

המוטיבציה בשמיים: מודל המילואים של צוות אוויר

יובל צור

כללי

בבסיס המאמר הזה עומדת ההנחה כי מודל השירות במילואים של צוותי האוויר בחיל האוויר הוא מוצלח מאוד. צוותי האוויר טסים במטוסי קרב, במטוסי תובלה ובמסוקים וכוללים טייסים, נווטים ומכוננים (מהנדסי טיסה שהם חלק מצוותי האוויר במטוסי תובלה גדולים), ולכולם מוטיבציה גבוהה מאוד לשרת במילואים. השורות מלאות. הם נקראים לעשרות ימי מילואים בשנה (מעטים בכל הצבא נדרשים לתת ימי מילואים רבים יותר), ולמרות זאת, שיעורי ההתייצבות נושקים ל-100% – והכול בהתנדבות. כשמודיעים לטייס מילואים שעליו לסיים את שירותו – זה לרוב בניגוד לרצונו. בשאלונים שמשמשים לבניית סולם הערכה מ-1 עד 7 למדידת המוטיבציה להמשיך לשרת במילואים תמיד עומד הציון הממוצע – בכל הטייסות – על כ-6.9.

במאמר הזה מנותחים הסיבות והגורמים שיוצרים את המצב המיוחד הזה. ראשית, מוצג מודל המילואים בחיל האוויר בניתוח תרבותי-אתנוגרפי על סמך חוויות השירות שלי וההיכרות שלי עם תרבות חיל האוויר. בהמשך נבחנות השלכות המודל הזה על כלל צה"ל ולאור חוק המילואים החדש.¹ שיטת המחקר שיושמה במאמר הזה היא אתנוגרפיה ארגונית – מחקר של תרבות בהקשר הארגוני.

מטרת המאמר היא לבחון את שירות המילואים של אנשי צוות האוויר בניתוח אתנוגרפי, מנקודת מבט תרבותית. מושג התרבות הוא מרכזי בהוויה של חברות אנושיות ובעל השפעה על כל תחומי החיים החברתיים.² זאת בשל היותה הבסיס לתפיסה שבאמצעותה אנשים מבינים ומפרשים את העולם. הגישה האתנוגרפית מתבססת על מחקרי שדה (נוכחות של החוקר בשדה המחקר) ובהמשך לכך ניתוח וכתובה שהם חלק חשוב מהמחקר:

"כשהם פועלים בשטח, משתתפים האתנוגרפים בחייהם של אחרים, מתבוננים באנשים ובאירועים, מתעדים אותם, רושמים הערות מפורטות עליהם, מקיימים

ראיונות וכדומה. בכתבתם האתנוגרפים מארגנים, מפרשים ומשמרים את המידע שנאסף (יש שיאמרו – כפי שהובן) במתכונת של טקסט".³

המחקר האתנוגרפי משתייך לשיטות המחקר האיכותניות שבהן החוקר נחשב לחלק מכלי המחקר. גישתו, הבנתו והתרבות שלו משפיעות על עריכת המחקר ועל הפרשנות שהוא נותן לדברים. בהקשר הארגוני נערכים מחקרים אתנוגרפיים במסגרת העיסוק בתרבות ארגונית. מכיוון שהתרבות הארגונית נחשבת לבעלת השפעה רבה על הנעשה בארגון,⁴ עוסקים מנהלים באבחון של התרבות הארגונית ובניסיון להשפיע עליה כדי לשפר את האפקטיביות הארגונית.⁵ ואן-מאנן מציע עקרונות לאופן שבו צריכים לפעול חוקרים בתחום האתנוגרפיה הארגונית.⁶ פיארד יחד עם ואן-מאנן מתארים מגוון ארגוניים המעסיקים חוקרי תרבות במסגרת הארגון וטוענים שהמחקר האתנוגרפי פועל בארגון לא רק באמצעות אבחונה של תמונת המצב ופרשנותה כי אם בעיקר באמצעות השיח הארגוני שנוצר סביב תיאור התרבות בארגון.⁷

במאמר נעשה ניסיון לתאר כמה היבטים בתרבות הארגונית של צוותי האוויר במילואים על סמך אירועים, חוויות ואמירות שלהם הייתי עד. כמו כן נעשה שימוש בספרים שכתבו אנשי צוות אוויר בכירים ובכתבות שפורסמו בביטאון חיל האוויר. הטקסטים האלה היו חלק מהמקורות לאבחון התרבות הארגונית. לכל הנתונים שנאספו נעשה ניתוח תמטי שמטרתו היא לאתר את הנושאים הממלאים תפקיד מרכזי בהקשר של שירות המילואים.

