

ציור של נפוליאון מפקד על אנשיו | כיום מקובלת הגישה שכפיית משמעת באמצעים דרקוניים יעילה לטווח הקצר בלבד: חייל שהמניע שלו הוא פחד גדול מפני מפקדיו יישמע להם רק כל עוד הם בקרבתו

לאחר מלחמת ששת הימים רווחה בחיל האוויר הגישה שהמשמעת פוגעת ביצירתיות, ולכן נתנו לטייסים לעשות כמעט ככל העולה על רוחם. התוצאה הייתה היקף בלתי נתפס של תאונות קטלניות. כיום כבר ברור שמשמעת קפדנית אינה הופכת בהכרח את החשיבה המבצעית למרובעת ולחסרת גמישות

סא"ל שגיא  
מפקד טייסת, בוגר  
פו"ם אפק





# אין הישגים ללא משמעת

פעיל (הפרט שומע, מקשיב) והן היבט סביל (הפרט חייב לציית ולקבל מרות). המתח הזה בין הרצון להעלות תפוקות באמצעות אכיפתה של משמעת מיידית ובלתי מתפשרת לבין השאיפה לעודד הקשבה והתפתחות יצירתית של הפרט הוא נדבך מרכזי בהווייתו של כל ארגון. מטרת המאמר הזה היא להשוות בין רמות המשמעת בחיל האוויר של ארה"ב לבין רמות המשמעת בחיל האוויר של ישראל ובמקביל להצביע על המגמות בתחום הזה וכן על יתרונותיה ועל חסרונותיה של כל גישה.

## ציר המרות ומרחב המחיה

הטלת משמעת היא דרישה מחברים בקבוצה לציית למסגרת חוקים ברורה כדי להשיג מטרה מסוימת. ברוב המקרים תחילתו של התהליך אינה מבור-ססת על הירתמות טבעית ראשונית, אלא יש צורך להפעיל כלי אכיפה מהר-בד הנמוך: הרתעה, הטלת יראה, תגמול וריצוי. הנכונות לציית מרצון לחוקים

כל חברה או ארגון בעלי מטרה מסוימת נדרשים לרתום את אנשיהם בדרך כלשהי כדי להגיע לתוצאות משמעותיות המסייעות להשגת אותה המטרה. קל וחומר כשמדובר בצבא

ואף להירתם להנחלתם עשויה להיווצר במשך הזמן, אם מתקיימים גורמים מסייעים - ובראשם הנהגה נכונה ומחנכת המקפידה על רצף ועל המשכיות. דוגמאות היסטוריות לאכיפתה של משמעת חמורה יש בשפע:

- מקורו של הביטוי "חינוך ספרטני" (שקיים בשפות רבות) הוא בחינוך הצבאי הנוקשה שקיבלו צעירי ספרטה החל מגיל צעיר מאוד - חינוך שהפך אותם לאחד הצבאות הטובים ביותר של העת העתיקה.
  - שאקה מלך שבט הזולו (1787-1828) נהג להוציא להורג את עשרת הלו-חמים האיטיים בכל טור מצבא הלוחמים שלו בדרך לקרב.
  - לאון טרוצקי (1879-1940), המהפכן הרוסי היהודי שייסד את הצבא האדום, יזם את הקמתן של פלוגות מיוחדות מאחורי קווי החזית שתפ-קידן היה לירות בחיילים שניסו לנטוש את שדה הקרב ולברוח.
- למרות הבדלי הזמן והמקום בין שלוש הדוגמאות שניתנו לעיל, הרי הדמיון ביניהן הוא רב: בשלושתן נאכפה משמעת ברזל באמצעים דרקוניים שמעו-רים אימה.

באופן טבעי עולה השאלה אם נכון להביא למצב שבו החייל פוחד ממפקדו. ההיבט המוסרי של הסוגיה הזאת יידון בהמשך; השאלה שנשאלת כאן היא

אין סגירה בין משמעת ליוצאיה, אלא בין  
משמעת ליוצאיה

דוד בן-גוריון

## מבוא

המונח משמעת מעורר בקרב רבים בחברה הישראלית רתיעה מסוימת המהולה בחשיבה ביקורתית. כולנו זוכרים, גם אם באופן ציורי בלבד, את רס"ר המשמעת בעל השפם העשוי בקפידה שנהג לציין בקול רועם את מידת אי-שביעות רצונו מברק הנעליים, מאורך זיפי הזקן ומהמדים המרופטים. מהו קו המחשבה העומד מאחורי הגישה הקפדנית הזאת הגורמת לפעול בא-דיקות כה רבה למען אכיפת המשמעת?

די ברור שאין זו תכליתה המרכזית. כל חברה או ארגון בעלי מטרה מסוימת נדרשים לרתום את אנשיהם בדרך כלשהי כדי להגיע לתוצאות משמעותיות המסייעות להשגת אותה המטרה. קל וחומר כשמדובר בארגון צבאי הדורש מאנשיו לבצע את המוטל עליהם, לעיתים בניגוד לרצונם, תוך סיכון חייהם. על קיומו של קשר תודעתי בין צבא למשמעת אנו למדים מאחת ההגדרות שנותן מילון אבר-שושן למילה משמעת: "גדוד אנשי צבא הסרים לפקודתו הישירה של מישור"<sup>1</sup>.

אחרי הכול, ניתן למצוא קשר ישיר ומובנה גם למסגרות אחרות, החל במשמ-עת קואליציונית או מפלגתית בבית הנבחרים וכלה במשמעת טקטית שמנסה המאמן לאכוף על קבוצת שחקניו. מהיכן נובעת אם כן הזיקה הברורה בין צבא למשמעת?

השוני בין ארגון צבאי לבין כל ארגון אחר או קבוצה חברתית אחרת בכל הנו-גע לצורך בקיומה של משמעת בא לידי ביטוי בדברי דוד בן-גוריון:

"ואנשים שנותנים בידם נשק, כלי משחית לאבד חייהם של אחרים - שמים אותם בכבלי משמעת חמורה, מלבישים אותם מדים מיוחדים, ממנים עליהם מפקדים, מכניסים אותם למחנות מיוחדים או לקסרקטין, מחייבים אותם לעמוד דום ולהצדיע בפני קצין ומטילים עליהם חומרות רבות ושונות. וכל כך למה? כדי שהאנשים המזוינים שקוראים להם צבא לא יעשו בנשקם מה שלבים רוצה, אלא יהיו כפופים למשמעת חמורה שאין שום בן אדם אחר כפוף לה"<sup>2</sup>.

