

בזכות גיוס ברדני

צבא עלית מהו?

תורת העלית קמה בראשית המאה העשרים כאנטיתזה לתורות הסוציאליסטיות ולתורות הדמוקרטיות. מפתחיה הראשונים היו פארטו ומוסקה באיטליה ומיכלס בגרמניה.¹ לפי תורה זו, קיימות קבוצות עלית בכל תחומי הפעילות החברתית, ואחד ממצייניהן הנו התכונות האישיות העדיפות של חברי הקבוצה. לפי תורה זו, ניגודה של העלית הנו הציבור הרחב, החסר ייחוד וארגון. לרוב, מצויה בין העלית ובין הציבור הרחב **עלית-ביניים**, שמתוכה צומחת העלית, ועליה היא נשענת. כיום, כאשר מקצועות, הנחשבים כמקצועות עלית (מדענים, מהנדסים, עורכי דין, רופאים, קצונה צבאית, מקצועות אקדמאיים וכדומה) נעשים נפוצים יותר ויותר, עשוי להיטשטש התייחסות בין עלית לעלית-ביניים. בצבא נוטים לקרוא ליחידות המיוחדות למיניהן "יחידות עלית" כיוון שבישוריהן וכושן גדולים משמעותית מאלה של כוחות רגילים. אחת ההנחות לפיתוח תפיסת צבא העלית היא, כי צה"ל יכול לטפח את המצוינות, כדי להעלות את מרב כוחותיו לרמת יחידות העלית שלו. הצבא כולו חייב להפוך לאותה שכבה של עלית-ביניים – הן מבחינת רמת הכישורים הפוטנציאליים של הלוחמים ועד למימושם בכושר מבצעי-טכנולוגי של היחידות.

רקע היסטורי

עד למלחמת העצמאות היה כוחו הצבאי של ה"יישוב" בנוי משני רבדים עיקריים: הראשון היה הפלמ"ח (פלוגות מחץ), מעין מקביל לצבא סדיר, שנשען על משאבי-אנוש בעלי תכונות עלית: בוגרי תנועות הנוער החלוציות. תכונות-העלית העיקריות שלהן, היו: מוטיבציה גבוהה ביותר, כושר גופני טוב, אישיות שעוצבה במסגרת חינוכית תובענית ומחשלת, הכשרה טובה יחסית, ומיון מתמשך.² הרובד השני היו חברי "ההגנה", מעין מקביל לצבא מילואים, נשען על הרבה "חברים" בעלי אימון והכשרה

על-ידי העלאת ערכם הסגולי של היחיד והצוות תצליח ישראל לקיים בידה את יתרון העוצמה. יגאל אלון, מסך של חול, ע' 45.

צה"ל מצטייד במערכות לחימה מתקדמות ביותר, וכדי למצות את המערכות הללו, עליו לפתח תורות לחימה, מבנה כוחות וכוח-אדם משופרים. כדי "לקפוץ מדרגה" ברמת כוח-האדם, יש להגדיר יעדים, שיהפכו את צה"ל לצבא עלית, להגדיר מדיניות של גיוס סלקטיווי כתנאי הכרחי, אם כי לא מספיק, ולבנות תכנית אבולוציונית למימוש היעד של צבא עלית בתוך שנים ספורות. בשנים האחרונות הפך "שדה הקרב העתידי" למושג שכיח ביותר בצה"ל, תקציבי עתק יועדו לפיתוח אמצעי לחימה מתקדמים ולרכישתם; ברם, כנראה, טרם הופנתה חשיבה מספקת להשלכות המהפכניות על תורת הלחימה, על מבנה הכוח ועל אפיוני משאבי האנוש, הדרושים למיצוי יכולתם של אמצעי הלחימה.

1. למעוניינים בתולדות תורת העלית השלטת, ראו: Gaetano Mosca, *The Ruling Class* (NY: Mc Graw Hill Inc., 1939).

2. מתוך החומר הרב על הפלמ"ח כצבא עלית יש לציין את ספר הפלמ"ח בעריכת זרובבל גלעד (תל-אביב: הקיבוץ המאוחד, 1955) ואת הספרים של נתיבה בן-יהודה, ובמיוחד את בין העבותות (ירושלים: דומינו, 1985), המהווה עדות אישית יחידה במינה על לחימת הפלמ"ח.

אלי"ח (מיל') שמואל גורדון

פחות יסודיים, שנבחרו במיון סלחני, והיה להם כושר גופני ממוצע.