מודל המילואים של צוות אוויר

הכוח הלוחם של חיל האוויר הוא צוותי האוויר. הם הליבה המבצעית של החיל, נהנים מסטטוס חברתי גבוה ומתוגמלים בהתאם. מסגרות השירות של צוותי האוויר מתחלקות לשני סוגים:

1. **סדירים:** קציני צוות אוויר המוצבים בטייסות ועובדים בהן מדי יום ביומו. מדובר, בין היתר, בשדרת הפיקוד והניהול ובאנשי צוות אוויר צעירים המצויים בתהליך הכשרה.

2. **מילואים והצבות חירום (הצ"ח):** אנשי המילואים מגיעים לטייסת פעם בשבוע רק כדי לטוס. בהצבות החירום משובצים אנשי קבע שאינם משרתים בטייסות. בעת חירום מתייצבים בטייסות לשירות מלא הן אנשי המילואים והן מי שמשתייכים להצבות החירום (הצ"ח). השילוב הזה של מילואים ושל הצבות חירום הוא רוב הכוח הלוחם, וניתן למצוא בו, בין היתר, ותיקי קרבות ומפקדים לשעבר.

תפקיד הסדירים בטייסות מתמקד בהכנת הפעילות לאנשי המילואים ולאנשי הקבע שבהצבות החירום. במהלך השירות בסדיר משרת איש צוות אוויר בטייסת במשך שנתיים-שלוש, ואלה מוקדשות בעיקר להכשרתו. לאחר מכן הוא עובר להצבת חירום

בתפקידי הדרכה, מטה או פיקוד. את רוב שנות הטיסה שלו הוא עושה במסגרת הצבת החירום ובהמשך במילואים. אנשי המילואים הם הכוח הלוחם הקבוע של הטייסת, נשארים בה לאורך שנים וצוברים ותק וניסיון.

בטייסות חיל האוויר, בדומה לגדודי המילואים של כוחות היבשה בצה"ל, גרעין סדיר בשירות קבע מכין את הפעילות בעבור אנשי המילואים (ובעבור המוצבים בהצבות החירום). אבל מודל ההפעלה הוא שונה. שלא כמו בכוחות היבשה, פעילות הטייסת היא יומיומית ורציפה. איש צוות אוויר אינו עושה תקופות מילואים ארוכות וביניהן תקופות אזרחות, אלא המילואים משולבים בתוך שגרת חייו, והוא מתייצב בטייסת בערך יום אחד בכל שבוע. באותו היום הוא עוסק בעיקר בטיסה – לרוב אימונים והכשרה. אנשי המילואים משמשים גם מדריכים, והם גורם מפתח בהכשרת הסדירים. יום המילואים השבועי הופך לחלק משגרת העבודה של איש המילואים – יהיה עיסוקו אשר יהיה: במשרד של עורכי דין, בעסק עצמאי, בבית חולים, באקדמיה וכדומה. אנשי צוות אוויר חותמים על כל "חריגי הקריאה" האפשריים, וניתן לקרוא להם למילואים מיד ולכל תקופה שתידרש. המתכונת הזאת אינה נשענת על כפייה או על צווי מילואים, אלא נעשית בתיאום ובהסכמה הדדית. כל ימי המילואים מתואמים עם הטייסים מתוך התחשבות בצרכים וברצונות שלהם, כמו, למשל, סטודנטים בתקופות בחינות, מגבלות משפחתיות, עבודה או יציאה לחוץ לארץ. התיאום הזה מאפשר לשמור על שגרת עבודה וחיים ולשלב בתוכה את דרישות הטייסת.

להקדיש יום בשבוע לפעילות מחוץ לעבודה אינו עניין פשוט. הדרישות בעבודה האזרחית אינן פוחתות בעקבות המילואים, ובמקרים רבים מדובר באנשי מילואים שיש להם תפקידים תובעניים בין אם הם מנהלים שכירים או בעלי מקצוע עצמאים. הם נדרשים להשלים תפוקות של שבוע בארבעה ימי עבודה – מה שמאתגר גם את המערכת המשפחתית. אומנם טייסים הם לרוב תכליתיים, משימתיים ומחפשים חיים אינטנסיביים, אך למרות זאת המחויבויות הרבות יוצרות אורח חיים תובעני ושוחק. איך שומרים על האנרגיה ועל המוטיבציה? מה מניע אותם לאורך זמן? השאלות האלה נידונות בהמשך המאמר.

