

הבטיחות בצה"ל ערוכה לביטחון?

סא"ר ר'

העברת הסמכות לחקור תאונות אימונים מהמפקדים לגורמים חיצוניים אולי מקטינה בטווח הקצר את מספר הנפגעים באימונים, אבל תעלה ביוקר במלחמה הבאה

רבה ההעזה בחקירת הבלתי ידוע, אולם רבה יותר ההעזה בהטלת ספק בידוע.
קארל ר' פופר

נועדו, כידוע, להכין את הצבא למלחמה, ולכן הם צריכים לתרגל
אותו בצורה הקרובה ביותר למציאות המלחמתית.

פיקוד ואימונים - ביזור וריכוז (המדרגות הפירמידאלית)

הצבא מונה רבבות בני-אדם ומאות אלפי פריטי ציוד. אדם בודד
יכול לפקח באורח שוטף, קבוע, הדוק ובלתי אמצעי לכל היותר
על מספר מצומצם של אנשים, של מערכות אמצעי-לחימה ושל
אירועים. גודל הארגון הוא הגורם הראשון לצורך בביזור.¹
מגבלות השליטה האנושית והרצון להתגבר עליהן יצרו את
מדרגיות הארגון הצבאי ואת קיומו של מבנה הפיקוד
הפירמידאלי.² סיבה נוספת להיווצרותה של שרשרת הפיקוד היא
ייחודו של המקצוע הצבאי ומורכבותו הרבה. על כך אמר גדול
הוגי הדעות של המלחמה, קארל פון-קלאוויץ:

מלחמה היא עיסוק יחיד במינו... שונה ונבדלת מכל שאר
העיסוקים הממלאים את ח"י האדם. זאת כתוצאה
מארבעת מרכיביה: הסכנה, המחמץ הגופני, אי-הוודאות
והאקראיות.³

המקצוע הצבאי נוטה להיות שמרני בין המלחמות - עד
כדי קפיאה על השמרים - בשל- העדר הזדמנויות לבחון את
עצמו בתנאי אמת. לעומת זאת, המעבר ממצב שגרה למצב מלחמה

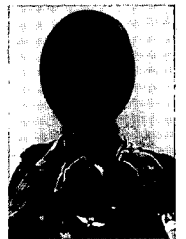
בתרגיל שנערך בצאלים בנובמבר 1992 נהרגו חמישה חיילים
ונפצעו שישה. אירוע זה הסעיר את דעת הקהל בישראל ואת
השלטונות בדרג הצבאי והמדיני כאחד. בשל התאונה הוחלט
להפסיק לאלתר את האימונים בצה"ל למשך שלושה ימים,
והוקמה ועדת חקירה בראשותו של אלוף (מילי) מנחם עיני. על
הוועדה הופעל לחץ סמוי לסיים את החקירה מהר ככל האפשר,
על מנת שהדרג הצבאי יוכל להסיק מסקנות ולקבוע נהלים
מחמירים חדשים בתחום הבטיחות באימונים. מקרה זה ממחיש
לא רק את היחס לנושא הבטיחות בצה"ל, אלא בעיקר את דרך
הטיפול בנושא.

במאמר זה יתואר מערך הבטיחות בצבא וייבחנו צורכי
הקמתו, דרך הפעלתו ומידת התיאום בינו לבין המערכת הצבאית
בכללותה. נקודות אלה ייבחנו לאור העובדה שהמערכת הצבאית
מהווה אומנם מערכת ציבורית עם כללים ונהלים, אך גם לאור
העובדה שאלה ייחודיים לה בלבד. בבסיס הדברים עומדות שתי
שאלות:

קצין אג"ם
בשוצבה

1. האם העיסוק בבטיחות בצה"ל, כפי שהוא מתבצע כיום,
משרת את צורכי הביטחון?
2. האם הפקעת החקירות של תאונות האימונים מידי הצבא
תשפר את המצב?

