

אחריות מבצעית מודל לצה"ל 2000

האחריות המבצעית קשורה בעיקר למשימה במובנה הרחב: לתכנון, לביצוע, להשגת ההישג הנדרש ולשימור הכוח. האחריות המבצעית אינה כרוכה בשאלות אשמה וענישה – כל עוד אין מדובר בהתרשלות או בעברה פלילית. להפך, המנוף להתנדבות וללקיחת אחריות הוא הידיעה כי מותר לטעות, וכי תנאי הלחימה אינם מאפשרים ביצוע מושלם בכל משימה ומשימה

אל"ם (מיל") ד"ר שמואל גורדון

האחריות המבצעית בצה"ל היא בעיקר למשימה במובנה הרחב: לתכנון, לביצוע ולשימור הכוח. השאלה שמרבית לשאול בהקשר לסוגיית האחריות היא: "מי אחראי?" ומשתמע ממנה: "מי אשם?" "מה דינו?" אפילו הוגה דעות בעל תפיסת עולם ערכית מוצקה כסי' יזהר קובע כי "האחריות היא הנכונות לקבל אשמה, להודות בה ולשאת בעונשה" (יזהר 1984, עמ' 145). הלוחמים והמפקדים אינם אמורים לשאול שאלות כאלה. להפך, הם אמורים לשאוף לעצמאות ולטויל אחריות. האחריות המבצעית אינה כרוכה בשאלות אשמה וענישה – כל עוד אין מדובר בהתרשלות או בעברה פלילית. להפך, המנוף להתנדבות וללקיחת אחריות הוא הידיעה כי מותר לטעות,

וכי תנאי הלחימה אינם מאפשרים ביצוע מושלם בכל משימה ומשימה. תהליך של טעות ושל תיקונה הוא לגיטימי בבנייה ובעיצוב של הלוחמים, של המובילים ושל המפקדים. האחריות היא ערך משלים לשליטה ולמנהיגות. שילוב של מרחב החלטה וסמכות גדול עם מרחב אחריות גדול מהווה את התשתית לעיצובם ולהעצמתם של כמה מערכי התרבות המבצעית.

אחריות המפקד והלוחם

אחריות בת משמעות היא אחריות אישית מלאה. כאשר האחריות מתחלקת, היא עלולה "ליפול בין הכיסאות". נטילת אחריות נעשית מתוך בחירה אישית אוטונומית. סי' יזהר ניסח את הקשר

"האחראי באחריותו, ואין הכוונה לאחראי על דברים של מה בכך, אלא לנושא בהכרעות החמורות. האחראי הזה, בשעת אחריותו לעולם הוא בודד, כאותו הטייס שאיבד את הקשר: הכול כעת מולבש עליו, הוא כעת ריבון העולם." (סי' יזהר, קריאה לחינוך, 1984, עמ' 148)

הרמטכ"ל, רב-אלוף שאול מופז, מדגיש לא פעם בדבריו את עיצוב צה"ל כצבא מנצח. כדי לבנות צבא כזה יש צורך לא רק במערכות נשק ובארגון יעיל, אלא גם בתרבות מבצעית ובערכים מבצעיים. מטרת המאמר הזה היא לעצב את האחריות המבצעית – לצד המשמעת הביקורתית – כערך מרכזי בתרבות המבצעית.

התרבות המבצעית היא ציר ייחוס ומודל, שאליו אמור צה"ל לשאוף ולהתקרב. היא כוללת מערכת של ערכים כתשתית להכשרת הלוחמים והמפקדים ולבחינת התנהגותם כפרטים וכקבוצה בשעת לחימה. האחריות המבצעית היא מושג רחב, הכולל שורה ארוכה של ערכים כגון עצמאות, סמכות, מחויבות, אחריות אישית ומוסר הלחימה. זוהי משפחת ערכי הליבה, המשלימה את משפחת ערכי השליטה והמנהיגות כעמוד התווך של התרבות המבצעית. סוג זה של אחריות נמצא רק בלחימה ובמבצעים, ונועד עבור קבוצות הליבה המבצעית ועבור מפקדיהן.

טייס ומפקד
בחיל אוויר (מיל").
חוקר בתחומי ביטחון לאומי



באוויר הוא מרחב הסמכויות הניתנות לו. בהתאם לכך גם גודל האחריות. תיחום האחריות שלו הוא ביצוע המשימה, השגת ההישג הנדרש והימנעות מאבדות כמיטב יכולתו. אחריות כפולה זו מעמידה דילמה קשה בפני המוביל, כאשר בעיצומה של גיחה מבצעית הוא מופתע נוכח מצב לא צפוי וחייב להעריך עד כמה פחת הסיכוי להשלים את המשימה ועד כמה גדל הסיכון למבנה שלו. לא תמיד יש בידי המוביל הכלים להערכת המצב ולקבלת החלטה. לכן ישנם מפקדים הטוענים כי אין למוביל סמכות לשקול את הסיכונים מול הסיכויים (בן-נון, 1991, עמ' 36). לעומת זאת, קיימת גישה נוספת, ריאליסטית יותר, הטוענת כי יש

בין ערכים לאחריות: "על מנת שערך יהפוך לערך מחייב, הוא צריך להסכמתו של הנמען שוב ושוב מחדש. 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 לשוטטו מעל צוואריו מבלי למעול בעצמו. ומעילה זו היא אחריות שעליה ייתבע מידי עצמו ומידי חבריו הנוגעים בדבר. אין איפוא חטא, אלא חטא המעילה בעצמך. לדעת לעשות ולא לעשות, לחשוב אחת ולעשות אחרת, להודות באחד ולהשתחוות לאחר". (סי' יזהר, 1974, עמ' 50).