אך האם נכון יהיה לשאוף לגדל דור של לוחמים צייתן עד כדי ביטולו העצמי בפני מפקדיו? עד כמה נכון להרחיק לכת בהשלטת סדר ומשמעת בכפייה, גם אם מדובר בצרכים מבצעיים?

מקורה של המילה משמעת נותן לנו כיוון בחיפושינו אחר פתרונות לסוגיות הכבדות האלה: "שמיעה בקולו של מישור, הקשבה. דיסציפלינה, קבלת מרות, חובת הציות לסדר ולנוהג הקבועים"<sup>3</sup>. בפירושו הזה יש אפוא הן היבט



**כוחות אמריקניים וכתום הגנרל מקארתור נוחתים בפיליפינים, 20 באוקטובר 1944 | שבועת רוכאי המרינס בצבא ארצות-הברית דורשת מהלוחם להיות ממושמע לא מתוך יראה או חשש מעונש, אלא מתוך הפנמה שמקורה בהכנה עמקה של ייעודו הצבאי**

ספורטאי שבאופן מודע משעבד את עצמו לתוכנית אימונים קשה ומפרכת ער בכל רגע נתון למטרתו ומוכן לויתורים כואבים תחת משמעת קפדנית, כיוון שהוא מדמיין לעצמו כיצד הוא עומד על דוכן המנצחים.

שבועת רוכאי המרינס בצבא ארצות-הברית מעמידה גם היא את הלוחם אל מול התוצאה הסופית הרצויה:

"זה הרובה שלי. יש הרבה כמותו, אבל האחד הזה הוא שלי. הוא החיים שלי. אני חייב לשלוט בו ולשלוט בחיים שלי. בלעדיי אין ברובה שלי תועלת. בל-עדיי אני חסר תועלת. אני חייב לירות במדויק. אני חייב להיות מדויק יותר מהאויב שמנסה להרוג אותי. אני חייב לירות בו לפני שהוא יירה בי. אני אצ-ליח. הרובה שלי ואני יודעים שמה שנחשב במלחמה הוא לא הכדורים שאנחנו יורים, לא רעש הפיצוץ ולא העשן שאנחנו עושים. אנחנו יודעים שמה שקובע הוא הפגיעות. אנחנו נפגע.

"הרובה אנושי כמו שאני אנושי, משום שהוא החיים שלי. לכן אני אלמד אותו כמו את אחי. אלמד את חולשותיו, את כוחותיו, את אביזריו, את הכוונת שלו, את הקנה שלו. אשמור עליו נקי ומוכן כמו שאני נקי ומוכן. נהפוך זה לחלק מזה. "בפני אלוהים אני נשבע את השבועה הזאת. הרובה שלי ואני נשמור על ארצי. אנחנו השולטים באויבים שלנו, אנחנו המצילים את חיי.

"כך יהיה עד שלא יהיו עוד אויבים, וישרור שלום".<sup>7</sup>

ההתחייבות הזאת, הבנויה באופן כה פשוט ולוגי, מביאה את לוחם המרינס לרמה הגבוהה ביותר של אכיפת המשמעת: הוא יקפיד הקפדה מוחלטת על

האם מדובר בדרך יעילה להשגת תוצאות. כיום מקובלת הגישה שכפיית מש-מעת באמצעים דרקוניים יעילה לטווח הקצר בלבד: חייל שהמניע שלו הוא פחד גדול מפני מפקדיו יישמע להם רק כל עוד הם בקרבתו. אולם כאשר יהיה לבדו, קשה יהיה לצפות ממנו להפגין יוזמה ולרצות ללמוד ולהתפתח. לכן עדיף שהחייל לא יפחד ממפקדו אלא יחוש יראת כבוד כלפיו, המעידה על הערכה, על נאמנות ועל נכונות להישמע לפקודות באופן וולונטרי, ללא נקיטת אמצעי הפחדה.<sup>4</sup>

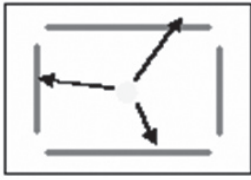
לגנרל הבריטי ארתור ולסלי (הדוכס הראשון מוולינגטון - 1852-1769), שפיקד על הכוחות שהביסו את צבא נפוליאון בקרב ווטרלו, לא היו אשליות בנוגע לחיילים הבריטים שהשתתפו במערכה הגורלית הזאת: "צבאנו מור-כב מחלאת המין האנושי, חלאת המין האנושי בטוהרתה. החיילים הבריטים התגייסו למען משקה - זאת האמת. כולם התגייסו בעבור משקה".<sup>5</sup> האמירה הקיצונית הזאת מצביעה על גורם נוסף שבאמצעותו ניתן להשיג חיילים ממושמעים: תגמול.

דרך מתקדמת יותר להעלאתה של רמת המשמעת היא פיתוח הזדהות. גם במקרה הזה, כמו גם בדוגמאות הקודמות המבוססות על פחד, על הרצון לך-צות ועל תגמול, האנלוגיה למסגרת המשפחתית ברורה מאוד: הילד עושה את רצון המבוגר מתוקף הערצת ההורה או בשל שאיפתו להידמות לו.<sup>6</sup> על אחת כמה וכמה בשדה הקרב שבו הלוחמים מסתערים יחד עם מפקדם לא בשל חשש או ציפייה לתגמול אלא בשל שאיפתם לעשות את רצונו עד כדי חירוף נפשם.

לקשר שבין הפרטים בקבוצה לבין התוצאה הסופית יש משמעות רבה: ככל שיהיו מחוברים יותר לתוצאה הסופית הרצויה באמצעות הצבת המטרה לנגד עיניהם מדי יום - כך תחזק המשמעת העצמית שלהם, ותחושת המחויבות תעלה.