הסוגיות המרכזיות

שימוש במתודולוגיה אתנוגרפית לניתוח מודל המילואים של צוותי האוויר ולניתוח המוטיבציה שלהם לשירות מעלה ארבע סוגיות מרכזיות:

1. קיומה של תחושת משמעות ונחיצות המלווה את שירות המילואים. לאנשי הצוות יש תחושה חזקה של שליחות ושל השתתפות בהגנה על המולדת כי "אין מישו אחר".
2. לתחושת המשמעות והנחיצות נלווית מערכת של תגמולים כספיים ושל גמולי הוקרה הנותנים מענה לשאלה "מה יוצא לי מזה".

3. לכל אלה נוסף ה"תבלין" המרכזי: אהבת הטיסה. טייסי חיל האוויר אוהבים לטוס, ואת חוויית הטיסה שהם מקבלים בחיל לא יוכלו לקבל בשום מקום אחר.
 4. הסוגיה הרביעית היא המסגרת החברתית של הטייסת – אחוות הלוחמים והלכידות החברתית שבין האנשים.
- הסיכום של כל אלה הוא ברור: במילואים עושים הטייסים את מה שהם אוהבים עם חברים טובים, והעשייה שלהם גם נחשבת לחשובה ולמשמעותית וגם מתוגמלת. זהו שילוב מנצח שגורם לכך שהמוטיבציה תהיה בשמיים.

אבירי השולחן העגול

מה משותף לאבירי השולחן העגול של המלך ארתור ולמוסקטרים בצרפת? אלה היו כוחות מיוחדים, מאומנים ומיומנים שנהנו מתקציבים נדיבים ומציוד איכותי ונועדו להגן בגופם ובנפשם על המלך. מדובר באליטה משרתת ומחויבת לתפקידה המורכבת ממיטב האנשים שמשוכנעים כי הם המגן האחרון (והראשון בחשיבותו) של המלך, של העם ושל האומה. בספר ששמו מבטא את הרעיון הזה: "מסדר האבירים האחרון: אסטרטגיה אווירית מודרנית", מראה ד"ר שמואל גורדון – טייס קרב ואלוף-משנה במילואים – כי הלך הרוח הזה מאפיין את צוותי האוויר.⁸

משמעות, נחיצות ושליחות

חיל האוויר הוא חיל של תגובה מהירה. יש לו חשיבות רבה בכל ארבעת מרכיביה של תפיסת הביטחון של ישראל: ההרתעה, ההתרעה, ההגנה וההכרעה. החיל מצופה להגיב במהירות ובגמישות ולהיות נכון להתמודד עם כל איום. ברור להם – וזוהי הנחת יסוד ואמונה משותפת של כל צוותי האוויר – שלחיל יש חשיבות קריטית לביטחון המדינה. גם אם הם בדרך כלל לא ידברו על ציונות, אין להם ספק שתפקידם קריטי לביטחון המדינה. בעיני עצמם הם מגן ייחודי ומשמעותי של המדינה, ממש כמו אבירי השולחן העגול.

בשעת חירום ובשעת פקודה המטוסים חייבים להמריא, ואין תחליף לטייס או לנווט. כל אחד מהם חשוב, וכל אחד מהם יודע שאין מישהו אחר שיכול למלא את תפקידם. צוותי האוויר במילואים אינם מחכים למעטפות חומות ובהם צווי מילואים או צווי 8; הם מוכנים לקריאה בכל רגע ויודעים שבשעת חירום עליהם להתייצב בטייסת מהר ככל האפשר. לרוב הם לא יחכו לקריאה וברגע שישמעו על מצב חירום, יתקשרו ויגיעו לטייסת. הם אפילו יפסיקו חופשות ויחזרו בבהילות מחו"ל. לאחר מלחמת לבנון הראשונה התקיים בירור עם אנשי מילואים ששהו בחו"ל ולא חזרו כדי להתייצב בטייסות. כמה מהם הודחו מטיסה פעילה בחיל. זוהי הציפייה המקובלת מאנשי המילואים, וזוהי הנורמה שהם מכירים.