אופיה של הלוחמה האווירית הנביט עצמאות טבעית של הלוחם האווירי והשפיע על עיצוב התרבות המבצעית. קבועי הזמן הקצרים והדינמיות של הלוחמה הזאת דורשים עצמאות ואחריות מהמפקדים ומהלוחמים עקב חוסר האפשרות לקיים שלשלת פיקוד וכפיפות האופייניים לצבא היבשה. הביטויים המעשיים המובהקים ביותר של עצמאות ושל אוטונומיה הם בקביעת החלטות, בביצוע משימות ובהשגת תוצאות. ככל שמוטלת על המוביל יותר אחריות, יש לתמוך בה ביותר סמכות, עצמאות וחופש פעולה.

האחריות המפקד הטייס

סא"ל ג', מפקד טייסת, הגדיר את האחריות האולטימטיבית של מפקד טייסת:

"כמפקד טייסת אתה נמצא בנקודה שאליה מגיע כל מה שקורה בטייסת. אתה נמצא ב'שפיץ', ואתה אחראי לכל מה שמתחתיו. נוסף לכך אתה נמצא כל הזמן במרוץ. דברים מתפתחים, תורות לחימה ושיטות מתחדשות. אפילו את רמת השימוש במטוס יש לפתח. הכול צועד קדימה בהנחייתך". (אלקריב 4/1983, עמ' 12)

מפקד הטייסת עצמאי למדי בהכנת יחידתו למלחמה, בשמירת המוכנות, הדריכות, הכשירות והכוונות של היחידה ושל הלוחמים האוויריים. ובלשונו של אחד ממפקדי הטייסות:

"הדבר הראשון הוא החופש שלך לפעול כרצונך. אני מכיר רק מעט מאוד תפקידים שבהם נהנה המפקד מחופש פעולה כמו בתפקיד מפקד טייסת. למרות היותו מוקף במסגרות ואילוצים, הרי שבסופו של דבר, כשמגיעים הדברים לשטח, יש למפקד הטייסת אוטונומיה בלתי רגילה. האנשים הרבים שאיתם אתה עובד, האמצעים הרבים העומדים לרשותך, כל המכונה הגדולה והמשומנת הזו עושה בדיוק מה שאתה מחליט שתעשה. החופש הזה הוא כנראה סוד הקסם של התפקיד". (אלקריב 4/1983, עמ' 12)

האחריות המוביל קשורה בסמכות המוענקת לו. מרחב ההחלטה

אחריות המוביל קשורה בסמכות המוענקת לו. מרחב ההחלטה



למוביל ולטייס חופש החלטה נרחב באוויר, ולא יהיה נכון לתבוע ממנו תמיד ביצוע המשימה בכל תנאי, תוך גילוי הקרבה מרבית

להעניק למוביל את הסמכות לשקול את השחיקה הצפויה יחד עם האחריות למשימה:

"לא ניתן לנתק את הצוותים המבצעים מהשאלות העוסקות במאזן שבין ביצוע המשימה לשרידות. מרכיבים רבים בקביעת התוצאה המעשית במאזן זה מצויים בידי של הלוחם המבצע, ואם לא ישותף בכוונות ובמדיניות, עלול השולט לגלות שכוונותיו כלל אינן מיושמות כרוחן בשטח. למוביל ולטייס חופש החלטה נרחב באוויר, ולא יהיה נכון לתבוע ממנו תמיד ביצוע המשימה בכל תנאי, תוך גילוי הקרבה מרבית. יש מצבים או משימות שבהם אכן נדרשים דברים אלה ברמת המרבית, אך יש מצבים שבהם המצב שונה לחלוטין... הלוחמים מספיק אינטליגנטיים ומתוחכמים על מנת להבין וליישם רמות שונות של הקרבה בהתאם למדיניות המפקד. בכל מקרה, צריך שיתקיים בתודעתו

של כל אחד מאיתנו גם אותו 'תא' המאחסן רמה של הקרבה מרבית ודבקות עליונה בביצוע המשימה". (גורן, ללא תאריך, עמ' 45)

אחריות הלידה האחרונה

הרצון ליטול אחריות ולקבל סמכות מוטמע היטב בלוחם האווירי כבר בתחילת הדרך. בשיחה עם נווט צעיר בדרגת סג"ם הוא מסביר מה גורם לו להשקיע בטייסת:

"תלוי כמה אחריות מטילים עליך. אם סומכים עליך ונותנים לך תפקיד אחראי, אתה עושה את הדברים הרבה יותר ברצינות. אתה מרגיש שייכות, מרגיש חלק מהעניין, ואז אתה משקיע יותר. אם לא כל כך סומכים עליך, אתה מרגיש מיותר, ולפעמים אתה יכול להרגיש שהזמן 'נמרח' ולספור שעות עד לשחרור". (אלרואי 1987, עמ' 17).

