמי העילית, המשלבים כושר קרבי וטכנולוגי גם יחד.

יחידות המבוססות על לוחמי עילית, על טכנולוגיות חדישות ועל אמצעי לחימה מתקדמים יהיו בעלות עוצמה העולה בהרבה על עוצמתן של יחידות קיימות בגודל דומה. אחד הכיוונים העיקריים בלוחמה המודרנית מוביל ליחידות קטנות יותר, עצמאיות ובעלות יכולת גבוהה. המפקדים והלוחמים של יחידות אלה יועמדו בפני אתגרים קשים ותובעניים, המחייבים ידע מקצועי וטכני, כושר מנהיגות, עצמאות ומקוריות, או במילים אחרות - תרבות מבצעית. (Gal, 1986, pp. 129-140). המשימה, כמו בימי הפלמ"ח, נותרה בעינה:

"על-ידי העלאת ערכם הסגולי של היחיד והצוות תצליח ישראל לקיים בידה את יתרון העוצמה". (אלון, 1968, עמ' 45).

בנושא כוח האדם מושקעים מאמצים רבים: בהדרכה, בהכשרה, בתרגילים וכד'. אולם מכיוון שלא עוצבה מסגרת של תרבות מבצעית מתאימה, ולא הוגדרו הערכים של קבוצת הלוחמים בצבא העתיד, נידונו מאמצים אלה להצלחה חלקית בלבד. המסקנה היא כי בראש ובראשונה שומה על צה"ל להציב לעצמו את

היעד לעצב תרבות מבצעית מתקדמת. האפקט הסינרגטי של לוחמים ומפקדים ברמה גבוהה, המטמיעים ערכי תרבות זו, עשוי להפוך צבא רגיל ובינוני לצבא מתקדם לשנות האלפיים. מאמר זה אינו מתייחס להשפעות ההדדיות בין מנהיגות צבאית למנהיגות אזרחית (Janowitz 1960, Huntington 1957), מכיוון שבמציאות המודרנית התעמעמה האבחנה בין מדיניות לבין אסטרטגיה צבאית, וכך נעשים מנהיגים צבאיים מעורבים במדיניות הביטחון ובעיצוב הסדרים בעלי משמעות אסטרטגית.

ביקורת המשמעת הטהורה

אם ברור לך שהקרב יביא לניצחון, חייב אתה להילחם, אפילו אסר זאת עליך השולט. אם ברור לך שהקרב לא יביא לניצחון, אסור לך להילחם, אפילו ציווה זאת עליך השולט. סון טסו, עמ' 60

על המפקד להעז ולחשוב מחשבה עצמאית, גם שלא ברור המושגים השגרתיים המקובלים. עליו להעז ולהשתמש עם יחידתו מהתנגשות, כאשר שיקולים כלליים ומקומיים מחייבים זאת. יש ליטול את הניצחון בעזרה ומתוך יוזמה מובהקת. (אלון, 1968, עמ' 301).

משמעת מבצעית מודרנית איננה וקטור חד-כיווני של אכיפה-ציות, אלא שיח אינטלקטואלי בין מפקדים ברמות שונות. גורדון

הגדרה:

המשמעת בחיל אוויר בתנאי רגיעה אינה שונה מזו שבזרועות האחרות בצה"ל. לעומת זאת בעת לחימה ובעת גיחה מבצעית תופסת "המשמעת הביקורתית" את מקום המשמעת של עיתות הרגיעה. פירושה של "המשמעת הביקורתית" הוא ביקורת מתמדת של ההוראות ושל המשימות מול התנאים המשתנים וביצוע שינויים במהלך הביצוע - אם התנאים מחייבים זאת.

המשמעת בקבוצת הליבה בעת לחימה כמעט שאינה מושתתת על כללי המשמעת הצבאית המקובלת. כפי שאראה בהמשך, מושגים כמו "מרחב ההחלטה של המוביל", "חופש הפעולה של מספר 2", "הלוחם הבודד" וכד' משקפים תפיסת משמעת שונה וייחודית, שהיא מרכיב מרכזי בתרבות המבצעית של חיל האוויר. המשמעת המבצעית (המשמעת בעת לחימה) של קבוצת הליבה מבוססת על ההנחה שערכי התרבות משלימים זה את זה ולא מנוגדים זה לזה. לכן אופי המשמעת אמור לתמוך בעצמאות, ביצירתיות, בשיפוט העצמי ובאחריות לתוצאות שמשגי הלוחם והשולט. אופי משמעת זה עוצב מתוך התשתית של תנאי הסביבה החברתית והטכנולוגית,

אופי המשמעת אמור לתמוך בעצמאות,
ביצירתיות, בשיפוט העצמי ובאחריות
לתוצאות שמשגי הלוחם והשולט



הסיכון הכרוך בהפעלה ובאחזקה של מערכות נשק שלא לפי ההוראות והנהלים הולך וגדל מפאת מורכבות המערכות



כל כך חורגת מן ההרגל, בכל זאת ניתן להרגיל אליה את החייל עד כדי כך שניתן לסמוך עליו שזו תהיה ההתנהגות שלו בבוא הקרב. (כשר, 1996, עמ' 81-82).

הציות ללא תנאי לא נותר על הנייר בלבד. סיפורו של יגורי, מג"ד שריון במלחמת יום הכיפורים, על הקרב בשמונה באוקטובר מדבר בעד עצמו:

צפינו בשפעת השריון, הארטילריה והחי"ר המצריים. הבנו שלא מדובר בהתקפות פתע, אלא נערכת כאן מסה מול מסה. זה הזמן... לעשות הערכת מצב מחודשת של יחסי הכוחות, לצבור כוח ולקבל סיוע אווירי וארטילרי. אלא שבמפתיע ניתנה פקודה "לשטוף את השטח", להעביר טנקים על גבי הגשרים של המצרים ולחבור לכוחותינו. לא האמנתי... לא הבנו את הפקודה. היא הייתה יותר מתמוהה... כשעשינו לעצמנו הערכת מצב חפוזה, הבנו שאין היגיון וטעם בפקודה שניתנה. ניסינו לערער עליה בדרכים המקובלות, עד שירדה עלינו הפקודה הנחרצת: "בצע, בצע, סוף!"... עם כל חוסר

הדמוקרטיזציה של החברה, חדירתה לתחומי הצבא וחשיבות ערך האדם כפרט אוטונומי.

המשמעת בזרוע היבשה עשויה לשמש כציר ייחוס להבנתה של המשמעת הביקורתית בקבוצת הליבה המבצעית של חיל האוויר. כך מגדיר צה"ל את המשמעת הצבאית: המשמעת [הצבאית היא] חובת החייל על-פי החוק לציית לכל פקודה והוראה, שנותן המפקד המוסמך (או נותנים מטעמו) על-פי החוקים ועל-פי אמות המידה החלים והמחייבים בצבא כדי למלא כל משימה המוטלת עליו. המשמעת אינה ניתנת לחלוקה, היינו אכיפתה חלה במידה שווה על המפקד ועל פקודיו בכל המצבים ולכל הצרכים. (מילון צה"ל, 1998, עמ' 404)

משמעת מסורתית

המשמעת כוללת שתי פעולות - ציות ואכיפה - שהן חלק מיחסי פקוד-מפקד. משמעת צבאית מתוארת לרוב כמשמעת חזקה ונוקשה יותר מאשר בחברה האזרחית ובארגונים אזרחיים. ההנמקה ארוכת הימים לכך היא כי הלוחם עלול להסתכן באובדן היקר לו ביותר - חייו - לשם ביצוע המשימה, ולכן המשמעת הצבאית חייבת להיות חזקה, כדי שתוכל להתגבר על הרצון העז של כל חייל לשמור על חייו. החל מהמהפכה הצרפתית, שהביאה לעולם את הגיוס הכללי ואת צבא ההמונים, כרוכות המלחמות בהפעלת כוחות גדולים. ככל שהכוחות המעורבים במערכה גדולים יותר ומגוונים יותר, כך עלולים להיווצר קשיים גדולים יותר בהפעלתם בשילובם לעוצמה אחת. אחת הדרכים להתגבר על כך היא באמצעות מכלול של פקודות, הוראות, נהלים ותרגולות מסובכים ומורכבים. הסנכרון נעשה באמצעות משמעת קפדנית ודקדקנית. תפיסת המשמעת של צבא היבשה נוסחה על-ידי אלוף טל, אחד המפקדים הבולטים בצה"ל:

המשמעת היא מכשיר אשר מתפקידו לדאוג לכך שמערכת, ארגון, קבוצה יפעלו על-פי רצון אחד, בלי קשר למידת השכנוע ולהשקפות העולם של הפרטים. ברור ונעלה מעל לכל ספק, כי ככל שמקבלי הפקודה יזדהו איתה ועם נותן הפקודה יותר - כך ייקל מעשה המנהיגות, ותגדל המוטיבציה של כולם לבצע את המשימה. אין ערוך אפוא לחשיבות החינוך, הלימוד והשכנוע, אבל באותה מידה אין ערוך לחשיבות המשמעת והציות המוחלט לפקודות חוקיות, בייחוד כאשר אין יודעים ואין מבינים ואין משוכנעים ואין מזדהים. אסור כמובן לציית לפקודה בלתי חוקית בעליל. משמעות המשמעת היא איפוא הציות ללא תנאי, שכן ברגע שאני מציית לפקודה הנראית לי הגיונית, ואני מבין אותה ומסכים לה, אין עוד צורך במשמעת. (טל, 1988, עמ' 33).