בעיצומה של מלחמת העצמאות נחקק חוק שירות ביטחון, הקובע, כי צה"ל הנו צבא חובה; כלומר חובתו של כל צעיר בן 18 להתגייס לצה"ל, אלא אם כן אינו כשיר לכך מסיבות של בריאות פיזית ושל בריאות נפשית, של רמת השכלה, של רמה פסיכוטכנית, ללא עבר פלילי וכי"ב.³

מתום מלחמת העצמאות ועד היום מקיים החוק הזה ככתבו וכלשונו, אם כי קיימת "זחילה" מתמדת לעבר העלאת החסם של רמת ההשכלה. לנוכח האיום, שגדל כמותית משך השנים, נאלץ צה"ל לפעול בשני כיוונים: האחד – שיפור איכותו של צה"ל בהצטיידות באמצעי לחימה משופרים; והשני – גידול הדרגתי בסדר הכוחות. ממלחמת ששת הימים התעצם צה"ל כמותית בקצב מהיר יותר, נוספו אוגדות וטייסות, גדלו המטות, והתנפחו השירותים. ברם, אישם במהלך שנות השמונים קפא גודלו של צה"ל עקב אילוצים תקציביים, עקב שינויים באופי האיומים ובחומרתם ועקב השינוי בסדר העדיפות של הצרכים הלאומיים.

בעבר, כמות המועמדים לגיוס בכל שנה לא סיפקה מענה מלא לגידול בצורך במתגייסים. לכן, לא נוצר פער בין צורכי צה"ל לגייס כמעט כל מועמד כשיר ולבין החוק, הקובע, כי חובתו של כל מועמד להתגייס. התוצאה הבלתינמנעת של חיול כל חייבי הגיוס היא רמה ממוצעת, מאוד בינונית, של צבא החובה. חלק נכבד מה"שמנת" של גיוס החובה מתנדב ליחידות עלית – כמו קורס טיס, כמו הקומנדו הימי וכמו הסיירות. חלק נוסף מגיע למקצועות טכנולוגיים. חלק אחר מתקדם במהירות לקורס קצינים. לפיכך, הממוצע של חיילי היחידות הסדירות – ולאחר מכן יחידות המילואים – הנו פחות מ"בינוני".

הצורך בשינוי

"עובדה, שצה"ל דהיום מצטמצם והולך", קבע ראש אכ"א.⁴

לעומת זאת גדלה עדיין כמות המועמדים לגיוס. כך, עשוי להיווצר עודף גדול של חייבי גיוס על פני צורכי הגיוס. לאמיתו של דבר, ייתכן, כי העודף הזה כבר קיים כיום. בשנים הקרובות אנו עשויים להיות עדים לכך, כי צה"ל יירד בכמות, אולם ימשיך להצטייד במערכות נשק ובמערכות מתקדמות ואפקטיויות ביותר לסייע ללחימה. המופע של צבא קטן יותר, אך יחידותיו חזקות יותר – או מוטב לומר, מסוגלות לבצע היטב ומהר יותר את משימותיהן – יתחזק בשנים הקרובות כאשר התכנית הרב-שנתית של צה"ל, אילוצי התקציב, הסדרי ביטחון מסוימים והשינוי בסדר העדיפות הלאומי יעשו את שלהם. מערכות נשק ואמצעי-לחימה חדישים נוספים דורשים מהמפעילים להיות לוחמים וטכנולוגים גם יחד. אחד הטיפוסים הבולטים של לוחם העתיד (כדוגמת טייס וצוללן כיום) יהיה לוחם-טכנולוג. הדרישות מהטיפוס הזה של לוחם יהיו גבוהות ותובעניות לאין ערוך מהדרישות מחייל "השרירים", המוכר לנו. כדי לענות על הדרישות הללו, יש לטפח את צה"ל כצבא של לוחמי עלית בעלי כושר קרבי ובעלי כושר טכנולוגי גם יחד.

ליחידות, המבוססות על אמצעי-לחימה מתקדמים ועל לוחמי עלית, תהיה עוצמה גדולה בהרבה מאשר ליחידות קיימות בעלות גודל דומה. אחד הכיוונים העיקריים בלוחמה המודרנית מוביל ליחידות קטנות יותר, עצמאיות ובעלות יכולת גבוהה. המפקדים על יחידות העלית הללו יועמדו בפני אתגרים קשים ותובעניים, המחייבים ידע מקצועי, ידע טכני, כושר מנהיגות, עצמאות ומקוריות בדרכים למצות את היכולת הגבוהה של יחידותיהם. להקבצה של נשק איכותי, של לוחמי עלית ושל מפקדים מצטיינים יש אפקט סינרגטי בעל מקדמים גבוהים.