מודל הלוחם האווירי כנושא באחריות במלוא כובדה חדר אפילו לעולמם של הוגי דעות ושל יוצרים. אחד מהם, סי' יזהר, מביא זאת כדוגמא במסה על האחריות:

"האחראי באחריותו, ואין הכוונה לאחראי על דברים של מה בכך, אלא לנושא בהכרעות החמורות. האחראי הזה, בשעת אחריותו לעולם הוא בודד, כאותו הטייס שאיבד את הקשר: הכול כעת מולבש עליו, הוא כעת ריבון העולם". (סי' יזהר, קריאה לחינוך, 1984, עמ' 148).

מסכם ראש המטה של חיל האוויר:

"עקב קליטת המטוסים המתקדמים הגיעו לטייסות המתקדמות 'נבחרות' של טייסים צעירים, אולם טובים מאוד... מספרי 2 טובים מאוד לקחו על עצמם עומס ותפקידים, שלפעמים היו גבוהים ומסובכים מתפקידי המוביל. תוצאה ישירה בשטח: יתר עצמאות וחלוקת תפקידים תואמת בין מוביל למספר 2". (סא"ל יי [ידלין], 1977, עמ' 13, 15).

אחריות השולט-המפקד

מודל האחריות, הסמכות והעצמאות, אשר מבוסס על אחריות שאינה ניתנת לחלוקה, הוא "מודל אידיאלי" של שילוב ערכים.

בעולם המעשה משתמש חיל האוויר במכפילי כוח ובשילוב כוחות כדי ליצור סינרגיזם. הסינרגיזם מאפשר לבצע משימות ולהשיג הישגים נדרשים באמצעות מסה קריטית קטנה יותר. לדוגמא: כדי לתקוף מערך של טילי

קרקע-אוויר יש לשלב מערכות מודיעין, מערכות לוחמה אלקטרונית, מזל"טים, מטוסי תקיפה, מסוקי קרב ועוד. הפעלת מערך משולב ומורכב, שבו קיימת תלות הדדית בין מרכיביו, גורמת להגדרות שונות של "מפת האחריות". (כשר 1996, עמ' 116). השולט נוטל על עצמו חלק מכריע מהאחריות למבצע לתוצאותיו ולהשגת ההישג הנדרש מחיל האוויר. ככל שהמבצע מורכב ומסובך יותר והתלות בין מרכיביו גדלה, כך מתרחב

תחום האחריות של השולט, שדרכו עוברות התוכניות, והוא המפעיל את הכוח האווירי בזמן אמיתי. להלן קטע ממכתב, שמשרטט כמה ממאפייניו של האדם שנמצא בצומת האחריות של השולט:

"נפגשנו בחיל מספר פעמים, ולאחרונה – בבור. בתפקיד זה, בעיקר על כיסא הרמשל"ט בתא, האדם די חשוף, יתרונותיו וחסרונותיו באים מייד לידי ביטוי. בעמדה זו יכולת ההשפעה של מפקד החיל גדולה מאוד ומיידית. כאן עומדים למבחן כל האמצעים והאנשים שנרכשו, ואומנו והוכנו לקרב, ויחד עימם גם כושרו וכשרונו של המפקד להפעילם כיאות בזמן אמיתי ולהוציא מהם תוצאות מרביות. גולת הכותרת של פיקודך המבצעי הייתה מלחמת לבנון... לעניות דעתי, שילבת בצורה נבונה ביותר תעוזה והתאפקות, כך שלרוב לא עברו המטוסים שום קו אדום. ועוד משהו, שעד היום כמעט לא דובר בו: אם היינו עונים על דרישות הצבא הירוק, הרי שבסוף המלחמה היה מוטל כתם שחור על חיל האוויר בפרט ועל המדינה בכלל כמשמדי ערים וקוטלי מסות של אזרחים חפים מפשע. נדמה לי שלזכותך יש לזקוף את הבלימה המתמדת של כוונות אלה ואת השמירה על מוסר הלחימה מבלי להגיע לעימות חזיתי ופומבי... אינני יודע האם יזכרו להדגיש את המרכיב הפרסונלי – אותך – כמנהיג שמנע 'טירוף מערכות' והפיק משפע הגרונות הצרודים קאנון כה הרמוני". (גורדון, 1985).

מכתב זה מסכם את הדומיננטיות של השולט במיצוי ערכי האחריות, השליטה, המנהיגות, המשמעת הביקורתית והשמירה על מוסר הלחימה.

אחריות נוספת רובצת על כתפיו: למטוסים יש כוח הרס רב, המכוון לעיתים אל מקורות העוצמה של היריב. טעות לא גדולה עלולה לגרום למשבר צבאי ומדיני או לפתיחת אפשרויות חדשות. לכן מצווה חיל האוויר לזהירות יתר מחד גיסא ולחיפוש הזדמנויות פז מאידך גיסא.

אחריות להשגת ההישג הנדרש

הדיון העשיר למדי בחיל האוויר עוסק יותר בסמכות ופחות באחריות. לדוגמא: הדיון בשאלת חופש הפעולה של המוביל מתרכז בעיקר במידת סמכותו של המוביל לשנות את המטרה או את המשימה או אפילו לא לבצעה. מאמר זה מנסה ללבן את סוגיית האחריות בהקשר של התרבות המבצעית (ענבר, 1983).

השאלה הראשונה העולה ממושג האחריות היא: אחריות על מה? בקבוצה הישגית כמו קבוצת הליבה תהיה התשובה האינטואיטיבית שמדובר באחריות לתוצאות, כלומר אחריות להשגת ההישגים הנדרשים: השמדת המטרות שנקבעו, מניעת חדירתם של מטוסים עוינים וכו'. אין זו רק אחריות לתוצאות שליליות, אלא בעיקר אחריות להשגת תוצאות חיוביות. קביעה זו פותחת פתח לשאלות חדשות. כיצד נגדיר הישג נדרש?