**ככל שיהיו החיילים מחוברים יותר לתוצאה הסופית הרצויה באמצעות הצבת המטרה לנגד עיניהם מדי יום - כך תחזק המשמעת העצמית שלהם, ותחושת המחויבות תעלה**

## איורים 2 ו־3: מרחב התנועה בארגון בעל משמעת בוקשה ובארגון בעל משמעת רופפת



תנודתיות יתר במרחב המחיה



תנודתיות עדינה במרחב המחיה

החוקים והמוסכמות הם כלים בידינו לחידוד אותם הגבולות ולהתוויית מיקומה המדויק של המסגרת, ואילו המשמעת עוזרת לנו להתמקם באותו מרחב מחיה ובמידה רבה גם קובעת את אופן התנועה שלנו בו. במילים אחרות: נקודת ייחוס על ציר המרות הקרובה מאוד לקצה הימני גוזרת תנועה עדינה במרחב המחיה, כזו המקבילה לגבולותיו וכלל לא מתקרבת אליהם. מנגד, נקודת ייחוס הקרובה לקצה השמאלי של הציר תייצר תנועות יתר בתוך מרחב המחיה, ובמוקדם או במאוחר תפרוץ זו את המסגרת באופן בלתי נשלט. (ראה איורים 2 ו־3).

קיומם של גבולות ברורים מסייע לנו לפרוץ אותם מדי פעם בצורה מבוקרת ומחושבת. בהיעדרם, עלולה שבירת חוקים או מוסכמות לייצר תגובה שלית, מפתיעה וקיצונית.

העובדה הזאת מעודדת הורים להגדיר גבולות ברורים לילדיהם באמצעות חוקים בסיסיים פשוטים. גם במסגרת המשפחתית ירצו ההורים לאפשר בחלק מהמקומות פריצות רגעיות של המסגרת כל עוד הן מתואמות ובשליטה מלאה. מדובר בתהליך שצופן בחובו לא רק ערך חינוכי, אלא גם משפר את יכולות הלמידה של הילד ואף זוכה להערכתו.

### המשמעת בחיל האוויר האמריקני

עולם הטיסה הקרבית הוא תחום מורכב מאוד. לעיתים הוא דורש יכולות גבוהות של אלתור כתוצאה מהשינויים המהירים מאוד במצב, ולעיתים נדרשת הפעלה שמרנית, זהירה וקפדנית. לכן לא יהיה זה נכון לשאוף לאחידות: תהיה זו טעות מבצעית לדרוש התנהלות שמרנית ומרובעת בקרב אוויר הדורש קצב מהיר מאוד של חשיבה ושל פעולה. מנגד, אימוץ גישה מתירנית בתוך המחייב פעולה על-פי חוקים קשיחים עלול לגרום לתאונות רבות באוויר וכן לכשל מבצעי.

לאורך השנים נוצר הרושם שחיל האוויר של ארה"ב הוא ארגון מרובע המבוסס על תרבות של עודף משמעת, של סדר וניקיון בכל תחומי פועלו. בעיני אחדים מאנשי חיל האוויר הישראלי, הקיבעון שהוא מייצג - החל מדממות השומר המצוחצח והממושמע העומד בשער הכניסה לבסיס, דרך התדריך הפרטני למשימת אימונים וכלה באדיקות הקיצונית שבה שומרים הטייסים על טיסת מבנה מדויקת - עומד בניגוד גמור לגמישות המוחלטת וליצירתיות של הטייס הישראלי.

בעקבות התפתחות הקשרים בין חיל האוויר של ישראל לחילות אוויר מערביים נחשפתי מקרוב לתרבות של חיל האוויר האמריקני והגעתי למסקנה שהדימוי שיש לטייסים האמריקנים בעיני עמיתיהם הישראלים הוא שגוי לחלוטין ולוקה בהתנשאות. אף שחיל האוויר של ארה"ב הוא אכן ארגון המפקיד מאוד על המשמעת בקרב אנשיו, הוא מצליח במקביל להתמודד היטב עם המציאות המשתנה. דוגמה אחת לכך היא ההתמודדות עם תופעות של מזג אוויר: קטע התדריך העוסק במזג האוויר שישרוד בעת טיסה מבצעית כולל מספר מצומצם של חלופות המותאמות לתרחישי העננות כמו גובה

ניקיונו של הנשק האישי, ישמור עליו מכל משמר ויודא שהוא תקין לא מתוך יראה או חשש מעונש, גם לא מתוך הרצון לרצות את מפקדו, אלא מתוך הפנמה שמקורה בהבנה עמוקה של תפקידו ושל ייעודו הצבאי.

ניתן לתאר את הקשר הקיים בין שלושת השלבים של אכיפת המשמעת בצבא באופן הבא: השגת צייתנות מטירון הנמצא בימיו הראשונים בצבא - נכון שתבוסס על יראה. ככל שהוא מתבגר ומתפתח מקצועית, נכון יהיה לחזק בו את תחושת ההזדהות עם מפקדיו ובאמצעות תהליך חינוכי להובילו למצב של הבנה ושל הפנמה. משמעת היא אפוא גורם הכרחי בהפיכת הטירון ללוחם כדי שיבצע את משימותיו מתוך נכונות.

חיוניותה של המשמעת בארגון כלשהו בכלל ובארגון הצבאי בפרט היא הגיונית וברורה. סוגיה סבוכה מעט יותר נוגעת למינונים. אתמקד בה באמצעות מודל שאותו אכנה בשם "ציר המרות". נדמה לנו קו אופקי בעל שני קצוות, שבו הקצה הימני מסמל משמעת קפדנית וצייתנות עיוורת, ואילו הקצה השמאלי מסמל מצב של חופש פעולה מוחלט.

לכל ארגון ולכל קבוצה בעלת מטרה כלשהי ניתן להתאים נקודת ייחוס על ציר המרות כך שתפוקתה תהיה מיטבית. מיקומה של אותה נקודת ייחוס הוא נגזרת של משתנים כמו ייעוד הארגון או הקבוצה, גילאי הפרטים בקבוצה וניסיונם המקצועי, טווח ההתקשרות ביניהם ועוד. כך, לדוגמה, נקודת הייחוס המיטבית של חברה פרטית במגזר העסקי תמוקם קרוב לוודאי משמאל לנקודת הייחוס של מחלקת טירונים שעומדת לצאת למטווח הירי הראשון שלה.