החלק השקלי בתקציב הביטחון מצטמצם בהתמדה כמה שנים. השנה קוצץ התקציב ברבע מיליארד ש"ח בערך. מול מציאות זו מקדיש צה"ל משאבים רבים לאוכלוסיות המיוחדות. אם מגלמים את כל תשומותיו באוכלוסייה זו, הרי הן מתבטאות בעשרות מיליוני ש"ח.⁵

3. חוק שירות ביטחון, תש"ט 1949.

4. אלוף רן גורן, "אנשים טובים באמצע הדרך", מעריב, 18.10.1992, עמ' 30.
5. אלוף רן גורן, "קידום החלשים מול טיפוח המצוינות בצה"ל", סקירה חודשית, כרך 37, חוברת 10 (נובמבר 1992), ע' 5.

יש כמה חסמים להתקדמותו של כל גוף ארגוני-טכנולוגי, העיקריים שביניהם הם: תקציב, רמה טכנולוגית, רמת ניהול, רמת משאבי האנוש ורמת משאבים נוספים, הייחודיים לכל ארגון. תחילתו של כל טיפול להרמת "קו החסימה" של כל חסם הנו בהגדרת יעדים חדשים ובהגדרת דרכי פעולה להשגתם. צה"ל משקיע רבות בהרמת "קו החסימה" של כל החסמים; חלקם בהצלחה יחסית, כדוגמת החסם הטכנולוגי, וחלקם ללא הצלחה יתירה, כדוגמת החסם התקציבי. גם בכוח-האדם מושקעים מאמצים רבים: בהדרכה, בהכשרה, בתרגילים וכדומה. אולם, מאחר שלא הוגדרו יעדים חדשים, האמורים "לייצר" כוח-אדם, המסוגל לנצל עד תום את אמצעי-הלחימה, ובקרב גם את תורות הלחימה הפוסט-מודרניות, נידונו המאמצים הללו להצלחה חלקית בלבד.

המסקנה היא, כי ראשית לכל שומה על צה"ל להציב לעצמו את היעד האסטרטגי (במובן של יעד, המחייב שידוד מערכות עמוק) בתחום כוח-האדם, והוא – להפוך לצבא עלית. עליו לאמץ מחדש את תפיסת העלית, בדומה לזו של הפלמ"ח, ואם להיות נוסטלגי – גם צבא גדעון. צבא עלית אין פירושו צבא, המורכב מיחידות קטנות, כדוגמת הסיירות, אלא צבא סדיר, המגייס לשורותיו רק את המועמדים המוכשרים יותר, העשויים לענות על דרישותיו של צבא מודרני ומתקדם. המתגייסים המוכשרים הללו יפיקו ממסלול ההכשרה את המרב. האפקט הסינרגטי של מתגייסים ברמה גבוהה ושל הכשרה יעילה עשוי להפוך צבא רגיל ובינוני לצבא עלית.

מודל העלית

זרוע הים וזרוע האוויר בונות יחידות מיוחדות לפי מודלים דומים. המודלים הללו מתבססים על כמה עקרונות, בולטים ביניהם כוללים:

- ★ מיון בררני של המועמדים לגיוס.
- ★ הכשרה מאומצת ומתמשכת.
- ★ הקפדה על רמה גבוהה של ביצועים.
- ★ חוסר פשרות בתחקור ובהפקת לקחים.
- ★ קידום המצוינים.
- ★ מיון הבלתי-מתאימים לאורך כל הדרך.
- ★ העלית היא משכוכית מובילה.

מיון בררני של המתגייסים

המיון הבררני של המועמדים לגיוס הנו תנאי הכרחי – אם כי לא מספיק – להפיכת צה"ל לצבא עלית. כל יחידות העלית הבינו את הכלל הזה, ההכרחי והיעיל ביותר ליצירת חיילים בעלי תכונות עלית, ויישמוהו. הכלל הזה הנו מיון קפדני של המתנדבים אליהן. כאשר המיון אינו קפדני דיו, כל המאמצים וכל המשאבים, שיושקעו בחיילים, יניבו רק שיפור מסוים בכישוריהם או ביכולת הביצוע הקרבי שלהם. ברם, כאשר נדרשים ביצועי-שיא, אין כמעט סיכוי להשיגם ללא מיון משמעותי.