נימוק נוסף הנובע מכך הוא:

בשדה הקרב עתיד הלוחם להידרש לפעול באופן מיוחד במינו, לעשות ככל הנדרש ממנו חרף סכנה מובהקת לחייו... אבל אף-על-פי שהיא כל כך יוצאת דופן, אף-על-פי שהיא

חשף פעם נוספת את האינדיווידואליזם של טייסי היירוט והקרב במערכה זו התעצם הדיון על המשמעת האווירית בקרב, על מידת הפרטנות הרצויה של הפקודות ושל ההוראות, על חופש הפעולה ועל הגמישות שיש להשאיר למובילי המבנים. (גורדון, 1985). במלחמת לבנון ובמלחמת המפרץ החלו לבלוט אותן תופעות גם בלוחמת מסוקי הקרב ומסוקי הסער.

חופש הפעולה של מפקד-לוחם (מוביל)

אם יש סתירה מסוימת, אם קשה ליישב את "המחלוקת" שבין יוזמה למשמעת, בין מחשבה עצמאית לכפיפת ראש, המתחייבת מההיררכיה הצבאית, בין דמיון משגשג לעומת קבלת דין המפקד - הגישור מעל לסתירה הזאת הוא תפקידו הגדול של המפקד.

(ויצמן, 1975, עמ' 146).



השאלה מה מרחב ההחלטה של המוביל כלל אינה שאלה. בידו כל מרחב ההחלטה. (פלד, 1973, עמ' 32).



אתה רשאי לשנות את השיטה כדי לבצע את המשימה. ואתה רשאי לשנות את המשימה, אם נראה לך שהשינוי מחויב כדי להגיע לכוונה.

(בן-נון, 1991, עמ' 38).

הסמכות של המוביל היא לכאורה בלתי מוגבלת, ולמעשה היא מוגבלת מאוד.

(בן-אליהו, 1999).

חילות אוויר מודרניים פועלים בכוחות קטנים - יחסית לכוחות שהופעלו במלחמת העולם השנייה - אולם הגיוון והתחכום של המערכות ושל המבצעים הפכו להיות מורכבים מאי פעם. עד כדי כך, שלא ניתן להגיע לשיתוף פעולה מיטבי באמצעות משמעת, תהיה קשוחה ככל שתהיה. הקצב והמגוון של השינויים במשך מבצע אווירי אינם מאפשרים תכנון ומתן פקודות מראש לקראת כל מצב ומצב. הדרך להתגבר על כך היא דווקא הפוכה: שחרור המושכות מעל הלוחמים והטלת מרות מעטה מצד המפקדים.

במלחמת יום הכיפורים התחדדה סוגיית המשמעת האווירית

הטעם, ההיגיון וההצדקה שבביצועה, ידענו שלא ניקח על עצמנו את השיקול ואת האפשרות שלא לבצע את הפקודה (יגורי, 1979, עמ' 72-73).

סופו של הקרב ידוע. הגדוד הושמד כמעט לגמרי, המג"ד נפל בשבי, המשימה לא הושגה. "מצעד האייוולת" בהתגלמותו. זוהי דוגמא אחת מיני רבות לתוצאותיה של המשמעת המסורתית בשדה הקרב המודרני. הגדרת מילון צה"ל למושג "צינות" ממחישה עד כמה קיצונית היא תפיסת המשמעת:

צינות: חובת הפקוד להיענות לכל פקודה או הוראה שנתן דרג מוסמך - ככתבה, כלשונה וכרוחה, לרבות פקודה שמילוויה כרוך בסכנת נפשות, ואפילו היא לא חוקית. חובה זו נובעת מן החוק ומשבועת צה"ל. (מילון צה"ל, 1998, עמ' 527). לקרוא ולא להאמין. גם כאשר ברור לפקוד כי הפקודה שקיבל אינה חוקית בעליל (במפורש) עליו לבצעה ככתבה וכלשונה? ללא שיקול דעת? ללא ביקורת? כדאי לזכור הגדרה זו בעת הדיון במשמעת הביקורתית.

המשמעת מושפעת גם מהתפתחות הטכנולוגיה. הסיכון הכרוך בהפעלה ובאחזקה של מערכות נשק שלא לפי ההוראות והנהלים הולך וגדל מפאת מורכבות המערכות. סיכון זה דורש הקפדה על קלה כחמורה. כאשר אין מקיימים משמעת אחזקה, גדל הסיכון לתאונות טיסה, לאובדן צוותי אוויר, לשחיקת אמצעי לחימה ולנוקים נוספים. יתר על כן, משמעת אחזקה ירודה עלולה לגרום לירידה באיכות וביכולת להשיג את המשימות של חיל האוויר. ואכן, בתנאי רגיעה, כלפי כל האוכלוסיות, ובתנאי לחימה, כלפי אוכלוסיות שאינן קבוצת הליבה המבצעית, נשמרים כללי משמעת דקדקניים - בעיקר כדי להפעיל ולתחזק מערכות ואמצעים יקרים ונדירים שבידי חיל האוויר. גם בטיסה יש מאות פרטים ונהלים שיש לבצע במדויק ובסדר מופת כדי לא לעבור על מגבלות כלי הטיס וכדי להחזיר אותם בשלום במקרה של תקלה טכנית, בדומה לנהלים בטיסה אזרחית. המילה האנגלית למשמעת היא Discipline. אולם למושג זה ישנן משמעויות נוספות: תחום לימוד, מקצוע במדע, לימוד, הוראה (מלשון מורה), שיטה, אורח חיים, משטר, שליטה עצמית (Webster, 1987, P. 360). משמעויות אלה מרחיבות מאוד את המושג ומאפשרות לעשות בו שימושים נוספים ובהחלט שונים ממושג המשמעת הצבאית.

במלחמת העולם הראשונה הנצו ניצני המלחמה האווירית, ששניים מערכיה היו חופש פעולה ומשמעת רופפת. ואכן גיבורי אותה מלחמה היו "הברון האדום" ויתר ה"אסים", שהזכירו בלחימתם ובמותם את אבירי ימי הביניים.

במלחמת העולם השנייה פעלו כוחות אוויריים גדולים מאוד: במבצעים גדולים השתתפו 1,000 מפציצים בתוספת מאות רבות של מטוסי קרב לליווי ולהגנה. כוח כה גדול חייב אף הוא תיאומים ותרגולות, שהביאו להידוק המשמעת. בעוד שהלהקים הענקיים של המפציצים מזכירים את הפלנקס היווני ואת הלגינות הרומיים, שחייבו תיאום ומשמעת קפדניים, הרי שלוחמת האוויר-אוויר הובילה לכיוון אחר. "הקרב על בריטניה"



בקבוצת הליבה המבצעית. המובילים באוויר שאפו ליטול אחריות ודרשו את מרב העצמאות לקבלת החלטות במשך הגיחה המבצעית על-פי ערכי הליבה של חיל האוויר. לעומתם, המפקדים המבצעיים הבכירים רצו לממש את זכות השליטה גם בזמן מלחמה כוללת, לאחר שהורגלו - במבצעים שנערכו בעיתות הגיעה - לשלוט ולכוון כל פעולה של המובילים באוויר.

הדילמה של מרחב ההחלטה של המוביל הגיעה לשיאה בסיפורה של משימה אחת. באחד הימים הקשים ביותר במלחמת יום הכיפורים קיבלו שתי טייסות "קורנס" משימה לתקוף מפקדות מרכזיות בדמשק כדי לשנות את מגמת המלחמה. טייסת אחת ביצעה את המשימה, אך מפקד טייסת אחרת, שנתקל במזג אוויר גרוע, ניצב בפני הדילמה אם להמשיך בביצוע המשימה: מה לעשות? אילו רק היה קסם, פתרון פלאים. ה"קורנסים" שלו תלויים בגובה כשמונה ברווזים, והוא אינו יודע מה לעשות. אין חור בשטיח הלבן תחתיהם...