האם תמיד אפשר למדוד הישג נדרש? האם ניתן לבצע משימה, כאשר חסר מידע חיוני לביצועה? מרבית הוגי הדעות סבורים שידע הוא מרכיב מרכזי של האחריות (Ginsberg, 1965). האם ניתן לבצע משימה כאשר לא מקצים לביצועה די אמצעים וכוחות? יתר על כן, מבצע אווירי אינו משחק "סולטר": קיים יריב השואף לסכל את משימתך ולהשלים משימה הנוגדת את שלך. הנה דוגמא מתחום הגנת המדינה: חיל האוויר מקבל משימה להגן על המדינה ועל נכסיה ולמנוע פגיעה בהם בדרך האוויר. לעומת זאת היריב מנסה לעשות כמיטב יכולתו כדי לחדור את ההגנה האווירית ולפגוע בנכסים הלאומיים. הצלחה במשימה אינה תלויה רק ביכולת, בעוצמה, בכשרונות ובתכנון של חיל האוויר, אלא גם באלה של הצד האחר.

מדידת הישגים: שאלה מורכבת

התרבות המבצעית של חיל האוויר שמה דגש על מדידה כמותית של תוצאות, של הישגים ושל הקצאת משאבים. ההישגיות בת המדידה של הלוחם האווירי תוארה עלידי רוס:

"לצורך הנושא שלנו, הימדידות היא התכונה הבסיסית... תכונת הימדידות הזאת והצורך להשיג הישגים מדודים לא רק נגד יריב פסיבי (הפצצה של מטרה קרקעית, ביצוע תהליך נחיתה במזג אוויר גרוע)... הביאו להערכת התפוקות של הטייסים בינם לבין עצמם, ויותר מכך – חילחלו לכל תחומי החיים [בתרבות המבצעית] של חיל האוויר" (רוס, 1991, עמ' 79-80).

ברמה הפרטנית המיקרו-טקטית פותחו כלים כמותיים למדידת הישגים באימונים ובמבצעים. המדידה עצמה אינה מספקת לבחינת האחריות. כדי שמדידת התוצאות תהיה מועילה, יש לקבוע סטנדרטים של ביצוע, אמות מידה וצירי ייחוס להשוואה. לכל פעילות קונקרטית יש לקבוע הישגים נדרשים ספציפיים לאותה פעילות. מענה מוגבל נתנה גישה פרקטית, שהתייחסה בעיקר לרמה הפרטנית, שניתנת למדידה. מדובר בגישה ה-Accountability (אחריות הקשורה בדיווח כמותי) המחברת את האחריות לקשר שבין פעולת הפרט לתוצאות פעולתו. תוצאות אלה ניתנות למדידה, ועל המבצעים למסור דין וחשבון כמותי על תוצאות פעולותיהם. גישה זו מאפשרת לחבר את האחריות לקשר פעולה-תוצאה רק ברמה המיקרו-טקטית, אך אינה נותנת מענה ללב הסוגיה: מדידת התוצאות ברמה האופרטיבית והאסטרטגית של המלחמה האווירית.

קשה למדוד האם הושגה המשימה של מבצע גדול, כגון עצירת עוצבות אויב, שנמצאות בתנועה לחזית. לרוב התוצאה של מבצע כזה אינה עצירה מוחלטת של כל העוצבות, אלא השהיה או האטה מסוימת של חלק מהעוצבות. דרוש פרק זמן מסוים כדי למדוד את מידת ההאטה ואת גודל הכוח שהאט את התקדמותו. כלומר, אחת המגבלות הבסיסיות של מדידת תוצאותיהן של

משימות היא מגבלת הזמן הנדרש למדידה עצמה. לרוב, ככל שהמשימות גדולות יותר במושגים של מרחב, של זמן ושל הכוח הנדרש להשגתן, כך נדרש פרק זמן גדול יותר להפקת תוצאות מדודות. כדי למדוד את מידת העיכוב של עוצבות האויב, יש לדעת מהו קצב התקדמותן ללא תקיפת



ס. יזהר: "אחראי באחריותו, ואין הכוונה לאחראי על דברים של מה בכך, אלא לנשוא בהכרעות החמורות, האחראי הזה, בשעת אחריותו לעולם הוא בודד, כאותו הטייס שאיבד את הקשר: הכול כעת מולבש עליו, הוא כעת ריבון העולם"

מטוסינו כציר ייחוס למדידת השפעתו של מבצע, שנועד להשיג עיכוב כוחות. אך נתון זה כמעט תמיד אינו אלא הערכה בלבד. ובמילים אחרות: מאחר שחשיבותם העיקרית של ההישגים הנדרשים ברמה המערכתית והאסטרטגית היא במידת השפעתם על היריב, ומאחר שידעויותינו על הכוונות ועל התוכניות של האויב מבוססות בעיקר על הערכות, הרי שציר הייחוס למדידת ההישגים שהושגו במבצעים גדולים הוא בחזקת הערכה. לכן כפי שנקבעות אמות מידה ברמה הכמותית של השגת התוצאות, כך יש לקבוע אמות מידה והישגים נדרשים איכותיים ברמה המערכתית והאסטרטגית. המסקנה היא איפוא כי הניסיון לכמת את מידת השגתם של יעדי מבצעים גדולים הוא בעצם

לא יותר מאשר קירוב כמותי, או שהוא בסיס לאינטרפרטציה איכותית.