נקודת המוצא של הדיון היא שהמערכת הצבאית, ככל
מערכת, אמורה לשקוד על ביצוע ייעודה ועל טיפוחו - דהיינו
קיום המוכנות למלחמה וההתכוננות המתמדת אליה. האימונים





שהאימונים יהיו יעילים הם צריכים לדמות בצורה מדויקת ככל האפשר מצבים שבהם נתקלים החיילים והמפקדים בשדה הקרב. שיטות האימון ודרכי ההדרכה הן אמצעים להשגת המטרה. וזה מה שכתב קלאוזוויץ בסוגיה זו:

חשוב עד מאוד שהחייל הגבוה או הנמוך בדרגה לא יפגוש במלחמה בחופעות אשר תמלאנה אותו, בראותו אותו לראשונה, חרדה או תימהון המטרה המבוקשת היא לשפוך באימונים אור כה חזק, עד כי יפור הרבה מאפילת ל"ה הקרב.⁸

תפקידו של המפקד בצבא, אם כן, אינו מצטמצם בשום פנים רק בפיקוד על חייליו, אלא כולל גם את החובה להכשירם לקראת מילוי תפקידם.⁹

בטיחות באימונים וחקירת תאונות

בשנים האחרונות חלה מהפכה בנושא הבטיחות באימונים בצה"ל. נראה כי מעולם לא הייתה תודעת בטיחות גבוהה כל כך בקרב המפקדים והחיילים, ומעולם לא הקפידו על משמעת בטיחות באימונים כמו היום. באופן יחסי לצבאות העולם, מספר הנפגעים באימונים בצה"ל הוא הקטן ביותר, ולמרות זאת נושא תאונות האימונים ממשיך לזכות לחשיפה רבה ולתהודה ציבורית עם כל תקלה שמתפרסמת.

כותבי הוראות הבטיחות ומיישמייהן מאמצים בדרך כלל את "הנחת החמור ביותר" – דהיינו נותנים מענה למצב הקיצוני שיכול להתרחש כדי למנוע אותו.¹⁰ בכך הם מונעים מהאימונים לדמות בצורה אמינה ככל

האפשר למציאות שתשרור בעת מלחמה.

קו חשיבה זה בנושא הבטיחות באימונים התפתח בצה"ל בתחילת שנות ה-80. אולם נראה שהסדקים המשמעותיים הראשונים במערכת כולה נוצרו בראשית שנות ה-90. אלה באו לידי ביטוי בעיקר בהחלטה להפקיע את נושא הבטיחות מהמפקדים, להקים מערך של קציני בטיחות ולהעביר לידי מצי"ח והפרקליטות הצבאית חקירות של תאונות אימונים. קודם לכן נחקרו תאונות אימונים על-ידי מפקדים כחלק מההוויה המקצועית הצבאית, שתכליתה לימוד, ניתוח, הפקת לקחים ושיפור.

לפיכך אין להתפלא על כך שהצבא הפנה את מוקד הטיפול

הוא כה פתאומי וכה חד, עד כי קשה להסתגל אליו. אבל הלוואי ש נאלצים להסתגל אליו ואף עושים כן⁴ – או שהם מובסים. המענה לשתי הבעיות האלה – הצורך להתמודד במצבי אי-ודאות במלחמה והמעבר החד משגרה לחירום – ניתן בשתי דרכים: פיקוד משימתי ואימונים.

שיטת הפיקוד המשימתי מתבססת על התמודדות רצופה עם הצורך לנצל את הזמן ביעילות המקסימלית בתנאים של ערפל קרב ושל אי-ודאות וכן על הצורך לפעול מהר ככל האפשר – כולל בתנאים של משברי תקשורת – דבר המחייב יוזמות של מפקדים מקומיים. לכן אין בשדה הקרב המודרני מקום לפיקוד ולבקרה הדוקים מדי מצד הדרגים הממונים (ניהול ריכוזי).

שיטת הפיקוד המשימתי היא למעשה "טכנולוגיית שליטה" – לא במשמעות של אמצעים טכניים, אלא במשמעות של שיטה מערכתית לקיום מינהל תקין⁵ תוך ביצוע המשימות. כדי שהכפיפים יוכלו לנהל את מבצעייהם תוך גילוי יוזמה ומתוך ניצול מלוא הסמכות שניתנה להם, נדרש המפקד הממונה להתמקד בהבהרת הכוונה של תוכנית המבצעים וביעדים הסופיים של הלחימה.