להסתובב ולחזור? זוהי משימה חשובה. אין לו שום ספק, ואיך זה שהוא, ותיק כל כך ומונסה בקרבות, אינו יודע מה לעשות עכשיו?

לחזור, לחזור! מי יבצע את המשימה אם הוא יחזור? אף אחד. אותו שלחו, ואיתו השמיינה הטובה ביותר של הטייסת. המשימה לא תבוצע, הוא ייכשל, הטייסת תיכשל, חיל האוויר, והטילים ינצחו, שוב...

"אסקוט, דובק. מאה ושמונים לאחור". קולו נשמע באוזניו קר וענייני... הוא שותק, והנווט שותק, והמבנה שלהם שותק ונשחב אחריהם בדרך הבושה הביתה (ספקטור, 1991, עמ' 82-83).

התלבטות מרתקת זו משקפת כמה מערכי הליבה תוך כדי הצגת דילמה של המוביל במלוא עוזה. המוביל נוטל על עצמו את מלוא האחריות להחלטה כביטוי של מנהיגות באוויר. לא המשמעת היא שניצבת בראש מעייניו, אלא שיקולים מבצעיים. חשוב להזכיר כי הייתה זו משימה ייחודית ובעלת משמעות אסטרטגית ממדרגה ראשונה להמשך המלחמה, ואף על פי כן הוא עצמאי בשטח, ואין הוא מעמיד לבחינה את השאלה האם הוא רשאי לשקול, או האם המשמעת מחייבת אותו לבצע את המשימה החיונית. כשהתנאים

שבהם נתקל המוביל בשטח לא נצפו מראש (ייתכן שהכנות מדוקדקות יותר היו מזהות כי צפויה בעיית מזג אוויר, אולם שגיאות הן חלק בלתי נפרד מכל מלחמה), התלבט המוביל אם להמשיך בביצוע המשימה, ואולי להסתכן באובדן מטוסים. אחד מתפקידיו הוא שימור הכוח של הטייסת, אך לעומת זאת, אם לא יבצע את המשימה, אין מי שיבצע אותה במקומו. הכישלון לא יהיה שלו בלבד, אלא של כל הטייסת ושל חיל

האוויר. המוביל מזהה את הקשר ההדוק בין הצלחתו של מבנה בודד בשמיים להצלחתו של חיל האוויר כולו. הזדהות זו מטילה יתר משקל על החלטותיו. ולבסוף קיים אותו מניע אחרון, שדוחף כל לוחם - באוויר, ביבשה ובים - לדבוק במשימתו: הבושה. תחושה זו שמתאר המוביל מבטאת יותר מכול עד כמה הוא שולל את החלטתו שלו. מקרה זה הוא קיצוני וייחודי בתולדות חיל האוויר. גם כאשר יש חופש החלטה למוביל, עדיין דרוש אומץ מסוג שונה - האומץ לקבל החלטה לסגת, לוותר, לא לבצע את המשימה.

הנורמה של קבוצת העילית, כפי שתואר בהמשך, בנויה על משימתיות ועל הישגיות. כמעט בכל מקרה שבו יחליט מוביל שלא לבצע משימה - לא תתקבל החלטה זו על דעתה של קבוצת העילית. דין הקבוצה עשוי להיות חזק אפילו מדין המפקד. בני פלד, מפקד חיל האוויר דאז, שהיה דוגמא לחדשנות ולמקוריות, לא נקט את הצעד הצפוי, להדיח מתפקידו את המוביל להפצצת המטכ"ל הסורי - והיו לו נימוקים סבירים לעשות זאת - אלא נקט גישה יוצאת דופן ונועזת והגדיר בצורה חדשנית את היחסים בין המוביל באוויר לשולט-מנהיג על הקרקע:

אינני עומד לשחרר אתכם מהאחריות שבידכם, המורכבת, למעשה, מהוראות ברורות ומיוזמה אישית... אם בהתאם לנסיבות יורה המוביל אחרת - על כך אין עומדים לדין. היוזמה חייבת להיות פועל יוצא מהעובדה שנוצרה בשטח. ... רק במקרים נדירים, יוצאי דופן, אומר: "עשה או מות". ככלל, אני משאיר לכל מוביל בשטח - לאחר שאמרו לו: "למפגש" [עם מטוסי אויב] - לא ללכת [למפגש], אלא לחזור הביתה, אם מסיבות כלשהן החליט. אולם אני שומר לעצמי [לשולט] את הזכות לערוך בדיקה מדוע חזר הביתה. אשקול

לפי הראיות שבידי ואחליט אם ימשיך להיות מוביל. איני יכול לתת לכם ספר חוקים בעניין זה, אך זכרו: אתם מתנדבים. מצפים מכם למלא את ההוראה. אך לשיקול דעתכם נתון אם אכן תמלאו אותה. וזאת מאותה סיבה - משום שאתם מתנדבים. ומשום כך לא אעמיד אף אחד לדין על אי-ביצוע משימה, ולא אכריח לטוס... זאת מערכת היחסים הראויה, שתהיה בנושא חופש

ההחלטה של המוביל. לעומת חופש בחירה זה, יש פקודות שלגביהן אני קובע: ייהרג ולא יערער. זאת במקרה שאי-ביצוע משימה עלול לגרום לשואה. במקרה זה יש לומר בגלוי למוביל הטיסה, שאם ספק בליבו - נמצא אחר... לסיכום: השאלה מה מרחב ההחלטה של המוביל - כלל אינה שאלה. בידו כל מרחב ההחלטה. (פלד, 1973, עמ' 32).

דברים אלה, שנאמרו זמן קצר לאחר סיום מלחמת יום הכיפורים,

בני פלד, מפקד חיל האוויר דאז, שהיה דוגמא לחדשנות ולמקוריות, לא נקט את הצעד הצפוי, להדיח מתפקידו את המוביל להפצצת המטכ"ל הסורי, אלא נקט גישה יוצאת דופן ונועזת והגדיר בצורה חדשנית את היחסים בין המוביל באוויר לשולט-מנהיג על הקרקע

דילמה זאת - מרחב ההחלטה של המוביל - תמשיך ותהיה תמיד בכל מלחמה ובכל מבצע. (בן-נון, 1991, עמ' 39).

אחד מהוגי הדעות הצבאיים בעלי המעוף, ריצ'רד סימפקיין, מבדיל אף הוא בין צמידות לכוונה לבין אלתור במשימה ובשיטה. יחד עם זאת הוא מדגיש כי תפיסה זו מנוגדת לתפיסת המשמעת בתרבותם של הצבאות המודרניים ושל החברות בנות ימינו. (Simpkin, 1985, P. 286). המציאות המורכבת של הלוחמה האווירית דורשת בהירות בהגדרת חופש הפעולה או הסמכות של המוביל. המובילים המשיכו לתבוע שרטוט מדויק יותר של גבולות חופש הפעולה שלהם וזכו למענה מעשי ממפקד חיל האוויר, איתן בן-אליהו:

מבחינה משפטית - תקשיבו לזה טוב, כדי שאני לא אטעה בניסוח, ואתם לא תטעו בהבנה - אין גבול לסמכות המוביל... אני יודע להגדיר מהי הסמכות של המתכנן ושל השולט... ולמרות זאת אני מוציא את המוביל לטבח ואני אומר לו עקרונית, משפטית והגדרתית: יש לך סמכות לעבור על כל ההוראות האלה. אבל השאלה איננה שאלה של סמכות, מכיוון שכשאתה תחזור, אנחנו נברר את העניין הזה. ואם יתברר לי שהשתמשת בסמכות שלך לטובת חוסר משמעת, אז אתה תיענש. ואם יתברר לי שאתה חוזר על זה פעמיים-שלוש מתוך פחד, אז אתה לא תטוס יותר. אם אחרי שלוש-ארבע פעמים יתברר לי שאתה עשית את זה מתוך שיקול דעת לקוי של מוביל, אז אתה לא תוביל יותר. אף אחד מצעדים אלה לא אנקוט בשל העובדה שאין לך סמכות. לכן מבחינת ההגדרה, הסמכות של המוביל היא לכאורה בלתי מוגבלת, ולמעשה היא מוגבלת מאוד... מה שאני מציע זה שכאשר אנו נתקלים בבעיה קונקרטית, לא נעלה את השאלה היסודית למי ישנה הסמכות, למפקדה או למוביל, אלא נדון בכל מקרה לגופו של עניין... אנחנו לומדים תוך כדי תנועה, אנחנו מתחקרים, התחקיר מצטרף לניסיון המצטבר. והרי זה מה שאתם עושים יום-יום באימונים (בן-אליהו, 1999).