סוגיה נוספת בשאלת האחריות לתוצאות היא איכות המידע שיש בידו על הקשר פעולה-תוצאה. אומנם קיימים מידע אמפירי והערכות של חקר ביצועים על ביצועיהן של מערכות נשק – כגון כמה טנקים מסוגל להשמיד מסוק קרב בגיחה אחת – או כמה מטוסים דרושים כדי להגן על שטח מסוים – אולם ידע זה הולך ופוחת, ככל שגדלים ממדי המשימה וההישג הנדרש. לדוגמא: באחד הימים הראשונים של מלחמת יום הכיפורים נשלחו מספר מבנים בזה אחר זה לתקיפת שדה התעופה הסורי דמשק אל-מאזה כדי לשתקו ולהשמיד מטוסי "מיג-17" ומסוקים שתקפו את כוחות צה"ל ברמת-הגולן. כתוצאה מהצטברות של תקלות ושל שגיאות בתכנון לא הצליחו המבנים האלה להשלים את המשימה. ייתכן שחוסר ידע על הקשיים הצפויים גרם להקצאת כוח קטן מדי. חוסר ידע – או ליתר דיוק, חוסר ודאות – עלול להפחית את היכולת ואת הרצון ליטול אחריות. שדה הקרב מעצם טבעו הוא כאוטי ורווי חוסר ודאות. האם פירוש הדבר כי הרצון ליטול אחריות מדוכא ומופחת? לא בהכרח, אך אסור להתעלם מההשפעה המשמעותית הזאת של טבע הלחימה על סוגיית האחריות. מכאן שהקשר בין אחריות לבין תוצאות מדודות אינו נותן תשובה מלאה לשאלה: אחריות על מה?

ההשלכות האחריות

קביעת החלטות, עיצובה של המדיניות להפעלת הכוח האווירי והאחריות הנלווית אליהם הם עיקר תפקידו של השולט (המנהיג). "היום תופסת הפעילות המבצעית חלק חשוב [מזמנו של מפקד חיל האוויר]. עכשיו, כמקבל החלטות, הוא מתדרך לפני פעילות מבצעית מיוחדת, נותן את אישור היציאה למבצע, מנהל אותו במהלכו ומתחקר את הצוותים עם שובם". (בן-אליהו, 1978-1977, עמ' 75).

במסגרת זו נכללות גם ההחלטות של מפקדי הטייסות על הקרקע, ההחלטות של מובילי המבנים באוויר בזמן הביצוע ואפילו ההחלטות בזמן אמיני של המובילים. להחלטות ברמות השונות יש לפעמים משמעות קריטית להצלחת המבצעים, ויש להן השפעה מכרעת על מידת ביצוע המשימות. לדוגמא: במלחמת ששת הימים הותקף שדה התעופה העיראקי H-3 שלוש פעמים. התקיפה הראשונה זכתה להצלחה, השנייה – להצלחה חלקית, אך

השלישית הייתה כישלון: טייס ונווט נהרגו, שני טייסים נפלו בשבי העיראקי, ואבדו שלושה מטוסים. היו אלה האבדות הכבדות ביותר בתקיפה אחת במלחמת ששת הימים. הגורם העיקרי לכישלון לא היה הדרג המבצע, אלא תהליך קביעת ההחלטות ברמה של קבוצת המפקדים – תהליך שהוביל לביצוע התקיפות האלה. מספר ברקת, ראש מחלקת המודיעין בחיל האוויר במלחמת ששת הימים:

"היינו שיכורי ניצחון כשיצאנו ל-H-3, וזהו מצב מסוכן ביותר. לא היינו עם קצות האצבעות על הדופק, וגררנו לפעמים גם למעשים פזיזים". (אמיתי, עמ' 56).

"אפשר לשאול אם בכלל היה צריך להמשיך ולהגיע לשם, כשרואים שהעניינים הולכים ומסתבכים", אומר אלוף (מילי) רן גורן, שהשתתף בגיחה הראשונה לשדה. "היה פה גם אלמנט של הרפתקנות. אחרי הגיחה השנייה, שעוד הייתה מוצלחת, טיסה ל-H-3 נחשבה כגיחה למקום אקזוטי, שמפילים בו מגים. ואז באה ההסתבכות הגדולה". (עציון 1997/6, עמ' 75).

אחריות לתוצאות ואחריות להחלטות תומכות זו בזו. שילוב של החלטות נבונות וריאליות עם ביצוע באיכות גבוהה יוצר אפקט סינרגי משמעותי, שתורם גם לגיבוש ערך האחריות בתרבות המבצעית. קביעת החלטות אינה פעולה חד-פעמית או נקודה על ציר הזמן, אלא תהליך של חשיבה ושל שיקול דעת, הנקרא במערכת המושגים הצבאית "הערכת מצב". אומנם קשה למדוד באופן כמותי את טיב ההחלטות שמתקבלות, אך אפשר לבחון את טיבו של התהליך ולנתח את תוצאות המבצעים בהתאם לתהליך שקדם להם.