שיטת פיקוד זו מציבה בפני המפקדים בכל הרמות דרישות רבות מאוד. היא מחייבת לעיתים קבלת החלטות, הסותרות את משימתו הקונקרטי של מפקד מקומי, אם התקבלה המסקנה, שביצועה של אותה משימה אינו מקדם את המטרה, שהיא למעשה משימת הדרג הפוקד. הצורך בהאצלת סמכויות כולל, כמובן, גם את המטה. לשון אחר, השיטה פועלת תוך שהדרג הממונה סומך ידו על הדרגים הכפיפים לו ועל מטהו. וכך בכל הרמות נדרשים המפקדים לגלות יוזמה ולממש את המטרה תוך נשיאה באחריות אישית.⁶

מטרת האימונים היא להכין חיילים, מפקדים, יחידות ועוצבות לביצוע משימותיהם העתידיות בשדה הקרב.⁷ כדי

מערך הבטיחות בצה"ל והוראות הבטיחות

מערך הבטיחות בצה"ל במתכונתו הנוכחית הוקם בתקופת כהונתו של רב-אלוף אהוד ברק כרמטכ"ל. הקמתו, שהייתה פרי כניעה ללחץ ציבורי-קשורתי, כוונה מלכתחילה ליצור "פיגוס", שישמש את הדרג הפיקודי בתחום הבטיחות. אולם הכוונה המקורית נשכחה עד מהרה, ומערך זה – בתור גוף חורג ו"עצמאי" – מיהר בתוך זמן קצר לקיים פעילות "בהתאם" למתואר בספריית הארגון בצה"ל:

כל ממלא תפקיד או גורם אחר שהם מיוזמים במפקדה (כלומר, שאינם חיוניים או לפחות דרושים) תמיד יפריעו ליעילות התפקוד. מעצם היותם מיותרים, הם יאריכו ויסרבלו תהליכים, יפעיכו פיקוח (בלתי הכרחי) על אלה שמתחתם וכו'. ככל שיגברו נכונותם לעבוד

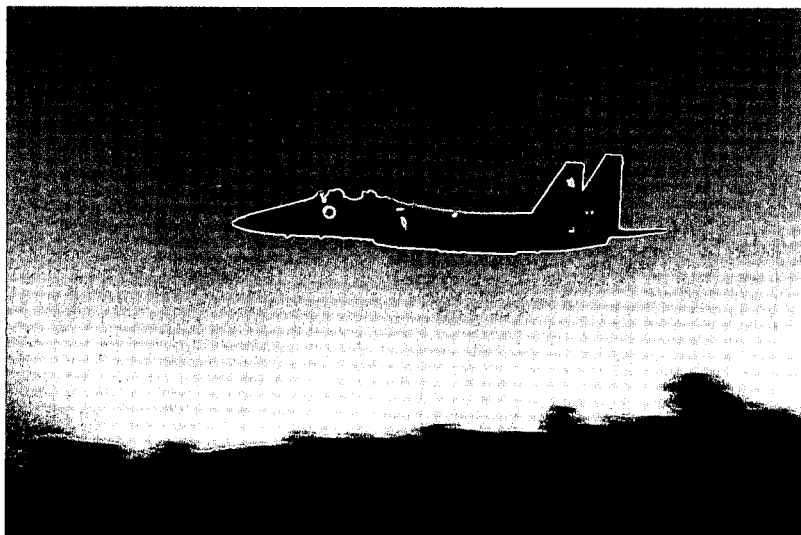
בתאונות לתחום המשפטי – שאינו תחום צבאי – ועל כך שהולך וגובר הלחץ הציבורי להפקיע מידי צה"ל לחלוטין את חקירת התאונות.

עקב כך הוחלפה בצה"ל ההווייה המקצועית של חקירת תאונות ב"אווירה משפטית", דהיינו חיפוש אשמים.¹¹ אווירה זו, המתעלמת לכאורה מכך שסיכון חיי אדם הוא חלק בלתי נמנע מהמאמץ לשמור על ביטחון מדינת ישראל, משמשת קרקע נוחה לתפיסה שהשתרשה בישראל בשנים האחרונות, ולפיה כל אדם שנופל באימונים הוא קורבן שווא. מכאן קצרה הדרך להגשת כתבי-אישום נגד כל מפקד שתחת פיקודו התרחשו אירוע בטיחותי או תאונה.¹²

חלף זמן עד שהמטה הכללי הבין כי מדובר בתחום עקרוני בעל חשיבות עצומה.¹³ כיום כבר ברורה לפיקוד העליון לא רק חשיבות הנושא, אלא גם העובדה שטיפול שגוי בו גרם לצבא נזקים חמורים ועלול לגרום בעתיד נזקים נוספים. על ההחלטה להוציא את חקירת התאונות מידי הצבא אמר הרמטכ"ל, רא"ל אמנון ליפקין-שחק:

אם הצבא לא יחקור את תאונות האימונים, הוא לא ילמד מתאונות האימונים. אם אי פעם יצאו חקירת התאונות וההעמדה לדיון מידי הצבא – אלה יהיו משפטים ש"מרחו עד אין סוף".¹⁴

את השלכותיה של ועדת חקירה חיצונית ניתן היה לראות בעבודתה של "ועדת עברי", שמונתה לחקור את אסון המסוקים בפברואר 1997. עוד בטרם סיימה הוועדה את עבודתה, כבר ניתן היה לעמוד על הנזקים שנגרמו – בהתנהגות, במנטליות ובגישה של טייסי חיל האוויר.



מטוס "אף-15" בטיסת אימונים. טייסים רבים מתלוננים שהוראות בטיחות קפדניות מוגעות בהתכוננות למלחמה

וחריצותם, כן תגבר מעורבותם שאינה במקומה ויחרבו נזקיה.¹⁷

הספרות המקצועית גורסת שמערכת ההדרכה בצבא כוללת בתוכה גם את האימונים וגם את הבטיחות בהם. מערכת זו אינה תחום או מקצוע השייכים ל"מומחים", אלא הם חלק אינטגרלי מתפקיד המפקד – החל מהרמה הזוטרה ביותר וכלה ברמה הבכירה ביותר.¹⁸ הפרדת הדיווחים והתחקירים ה"בטיחותיים" מהתחקיר הכולל של המשימה – כמוה כהכרזה שהבטיחות אינה חלק ממרכיביה. כתוצאה מכך נוצרה ביורוקרטיה נפרדת המטפלת בתחום זה.¹⁹ כל מערכת ביורוקרטית נוטה לשמר את קיומה. לשם כך עליה להצדיק את קיומה, והמכשיר המרכזי שבאמצעותו היא עושה זאת הוא ייצור נהלים,

בחיל האוויר היה מי שהתריס כלפי מפקד החיל: אם ניתן לגורמים חיצוניים לנהל אותנו ולקבוע את האופן שבו נטוס ונחאמן, השר' היה מבסוט, העם יבוא על סיפוקו, החורים השכולים ירגעו. אולי אפילו נפחית את מספר התאונות, אבל חיל האוויר יפסיד את המלחמה הבאה.¹⁵

העברת חקירתן של התאונות המתרחשות בצבא לידי גורם חיצוני כמוה ככריתת הענף שעליו יושב הצבא. חקירת התאונות צריכה להיות חלק אינטגרלי מהתרבות הארגונית הייחודית של המערכת הצבאית ומרכיב הכרחי בקיומה של היררכיית הפיקוד הצבאי.¹⁶ ניתן להשוות את הניסיון להפקיע מידי המפקדים את חקירת התאונות לניסיון להפקיע את הפתולוגיה מידי הרופאים.

החלטה המבוססת על שיקול דעת יישא המחליט באחריות מלאה לתוצאות.

ריבוי הוראות הבטיחות באימונים ובעיקר הדרך שבה נדרשים כיום קציני השדה למלאן מוליכים לתוצאות הפוכות מהמתבקש. משמע, הם מסיטים את תשומת הלב מהעיקר, שהוא – כאמור – "הצעדה המסוכנת בגבולות מעטפת הביצועים", לעיסוק בגודש פרטים והנחיות.²⁴ ניתן לומר שצורת היישום הנדרשת לגבי הוראות הביטחון היא התְּשִׁית (מלשון התשה) בעיקרה והפוכה לתפיסת הביטחון הכוללת של צה"ל, שהיא הכרעתית ביסודה.

סיכום וניתוח

הארגון הצבאי ומערכת הפיקוד שעומדת בראשו אמורים ליצור את האיזון הנכון בין מגבלות האנוש מזה לבין דרישות העיסוק הייחודי מזה. ביזור בכלל ושיטת הפיקוד המשימתי בפרט הם רכיב מהותי של היכולת לנהל את הגוף הצבאי ולהניעו בתנאים קיצוניים למשימותיו. הצבא, ככל מערכת, צריך להתכונן לקראת ייעודו – עובדה שמשמעה התכוננות מתמדת למלחמה באמצעות אימונים.