שכן רק מגויסים בעלי פוטנציאל גבוה יוכלו להשיג את רמות הביצועים הנדרשים. לדוגמה – כמעט כל אדם מסוגל ללמוד טיס, ולהטיס מטוסים אזרחיים; והראיה לכך הנם אלפי טייסים, המטיסים מטוסים כאלה מבלי שעברו מיון כלשהו. אולם, חיל האוויר זקוק רק לכמות מצומצמת של טייסים חדשים מדי שנה. אלה צריכים להיות בעלי כישורים גבוהים במיוחד, כדי להתמודד בהצלחה עם האתגרים, הניצבים בפניהם ביירוט מטוסי אויב, בקטילת שריון אויב באמצעות מסוקי קרב ובביצוע משימות רבות נוספות. הכמות הקטנה של טייסים חדשים, הדרושים לחיל האוויר, מאפשרת לו למיין היטב את המועמדים בתחילת הדרך, ולהכשירם בהמשך הדרך בצורה מיטבית תוד חיסכון במשאבים (אשר בעבר התבזזו על מועמדים בעלי פוטנציאל נמוך יותר).

צה"ל עומד על פרשת דרכים, אמצעי-הלחימה שלו משתפרים ומסתבכים. לעומת זאת, גם האויב אינו שוקט על שמריו, ורוכש אף הוא אמצעים "אפקטיוויים" יותר. לכן, אין צה"ל יכול להרשות לעצמו להמשיך לגייס את כל חייבי הגיוס. בעקבות הצבת היעד האסטרטגי של צבא עלית, עליו לעצב מדיניות חדשה לגיוס, המתבססת על כמה הנחות יסוד. להלן חלקן:

- ייעודו של צה"ל לקיים את ביטחון מדינת ישראל ולשמור עליו.
- בתנאי מחסור במשאבים חומריים אין לעסוק במשימות, החורגות מיעודו של צה"ל.
- המושג "צבא חובה" אין פירושו, כי חובת צה"ל לגייס כל מועמד לגיוס, אלא רק את העונים על צרכיו.
- כדי לטייב את כוח האדם ואת היחידות הקרביות ולהופכן לצבא עלית, יש להעלות משמעותית את "ציוני המעבר" לגיוס לצה"ל – כפי שפקולטות מסוימות באוניברסיטאות מעלות את ציוני המעבר לקבלה אליהן.
- הקריטריון הבסיסי לאפיון צה"ל לא יהיה בהכרח רק כמות היחידות, כמות הטנקים, כמות המטוסים וכמות התותחים, אלא עוצמתן של היחידות ויכולתן. במלים אחרות, כמות המתגייסים לא תוכתב רק על-ידי הצורך למלא את תקני היחידות, אלא כמות היחידות וכמות אמצעי-הלחימה ייקבעו, בין היתר, על-ידי פוטנציאל המתגייסים בעלי כישורים נדרשים ללחימה ביחידות, להפעלת מערכות הנשק ולתפעול מערכות סיוע ללחימה, כמו מערכות משלוב"ת – מודיעין, שליטה, בקרה ותקשורת. לדוגמה: אם יוחלט, כי טנק מודרני הנו מערכת כה מורכבת עד כי נדרש מפקד טנק ברמה הנדרשת לצורך קבלה לקורס קצינים, הרי שכמות החיילים ברמה זו עלולה להיות קטנה מכמות הטנקים שברשות צה"ל. ייתכן מאוד, שהשיקול הזה – בצירוף אילוצי תקציב ושיקולים רבים מתחומים אחרים – יגרום להקטנת כמות הטנקים המיושנים "תמורת" מיצוי טוב יותר של הטנק, של מערכתיו ושל עוצבות השריון.

בהתאם להנחות הללו תוגדר מדיניות הגיוס של צה"ל חדש: לא עוד חובה לגייס את הכל, אלא יופעל גיוס בררני בהתאם לציוני מעבר גבוהים יותר, שימשיכו להגביה כדי להשיג את היעד – צבא עלית.