חופש ההחלטה שמאפשר השולט מעניק למוביל את הזכות ואת החובה לביקורת המשמעת הטהורה" בעת התכנון, בזמן הביצוע ובתחקיר. עליו לבקר, לבחון, להחליט ולפעול בהתאם למיטב שיפוטו והערכתו את המצב שבו הוא נמצא. הגישה המעשית גם היא אינה נותנת הנחיה ברורה למובילים. עדיין קיים מתח בלתי פתור בין חופש המוביל לבין השולט המרכזי. וכך, בעבר ובעתיד, הנועזים והמוכשרים נוטלים יותר חופש, בעוד שהממוצעים נוטים לא לנצל את מידת החופש הנתונה להם.

ישנם מקרים שבהם מוביל או לוחם שוגים באופן חמור, אינם מבצעים את המשימה, או אפילו פוגעים באזרחים. מהם השיקולים שלפיהם צריכה המערכת להחליט כיצד לפעול בעניינים? שיקול מרכזי הוא כיצד לשמור ולשפר את איכותה של הפעילות המבצעית. לכן חשוב לבחון את השפעת ההחלטה על הלוחמים ועל המובילים. מצד אחד יש לתת להם גיבוי כדי לא לערער את ביטחונם העצמי וכדי למנוע את הצורך בשכירת

מאפיינים את המשמעת בקבוצת הליבה המבצעית:

1. היחסים בין השולט למוביל מבוססים על אמון ועל כבוד הדדי.
2. יש לשולט זכות ויכולת לדרוש מהמוביל לבצע את משימתו.
3. מאחר שהמוביל הוא מתנדב, זכותו - ואולי גם חובתו - לבקר ולבחון את משימתו לאור השינויים במצב האווירי, "לשפוט" ולהחליט לא לבצע.
4. השולט אינו נוקט, לכאורה, סנקציות כלשהן. למעשה, הדחת

בשלב הביצוע של פקודת מבצע יש למוביל חופש פעולה וסמכות לפעול לפי מיטב שיפוטו, אולם יש להדגיש כי מוטלת עליו האחריות לבקר את הוראותיהם בהתאם לתנאים המשתנים בשטח ולהחליט כיצד לבצע ולעיתים גם האם לבצע

מוביל מתפקידו במלחמה היא סנקציה שאין חמורה ממנה. 5. השולט והמוביל נמצאים בהתמודדות אינטלקטואלית ומקצועית על טיב החלטותיהם, שכן אם המוביל מחליט שלא לבצע את המשימה שהוטלה עליו, עלול הדבר להצביע על איכות ההחלטות של השולט. אף-על-פי-כן קבע מפקד חיל האוויר מדיניות כזאת. דבריו אלה של מפקד החיל מאפיינים בצורה ברורה את משמעותה של "ביקורת המשמעת הטהורה".

אולם דילמת המשמעת המבצעית לא נפתרה. דווקא החופש המלא יצר בעיה קשה למובילים. חוסר מסגרת כמוהו כמסגרת קשותה מדי. דווקא העובדה שמצבים אוויריים משתנים במהירות מחייבת להגדיר בצורה מצמצמת יותר את חופש ההחלטה של המוביל. לאחר 18 שנה ניתן מענה מוגדר יותר עבור המובילים. בהרצאה סיכם מפקד חיל האוויר דאז, אביהו בן-נון, את תפיסתו:

האחריות נגזרת משלושה גורמים: הכוונה, המשימה והשיטה... הכוונה היא מטרת-העל, שאותה חייב המוביל להבין על בוריה טרם המשימה. המשימה היא מערכת היעדים לביצוע: מה צריך לתקוף, על מה יש להגן. השיטה - [כיצד] על-פי הכוונה יש לבצע את המשימה... איך אתה, כמוביל, מבצע את המשימה שלך נוכח שינוי התנאים בשטח. ביסוד התשובה הכוונה צריכה להישמר, המשימה צריכה להתבצע, והשיטה בידך. אתה רשאי לשנות את השיטה כדי לבצע את המשימה, ואתה רשאי לשנות את המשימה, אם נראה לך שהשינוי מחויב כדי להגיע לכוונה. (בן-נון, 1991, עמ' 38).

גם הנחיה זו אינה מספקת: האבחנה בין משימה לכוונה היא קשה למדי. בדרך כלל מנוסחת כוונת המבצע בשפה מאוד כללית, עד כי קשה להעניק לה משמעות במושגים של פעולה. לכן מסכם בן-נון:

הביצוע לא רק מוכרים להם, אלא הם משתמשים בהם כאשר הם מבצעים משימה.

3. שרשרת השליטה היא כה קצרה, עד כי הביקורת ההדדית נעשית בערוץ ישיר ופתוח לפני הביצוע, בזמן הביצוע ולאחר הביצוע. סנט אכזיפרי, טייס מעולם אחר ומתקופה אחרת, אמר זאת בדרכו:

"הנני רוצה לראות בשקיעת החמה... אם על המלך טוב, יצווה נא כי תשקע... ביקש הנסיך הקטן. "לו ציויתי על אחד מאלופי לדאות כפרפר מפרח לפרח, לחבר מחזה תוגה או להפוך לעוף הים, ואילו נמנע אותו אלוף מלמלא אחר פקודתי - במי משנינו היה האשם", שאל המלך, "באלוף או ביי?" "בד" השיב הנסיך הקטן בתוקף. "נכון", קרא המלך. "יש לדרוש מכל אדם רק את שידו משגת. רק על יסודות התבונה תיכון השליטה... רשאי אני לדרוש משמעת, משום שפקודותיי הן הגיוניות". (אכזיפרי, 1946, עמ' 37-38).

פקודת מבצע אווירית מורכבת ממאות פרטים טכניים מורכבים, מתפרסת על ממדי מרחב גדולים ועל ממדי זמן קצרים וכוללת

עורך-דין צמוד לכל תדריך ותחקיר. יחד עם זאת יש מקרים שבהם הדוגמא האישית והאחריות האישית מחייבות את המוביל לשקול ולהסיק את המסקנות בעצמו.

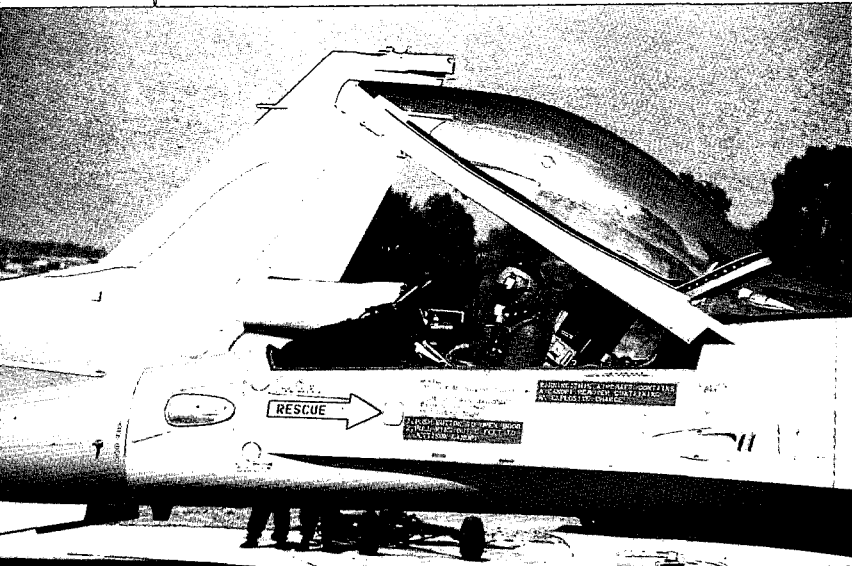
מהו ההבדל בין בית-המשפט לבין החלטות המפקד בהקשר המבצעי? בית-המשפט מכון להשגת צדק. גישה זו נכונה ומוצדקת בהיבט הפלילי והאזרחי, אך אינה ממצה את הסוגיות הכרוכות בלוחמה ובמבצעים. השיקולים וההחלטות של המפקדים בהקשר המבצעי - מטרתם להשיג יעילות גבוהה ככל האפשר ואיכות גבוהה. היבט הצדק האבסולוטי אינו הקריטריון היחיד בשיקולים המבצעיים של המפקד, אם כי יש לו מקום חשוב, שכן צבא שאינו צודק ואינו מוסרי עלול לאבד במשך הזמן את איכותו ואת יעילותו.

אבחנה מהותית נוספת היא בתנאי הסביבה. בית-המשפט עוסק בסביבה (אזרחית וצבאית בעת רגיעה), שבה האלימות אינה לגיטימית. לעומת זאת החלטות מפקדים בעת לחימה עוסקות בסביבה שבה התוכן הוא אלימות הכוללת הרג לגיטימי.