אימונים אלה צריכים להיות קרובים ככל האפשר למציאות המסוכנת השוררת בשדה-הקרב. בהגדרת האימונים כמושכל הראשון של הצבא אין הכוונה לזילות בחיי אדם, חלילה. נהפוך הוא. אין ספק שחיי אדם יקרים, ויש לעשות ככל שניתן כדי למנוע קורבנות. צריך להסיק – ובמלוא החומרה – את הלקחים מכל אירוע בטחוני, כל שכן אם

תוצאותיו טרגיות. אך בו בזמן עלינו לזכור, שצבא הוא עסק מסוכן: הורגים ונהרגים בו. סיכון חיי אדם הוא חלק בלתי נמנע מהמאמץ לשמור על ביטחון ישראל. כשנופלים בקרב, נתפס המוות כרע הכרחי, אבל חשוב להבין, שגם להכנות למלחמה יש מחיר. במציאות שלנו – אי-הכנת הצבא להתמודד עם האיומים הצפויים לו כמוה כגור-דין מוות על חיילים רבים, שימצאו עצמם לומדים רק בשעת אמת, כשהאויב משמש להם "מדריך".²⁵

בטיחות באימונים וחקירת תאונות צריכות להיות חלק מההוויה הצבאית, שתכליתה לימוד, ניתוח, הסקת מסקנות ושיפור היכולת המקצועית והמבצעית. זהו בראש ובראשונה האינטרס של הצבא. אל לו לצה"ל להצטרף לתופעה של ארגונים ציבוריים הנוקטים מדיניות המנוגדת לאינטרס שלהם עצמם. תופעה זו מתקיימת לאורך ההיסטוריה כולה ללא הבדל מקום ותקופה.²⁶ המסקנה הברורה מכל האמור לעיל היא שלא נוכל "לכסות" את עצמנו בעזרת נהלים, הוראות בטיחות וכדומה מפני כל מה שעלול להתרחש. כל כמה שנשכלל ונוסיף עוד נהלים ועוד הוראות, עדיין יהיו מצבים חדשים, בלתי צפויים, אשר לא יתאימו לספר הוראות הבטיחות.

הוראות ומידע, דהיינו ייצור והפצה של ניירת. הצפת המערכת במידע מנפחת מפקדות ומגדילה את הסרבול ואת חוסר הגמישות.²⁰

תרגומן הכמעט אוטומטי של המסקנות מתחקירי תאונות האימונים ומתחקירי ה"כמעט תאונות" להוראות בטיחות (הנוספות לאלה שכבר קיימות) יצרה הצטרבות עצומה של הוראות כאלה. הצטרבות זו הובילה למצב אבסורדי: הקצונה הזוטרה ביחידות הקרביות כמעט שאינה מסוגלת כיום למלא את התפקידים ואת המשימות המוטלים עליה מבלי לעבור על



חוקי הבטיחות.²¹ מצב זה יוצר למעשה "מלכוד 22": היצמדות לנהלים תמנע אימונים ראויים; אימונים ברמה נאותה, שבמהלכם תתרחש תאונה, יביאו לידי העמדתו לדין של המאמן.²² לשיטתו של מערך הבטיחות, כרכי הוראות הבטיחות – על אלפי דפיהם ועשרות אלפי ההוראות הכתובות בהם – הם דוקטרינה פוזיטיבית, מין ספר הדרכה (Manual) לפעולה. אולם נקודת המוצא של כרכים אלה היא שאין לסמוך על שיקול דעתו של הכפיף. פעם נוספת אנו למדים, שתפיסת הבטיחות מושתתת על עיקרים שהפוכים לשיטת הפיקוד המשימתי.

קלאוזיבץ, לעומת זאת, אינו מאמין באפשרות לכתוב כרך (יהיה עב כרס ככל שיהיה), ובו הוראות ונהלים שיוכלו לתת תשובה לכל מצב ולכל אפשרות. הוא מבחין בין כללים לבין קווים מנחים. לדעתו, ניתן בהחלט לצייד את המפקד בקווים מנחים, היכולים לשמש מעין מדריך לא מחייב, שיעזור לו להתמודד עם מצבים שאין הוא מכיר. אולם קווים מנחים אלה אינם פוטרים אותו מהצורך להפעיל את שיקול דעתו, ואם יחליט לפעול בשונה מהמומלץ, לא יהיה מדובר ב"עבירה" או ב"חריגה" מההוראות המוכתבות, אלא בשיקול דעת שונה.²³ מובן שבקבלו