ההשלכות האחריות

סוגיה נוספת נוגעת למשמעותה של נטילת האחריות למשימה ולכישלון בביצוע. מה דינו של מוביל שנשלח להטביע ספינה אי-שם במרחבי הים ולא גילה אותה, או שלא עלה בידו להטביעה? כיצד יש להתייחס למוביל, שניסה לבצע את המשימה ולמלא את תפקידו כמיטב יכולתו, אך נכשל מסיבות שאינן ברורות? כלומר, כוונתו ופעולותיו היו מוכוונות משימה, אך לא עלה בידו להשיג את ההישג הנדרש? האם הוא "אשם" וחייב בעונש?

לכאורה עליו לתת את הדין על הכישלון, אולם גישה זו של תגמול שלילי על אי-ביצוע מחייבת שיקול דעת: מדוע יחתור

בעל הסמכות [המנהיג השולט] לשפוט ולהעניש את בעל האחריות [המוביל]? אחד מתפקידי הענישה בחברה הוא להרתיע פושעים פוטנציאליים או אזרחים הקלים להתפתות מפני הליכה בדרך הפשע. האם גישה כזאת מועילה ביחס לקבוצת הליבה? האם חברי קבוצת הליבה זקוקים להרתעה ולפחד כדי לבצע את משימותיהם? האם התרבות המבצעית, שמבוססת על

אחריות לתוצאות ואחריות להחלטות
תומכות זו בזו. שילוב של החלטות נבונות וריאליות עם ביצוע באיכות גבוהה יוצר אפקט סינרגי משמעותי, שתורם גם לגיבוש ערך האחריות בתרבות המבצעית

חיזוקים ועל תגמולים חיוביים, לא תתערער בעקבות תגמול שלילי כמו ענישה, הרתעה ופחד? בשלב זה אסתפק בהשערה, שעלול להיגרם נזק חמור ליעילות ולתועלת המבצעית כתוצאה מקישור האחריות לאשמה ולענישה כצורת יחסים בקבוצת המפקדים האוויריים. מושגים דוגמת חיפוש אשמים והענשה שאובים מתחומי החוק והמשפט, ולרוב אינם הולמים את הסביבה המבצעית, את הלחימה ואת הקרב – חוץ מאשר

אלוף פיקוד הדרום במלחמת סיני, אסף שמחוני, עם מפקד חיל האוויר דאז, דן טולקובסקי



כשנודע למשה דיין על יוזמתו של מפקד פיקוד הדרום להכניס כוחות לסיני (ב-1956) בניגוד להוראות שקיבל הגיב: "עם כל התרעומת שהייתה בליבי על הפרת המשמעת, מוטב להיאבק בסוסים אבירים, כאשר הבעיה היא כיצד לבולמם, מאשר לדחוק ולהאיץ בשוורים המסרבים לזוז".

מגובה רב שיירה של כלי רכב, אין לו כמעט שום אפשרות לדעת אם מדובר בשיירה אזרחית או בשיירה של לוחמי גרילה. לכן מוטלת אחריות כבדה על השולט ועל המתכננים. חברי קבוצת הליבה נמצאים בלב הסערה של הדילמה בין מוסר הכוונה, שלפיו אדם נשפט על כוונת מעשיו, לבין מוסר האחריות, שלפיו אדם אחראי לתוצאות מעשיו (ובר 1919, עמ' 74-75). בסיכום מבצע "דין וחשבון" אמר רמ"ח המבצעים, האחראי על התכנון בחיל האוויר והנמנה עם קבוצת השולטים במבצעים: "במקרים רבים פסלנו תקיפת יעדים עוד בשלב התכנון בגלל קרבתם ליעדים רגישים כמו מסגדים, בתי-חולים, מרפאות וכיו... במקרים אחרים הבחנו שהחיזאאלה מאחסן קטיושות ואף משגר אותן מבתיים הצמודים למסגדים גם ביעדים אלה. שלוש פעמים במהלך המבצע עצרנו [השולטים] מטוסים על המסלול בשלב ההמראה, כי הסתבר בבדיקה נוספת שהמטרות שלהם קרובות מדי ליעדים רגישים. באחת הפעמים המטוסים

במקרים של התרשלות ושל זדון. במרבית המקרים אין להם מקום בתרבות המבצעית של קבוצת הליבה המבצעית (גורדון 1999/2, עמ' 19). כדי לעודד את הלוחם האווירי, את המוביל ואת השולט ליטול אחריות אישית יש להנהיג תהליך תמידי של למידה ושל השתפרות ולתת לגיטימציה לטעויות ולשגיאות כחלק מתהליך הלמידה.

האחריות המבצעית

שום פרט אינו ממהר ליטול אחריות על החלטה או על פעולה שקלושים סיכוייהן להצלחה. אולם ככל שהדימוי העצמי, הניסיון המבצעי והביטחון העצמי גבוהים יותר, כך גדלה הנכונות ליטול אחריות. מאחר שהלוחמה האווירית כרוכה בסיכונים גדולים, עלולה – לכאורה – הנטייה לעצמאות ולנטילת אחריות להיות נמוכה למדי. אולם קבוצת הליבה המבצעית מורכבת מלוחמים וממפקדים, שלהם יכולות גבוהות, דימוי עצמי חיובי וניסיון מבצעי משובץ בהצלחות. יתר על כן, המסורת, המיתוס והאתוס של חיל האוויר הם ספוגי הצלחה. אלה הם כמה מהגורמים המסבירים את נכונותם של חברי קבוצת הליבה ליטול על עצמם אחריות מלאה להחלטותיהם ולפעולותיהם. יחד עם זאת הדימוי העצמי אינו המניע היחיד לנכונות ליטול אחריות.