הוראה מבצעית הגיונית - תנאי לביצוע

רק על יסודות התבונה תיכון השליטה... רשאי אני לדרוש משמעת משום שפקודותיי הן הגיוניות.

(אכזיפרי, 1946, עמ' 73-38).



המשמעת המסורתית עוסקת בעיקר בחובתו של מקבל הפקודה לציית ולבצע ללא עוררין - גם ללא קבלת הסבר על השיקולים למתן הפקודה. תפקידו של נותן הפקודה הוא לכל היותר לוודא את ביצועה או לאכוף את ביצועה במידת הצורך. ראוי גם לציין כי המשמעת השמרנית עוסקת לרוב ביחסים בין מפקד לחייל שאינו מפקד ובפקודות שהן לרוב פשוטות וחד-משמעיות.

המשמעת הביקורתית מתחילה במקום אחר לגמרי - בנותן ההוראה. עצם העובדה שההוראה ניתנה על-ידי בעל סמכות אינה הופכת אותה לראויה לביצוע. משמעת ביקורתית משמעותה שלא רק פקודה לא חוקית אין לבצע, אלא גם פקודה חסרת היגיון. על בעל הסמכות מוטלת האחריות לאיכותה של ההוראה. עליו לבחון בקפדנות את ההוראות שבכוונתו לתת ולשאול את עצמו מספר רב של שאלות: האם הפקודה שהוא נתן היא המתאימה ביותר עבור המשימה

שהוטלה עליו או שהוא יזם? האם היא אפשרית לביצוע? האם התוצאה תצדיק את המאמץ ואת המחיר? האם נעשה כל הניתן כדי לחסוך בחיי אדם ובמערכות נשק? האם אין חלופות טובות יותר? מהו חופש התמרון שיש להשאיר למפקדים ברמות הביצוע? ושאלות רבות נוספות.

מכאן שהביקורת העצמית של נותן ההוראה היא תחילת תהליך המשמעת. ביקורת כזאת נעשית כל הזמן בקבוצת הליבה עקב כמה מרכיבים ייחודיים שלה:

תיאומים בין יחידות, בין מבנים וכדומה. המפקד שנותן את הפקודה מסתפק בהוראה כללית, שאנשי המטה המקצועי, המבצעי-טכנולוגי, מעבדים את פריטה.

בדרג הביצוע, שאינו פחות מקצועי מדרג המטה, משלימים את התכנון הפרטני, ורק לאחר מכן ממריא המבנה - ובראשו המוביל - לביצוע המשימה. בתהליך זה אין "קדושה" לפרטי פקודת המבצע, וזאת מכמה סיבות:

1. משום שמקור התכנון הפרטני אינו המפקד עתיר הניסיון, הידע והכישורים.
2. מכיוון שלצוותי התכנון במטה ובשדה ניסיון וכישורים

1. המבצע - המוביל - הוא מפקד בעצמו.

2. נותני ההוראות הם מובילים מבצעיים בעצמם, ולכן שיקולי

דומים.

3. לממד הזמן יש השפעה גדולה על הצורך בביקורת. במשך הזמן העובר מתכוננה של הוראת מבצע ועד לביצועה עשויות לעבור שעות רבות. בפרק זמן זה עשויים להשתנות תנאים חיוניים, וכתוצאה מכך חייב הדרג המבצע לשנות את התוכנית. לדוגמא, לפעמים משתנה תחזית מזג האוויר, כך שיש לשנות את גובה הטיסה, את כמות הדלק לטיסה ואת כיווני הגישה למטרה. דוגמא נוספת: מחסור זמני בסוג החימוש המתוכנן מחייב לבחור בסוג חימוש אחר.

לכן תהליך התכנון בדרג הביצוע הוא תהליך של בחינה, של ביקורת ושל שיפור פקודת המבצע. דוגמא לשיפור כזה: שינוי נתיב כדי לעקוף בצורה טובה יותר מערכי טק"א בדרך למטרה. מורכבותה של הוראת המבצע מחייבת את דרג הביצוע לבדוק ולבקר אותה, ולכן גם ניתנים בידו הסמכות והחופש לבצע שינויים כנדרש. בשלב הביצוע של פקודת מבצע יש למוביל חופש פעולה וסמכות לפעול לפי מיטב שיפוטו, אולם יש להדגיש כי מוטלת עליו האחריות לבקר את הוראותיו בהתאם לתנאים המשתנים בשטח ולהחליט כיצד לבצע ולעיתים גם האם לבצע. ואם לא די בכך, הרי בתחקיר, לאחר כל מבצע, יש להעביר את ההוראות ואת ביצוען תחת שבת הביקורת - לא כדי לחפש "אשמים", אלא כדי לשפר את ההוראות הבאות ואת ביצוען. ישנה חפיפה מסוימת בין יסודות המשמעת הביקורתית לבין אחדים מהערכים המבצעיים: אמון הדדי בין השולטים בלחימה לבין המבצעים, הערכה הדדית של הכשרון, של הכישורים ושל הכשירות של כל אחד מחברי קבוצת הליבה למלא את תפקידו, הכרה באחריות, במחויבות, בלכידות ובלויאליות וכן אחרות לוחמים השוררת בין השולטים למובילים וללוחמים האוויריים. מצב זה חורג מתחום הפיקוד ומכללי המשמעת המקובלים, שלפיהם משמעת איננה ניתנת לחלוקה. מהם המניעים והגורמים שהביאו - במוצהר ושלא במוצהר - לשיטת משמעת ייחודית זו? המניעים העיקריים הם:

1. דמוקרטיזציה של קבוצת הליבה המבצעית.
2. ערכו של הפרט הלוחם המתנדב.
3. השאיפה לעצמאות.
4. התועלת הטמונה בשיטה זו.

כל אחד מחברי קבוצת הליבה הוא השופט האולטימטיבי של עצמו, של החלטותיו, של פעולותיו, של רמת הטיסה ושל הרמה המבצעית שלו. ב"בית-משפט" זה הוא דש מדי לילה בשגיאותיו, ולעולם אינו מוצא את עצמו זכאי. ישנם מקרים שבהם בית-הדין הפרטי גרם ללוחמים אוויריים לקחת סיכונים לא סבירים כדי לוודא, שלא ייצאו חייבים בדין פעם נוספת.

שינה, תחקורים אישיים עצמיים. מדוע השלכתי נתיקים לא בנתונים, מדוע יריתי מחוץ לטווח, מדוע משכתי חרוף מדי? ... (בן-נון, ללא תאריך, עמ' 25).

ביחידות עילית, כמו סירות למיניהן, ובקבוצת הליבה המבצעית של חיל האוויר יש לרוב המובילים פוטנציאל להגיע לצמרת, וכל אחד מהמפקדים-שולטים הוא מוביל בעל ניסיון מבצעי. לכן הדו-שיח בין המובילים למפקדים-שולטים הוא כמעט בין שווים. תהליך הדמוקרטיזציה שעובר על הצבאות המודרניים כבר מוטמע, למעשה, בקבוצת הליבה המבצעית של חיל האוויר. הדו-שיח השוויוני בתחקיר, שנעשה על בסיס מקצועי בלבד, בין השולטים למובילים מחזק את נכונותו המלאה של המוביל לצאת לכל משימה שתוטל עליו. נכונות זו והתמיכה שנותנים המובילים למפקדים מוחזרת אליהם בנכונות המפקדים לסמוך על המובילים ולהסמיכם לקבל החלטות קשות באוויר. מספר מוביל ותיק, אלי"ם ג':

בין העקרונות החשובים של ערך התחקיר תופס השוויון מקום נכבד ... בפני התחקיר כולם שווים, "בלי הבדלי דת, גזע, מין ודרגה". אין בזה שום בושא. אם אתה רוצה תחקיר אמת, אז כולם שווים בפני האמת. (מרינקו, 12/1991, עמ' 40).

השליטה במבצעים היא ריכוזית ומרכזית, והשולט הינו בעל אחריות וסמכות מפליגים. הודות לכך יש בידי השולט מלוא היכולת לבזר אחריות וסמכות לדרגים נמוכים יותר מבלי שתפגע מוטת השליטה שלו. המובילים מחונכים ליטול אחריות, לקבוע החלטות באופן עצמאי ולנצל את מלוא היצירתיות כדי להתגבר על קשיים בלתי צפויים במהלך גיחות מבצעיות. לפיכך אפשר לומר בהקצנה מסוימת, כי המשמעת האווירית אינה מורכבת מפקודות ומציות להן, אלא מביקורת מתמדת וממבחן המנהיגות.