דוגמה נוספת: ארגון מתנדבים הנסמך על כושר היצירתיות והחדשנות המתמדת של עובדיו יסתכן מאוד אם ימקם את נקודת הייחוס שלו בקצה הימני של ציר המרות. חוקים קיצוניים ודרישה בלתי מתפשרת לצייתנות מלאה יפגעו קרוב לוודאי בתפוקתו. מנגד קבוצת לוחמים נטולת משמעת עלולה למצוא את עצמה נסה על נפשה כשיגיעו הדיווחים הראשונים על האבדות בחזית.

### איור 1: ציר המרות



במאמרו "מסע ללב מיקרוסופט - איזון בין יצירתיות למשמעת",<sup>8</sup> מתאר רוברט הרבולד את חווייתו הראשונה מכניסתו לתפקיד של מנהל התפעול הראשי של החברה:

"עד מהרה התברר לי שאפילו הישיבות של מועצת המנהלים התנהלו באווירה של אד הוק. כשהכנתי את סדר היום לשיבת מועצת המנהלים הראשונה שלי, הפניתי את תשומת ליבו של ביל ששלוש השעות הראשונות יוקדשו אומנם לענייני כספים, לסוגיות משפטיות ולדו"חות של ועדות, אבל דומה שאף אחד לא הכין שום דבר לשאר הישיבה. הוא אמר שאין צורך בסדר יום, וששאר הזמן יוקדש לסיעור מוחות בסוגיות אסטרטגיות חשובות שעלולו בדעתי ובדעת חברי מועצת המנהלים.

"זה היה מרנין להתנסות בחוסר פורמליות כזה ובהעברת אחריות לאנשים בכל רחבי הארגון, והיה ברור בהחלט שהגישה הזאת מעודדת יצירתיות וקבלת החלטות מהירה. אבל החוויה הייתה גם חוסר כיוון".

הטבע האנושי זקוק לגבולות כדי שיוכל להתנהל תחת סדר מסוים ולא באנרכיה מוחלטת. המסגרת קובעת בעבורנו "מרחבי מחיה" ומסייעת לנו להבחין בין טוב לרע, בין המותר לאסור.







**מסוק בלקהוק בגרסת חילוץ והצלה של חיל האוויר האמריקני מבצע תמרוני התמחקות בכסיס האימונים נליס שבנוודה | חיל האוויר של ארה"ב קובע לאנשי מסגרת גבולות ברורה מאוד התוחמת מרחב מחיה מצומצם יותר מזה הניתן לטייסי חיל האוויר הישראלי**

קני. בראש הרשימה של ערכי היסוד מצויים האמינות והיושר. ערך השירות למען המדינה קודם לערך של הגשמת העצמי והחתיירה למצוינות.<sup>10</sup> אולם כאשר עוסקים בערכי הליבה של חיל האוויר האמריקני ברמת פירוט גבוהה יותר, נתקלים בערך המשמעת יותר מפעם אחת. למשל הערך אמינות מוגדר ראי של המצפן האישי המסתמך על יושר ועל משמעת עצמית.<sup>11</sup> המשמעת מוזכרת גם בהקשרים של שליטה עצמית, דחיית סיפוקים, מנהיגות ודוגמה אישית<sup>12</sup> וכן בתיאור המתח שנוצר בין חובת הציות לחוקים לבין האפשרות לחרוג מהם בהינתן סיבה טובה לכך.<sup>13</sup>

ניתן אפוא להבחין במרכזיותה של המשמעת בחיל האוויר האמריקני שם היא משמשת ציר מרכזי הבא לידי ביטוי בכמה וכמה ערכי יסוד של החיל. אך על אף היותו ארגון המושתת על עקרונות שמרניים ועל משמעת מתיר חיל האוויר של ארה"ב ללוחמיו מרחב להפעלת שיקול דעת עצמאי עד כדי עקיפה זמנית או שבירה מקומית של חלק מחוקי היסוד.

נכון לסכם את הפרק הזה בקביעה שמשמעת קפדנית הבאה לידי ביטוי - בין היתר - בהופעה מוקפדת, בסדר ובניקיון אינה הופכת בהכרח את החשיבה

**על אף היותו ארגון המושתת על עקרונות שמרניים ועל משמעת מתיר חיל האוויר של ארה"ב ללוחמיו מרחב להפעלת שיקול דעת עצמאי עד כדי שבירה של חלק מחוקי היסוד**

ונפח. באוויר ישען התרגול המבצעי על אחת מאותן החלופות שהוגדרו בת־דריך ולא על אלתור מקומי של אחד המובילים. הגישה הזאת מאפשרת לנהל מתארים אוויריים רבי משתתפים בסדר מופתי וביעילות רבה גם ללא אמצעי שליטה ובקרה.

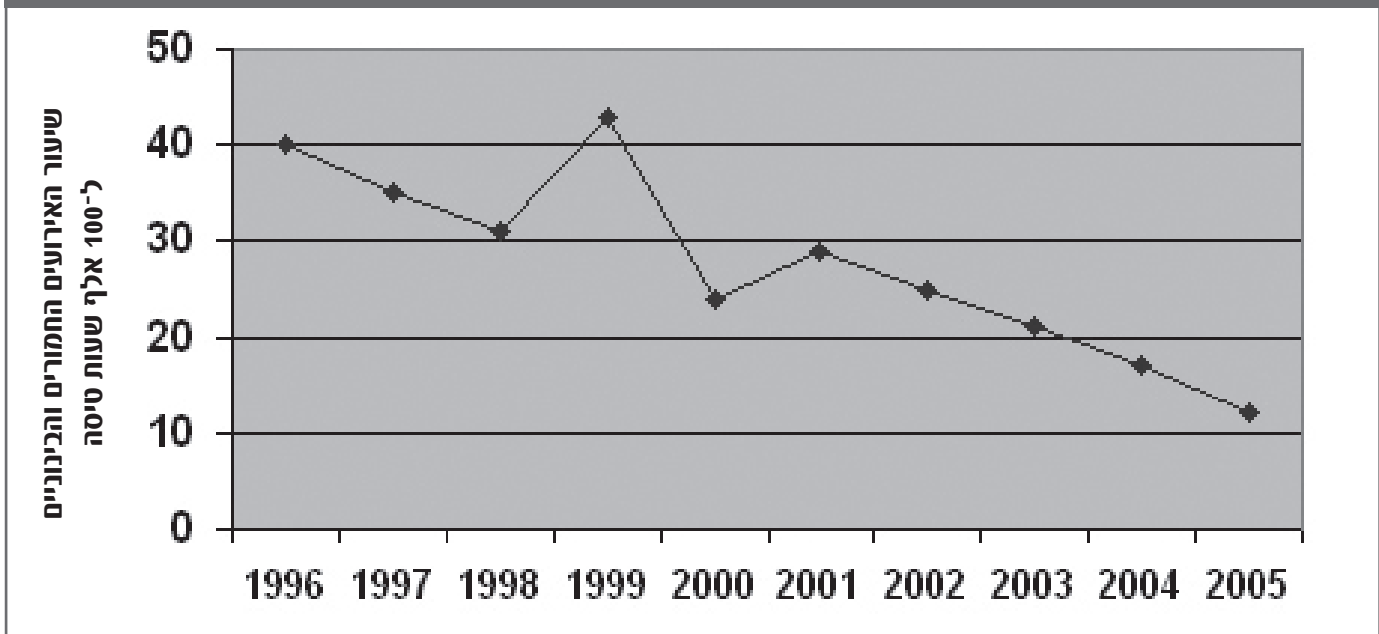
חיל האוויר של ארה"ב קובע אפוא לאנשי מסגרת גבולות ברורה מאוד התור־חמת מרחב מחיה מצומצם יותר מזה הניתן לטייסי חיל האוויר הישראלי. כדי להבטיח שפעילות הצוותים תישמר בתוך המסגרת המוגדרת להם ממקם כאמור חיל האוויר של ארה"ב את נקודת הייחוס שלו בחלק הימני של ציר המרות. המצב הזה מאפשר פריצת גבולות באופן מבוקר באמצעות הגדרת המודעות המצבית של הטייס.<sup>9</sup>