האחריות המוסרית והערכית

את המושג "טוהר הנשק" טבע ברל כצנלסון במהלך מאורעות 1936-1939 באומרו: "יהי נשקנו טהור. אנו לומדים נשק, אנו נושאים נשק, אנו מתייצבים בפני הקמים עלינו. אך איננו רוצים שנשקנו יוכתם בדם נקיים". (כצנלסון 1948, עמ' 65-66). הנשק עצמו אינו טהור או טמא. טוהר או טומאה ניתן לייחס רק לאופן שבו משתמשים הלוחמים בנשק ולאופי ההוראות הנמסרות להם. אופן השימוש בנשק מצביע על מוסר הלחימה של מפעיליו. דגן, לוחם ומפקד אווירי, עמד על ההבדל בין שני המושגים:

"אינני רוצה להגיד לנוער שהנשק הוא 'טהור', אלא אני רוצה לחנך על מוסר לחימה... לגבי העניין הערכי – אנחנו בנויים ערכית ופועלים על-פי קודים מוסריים. מה שמצוי תחת הכותרת מוסר לחימה, הולם את התנהגותנו. (דגן 1995, עמ' 11). לעיתים קרובות נחשב מוסר הלחימה למעלה (Virtue) של הלוחם. אולם ערך זה אינו רק תכונת אופי, אלא בעיקר חלק מהאחריות של קבוצת הליבה – דווקא משום שנמסרות לידיה מערכות נשק, המסוגלות לפגוע במספר גדול של בני-אדם. מוסר הלחימה שייך לא רק לתחום האחריות של הלוחם ושל המוביל, חלק נכבד מהאחריות מוטל על השולטים, על מתכנני המבצעים, על המודיעין ועל יתר המשתתפים בתהליך השליטה. לחיל אוויר קשה במיוחד לשמור על מוסר המלחמה בגלל ריחוק המטוסים מהמטרות שהם תוקפים. למשל, כאשר טייס רואה



רציונלית החלטנו לא לעשות דבר כדי לשתק את מקור הירי. אך כנראה זה היה המעשה הנכון באותו רגע. אני חושב שפעלנו נכון בכך שיהגדלו את הראשי... אין שום סיבה או כוונה שהאוכלוסייה האזרחית תיפגע". (צחר 1993/8, עמ' 9).

1. האחריות קושרת החלטות ופעולות לתוצאות ולהשלכותיהן. אפשר להצביע על כמה מרכיבים של המושג אחריות מבצעית:

על הפרט.

2. האחריות פירושה המוכנות של הפרט לשאת בתוצאות של מעשיו.
 3. קשירת אחריות לסמכות ולחופש החלטה ופעולה, ביטחון עצמי ודימוי חיובי, מחויבות ושייכות לקבוצת הליבה, לחיל האוויר ולמדינה.
 4. בסיס מוסרי ואתי חזק.
 5. נטל האחריות אינו ניתן לחלוקה, והוא כולל נטילת סיכונים חמורים עד כדי סיכון חיים.
- תהליך הכשרתו של הלוחם האווירי הוא ארוך ומורכב. בעבר התרכזה ההכשרה בהקניית מקצוע הטיסה ובעיצוב אישיותו של הטייס. לאחר מלחמת יום הכיפורים הופק לקח לגבי מרכיב הלחימה בהכשרת צוותות האוויר, וניתן דגש לגורם מרכזי נוסף – הכשרת הלוחם.
- אחריות מבצעית אינה ערך פשוט, שאפשר לרכוש אותו ללא מאמץ. האם קיימת בצה"ל בכלל ובחיל האוויר בפרט הכשרה מובנית, קוגניטיבית להקניית היכולת והרצון ליטול אחריות? נטילת אחריות נעשית מתוך רצון חופשי, מתוך התנדבות, אולם לאחר שהלוחם האווירי אימץ לעצמו את התרבות המבצעית ואת מסכת הערכים שהיא כוללת, הוא נוטל על עצמו את האחריות ללחום ולפעול לפי ערכיה. דומה הדבר לאדם בעל בחירה חופשית, הבוחר להפוך לאדם מאמין. בבחירה זו הוא מקבל על עצמו מערכת ערכים, שלפיה הוא שואף לנהוג כמיטב יכולתו. הערכים הם זכות וחובה שכל לוחם מתנדב לקחת על עצמו. בבחירה חופשית זו יש נטילת אחריות לא רק להחלטה או לפעולה מסוימת, אלא גם לעצם החתירה לממש את התרבות המבצעית ואת ערכיה. ערכי התרבות המבצעית עשויים להתאים לכל צבא מודרני ויותר מכך לצה"ל של שנות האלפיים. אלוף עוזי דיין מחזק הנחה זו:
- "אתגר חשוב הוא המשך הטמעת התרבות... הכוללת תהליך של שיפור מתמיד (תכנון, ביצוע איכותי ובלתי מתפשר, תחקיר אמת ובקרת ביצוע קפדני של לקחים), ביזור סמכויות וטיפול מפקדים איכותיים". (דיין 1999, עמ' 26).
- כבר בתחילת דרכו של צה"ל ניטעו בו כמה מהערכים של תרבות מבצעית זו. וכך הגיב הרמטכ"ל משה דיין כשנודע לו על יוזמתו של מפקד פיקוד הדרום להכניס כוחות לסיני (ב-1956) בניגוד להוראות שקיבל:
- "עם כל התרעומת שהייתה בליבי על הפרת המשמעת, מוטב להיאבק בסוסים אבירים, כאשר הבעיה היא כיצד לבולמס, מאשר לדחוק ולהאיץ בשוורים המסרבים לזוז". (דיין 1976, עמ' 278).