קשיים במימוש התכנית

תכנית זו נושאת בחובה עקרונות, הנמצאים בסתירה מסוימת להסכמה הלאומית (קונצנזוס) הרשמית (אם כי מתחת לפני השטח עקרונותיה מתקבלים אט-אט). לפי ההסכמה הלאומית, איגיוס פירושו אפליה. כיוון שהחינוך התיכוני בארץ אינו שווה – בעיירות פיתוח ובאזורי מצוקה לעתים קרובות נמוכה רמת הלימוד והחינוך מאשר במקומות המבוססים יותר (ראו, לדוגמה, שיעור הניגשים לבחינות בגרות בערים השונות בארץ) – הרי ששיעור הלא-מגויסים מבני עיירות פיתוח ומבני אזורי מצוקה יהיה גבוה יותר מאשר מבני אזורים אחרים, אזורים מבוססים. מתחים חברתיים ומתחים כלכליים עלולים להחריף, וצה"ל עלול לסבול מהשלכותיהם. אי-שירות בצה"ל נחשב כתם בקורות החיים, ומקשה על צעיר/ה להתקדם. גידול משמעותי בכמות הלא-משרתים בצה"ל עלול ליצור שכבה בעלת קשיי היקלטות במשק, שתהיה עוינת לצה"ל ואולי אף למדינה. השירות בצה"ל נחשב כמסגרת, המעצבת את הנער/ה, וממלאת פונקציה חיובית בהקניית ערכי יסוד – אתיים

ולאומיים – ובהקניית מקצוע לשכבות נמוכות (נהגות, טכנאות רכב, מסגרות ועוד). מטבע הדברים, אותם אלפי צעירים, שלא יגויסו מדי שנה, ייזקקו למסגרת להכשרה ולעיצוב, ועלולים להידרדר, אם יישארו ללא מסגרת תומכת.

התנגדות זו מקורה לא רק בנימוקים לוגיים ורציונליים, אלא גם בתשתית התפיסתית של הדמוקרטיה הישראלית. החברה הישראלית הפנתה עורף לתפיסת עולם סוציאליסטית, הקוראת לכל פרט לפעול כמיטב יכולתו, ולספק לכל אחד לפי צרכיו; כלומר, ניתוק הקשר בין תרומת הפרט ובין "שכר". במקום זאת, אימצה תפיסה חופשית, הקוראת לשוויון הזדמנויות, לחופש פוליטי, לחופש כלכלי ולחופש חברתי. ברם, חברה זו עדיין לא מקבלת את שוויון ההזדמנויות כהרשאה למוכשרים להפיק את המרב מהפוטנציאל שלהם. הפחות מוכשרים נחשבים במידה מסוימת למקופחים, ששומה על החברה לפצותם. מדיניות של גיוס בררני עלולה להיחשב כפגיעה בחופש ההזדמנויות; וכפי שהוזכר קודם לכן, עלולה להיות מקור לתחושות קיפוח, שאין להן בהכרח בסיס רציונלי. הטענות הללו נגד אסטרטגיית הגיוס הבררני אסור להקל בהם ראש. חלק מהטענות ניתן לפתור מוסדית, וחלקם יהווה לחץ על מערכות אחרות, כמו מערכת החינוך, להכשיר בוגרים בעלי "ציונים" טובים יותר. בטעון הראשון – המזהיר מפני חרפת מתחים חברתיים – יש אמת מסוימת. אלא שאמת זו ממחישה

6.

לדיון על משמעות אי-הגיוס לצה"ל, ראו, לדוגמה, מאמר של מפקד המרכז לקידום אוכלוסיות מיוחדות (מקא"ם) במפקדת קצין חינוך וגדנ"ע ראשי – אל"מ דב אורבך, "השירות בצה"ל: זכות, השמורה למובחרים בלבד?...", סקירה חודשית, כרך 37, חוברת 10 (נובמבר 1992), עמ' 13-10.



את הצורך לטיוב משמעותי של מערכת החינוך באזורים מסוימים. התביעה לשיפור מערכת החינוך באזורים הללו מושמעת כבר כמה שנים, אך ללא תוצאות של ממש; החרפת תביעה זו לקראת קביעת מדיניות של גיוס בררני תסייע ללחוץ לשפר את מערכת החינוך, ולהקטין את הפער החברתי-כלכלי.

הטיעון השני – אי-שירות בצה"ל הנו כתם – מצביע על נורמה חברתית חיובית, המעריכה את השירות בצה"ל כהוכחה לכישורים מסוימים, כלגיטימציה וכאות כבוד. כבר עתה יש עדויות רבות על מאבקם של צעירים להתגייס; ייתכן מאוד, כי העלאת דרישות הכניסה לצה"ל תדרבן את הנוער להשיגן לפני הגיוס, כפי שכיום עמל חלקם על אימונים קדם-צבאיים כמקפצה ליחידות עלית, או על מבחני הבגרות כדי להשיג ציונים גבוהים, שיאפשרו להם להיכנס לפקולטות מבוקשות, המכשירות את העלית האזרחית.