במקרים מסוימים, שבהם מגבילה מסגרת החוקים את הטייס מלבצע תמרון כלשהו, הוא רשאי להפעיל שיקול דעת הגיוני העומד בכמה הגדרות אוויריות כגון נתוני טיסה וטווח ממטוסים אחרים, ואם, לתחושתו, הוא עומד בכולן - ניתנת לו הרשות לבצע את התמרון הרצוי, ובמילים אחרות לפרוץ את גבולות המסגרת שלו.

המנגנון הזה מרחיב באופן וירטואלי את מרחב המחיה של הטייס אף שמי־קומם של הגבולות בפועל לא השתנה. מעבר לכך, השימוש בו מעודד לחשיבה מבצעית נכונה ומונע גישה ספקולטיבית המסתרת מאחורי מסגרת החר־קים בסגנון: "בחיים האמיתיים הייתי עושה זאת אחרת..."

השימוש במנגנון המודעות המצבית אינו מפחית מרמת המשמעת בארגון. נהפוך הוא. מניעת תופעה של זילות, העלולה להביא עימה מאורעות בטיחות מסוכנים, מחייבת לקיים משמעת קפדנית המתבטאת במקרה הזה בקביעתו החד־משמעית של הטייס שהוא מודע למצבו ולמעשה עומד בכל ההגדרות הנדרשות.

המשמעת מקבלת מקום של כבוד גם בערכי הליבה של חיל האוויר האמרי־



## משמעת קפדנית הבאה לידי ביטוי - בין היתר - בהופעה מוקפדת, בסדר ובניקיון אינה הופכת בהכרח את החשיבה המבצעית למרובעת ולחסרת גמישות ואינה חוסמת את האפשרות לפתח את המיקוד ואת החדות הנדרשים בשדה הקרב

הה עלול להיות אובדן הגמישות והחתוליות ואפילו אובדן החוצפה, שבמובן מסוים איפיינה את דפוס העבודה של צה"ל כולו בשנים עברו.

בסוף שנות ה-60 נבנתה בחיל האוויר הישראלי שיכור הניצחון תרבות של פתיחת מסגרות הן באמצעות הרחבת מרחב המחיה של הטייס והן באמצעות טשטוש הגבולות בשל ההנחה ששיקול הדעת של הטייס צריך לעמוד מעל לכל דבר אחר. אולם טשטוש הגבולות יחד עם קיומה של משמעת רופפת יצרו מצב שבו חציית גבולות לא נשלטת הייתה עניין שבשגרה. באותה התקופה איבד חיל האוויר בתאונות מדי שנה מספר בלתי נתפס של אנשי צוות ושל מטוסים. בסוף שנות ה-70 ובתחילת שנות ה-80, עם קליטתם בחיל האוויר של מטוסים מתקדמים חדשים<sup>14</sup> בעלי מכ"ם ויכולת תמרון מרשימה, נוצרה בחיל האוויר ההבנה שמגמת חוסר השליטה חייבת לעבור ריסון מיידי.

גם במקרה הזה התבססה אכיפת המשמעת על שלבי ההטמעה כפי שתוארו בפרקים הקודמים: תחילה באמצעות הפחדה המלווה בענישה - כגון קרקוע לפרק זמן מסוים או הטלת קנס - ובהמשך באמצעות חינוך להרגלים נכונים המתחיל במסגרות ההדרכה ונמשך בטייסות המבצעיות.

אין ספק שחדירת טכנולוגיה מתקדמת לכל תחומי החיים בכלל ולסביבה הצבאית בפרט במציאות של מידע זמין ונגיש מעלה את העומס הקוגניטיבי

המבצעית למרובעת ולחסרת גמישות ואינה חוסמת את האפשרות לפתח את היכולת להשיג את המיקוד ואת החדות הנדרשים בשדה הקרב.

### חיל האוויר הישראלי

מאז הוקם חיל האוויר של ישראל הוא משמש נדבך מרכזי בתפיסת הביטחון. זו מושתתת, כידוע, על הרתעה, על התרעה ועל הכרעה, וחיל האוויר הוא קרייטי להשגת שלושתן. לכן תמיד הקפיד צה"ל לבנות חיל אוויר שייחנה מיתרון איכותי ניכר על פני חילות האוויר של המדינות העוינות את ישראל - קרובות ורחוקות.