תחושת הנחיצות והמשמעות יוצרת מחויבות לשמור על כשירות מבצעית ועל מיומנות גבוהה – מה שמחייב להגיע למילואים ולהתאמן באופן קבוע.

אופי המשימות

הסדירים בטייסות שמתכננים את הפעילות ישתדלו שאיש המילואים ינצל את יום המילואים בעיקר לטיסות ולא יבזבז זמן מיותר. בטייסות קרב עושה לרוב איש מילואים 2-3 טיסות ביום. הטייסות נמדדות גם לפי האופן שבו הן מנצלות את ימי המילואים. אם הזמן אינו מנוצל כראוי, אנשי המילואים יתלוננו. התוצאה היא שהם לא באים "סתם" למילואים ולא מבזבזים זמן, אלא מבצעים את המשימות החשובות שלשמך נקראו.

אהבת הטיסה

בראש ובראשונה, טייס אוהב לטוס. זוהי הנחת היסוד. טייסים רואים בטיסה משאת נפש, חוויה, אתגר וריגוש שלא ימצאו בשום מקום אחר. גם טייסים באל על, שעבודתם היא להטיס מטוסים, מחכים ליום הטיסות בחיל האוויר, כי זה "הדבר האמיתי". מפקד טייסת קרב לשעבר אמר לי פעם: "ביל גייטס, מה הוא שווה? הוא עשה פעם קרב אוויר?" גם הוא לא עשה קרב אוויר (קרב האוויר האחרון של חיל האוויר היה לפני יותר מ־30 שנה...), אבל הוא תירגל הרבה מאוד קרבות אוויר, שבהם נדרש הטייס למקסם את יכולותיו. בשביל אהבת הטיסה, בשביל הזכות להטיס מטוסים שעולים עשרות מיליונים שמחים הטייסים לבוא לטייסות. זה לפעמים מפריע לשגרת החיים ויוצר עומס בעבודה ובחיי המשפחה, אבל הם לא יסכימו לוותר על זה. מבחינת הריגוש והעניין יום המילואים הוא אפוא כמו חופשת אקסטרים מאתגרת.

תגמול

הדיון על שירות המילואים של צוותי האוויר יכול היה להסתיים בתת־הפרק על אהבת הטיסה. אולי אפשר היה אפילו להציע שהם ישלמו בעבור הזכות לעשות מילואים, כמו שמשלמים על חופשת אקסטרים. ייתכן שהם היו משלמים, והאמת היא שהם אכן משלמים: הם משלמים לפעמים מחיר אישי גבוה בעבודה, בלימודים או בחיי המשפחה. נוכח המחירים האלה – ולא דווקא בתמורה להם – ניתן לטייסים במילואים תגמול נדיב בהשוואה לתגמולים שמקבלים אנשי מילואים אחרים בצה"ל.

בעבור יום מילואים מקבל איש צוות אוויר תגמול כספי כחוק. הוא מקבל תגמול גם בעבור יום מילואים בודד, ומי שאינו עובד (למשל, סטודנט) מקבל את התגמול בהתאם למשכורת האחרונה שקיבל כשעבד. לעיתים מדובר בתוספת משמעותית להכנסות: התגמול בעבור 6-8 ימים בחודש (במקרים רבים טיסות לילה מזכות בתגמול

של 2 ימי מילואים) יכול להיות גבוה יותר מהמשכורת הממוצעת במשק. יש אנשי צוות אוויר ששירות המילואים הוא מקור הפרנסה המרכזי שלהם. עם זאת, לעיתים התגמול החומרי אינו ממלא את ייעודו. זה קורה, למשל, כשהמשרתים הם שכירים, והתגמול הכספי מועבר למעסיק; וזה קורה כשהמשרתים הם עצמאים שליום עבודה שלהם יש ערך הרבה יותר גבוה מאשר לתגמול המילואים. במילים אחרות, לעיתים אין די גם בתגמול מילואים נדיב.