הטיעון השלישי – דווקא מי שלא יגויס זקוקים למסגרת תומכת עם תום לימודיהם – גם בו יש מן האמת. אולם, יש לזכור, כי צה"ל אינו מסגרת תומכת אידיאלית כלל וכלל; זו מסגרת תובעת, בעלת דרישות משמעת. הסגלים המטפלים צעירים ביותר ורובם חסרי הכשרה מעמיקה ומספקת לטיפול באוכלוסיות הללו. מגויסים "חלשים" נדחקים לעימותים עם המערכת, המסתיימים בבת-כלא ובשחרור מוקדם; הם מוצבים למקצועות של "חוטבי עצים ושואבי מים", אשר פוגעים בדימוס העצמי וביכולתם להיקלט בחברה לאחר השירות הצבאי. אם קיים צורך לאומי לטפח נערים, שאינם מתאימים לצורכי צה"ל, הרי יש לבצע זאת במוסדות מחוץ לצבא, אשר אמונים על מתודולוגיות של הכשרה ושל טיפוח אוכלוסיות כאלו. ייתכן, כי רשתות חינוך (כמו רשת "עמל", רשת "אורט" ואחרות) עשויות לנגן כינור ראשון במתן מענה למשימה לאומית זו. התוצאה תהיה, כנראה, טובה יותר מהמצב הקיים עקב המקצוענות של הגופים האלה.

כיצד לבצע את השינוי בצורה חלקה?

קיימות שתי חלופות עיקריות לביצוע השינוי בדמותו של צה"ל, להגדירו כצבא עלית, ולקבוע אסטרטגיה חדשה לגיוס: חלופה אחת היא דרך מהפכנית – הצהרה ברורה על שינוי אופיו של צה"ל, שינוי קיצוני במדיניות הגיוס ו"הקפצה" חדה של הקריטריונים לקבלת המועמדים לצה"ל. לחלופה זו יש יתרון בכך, שהשינויים ברורים, מוצהרים ומונחים לפני הציבור לדיון. לעומת זאת, יש סכנה, שהתינוק יישפך יחד עם המים; כלומר, הסערה הציבורית, אשר צפויה לגלוש להנמקות לא-ענייניות, או לדמגוגיה, עלולה למנוע את ביצוע השינויים, או אפילו את מימוש חלקם.

החלופה השנייה הנה דרך מבוקרת, הדרגתית ואבולוציונית. כלומר, הימנעות מהצהרות קיצוניות, שימוש במושגים מתונים לתיאור כל חידוש, שיפור הדרגתי

ואטי של הקריטריונים לגיוס, התאמת מערכת החינוך לצרכים המשתנים בהדרגתיות, ביצוע השינויים יחד עם יצירת מרכזי הכשרה והשכלה חלופיים לשירות הצבאי עבור הנוער, שלא יגויס לצה"ל, ושימוש מושכל באמצעי התקשורת להשפעה על דעת הקהל. חסרונה של חלופה זו היא באטיות בביצוע השינויים. יתרונותיה במניעת זעזועים ופיצול בקרב החברה הישראלית, במיתון עוצמת הוויכוח, במיתון עוצמת ההתנגדות לשינויים ובהבטחת ביצוע המהפכה – אם כי בשלבים ובמדורג. החלופה השנייה עדיפה במידה מסוימת, משום שברוב המקרים אין קיצורי-דרך במערכת דמוקרטית. שכנוע הציבור בנחיצות שיפורים משמעותיים ברמת כוח-האדם בצה"ל הנו תנאי יסוד להצלחת התהליך.

סיכום

מדיניות של גיוס בררני הנה רק צעד ראשון והכרחי בתהליך הפיכת צה"ל לצבא עלית. שיטות משופרות להדרכה ולהכשרה, אפיקים מיטביים לקידום, תגמול המצטיינים ומציאת דרכים למניעת שחיקה מוקדמת של מפקדים הנם מרכיבים אחדים, שסייעו לטיוב כוח-האדם בצה"ל; אולם, קצרה היריעה מלדון בהם במאמר הזה.