במהלך השנים פיתח החיל תורות לחימה הנסמכות על האיכות של אנשיו ונתן סמכויות כמעט בלתי מוגבלות למובילים באוויר. עד מהרה נבנתה לחיל האוויר תדמית של חיל מנצח - הרבה בזכות גמישותו והחשיבה היצירתית של אנשיו. התדמית הזאת חיזקה את תחושת הייחודיות של חיל האוויר בהשוואה לחילות אוויר אחרים. זאת הסיבה שחיל האוויר נטה להסתגר והפגין חוסר רצון להיחשף כלפי חילות אוויר זרים. הגישה שלו הייתה: אנחנו חזקים, יצירתיים ובעלי ניסיון מבצעי מוכח, כך שנכון יהיה לוותר על החשיפה כלפי חוץ ועל ידי כך לשמר גם את מרכיבי ההרתעה.

אולם במהלך השנים האחרונות השכיל חיל האוויר של ישראל לפתח בצורה ניכרת את קשרי האימוץ עם שותפים חיצוניים, לרבות חיל האוויר של ארה"ב. החשש כי מפגשים כאלה יתרמו רבות לצד האחר ויעניקו לחיל האוויר תרומה שולית בלבד התפוגג עד מהרה. במפגשים האלה נחשף חיל האוויר לא רק ליכולות מבצעיות מרשימות, אלא גם לתרבות ארגונית אחרת המאפשרת קיום אימוץ אווירי מורכב מאוד ברמת בטיחות טובה הודות למעטפת חוקים ברורה ומשמעת חזקה שנכפית על הצוותים. גילינו שקיימים מצבים מסוימים באוויר שבהם ניתנת לטייס הרשות לחרוג ממסגרת החוקים שהוגדרה לתרגיל. העובדה הזאת הפתיעה אותנו, שכן הערכנו שחילות האוויר הזרים הם ארגונים מאוד שמרניים המקפידים על משמעת חזקה בקרב אנשיהם.

מה מונח בעצם על כפוף המאזניים? אכיפת משמעת קשיחה משמעותה צמצום מרחב המחיה של הטייסים. מחי-

אומנם את מרחב המחיה של הטייס, אך מנגד תשפר את היעילות ותגדיל את התפוקות באמצעות הגדלת היכולת להנחתת מסה כבדה יותר של מטוסים.

### המשמעת בצה"ל כיום

שלושת ערכי היסוד של צבא ההגנה לישראל הם:

- הגנה על המדינה ועל תושביה.
- אהבת המולדת ונאמנות למדינה.
- שמירה על כבוד האדם.

מתוך שלושת הערכים הכלליים האלה נגזרים עשרת הערכים המעצבים את אופן תפקודו של החייל הבודד במסגרת היחידה שלו: דבקות במשימה וחתי-רה לניצחון, אחריות, אמינות, דוגמה אישית, קדושת חיי האדם, טוהר הנשק, מקצועיות, משמעת, רעות ושלחות.

"רוח צה"ל" מביאה את הערכים האלה כשהם ממוינים לפי סדר האלף-בית כדי להצביע על כך שאין עדיפות לערך אחד על פני ערך אחר, שכולם שווים זה לזה, אך לכלל הזה יש גם יוצא מהכלל: בראש רשימת הערכים מוצבות הדבקות במשימה והחתייה לניצחון, שכן שני הערכים האלה עוסקים בייעוד של צה"ל ובדרך להגשמתו.

הערך משמעת מוגדר ב"רוח צה"ל" באופן הבא:

"החייל יפעל כמיטב יכולתו לביצוע מלא ומוצלח של הנדרש ממנו על-פי הפקודות ועל-פי רוחן. החייל יקפיד על מתן פקודות חוקיות בלבד ולא יציית לפקודות בלתי חוקיות בעליל".

ניתן להבחין כי מעמדה של הצייתנות העיוורת מיטשטש נוכח המגמה לחזק את חשיבתו העצמאית של החייל. כלומר, אין די בציות לפקודה ובביצועה, אלא נדרש מהחייל להבין את רוחה. יתרה מכך, האיסור לציית לפקודה בלתי חוקית בעליל שם דגש על כושר השיפוט של החייל ומעצים את הצורך בטיפוח ההבנה של תפקידו ושל האילוצים הסובבים אותו. במילים אחרות: צה"ל אינו מעוניין במשמעת עיוורת של חיילים המבטלת לחלוטין את אישיותם, אלא מעוניין בחיילים חושבים בעלי מחויבות חזקה לשליחותם.

על אף שהמשמעת ב"רוח צה"ל" היא ערך נפרד, ניתן להבחין בבירור בזיקה תה לקיומם של שאר הערכים: לא ניתן לדבוק במשימה ולחזור לניצחון תוך חירוף הנפש ללא גילויי משמעת. גם הפגנת אחריות ואמינות, שמירה על חיי אדם ועל טוהר הנשק - מקורן במשמעת עצמית הנובעת מהבנה עמוקה ומהפנמה. במילים אחרות: ערך המשמעת עובר כחוט מקשר בין כל שאר הערכים של צה"ל, מחזקם ונותן להם תוקף.

עד כמה פועל צה"ל בהתאם לערכים המנוסחים להפליא של "רוח צה"ל"? ובכן לא פעם קורה שערכים אחד ומציאות אחד. למשל, במהלך מלחמת לבנון השנייה העבירו מפקדים דיווחים סותרים מהשטח וגרמו בכך לנזקים קשים: במקרה הטוב הם "רק" מנעו מהממונים עליהם להבין את תמונת הקרב לאשורה ובמקרים הפחות טובים גרמו לתקלות מבצעיות חמורות.

תרבות הדיווח נשענת על אמינות אישית שמקורה במשמעת עצמית. בין אם מדובר בטייס שתקף מטרה לא נכונה ובין אם מדובר בטעות ניווט של כוח רגלי - לשני המקרים עלולות להיות השפעות מרחיקות לכת על מהלך הקרב ועל חיי הלוחמים, ומכאן חשיבותם של הדיווחים האמינים והמדויקים.