הערה

אלקריב יקיר [מראיין], "זה מתחיל ונגמר בדוגמה האישית", **ביטאון חיל האוויר** מס' 32 (133), אפריל 1983, עמ' 15-12.
אלרואי רוני, "בראש גדול", **ביטאון חיל האוויר** מס' 57 (158), מאי 1987, עמ' 17-16.

אנציקלופדיה למדעי החברה, ספריית הפועלים, תל-אביב

אמיתי, "בחזרה ל-H-3", **מחשבות באוויר**, עמ' 56
בן-אליהו איתן, "שני רגעים מיוחדים", (מראיין: עזיון אודי), **ביטאון חיל האוויר** מס' 118 (219), דצמבר-ינואר 1977-1978, עמ' 75
בן-נון אביהו, "ירשאי המוביל לשנות את המשימה – אם מצריכה זאת הכוונה", **מחשבות באוויר**, חיל האוויר, 1997, עמ' 35-39. הרצאה שניתנה ביום עיון בבית הספר ללוחמה אווירית של חיל האוויר ב-17 במאי 1991
גורדון שמואל, "ביקורת המשמעת הטהורה", **מערכות** 365, אוגוסט 1999, עמ' 13-24
גורדון שמואל, **קשתו של פאריס: טכנולוגיה, דוקטרינה וביטחון ישראל**, תל-אביב, ספריית הפועלים
גורדון שמואל, ללא תאריך, כנראה 1985, **מכתב לדוד עברי** שלא פורסם
גורדון שמואל, "לא עוד ניצחון פירוס", **מערכות** 1983, עמ' 34-37
גורן רן, "דבקות במטרה – ערך מוחלט או יחסיני" סטמפלר שמואל [עורך], **מנהיגות וערכים**, צה"ל, קצין חינוך ראשי, עמ' 25-29
גורן רן, "דמות איש צוות האוויר", **מפרי עטם של מפקדים**, תל-אביב, מפקדת חיל האוויר, עמ' 42-45
דגן נחמיה, "אמונה בצדקת הדרך", הרצאה ביום עיון בנושא: **אדם במלחמה – מורשת קרב וערכי קרב במבחן הזמן**. פורסם בקובץ מאמרים, תל-אביב, צה"ל, חיל החינוך, עמ' 11
דיין משה, **אבני דרך**, ירושלים, עידנים, מהדורת ידיעות אחרונות, 1976
ובר מקס, **הפוליטיקה בתור מקצוע**, ירושלים ותל-אביב, שוקן, 1962.
נדפס לראשונה בגרמנית ב-1919
סא"ל י' [ידלץ עמוס], "מרחב העצמאות של מספר 2 – הלכה ומעשה", **מחשבות באוויר**, חוברת העשור, (יוני 1997, עמ' 12-16)
יהר ס', **קריאה לחינוך**, תל-אביב, ספריית פועלים, 1984
יהר ס', **על חינוך ועל חינוך לערכים**, תל-אביב, עם עובד, 1974
כנלסון ברל, **כתבים**, כך ט', תל-אביב, הוצאת מא"י, 1948
כשר אסא, **אתיקה צבאית**, תל-אביב, משרד הביטחון, 1996
לסקוב חיים, **ראיון עם שמואל גורדון**, 16.7.1981
לסקוב חיים, **הרצאה בבית הספר לפיקוד ולמטה**, 31.12.1978
עברי דוד, "מלחמת המפרץ חשפה את האפשרות לפתוח במלחמת פתע באמצעות שיגור טק"ק", **ביטאון חיל האוויר**, מס' 106 (207), דצמבר 1995, עמ' 14-16
ענבר דן, **אחריות**, תל-אביב, ספריית הפועלים, 1983
עזיון אודי, "יוטור בעורף האויב", **ביטאון חיל האוויר** מס' 115 (216), יוני-יולי 1997, עמ' 70-75
צהר רועי, "אש הניימ נורתה לעברנו מתוך בית-הספר המקומי", **ביטאון חיל האוויר** מס' 92 (193), אוגוסט 1993, עמ' 9
אלי"ר ר', "הורינו לטייסים לחזור הביתה ולהשליך את הפצצות מעל לים", **ביטאון חיל האוויר** מס' 92 (193), אוגוסט 1993, עמ' 10-11
רום גיורא, "פיקוד, ערכים, משאבים: הדגם של חיל האוויר", סטמפלר שמואל [עורך], **מנהיגות וערכים**. לקט מאמרים בנושא ערכים ומנהיגות, צה"ל, קצין חינוך ראשי, יוני 1991, עמ' 78-81
רום גיורא, "חיל האוויר כמכריע מלחמה", **ההרורים וערעורים** מס' 7, ינואר 1987, עמ' 37-39.
רוסו ז'אן ז'אק, **על האמנה החברתית**, ירושלים, הוצאת מגנס, 1996, תרגם אור יוסף

Ginsberg Morris, 1965, *On Justice in Society*, Penguin Book
Slessor John, 1956, *The Central Blue*, London, Cassell and Company
Spaight J. M. 1944, *Bombing Vindicated*, London, Geoffrey Bles