אחד ההסברים לבינוניות בצה"ל הוא, כי מאחר שצה"ל הנו צבא העם, הרי הבינוניות, הפושה בעם, גוררת בצורה בלתי-נמנעת לבינוניות בצה"ל; ולא היא. בתקופות אחרות זרמה ההשפעה בכיוון הפוך, כלומר, צה"ל "גרר" את המדינה, את התעשייה, את החינוך המקצועי ועוד מערכות לאיכות גבוהה יותר – בהתאם לאתגר, שהציבו הדרישות החמורות של צה"ל. דוגמה קלסית לכך היא התפתחות תעשיית הביטחון בכלל ותעשיית האלקטרוניקה בפרט: צורכי צה"ל ודרישותיו לרמות גבוהות של ביצועים, של איכות המוצרים ושל אמינותם דחפו את התעשיות לעמוד בקריטריונים גבוהים. היעד של הפיכת צה"ל לצבא עלית יהיה "עמוד האש", שאחריו יוצבו יעדים נוספים מאותו דגם, כגון מהפכה במערכת החינוך, חינוך לחברת עלית, טיפוח תעשייה עתירת-טכנולוגיה, שיפור איכות הסביבה, שיפור איכות החיים, רפואה מתקדמת, תרבות סובלנית ורב-ממדית ועוד.



נעשית בהקשרים מורכבים, ויתרונה עולה ככל שלאדם ניתנות הזדמנויות להתנסות באותם הקשרים מורכבים. ביסוס ידיעת הבטיחות בהגדרות אובייקטיביות ותיאורטיות ובהנחלים חיצוניים, המשחררים את האדם מהצורך להפעיל את חשיבתו ההתנסותית כדי לקבוע מה אפשרי ומה בלתי-אפשרי, מה בטוח ומה מסוכן בנסיבות המקרה, עשויים לאורך זמן לגרום לניווט המנגנונים הטבעיים האלה של בטיחות, שהם כה חשובים בסביבת הפעולה של כוחות היבשה. קביעות חיצוניות "אובייקטיביות" של הבטוח – בין אם הן מתבססות על חישובים הסתברותיים של חקר ביצועים, או על קביעות מינהליות – נוטות לקבוע דף גבוה לקו התיחום בין הבטוח ובין הלא-בטוח, כדי להבטיח, כי לא יתקרבו כלל אל תחום הסכנה. הן יוצרות הפרדה בין האדם ובין תחומי הסכנה בפעילותו. אך מציאות הפעולה אינה נחלקת בצורה חדה לשני תחומים – לתחום הבטוח ולתחום הלא-בטוח. במציאות קיים גם תחום אפור, שלעיתים הוא רחב למדי, של אזורי גבולות מעטפת הביצועים. להתנסות האדם בתחום הביניים הזה יש חשיבות בטיחותית ממדרגה ראשונה. אלא שהתיאוריות הבטיחותיות, המתמייחסות לפעולה ב"סביבה סגורה", ומתבססות על בטיחות של היגיון נוהלי, נוטות להתעלם מהחשיבות של התנסות זו.

כך, לדוגמה, קיימת בישראל קביעה נוהלית (תקנה), כי נסיעה בטוחה בכביש מהיר מהירותה אינה יותר מתשעים קמ"ש. נסיעה מעבר למהירות זו אינה בטוחה, ואכיפת החוק דואגת, שלא נתנסה במהירויות גבוהות יותר. מחקרים חדשים על היחס בין מהירות ובין תאונות מצביעים, כי אין קשר הכרחי בין מהירות ובין תאונות. בכבישים מהירים בגרמניה, שבהם מותר לנהוג במהירות של 120 קמ"ש, כמות התאונות לק"מ נסיעה קטנה יותר מזו שבכבישים מהירים בארצות-הברית, שבהם המהירות המרבית המותרת היא 90 קמ"ש. הסיבה לכך קשורה, כנראה, בכך, שדווקא במהירויות הגבוהות פועלים נהגים באזור גבולות מעטפת הביצועים של הרכב, שבהם עירנותם גדלה, ובהם הם רוכשים את אותה ידיעה התנסותית על גבולות האפשרי בנסיבות השונות.