אופי המשמעת הביקורתית מתאים במיוחד לשיטת השליטה המרכזית והישירה במובילים ולשותפות השולט והמובילים. התועלת המופקת מאופי משמעת זה גדולה יותר מזו המופקת ממשמעת טהורה שאיננה ניתנת לחלוקה. ניתן לומר שהמשמעת הביקורתית משמשת כמעין מכפיל כוח של יכולות חיל האוויר, ולמעשה התרבות המבצעית כולה היא מכפיל כוח חיוני למיצוי הפוטנציאל של חיל האוויר. בעמוד 22 מובאת טבלת השוואה בין משמעת צבאית מקובלת למשמעת האווירית בזמן לחימה.

המשמעת בקרב

המשמעת בקרב איננה סובבת סביב ציות לפקודה, אלא מתמקדת בקשרים בין מפקדים ברמות שונות. למעשה, המשמעת במבנה המקובל הולכת ונעלמת. היא נטמעת בשליטה, במנהיגות

המשמעת בקרב איננה

סובבת סביב ציות

לפקודה, אלא מתמקדת

בקשרים בין מפקדים



מהותו, במרחב הגדול לאין ערוך מיכולתו "לתפוס" אותו בחושי. התיאור של העומסים המוטלים על הטייס המובל ועל המוביל נועד בעיקר כדי לשמש רקע לסוגיית המשמעת באוויר במשימה מבצעית. התנאים האובייקטיביים בקרב אינם מאפשרים כלל את מימוש התפיסה הצבאית כי משמעת אינה ניתנת לחלוקה. אין ביכולתו של המוביל - ולמעשה גם אין ברצונו - לשלוט ברמה פרטנית ביתר הטסים במבנה. בתנאים אלה יש אחדות אינטרסים בין המוביל למובל: המובל רוצה לקבל חופש פעולה והחלטה מסוימים, ואילו המוביל, שמכיר במגבלות השליטה שלו במבנה, מעדיף גם הוא לאפשר יותר עצמאות ומרחב החלטה למובלים - כל עוד אין הם חורגים ממסגרת המבנה. מוביל בכיר הגיע למסקנות דומות:

המטוס המתקדם והנשק המתקדם יצרו זירה שבה אין זמן להוראות טקטיות בזמן אמיתי... העברת מידע בין בני המבנה היא סימטרית ושוויונית. קצב האירועים והתפתחות המצב והאיומים מכתיבים זאת. (סא"ל י, 1997, עמ' 13 ו-15).

משמעת כשיח אינטלקטואלי

המשמעת האווירית לא עוצבה בחדרי דיונים אפופי עשן או בתאי שליטה צפופים ומחניקים, אלא בשמי הקרב. המנהיגות של חיל האוויר מתמודדת יום-יום על היכולת האינטלקטואלית ליצור החלטות ופקודות מבצע באיכות הגבוהה ביותר. כמה משנות העיצוב של המובילים עוברות בתפקוד כמובלים, ובאותן שנים הם מבקשים חופש פעולה ומעדיפים שיתוף פעולה במבנה על פני הוראות חד-סטיות. כאשר הם הופכים למובילים, כבר מוטמעות בהם העדפות אלו. כך נוצרה בטייסות משמעת הבנויה על אחדות המשימה והמטרה, על שיקולים מקצועיים ועל רמת

ובהובלה. עזר ויצמן, אחד המנהיגים הבולטים של חיל האוויר, הגדיר כך את המנהיגות האווירית:

אם יש סתירה מסוימת, אם קשה ליישב את "המחלוקת" שבין יוזמה למשמעת, מחשבה עצמאית לכפיפת ראש, המתחייבת מההיררכיה הצבאית, דמיון משגשג לעומת קבלת דין המפקד - הגישור מעל לסתירה הזאת הוא תפקידו הגדול של המפקד (ויצמן, 1975, עמ' 146).

אחד ממעצבי תורת הלחימה בחיל האוויר, אל"מ נבו (יאק), ניסח את הקשר שבין משמעת, מנהיגות ושליטה: המשמעת תתבטא ברסן השליטה בידי מוביל המבנה (נבו, 1958).

קיימת הקבלה בין אפיון יחסי השולט-מוביל לבין המשמעת במבנה. אך בטרם נבחן את ההקבלה, יש לתאר את יחסי המוביל-מובלים. המבנה האווירי בשליטת מוביל אחד מונה 4-2 מטוסים במבנה קטן, ו-8-20 מטוסים במבנה גדול, המורכב למעשה ממספר מבנים קטנים, שלכל אחד מהם יש מוביל משנה. כמעט תמיד יש למוביל ניסיון רב יותר מאשר למובלים, והוא עולה עליהם ברמתו המקצועית.

המובלים הם בדרך כלל זוטרים בדרגתם ובעלי פחות ניסיון טיסה וניסיון קרבי, או שהם טייסים בכירים שעברו את שיא כושרם המבצעי. המבנה הקטן מאויש כמעט תמיד בטייסים מאותה הטייסת, שההיכרות ביניהם מצוינת ושמעריכים מאוד זה את יכולתו של זה. לעומת זאת המבנה הגדול עשוי לכלול תת-מבנים מטייסות שונות, ולא תמיד ידוע האיוש של כל תת-מבנה לכל יתר הטייסים.

הטייס-המובל, שהוא בעל רמת טיסה משיעית רצון, ביטחון עצמי וניסיון מבצעי, שואף לעצמאות, אך לא לעזוב את המבנה; הוא שואף להשיג תוצאות טובות, אך לא להיפגע; לשמור על חבריו, אך לתקוף ולא להתגונן; להוכיח את עצמו, אך לא "להתפרע". במילים אחרות: הוא זקוק למרחב נשימה מסוים, אך לא לחופש פעולה מוחלט.

מפקד בדרגתו של המוביל - מג"ד או מ"פ ביחידת שריון - אינו נוהג, יורה או טוען חימוש. תפקידו היחיד הוא לפקד על הטנקים הסרים למרותו. יתר על כן, קבוע המרחב שלו מצומצם לאין ערוך, והדינמיקה של הקרב מסורבלת ואיטית להחריד ביחס ללוחמה האווירית.

המוביל האווירי - בניגוד למפקד בדרגתו בצבא היבשה - ממלא שני תפקידים במקביל: לחימה אינטנסיבית כמו אחרון הלוחמים ושליטה בכל יתר הטייסים במבנה שהוא מופקד עליו. הוא חייב לשמור על עורו, להגן על חבריו, להפיל מטוסי אויב, לגלות ולהוות מטרות ואיומים, לזהות ולפגוע במטרות קרקע ויחד עם זאת לכוון את המובלים, לשקול את המצב האווירי ולהחליט עד מתי להמשיך בקרב, מתי לנתק מגע וכו'. עליו לקיים את הדיאלוג עם השולט, עם מבנים אחרים באזור, עם כוחות יבשה ידידותיים הזקוקים לסיוע, וכדומה. כל אלו בסיטואציה נזילה מאוד, שלא ניתן להקפאיה ולו לזמן קצר, במצב כאוטי מעצם

השוואה בין סוגי המשמעת

משמעת קבוצת הליבה בקרב	משמעת צבאית מסורתית	סוג המשמעת
		קריטריון
נותן הפקודה	מקבל הפקודה	מוקד המשמעת
מפקד למפקד	קצין לחייל	ממי למי
אחריות לאיכות פקודת המבצע וביקורת עצמית	לוודא ביצוע ולאכוף אותו	תפקיד נותן הפקודה
ביקורת ושיפור	ציות מלא	תפקיד מקבל הפקודה
מורכבת	חד חד-ערכית	אופי הפקודה
הנעה עצמית	אכיפה חיצונית	מקור המרות
זכות הביקורת	שכר ועונש	מקור הציות
השולט והמוביל	המפקד	אחריות וסמכות
אובדן כבוד עצמי	ענישה	סנקציה
חופשית יותר	חמורה יותר	משמעת בקרב (בהשוואה לרגיעה)
מנהיגות מניעה	פיקוד אוכף	אופי הפיקוד
קטן	גדול	גודל הכוח (לרוב)
קבוצה נורמטיבית	ארגון כופה	סוג הקבוצה *
הנחיה	פקודה	צורת ההוראה
גדול	קטן	מרחב החלטה למפקד בשטח
קצרה וישירה	ארוכה ומסורבלת	שרשרת שליטה/פיקוד

* (פרגו, 1988, עמ' 30).

קצין פרוסי יתנגד לשעבוד לכללים ולמוסכמות... אנחנו מצדדים בדרך הטבעית יותר של הענקת מרחב לכשרונו של כל פרט, של שחרור הרסן. אנחנו תומכים בכל הצלחה - גם אם היא מנוגדת לכוונותיו של המפקד העליון... המפקד הזוטר מנצל כל יתרון על-ידי יוזמות משל עצמו, ללא ידיעתו או הסכמתו של הגבוה ממנו (הנסיך פרידריך, 1860, מצוטט אצל סימפקיין, 1985, עמ' 296).