פסל מתאמן
בחילוץ נפגע מתוך
שדה מוקשים. כיום
כבר יש לחיילים
הקרביים תחושה
שהמערכת משתדלת
לתגמל אותם על
מאמציהם
המיוחדים

אין בכוונתי לומר כי אסור לנו לצייד את החייל את המפקד בשום מערכת של כלים ועיקרים. להפך. חובה עלינו להדריך אותו ולמנוע ממנו כניסה למצבים, שבסבירות גבוהה עלולים להסתיים בתאונה, אולם זאת על-ידי מספר מינימלי של הוראות ושל נהלים. וכפי שניסח זאת הפילוסוף הרומאי סנקה: "ראוי לו לחוק שיהא קצר למען הקל על הדיוטות את שמירתו". בצורה זו ייוותר בידיהם של כל חייל ושל כל מפקד די מרחב חופשי לשיקול דעת ברמתו. בכל מקרה עלינו להבין, כי תמיד נצטרך להפעיל מידה כזו או אחרת של שיקול דעת, ולכך עלינו לחנך ולהרגיל את המפקדים בכל הרמות.

הערות

1. חיים גויאל, **יסודות במינהל ציבורי**, תל-אביב, דקל, 1986, עמ' 72
2. המטה הכללי, עקד כללי 1-331, **עקרונות ארגון צה"ל**, אג"ת-אג"ם מה"ד, יוני 1990, עמ' 11
3. רוג'ר אשלי ליאונרד, **על המלחמה, מדריך קצר לקלאוזביץ**, תל-אביב, מערכות, 1977, עמ' 108 ו-81
4. מייקל קארבר, **אדוני המלחמה**, תל-אביב, מערכות, 1985, עמ' 9
5. דוד נצרי ואריה נאור, **יסודות המינהל הציבורי**, תל-אביב, האוניברסיטה הפתוחה, 1996, (יחידות 3-4), עמ' 28
6. חנן שוורץ, פיקוד משימתי לצבא איכותי. בתוך: צבי עופר ואבי קובר (עורכים), **איכות וכמות**, תל-אביב, מערכות, 1985, עמ' 449-450
7. תא"ל גדעון, אימון והדרכה כמקדמי איכות, **שם**, עמ' 468
8. על המלחמה, **שם**, עמ' 90-91
9. המטה הכללי, עקד כללי 1-103, **ההדרכה בצבא**, כרך א', יולי 1964, עמ' ג'
10. יצחק רביד, על הנחת החמור ביותר, **מערכות**, 351, ינואר 1997, עמ' 2-19
11. אלכס פישמן, כניעתו של צה"ל, **מעריב**, 16 במארס 1995, עמ' 3
12. אריאלה רינגל-הופמן, התקוממות האלופים, **ידיעות אחרונות**, המוסף לשבת, 13 במארס 1997, עמ' 18-19
13. אלכס פישמן, **שם**
14. יובל קרני ועמיר רפפורט, הרמטכ"ל: ספק אם נדע את הסיבה להתרסקות המסוקים, **ידיעות אחרונות**, 10 במארס 1997, עמ' 18
15. סימה קדמון, הולכים ומסתבכים, **מעריב**, המוסף לשבת, 7 במארס 1977, עמ' 8
16. אלכס פישמן, **שם**

17. עקרונות ארגון צה"ל, **שם**, עמ' 45
18. ההדרכה בצבא, **שם**, עמ' ג'
19. יסודות המינהל הציבורי, **שם**, עמ' 44
20. עקרונות ארגון צה"ל, **שם**, עמ' 47
21. צבי לניר, על האסטרטגיה ועל הטקטיקה בבטיחות באימונים, **מערכות** 323, 1993, עמ' 43
22. גיזף הלר, **מלכוד 22**, תל-אביב, ביתן, 1971, עמ' 44-45
23. יצחק בן-ישראל, על החתירה לשלמות ועל תוצאותיה הלא צפויות, **מערכות** 335, 1994, עמ' 7
24. לניר, **שם**
25. ויסקונט סלים, **מתבוסה לניצחון**, תל-אביב, **מערכות**, 1977, עמ' 27
26. ברברה טוכמן, **מצעד האיולת**, תל-אביב, מעריב, 1986, עמ' 11