פרשת האונס של הילדה בבסיס חיל האוויר בנבטים העלתה את סוגיית הדיווח בחיל. בעקבות הפרשה המועזעת הזאת התברר כי בחיל האוויר נוצרה תרבות קלוקלת של אי-דיווח. מדובר בדפוס התנהגות המצביע על התרופפות המשמעת ואשר חייב לקבל תיקון מיידי. האם אירוע כה מחריד היה יכול להתרחש במקום אחר שבו מקפידים על המשמעת? סביר להניח שלא. החיילים שהיו מעורבים בפרשת האונס כלל לא התייחסו לגבולות או שהמציאו לעצמם מרחב מחיה שונה מהקיים במציאות. כך או כך, העלאתה של

על הפרט ומחזקת את הצורך לקיים נהלים ברורים ומסודרים. חיל האוויר של היום שינה את פניו לחלוטין בהיבט של תרבות המשמעת שהוא מוביל. מרחבי מחיה שתחומים בגבולות ברורים מחד גיסא ורמת משמעת גבוהה יחסית מאידך גיסא יוצרים תשתית המאפשרת אימון מבצעי טוב מאוד ללא ויתורים בכל הנוגע לשמירה על רמת בטיחות נאותה.

מן הראוי לציין שעדיין יש בחיל האוויר הטוענים שהרחקנו לכת בחידוד הגר-בולות ובהקשחת המשמעת באופן כזה שפגע ביכולת המבצעית המבוססת על גמישות ועל יצירתיות בשדה הקרב.

תחום נוסף בחיל האוויר שהשתפר בצורה דרמטית בשנים האחרונות הוא הטיסה המנהלתית וניהול התשתית התעבורתית סביבה. בדומה לעבודת ההטמעה שתוארה לעיל, גם התהליך הזה, שכונה "תרבות הטיסה בתעבור-רה", הושגת על נורמות טיסה המקובלות בחיל האוויר של ארה"ב. במוקד התהליך - השאיפה למנוע אירועי בטיחות בנתיבי התעבורה, בין היתר בשל החיכוך הגבוה עם התעופה האזרחית.

עיקרי הרעיון המרכזי כפי שעלו בסיכום הדיון בנוכחות מפקד חיל האוויר: עדכון נהלים, אימוץ מונחים מקצועיים, הרגלים נכונים ונורמות מעולם הת-

## לא ניתן לדבוק במשימה ולחזור לניצחון תוך חירוף הנפש ללא גילויי משמעת. גם הפגנת אחריות ואמינות, שמירה על חיי אדם ועל טוהר הנשק - מקורן במשמעת עצמית הנובעת מהבנה עמוקה ומהפנמה

עופה האזרחית, הטמעת נוהלי דיבור ברדיו כמקובל בחילות אוויר אחרים בעולם וחינוך לטיסה על-פי הנהלים. אלה, כידוע, מקנים בנסיבות מסוימות גם גמישות רבה לטייסים.

מפקד חיל האוויר דאז, אלוף דן חלוץ, סיכם את הדיון:

"אני לא לוקח לעצמי קרדיט של טייס ממושמע שטס בדיוק לפי הנהלים. גדלתי במקום שבו לא טסו לפי הנהלים - כפילוסופיה. אני שואל את עצמי על כל השינויים האחרים שחיל האוויר עבר, ואני אומר לכם שבאוויר-אוויר<sup>15</sup> סירסנו את עצמנו פי כמה וכמה מה שהיינו צריכים לעשות בעניין התע-בורה. למה על זה אנחנו לא מלינים? מה שמציעים כאן זה בסך הכול לטוס מסודר ...

"מה שאני מצפה הוא שנטוס לפי סט מוסכם של נהלים ...

"שינוי של תרבות מתחיל בכך שלא כועסים. מתכוונים למה שאומרים. אני מתכוון למה שאני אומר, ולצדדי חלק מהדברים לא קורה, ולכן הבקרים מונו לשוטרים שמחזירים את מי שסורר לנחיתה..."<sup>16</sup>

ניתן להבחין שוב שתחילתה של הטמעה עוברת שלב של כפייה באמצעות ענישה, אך בציפייה שהנושא יובן לעומקו כך שהשיפור המיוחל יגיע מתוך הבנה אמיתית.

הסטטיסטיקה מראה שתרבות הטיסה בתעבורה תרמה לירידה של ממש בשיעור אירועי הבטיחות - כפי שמוצג באיור 4.

גם בתחום החזרה לנחיתה בתנאי מזג אוויר קשים יש כוונה לאמץ את הת-פיסה המקובלת בחיל האוויר של ארה"ב וללכת לכיוון הפשטות והאחידות. במילים אחרות, קיימת ההבנה שלפיה הגדרה ברורה יותר של הגבולות תצר

בחלקו השני של המאמר בחנתי את תהליכי אכיפת המשמעת בחיל האוויר הישראלי אל מול חיל האוויר האמריקני מתוך נקודת המבט של טייס קרב אשר נחשף במהלך השנים האחרונות לתרבות שונה, ממושמעת, אשר כוחה נובע מעצם שמרנותה.

תהליכים בחיל האוויר של ימינו, שתכליתם לשפר את המצב הקיים, מסתמך כים לא מעט על הנורמות המקובלות בחיל האוויר האמריקני. בערכי הליבה שלו שם חיל האוויר האמריקני דגש מיוחד על הדרישות הגבוהות מאנשיו בתחום הדוגמה האישית, הכולל, בין היתר, איפוק בצריכת שתייה חריפה בפומבי, יחס גון לבני המין השני והופעה אישית. הביטוי החזק הזה סוגר מעגל בכך שמחזיר אותנו לדרישות רס"ר המשמעת: תכליתן לייצר תבנית ברורה של גבולות בהבנה שמרחב מחיה המוגדר היטב במקביל להפעלה של מקדם משמעת גבוה (שעדיין לא מבטל את אנשיו) אינו פוגע בתפקוד הפרט בארגון אלא להפך, מגדיל את תפוקתו.

קיים קשר הדוק בין הקניית משמעת לפרט לבין התהליך החינוכי שהוא נדרש לעבור. עליו - המפקדים - לדעת להפעיל את כלי אכיפת המשמעת בצורה מושכלת, להתאימם למצבה האובייקטיבי של הקבוצה ולהציב לעצמנו יעד בלתי מתפשר של הגעת החייל למדרגת ההפנמה הגבוהה ביותר באמצעות חינוך נכון, בדיוק כפי שאנו נוהגים בילדינו.