"הצהרת הכוונות" של אותו נסיך משקפת במידה רבה את תפיסת המנהיגות האווירית. היא עשויה להוות אתגר למשמעת הביקורתית ולתת מענה לכמה סוגיות חיוניות, דוגמת חופש הפעולה של המפקד-הלוחם (שבחיל האוויר הוא המוביל), מידת העצמאות וחובת הביקורת של כל הוראה, ובעיקר, הניגוד בין המשמעת הקלסית לבין המשמעת הביקורתית של קבוצת הליבה. משמעת ביקורתית היא חלק מהמנהיגות הייחודית של קבוצת הליבה בלחימה ובקרב. משמעת מודרנית איננה דו-שיח של מפקד-חייל על אכיפה וציות, אלא התמודדות אינטלקטואלית בין מפקדים, אשר נשענת על ההכרה באיכות ובניסיון המבצעי

ביצוע גבוהה.

התרבות המבצעית שמעוצבת בטייסות מקרינה כלפי מעלה באופן מהיר וישיר דרך שרשרת השליטה וחודרת את שרשרת הפיקוד הארוכה והמסורבלת. הצמרת המבצעית השולטת במבצעים בנויה כולה ממובילים בעבר ובהווה, ששהו במשך שנים רבות בטייסות - החל מסיום קורס טיס בגיל 20 ועד המעבר לקבוצת השולטים בגיל 40. שנים ארוכות אלה ספוגות בשאיפה לעצמאות, לקבלת סמכויות ואחריות בצד צבירת ניסיון מבצעי ופיקודי, המעניק לטייסים ביטחון ביכולותיהם ובכישוריהם. בהגיעם לתפקיד השולט, הם ספוגים בתרבות אופרטיבית זו. שפת המשמעת המשותפת ללוחם האווירי, למוביל ולשולט מושתתת על אמון ועל הערכה הדדית של היכולת הגבוהה של חברי קבוצת הליבה המבצעית. באופן מפתיע, תפיסה מעין זו התפתחה דווקא בצבא שנחשב כסמל וכדוגמה למנהיגות קשוחה:

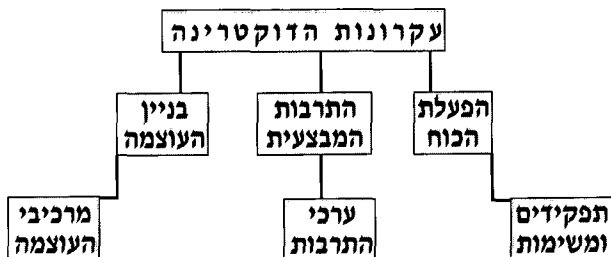
רוח בלתי רגילה של עצמאות ושל נטילת אחריות צמחה בשורות הקצונה הפרוסית, כפי שלא צמחה בכל צבא אחר...



לכל אלה חיל האוויר הוא הכוח המרכזי בהרתעה ובכושר
ההכרעה של מדינת ישראל. (בן-נון אצל בן-ישי, בן-עקיבא,
6/1988 עמ' 32).

מאמר זה מציג דגם של תרבות מבצעית הדרושה לצה"ל.
החיפוש אחר מקורותיה של תרבות ייחודית זו הביאו אותי
גם לתרבות הפלמ"ח. יש דמיון רב בין התרבות המבצעית בחיל
האוויר של היום לבין התרבות המבצעית של הפלמ"ח. נקודות
הדמיון בין שתי התרבויות הן רבות, למשל ביחסן לערכים כמו
אחריות, סמכות, משמעת, אמון והתנדבות.

הדוקטרינה ומיקום התרבות המבצעית



בעת לחימה יצטרך גם צבא היבשה של העתיד להישען על
משמעת ביקורתית, שמשמעותה ביקורת מתמדת של ההוראות
ושל המשימות מול התנאים המשתנים והכנסת שינויים בפקודות

במהלך האירועים, אם התנאים
מחייבים זאת. המשמעת
הביקורתית מחייבת את המפקד
בשטח לבחון ולבקר את המבצע
לאורך כל הדרך, ובסמכותו להחליט
לשנות את הנת"ב, לשנות את
השיטה ובמקרים מסוימים אף
לשנות את המשימה. נדרשת תעוזה
רבה על מנת להפוך על פיהם
סדרי משמעת מקדמת דנא. אולם
דווקא בדבריו של מפקד הפלמ"ח,



גאל אלון, ניתן למצוא תמיכה וחיוק לעיון המשמעת הביקורתית:

על המפקד להעז ולחשוב מחשבה עצמאית, גם שלא ברוח
המושגים השראתיים המקובלים. וכן עליו להעז ולהימנע עם
יחידתו מהתנגשות, כאשר שיקולים כלליים ומקומיים
מחייבים זאת.

(אלון, 1968, עמ' 301).

המשמעת הביקורתית הינה תשתית מהפכנית לתרבות המבצעית,
ויש לה השלכות על כל יתר ערכי התרבות. הענקת חופש החלטה
למוביל ולמפקד בשטח, משמעותה הענקת סמכות רחבה ביותר.

של השולטים ובזכותם לקבוע החלטות בתום ההתמודדות.
במציאות מעטים הם המקרים שבהם לא ביצעו המובילים
הוראות ולא ניסו לבצע את המשימה כמיטב יכולתם. כמעט
תמיד הם דבקו במשימה, גם כאשר הייתה כרוכה באבדות,
והיו להם ספקות שונים.

אחד הגורמים לכך הוא המשימתיות, המוטבעת בתרבות
המבצעית. קבוצת הליבה מתחנכת להישגיות, הנמדדת בביצוע
המשימות עד תומן. לכן חופש החלטה והסמכות המלאה כמעט
שאינם מנוצלים לאי-ביצוע משימה. במקביל, המשמעת בתוך
המבנים, בעיקר במשימות יירוט, היא רופפת יותר. ישנם מקרים
לא מעטים, שבהם סטו המובילים מההוראות ומתורות לחימה
בלהט הקרב - בעיקר עקב להיטות ודבקות יתר בביצוע המשימה.
קרוב לוודאי שאחת התרומות העיקריות של המשמעת הביקורתית
היא תחושת השותפות והחירות לפעול לפי שיפוט עצמי. תחושה
זו תורמת להזדהות המובילים עם השולטים, עם הכוונה הכללית,
עם המשימה ועם התרבות המבצעית של קבוצת הליבה. ביחידות
כמו סירות למיניהן, הדומות לקבוצת הליבה במאפיינים של
כוח האדם, המשמעת המבצעית דומה לזו שבקבוצת הליבה.
כנראה ישנה התאמה בין איכות המפקדים והלוחמים והרכב
הכוח הלוחם לבין אופי המשמעת.

התרבות המבצעית של צה"ל בעתיד

ערכי התרבות המבצעית אינם נמצאים בניגוד זה לזה. רוב
הערכים האלה משלימים זה את זה ותומכים זה בזה. לשילוב
ערכים יש משמעות סינרגיסטית חזקה. התרבות המבצעית
כמערכת ערכים שלמה תורמת לאינטרס המבצעי ומגשימה את
מוטר המלחמה יותר מהחיבור של כל מרכיביה. בן-נון משלב
את הערכים האלה בתארו את התרבות המבצעית הישימה
לצבא העתיד:

זוהי מערכת הבנויה מהמסד עד הטפחות על עקרונות ברורים,
על תפיסת עולם [תרבות] מגובשת, על טיפוח איכות - לא
רק טכנולוגית, אלא בעיקר אנושית, אשר בלעדיה לא היינו
יכולים להטיס ולהביא את האיכות הטכנולוגית האדירה
שיש בחיל האוויר לידי מימוש. רמת תחקור ויישום לקחים
היא אחת מאבני היסוד של חיל האוויר. כמו כן פיתוח תורת
לחימה. אנו מדגישים אימונים ריאליים, טיפוח מנהיגות
ורמה מקצועית המבוססת על רמה אישית, על דוגמא אישית,
סינון, מיון ותחרות בלתי פוסקת. אדם שמתקדם ומגיע
לפיקוד עושה זאת אחרי הסינון והמיון הקשים ביותר במדינת
ישראל. יש בחיל האוויר ארגון ברור ומוגדר, קביעה ועמידה
על סמכות ואחריות. יש לנו שליטה מרכזית שראית כריכוז
סמכויות, אך מצד שני יש ביזור סמכויות ומרחב החלטה
של מוביל. והם חיים זה לצד זה, וכל אחד יודע מתי השליטה
היא ברורה, חד-משמעית ומרכזית, ומתי יש סמכות מלאה
למפקד טייסת ועד למוביל ולטייס הבודד בתאו. ולבסוף,
אנו מקפידים על רמת כוונות וכשירות ללא פשרות. הודות