לצד התגמול החומרי זוכים צוותי האוויר גם לתגמולי הוקרה והערכה. הסטטוס החברתי שלהם הוא גבוה, והטייסים נחשבים (עדיין) לחלק מהאליטה החברתית בישראל. גם בתוך חיל האוויר זוכים הטייסים לסטטוס גבוה המלווה בסמלי סטטוס ייחודיים כמו ביגוד מיוחד, מבנים מטופחים ומרווחים או ארוחות בטייסת. קיימת תחושה שכל חיל האוויר עובד בעבורם ועומד לשירותם. בטייסות עצמן מקבלים אנשי המילואים יחס מתחשב ורגילים שדואגים להם ומטפלים בהם. טייסי המילואים משרתים שנים רבות באותה הטייסת, צוברים ניסיון ומתקדמים בהסמכות המקצועיות, כך רבים מהם זוכים להערכה גבוהה בטייסת, ודעתם נשמעת ונחשבת. מהדברים האלה עולה שבשירות המילואים זוכה איש צוות אוויר לשרת בסביבה שבה הסטטוס שלו גבוה, דואגים לו ומעריכים אותו – מה שהופך את השירות לאטרקטיבי ולמתגמל.

המעטפת החברתית

ביחידות לוחמות נחשבת הלכידות החברתית לבעלת השפעה משמעותית על המוטיבציה.⁹ לכידות כזאת המבוססת על אחוות לוחמים מתפתחת גם בטייסות, ובמיוחד בקרב אנשי המילואים שמשרתים ביחד שנים רבות באותה הטייסת וצוברים חוויות משותפות במהלך אימונים, מבצעים ומלחמות. הקשר החברתי וההערכה המקצועית שנוצרים לאורך השנים חזקים יותר מקשיים שנחשבים תמיד לזמניים.

השירות באותה הטייסת לאורך שנים יוצר גם קשר חזק בין הפרט לבין המסגרת. הטייסת הופכת להיות חלק מהזהות האישית של איש צוות האוויר. ביטוי לכך אפשר למצוא באופן שבו הם מציגים את עצמם, למשל בכתובת המייל האישית, במספר הטלפון או באתרי האינטרנט. טייסים נוהגים להתווכח ביניהם ולהקניט טייסים מטייסות אחרות, וכל אחד מגן על הטייסת שלו ומפחית מערכן של טייסות אחרות.¹⁰ ההשתייכות לטייסת היא רכיב בזהות של אנשי המילואים, ומעמד הטייסת מבטא את מעמדו של הפרט. התחרותיות בין הטייסות מגבירה את גאוות היחידה, וביחד עם הלכידות החברתית מתגברות תחושות המחויבות והשתייכות.

לא הכול כחול: שני מקרים שאיתגרו את המודל

בצד התמונה הזאת, שמשקפת את יתרונותיו של מודל המילואים בחיל האוויר ומעידה על הצלחתו ליצור מוטיבציה גבוהה, היו גם אירועים שאיתגרו את המודל. אלה עיצבו מחדש את היחס למודל בקרב מפקדי הצבא, החברה הישראלית וצוותי האוויר עצמם. האירוע הראשון היה משבר הביטוח. בעקבות אסון המסוקים ב־1997 (שבו נהרגו בהתנגשות מסוקים מעל שאר־ישוב 73 לוחמים ואנשי צוות) התברר כי ביטוח החיים שמעניק משרד הביטחון לצוותי האוויר שבקבע מקנה להם כיסוי מקיף יותר וגבוה יותר מזה שמעניק ביטוח החיים שנעשה לאנשי המילואים.¹¹ לאחר דין ודברים ממושך עם נציגי החיל ומשרד הביטחון הודיעו ב־1999 עשרות אנשי מילואים שהם מפסיקים לטוס והעלו טענות על טיפול בלתי מספיק ועל חוסר הוגנות של שדרת הפיקוד. האירוע עורר זעזוע בחיל האוויר. לראשונה נחשף מצב שבו מחויבות אנשי המילואים אינה מובטחת ואינה מובנת מאליה. הפתרון שגובש – ביטוח מיוחד לצוותי אוויר במילואים – עורר גם הוא ביקורת בקרב אנשי המילואים.¹² בסופו של דבר נמצאו פתרונות, המשבר שכך, ואנשי המילואים בחיל האוויר חזרו לטוס.