### המאמר נכתב במסגרת פו"ם אפק

#### מקורות

1. הערך "משמעת" במילון אבן שושן
2. "המשטר בצבא", מערכות ק"א, תמוז תשט"ז, יוני 1956 (לא פורסם שם המחבר)
3. הערך "משמעת" במילון אבן שושן
4. "דמוקרטיה ומשמעת", מערכות, אוקטובר 1956 (לא פורסם שם המחבר)
5. ניקולס הובס, הספר האדום הקטן של ההיגיון הצבאי, כינרת-זב"ם-דביר, 2007
6. חיים עמית, הורים כמנהיגים - להיות הורה משפיע, מודן, 2006
7. ניקולס הובס, שם
8. רוברט הרבולד, "מסע ללב מיקרוסופט - איזון בין יצירתיות למשמעת", אקזקיוטיב, מרס 2002
9. Situation Awareness (SA)
10. Integrity first, Service before self, Excellence in all we do
11. Integrity is the willingness to do what is right even when no one is looking
12. Discipline and self-control: Professionals cannot indulge themselves in self-pity, discouragement, anger, frustration, or defeatism. They have a fundamental moral obligation to the persons they lead to strike a tone of confidence and forward-looking optimism
13. Rule following: To serve is to do one's duty, and our duties are most commonly expressed through rules. While it may be the case that professionals are expected to exercise judgment in the performance of their duties, good professionals understand that rules have a reason for being, and the default position must be to follow those rules unless there is a clear, operational reason for refusing to do so
14. F-16, F-15
15. כינוי נוסף לקרב אוויר.
16. מסמך פנימי של חיל האוויר
17. המשטר בצבא
18. שם

רמת המשמעת נדרשת הן בקרב החיילים בדרגים הזוטרים והן בדרג המפקדים שלא טרחו לדעת או ליידיע.

סיבה אפשרית נוספת לירידה ברמת המשמעת בצה"ל כיום טמונה בפתיחות הרבה שלו לחברה. מעורבותם של ההורים בנעשה ביחידות הצבא של ילדיהם נמצאת במגמת עלייה ופוגעת ביסודות הפיקוד הישיר עד כדי סירוסו. נוסף על כך תרבות השפעה בחברה הישראלית גורמת לנסיגה נוספת בסולם הערכים: כוכבי נוער מפורסמים מצהירים על אי-נכונותם לשרת בצבא, הופכים מודל מפקפק לחיקוי וגורמים בכך לירידה בשיעור המתגייסים לצבא; שאלות כגון: "מה יכול אני לתרום למען החברה?" הולכות ונעלמות, ואת מקומן תופסות סוגיות מעולמו של הפרט כגון: "מה ארוויח אני מזה?"

עוד תוצאה הנובעת מהיעדר רמה הכרחית של משמעת היא הטשטוש שבין הסמכות והחברות: כאשר המפקד מחליט לתת פקודה חוקית, הוא חייב לבסס אותה על סמכותו ולא על דמוקרטיה או על גילויי חברות של פקודו. דיו. אם אין הוא פועל מתוקף סמכותו, הוא עלול למצוא את עצמו מתנדנד מקיצוניות אחת לאחרת: מהפעלת הכוח באמצעות בקשות ותחנות ועד להפעלתו באמצעות שימוש באיומים ובאמצעי הרתעה. התנהלות כזאת לא רק מכרסמת בערכי היסוד ובשאיפה להשתייך ליחידה שבראשה עומד מפקד כזה אלא גם פוגעת בביטחונם האישי של הפקודים, בנכונותם לתרום וברוח ההקרבה שלהם.<sup>17</sup>

### סיכום

ארגון שפועל להשגת מטרות מוגדרות חייב שתהיה בו משמעת. אומנם לא די במשמעת כדי להשיג תוצאות, אך בלעדיה לא ניתן להשיג דבר. היא אבן הפינה שעליה מתבססים ערכי יסוד חיוניים נוספים. בלשונו של אלון יגאל אלון, מגדולי המפקדים שקמו אי פעם לצה"ל:

"חוקי משמעת ברורים, המסתייעים באמצעי פיקוח ועונש מחד גיסא ובחיי נוח למשמעת מתוך הדגשת פיתוח ההכרה ותחושת ההתנדבות מאידך גיסא, יהיה בהם כדי לעצב משמעת שכוחה יהיה יפה החל ממניעת חיילים מלסחוב תפוזים לא להם ועד לנכונות לחירוף נפש, שהוא הדבר היקר ביותר הנדרש מחייל".<sup>18</sup>

הדרך שבה מוקנית המשמעת לאנשים ומידת הטמעתה בקרבם יקבעו במידה רבה את היקף תפוקותיו של הארגון. במילים אחרות, משמעת מייצרת אפקטיביות, בתנאי שהיא נתונה תחת מנגנון ניהול ובקרה. רוב המקרים שבהם עולה סוגיית המשמעת על הפרק, מדובר בהיעדרה ולא במצב שבו היא מצויה בעודף. אולם אין זאת אומרת שאין בנמצא מצב של עודף משמעת. אם ננוע ימינה מדי על ציר המרות (ראו איור 1), נביא בתחילה לעלייה בתפוקות ולתוצאות חיוביות, עד אשר נגיע לקיצוניות השנייה שבה הפרט מפסיק לחשוב ופועל אך ורק מתוך דחפים.

כיצד מסייעת הגברת המשמעת לשיפור התפוקות? בעת סכנה ממשית הנשקפת לחיי הפרט עומדות אבני הבניין הערכיות שלו במבחן. היה וייכשל, יתקשה מאוד לבצע פעולות שאותן היה מצליח להשלים היטב בימי שגרה. ככל שתודעתו העצמית גבוהה יותר, כך יתעצמו תחושת הפחד ושאיפתו לשרוד - גם במחיר של אי-ביצוע המשימה שהוטלה עליו. מנגד, מזעור המעורבות הרגשית שלו באמצעות תהליך תודעתי יאפשר לו להמשיך לתפקד כמעט כפי שהיה עושה בימי שגרה.

אם ניקח נקודת ייחוס שמאלית על ציר המרות, המייצגת חופש כמעט מוחלט, הרי שהיא מייצרת מצב של מודעות גבוהה. הזחת נקודת הייחוס ימינה באמצעות אכיפת משמעת ביתר שאת מתניעה תהליך של התכנסות, של הקטנה ושל ציטתנות שיש בכוחן להאריך את השלב של חוסר התודעה האפקטיבי ובכך להגדיל את התפוקות.