- מעריב.
11. טל ישראל, 1988, "שיחה עם האלוף ישראל טל: המשמעת הצבאית - חינויותו של הציוני", **סקירה חודשית**, ת"א, מטכ"ל קצין חינוך ראשי, 30.11.1988, עמ' 33-43.
 12. תא"ל י, 1993, "כוח האדם בצה"ל: מגמות ההתפתחות ואתגר המחר", **מערכות** 330, מאי-יוני 1993, עמ' 2-4.
 13. סא"ל י, 1997, "מרחב העצמאות של מספר 2 - הלכה ומעשה", **מחשבות באוויר**, חוברת העשור, יוני 1997, עמ' 21-61.
 14. יזהר סי, 1974, **על חינוך ועל חינוך לערכים**, ת"א, עם עובד.
 15. כשר אסא, 1996, **אתיקה צבאית**, ת"א, משרד הביטחון.
 16. מטה כלל, 1998, **המילון למונחי צה"ל**, מטכ"ל-101, אג"ם-תה"ד.
 17. מרינקו, 12/1991, "תרבות של תחקיר", **ביטאון חיל האוויר**, מס' 82 (183), דצמבר 1991, עמ' 36-41.
 18. נבו יעקב [יאק], 1958, **קרבות אוויר**, פרסומי הדרכה חיל האוויר מס' 253, יולי 1958.
 19. סון טסו, **חוכמת המלחמה**, ת"א, מערכות, 1950.
 20. ספקטור יפתח, 1991, **חלום בתכלת-שחור**, ירושלים, כתר.
 21. סא"ל עי, 1997, "מרחב ההחלטה של מס' 2 - הלכה ומעשה", **מחשבות באוויר**, חיל האוויר, עמ' 21-61.
 22. פלד בנימין, 1973, "מרחב ההחלטה של המוביל", **מחשבות באוויר**, חיל האוויר, 1997, הרצאה שניתנה ב-1973, עמ' 27-30.
 23. פרגו אורי, 1988, "משמעת, ציות והיענות - היבט סוציולוגי", **סקירה חודשית**, כרך 35, מס' 10, 30.11.1988, עמ' 24-32.
 24. פרוש עדי, 1996, **ציות, אחיות והחוק הפלילי**, ת"א, פפירוס, אוניברסיטת ת"א.
 25. רום גיורא, 1991, "פיקוד, ערכים, משאבים: הדגם של חיל האוויר", סטמפלר שמואל [עורך], **מנהיגות וערכים**, צה"ל, קצין חינוך ראשי, יוני 1991, עמ' 78-81.
 26. Gal Reuven, 1986, **A Portrait of the Israeli Soldier** (Westport Con: Greenwood Press).
 27. Huntington Samuel, 1957, **The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations** (Cambridge. Mass.: Belknap).
 28. Janowitz Morris, 1960, **The Professional Soldier** (New York: The Free Press of Glencoe).
 29. Joint Chiefs of Staff, U.S. Department of Defense, NATO 1992. (Compiled and Authorized). See: JCS 1. 1992. **The Official Dictionary of Military Terms**. JCS 1. (2nd Ed). (Washington D.C.: Global Professional Publication 1992).
 30. Simpkin, Richard E, 1985, **Race to the Swift: Thoughts on Twenty-First Century Warfare** (London: Brassey's Defense Pub.; 1985). Published in Hebrew by Ma'arachot, 1999.
 31. **Webster's Ninth New Collegiate Dictionary** 1987, Editor in Chief: Mish, Frederick C. (Springfield, Ma.: Merriam-Webster).

תודות:

ברצוני להודות לחברים ולאנשי מקצוע, יוצאי חיל האוויר והאקדמיה, אשר הואילו לשוחח עימי, לקרוא את טיוטת הספר ולהעיר עליה (לפי סדר האלף-ביתי): תא"ל גיורא איילנד; מפקד חיל האוויר, אלוף איתן בן-אלהו; ראש מפיאית, אלוף יצחק בן-ישראל; תא"ל (מיל) גיורא נורן; ראש להק ציוד בחיל האוויר, תא"ל אלון דומניס; ראש אג"ם, אלוף דן חלוץ; מפקד חיל האוויר לשעבר, אלוף (מיל) דן טולקובסקי; תא"ל י; פרופסור אסא כשר; גברת אורית לוריה; קברניט יצחק ניי; מפקד חיל האוויר לשעבר, אלוף (מיל) דוד עברי; תא"ל ש; פרופסור שאול פוקס; מר שמואל רביד ועוד רבים אחרים. עם זאת האחריות לטעויות ולשגיאות, שאין להימנע מהן, כולה עליי.

אלא שיחד עם הסמכות, יחד עם הזכות להחליט, נופלת על כתפי המפקד והמוביל בקרב אחריות כבדה מאוד. שוב אין הוא יכול לנוע את האחריות מעליו ולומר: "כך פקדו עליי". תחת זאת עליו לבצע את המשימה במלואה בזכות כשרונו, איכותו, איכות הלוחמים שהכשיר לפני הקרב, תבונתו ואומץ ליבו. מאמר זה ניסה להציג תרבות מבצעית ומוסר לחימה, אשר קבוצת הליבה המבצעית של חיל האוויר אמורה לאמץ לעצמה ברמת הפרט וברמת הקבוצה הקטנה בתנאי מלחמה ולחימה. תרבות מבצעית זו היא ציר ייחוס ודגם, שאליו אמורות לשאוף גם שאר הזרועות של צה"ל. התרבות המבצעית כוללת מערכת של ערכים, שהלוחמים והמפקדים יציבו לעצמם כאמות מידה, ולפיהן יבחנו את התנהגותם בשעת לחימה. לסיום, הנה דבריו של סי יזהר על החופש לבחור, על האחריות, על התרבות ועל הערכים:

על מנת שערך יהפוך לערך מחייב, הוא צריך להסכמתו של הנמען, שוב ושוב ומחדש, ולא לסתם הסכמה, אלא להסכמתו של מי שבשל להכרעה בעניין זה... ואילו לאחר שקיבל עליו אותו אדם מה שקיבל, משהסכים, משבחר, משהכריע - כעת הופכת הסכמתו לחיוב, רובצת עליו כחוק, שאינו יכול עוד לשומטו מעל צוואריו מבלי למעול בעצמו. ומעילה זו היא אחריות שעליה ייתבע מידי עצמו ומידי חבריו הנוגעים בדבר. (סי יזהר, 1974, עמ' 50).

נטל הערכים הוא נטל שכל לוחם ומפקד מתנדב לקחת על עצמו. בבחירה החופשית יש נטילת אחריות לא רק להחלטה או לפעולה מסוימת, אלא גם לעצם החתירה לממש את התרבות המבצעית ואת ערכיה. מרבית הדיון על צה"ל במאה הבאה עוסק במערכות נשק ובארגון הצבא. חסר עד מאוד שיח חדשני על מרכיב האדם, על התרבות המבצעית ועל ערכיה. הייעוד של מאמר זה הוא לעורר את השיח על הסוגיות האלה.

מקורות

1. אכזיפרי אנטואן דה סנט, **הנסיך הקטן**, ת"א, עם עובד, 1999, נדפס בצרפתית ב-1946.
2. אלון יגאל, 1968, **מסך של חול**, ת"א, הקיבוץ המאוחד.
3. אריסטו, **המידות**, ירושלים, מגנס, 1933. תרגום: ח"י רות.
4. בן-אלהו איתן, **סיכום כנס בטיחות**, 1999.
5. בן-ישי רון, בן-עקיבא אלינור [מראיינים], 1988, "40 שנות הרתעה. סימפוזיון בהשתתפות מפקדי חיל-האוויר 1948-1988", **ביטאון חיל האוויר** מס' 46-36, 416-516, יולי 1988, עמ' 20-34.
7. בן-נון אביהו, 1991, "ירשאי המוביל לשנות את המשימה - אם מצריכה זאת הכוונה", **מחשבות באוויר**, חיל האוויר, 1997, הרצאה שניתנה ב-1991, עמ' 53-93.
8. בן-נון אביהו, ללא תאריך, "הפלה ראשונה - 15.7.1967", **מפרי עטם של מפקדים**, ת"א, מפקדת חיל האוויר, עמ' 32-52.
9. גורדון שמואל, 1/1998, **מסדר האבירים האחרון: אסטרטגיה אווירית מודרנית**, ת"א, רמות.
10. **דברים בטקס קבלת פרס יצחק שדה** לספרות צבאית, 2/1998, 2.9.1998.
11. ויצמן עוז, גולדשטיין דב, 1975, **לך שמייס, לך ארץ**, ת"א, ספריית