בדמיון ניסו להקטין את כמות תאונות הדרכים, שבהן עורבו רוכבי אופניים ומכוניות, על-ידי צביעת קו תיחום צהוב, שהבחין בבירור בין המסלול של רוכבי האופניים ובין מסלולי המכוניות. הניסוי הראה, כי, אכן, כמות התאונות של רוכבי האופניים בכבישי הניסוי קטנה. אולם, לאחר כמה שנים היא גדלה שוב, והגיעה לרמה שלפני הנהגת קווי התיחום הצהובים. כשבדקו את סיבת הדבר, התברר, כי, אמנם, קטנה כמות התאונות לאורך הצירים המסומנים, אך גדלה כמות התאונות בהצטלבויות הדרכים – כאשר רוכבי האופניים נאלצו לעבור ממסלול אחד למסלול אחר. הקו הצהוב שחרר את רוכבי האופניים מהצורך לבחון כל פעם מחדש את הגבול הבטיחותי

על-ידי התנסותם. בכך נפגע כושר לימוד מסוים, שהוא חשוב ביותר לבטיחות רוכבי האופניים במקומות, שבהם אין קו תיחום ברור, שיכול לשחררם מהצורך להפעיל את כושרם האישי להבחין בטיחותית במצבים שונים. מבחינות מסוימות, הנסיעה בתחומי הקו הצהוב היא פעולה ב"סביבה סגורה", ואילו סביבת הפעולה, שבה התרחשו רוב התאונות, היתה "סביבה פתוחה". הלך החשוב מהניסוי הזה הוא הצורך ברגישות, הנדרשת להקניית הרגלי בטיחות, ההולמים סביבה פתוחה, למי שנסיבות פעולתו מחייבות אותו לפעול גם בסביבה פתוחה.

תפיסה מערכתית של בטיחות היא עניין של מתח ניגודי בין נהלים, בין קווי תיחום ברורים וכי"כ ובין התנסות באזורי גבולות מעטפת הביצועים. בטיחות באמצעות נהלים ובאמצעות פיקוח חיצוני קפדני יעילה בסביבה סגורה. אולם, בסביבה פתוחה, דינמית ועימותית, שבה אי-אפשר להימנע מנטילת סיכון – וכזו היא סביבת ההתמודדות של כוחות היבשה במלחמה – יש לגלות רגישות רבה להשפעות, שעלולות להיות בטווח הארוך על הלוחמים ועל המפקדים, של בטיחות תלוית-נהלים. גם אם בטווח הקצר כפיית משמעת קשיחה של נוהלי בטיחות תאפשר סטטיסטית להצביע על הקטנה בכמות התאונות; ובכך, לכאורה, ניתן יהיה להצביע גם על הגדלת הבטיחות. חוקר התאונות הדני ראסמוסן דימה את תוצאות הניסיון הזה "לפתור" את בעיית הבטיחות לתוצאות, שיש לפתיחת החלון בחדר, שיש בו מערכת מיזוג אוויר תרמוסטטית. זו עשויה להתברר כהתערבות שתנטרל את לולאת הלמידה האישית, וכפי שנראה בפרק הבא – גם היחידית.

חלק ב' של המאמר יופיע בגיליון הבא מקורות

- Dynes, R., & B.E. Aguirre (1979). "Organizational Adaptation to Crises: Mechanisms of Coordination and Change." *Disasters*, Vol. 3, No. 1, 71-74.
- Hewitt, C. (1985). "The Challenge of Open Systems," *BYTE* 10, 223-242.
- Lanir, Z. (1989). "The Reasonable Choice of Disaster," *The Journal of Strategic Studies*, Vol. 12, December.
- Lanir, Z. (1988). "Accidents and Catastrophes: The Safety Management of Contradictions." Paper presented at the World Bank Workshop on Safety Control and Risk Management, Washington, D.C. October 18-20, 1988.
- Marcus, A. (1988). "Implementing externally induced innovation: A Comparison of rule-bound and autonomous approaches." *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 2, 235-256.
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*. Basic Books, New York.
- Rasmussen, J. (1990). "Learning from Experience? How? Some Research Issues in Industrial Risk Management," in Laplat, J., & G. de Terssac (Eds), *Les Facteurs Humains de la Fiabilité dans les Systemes Complexes*. Marseille: Octares.
- Reason, J. (1990). *Human Error*. Cambridge University Press.
- Rochlin, G.L., La Port, T.R., & K.H. Roberts (1987). "The Self-Designing High-Reliability Organization: Aircraft Carrier Flight Operations at Sea," *Naval War College Review*, Autumn, 77-91.
- Weick, (1987). "Organizational culture as a source of high reliability." *California Management Review*, 29 (2), 112-127.