זמן לא רב אחר כך התרחש משבר נוסף. ב־24 בספטמבר 2003 פירסמו 27 טייסים במילואים מכתב שבו הודיעו על סירובם למלא משימות תקיפה "בלתי חוקיות ובלתי מוסריות" בשטחים: "אנו, טייסים ותיקים וטייסים פעילים כאחד... מתנגדים לביצוע פקודות תקיפה בלתי חוקיות ובלתי מוסריות מהסוג שמבצעת מדינת ישראל בשטחים. אנחנו, שחונכנו לאהוב את מדינת ישראל ולתרום למפעל הציונות, מסרבים לקחת חלק בתקיפות חיל האוויר במרכזי אוכלוסייה אזרחית".¹³ המכתב פורסם בתקשורת ועורר סערה ציבורית. עם זאת, החותמים – שהודחו מיד משירות מילואים בחיל האוויר – לא הצליחו לסחוף אחריהם אנשי מילואים נוספים, וכך שכך גם המשבר הזה. אף שהחיים חזרו למסלולם, והמוטיבציה חזרה "לשמיים", שני המשברים השאירו חותם. הם הציבו סימן שאלה על אתוס המחויבות המלאה של אנשי המילואים, שנחשבים לרגישים יותר לשיח הציבורי ולהשפעות פוליטיות ("אינני יודע לאן אנחנו, חבריכם, נוליד את הבושה... אין אנו איגוד מקצועי... הנכונות להילחם היא נכונות ללא תנאי").¹⁴ מפקד החיל, אלוף דן חלוץ, ביקש לשנות את תמהיל כוח האדם כך שיתבסס פחות על מילואים והוביל לשינוי במסלול ההכשרה והשירות של צוותי האוויר כדי להגדיל את מספר המשרתים בקבע. אף ששני המשברים לא הובילו בסופו של דבר לשינוי במודל המילואים, הם הציבו גבולות וסייגים למחויבות המוחלטת של אנשי המילואים ולהיתכנות המודל.

המוטיבציה בשמיים?

כשאנשים עושים את מה שהם אוהבים ורוצים לעשות ללא דרישה מבחוץ, הם פועלים מתוקף מוטיבציה פנימית. במקרה כזה לא נדרש תגמול שכן העשייה עצמה מספקת את התגמול, והאנשים יעשו בלאו הכי מעל ומעבר לנדרש. בניגוד לכך, מוטיבציה חיצונית מופעלת על ידי גורמים חיצוניים ומשרתת מטרות ורצונות חיצוניים כמו, למשל, הצלחת הארגון. ההנעה תגיע לרוב מתגמול שנותן הגורם החיצוני שאותו משרתת הפעולה או מהתחושה שצריך וחשוב לפעול למען הגורם החיצוני מכורח נורמות חברתיות או הזדהות עם מטרותיו.

על מוטיבציה פנימית וחיצונית

תיאוריית ההכוונה העצמית (Self Determination Theory, SDT) עוסקת במוטיבציה פנימית וחיצונית. המושג "הכוונה עצמית" (Self Determination) מתייחס למידה שבה הפרט מכוון את עצמו ולמידה שבה הוא מכוון על ידי גורמים חיצוניים. ככל שיש יותר הכוונה עצמית, המוטיבציה היא פנימית יותר. את המושג "Determination" ניתן לתרגם גם ל"נחישות" ול"כוח רצון" שמבטאים אף הם מוטיבציה.¹⁵ על פי התיאוריה ישנם שישה סוגי מוטיבציה בהתאם לרמת ההכוונה העצמית: החל מפעילות שנעשית מתוך כפייה ושאינן בה שום הכוונה עצמית ושום מוטיבציה וכלה במוטיבציה פנימית שבה ההכוונה העצמית היא מקסימלית ומתקיימת פעולה מתוך רצון חופשי.¹⁶ שלושה צרכים משפיעים על ההכוונה העצמית ויוצרים מוטיבציה פנימית,¹⁷ ואלה הם:

1. **אוטונומיה:** היכולת של הפרט לקבוע לעצמו את דרכי הפעולה.
2. **יכולת (מומחיות):** הרצון של הפרט לפתח ולשכלל את היכולות ואת המיומנויות שלו.
3. **שייכות (ומשמעות):** יוצרות מחויבות. שייכות חברתית וקשר בין השותפים למשימה, כולל עם המנהל (המפקד), חיוניים להשגת גיבוש חברתי ותורמים לגאוות היחידה ולביצוע המשימות מתוך עניין והתלהבות. גם תחושת משמעות יוצרת שייכות ומחויבות למטרה הנעלה.

המוטיבציה למילואים בראי התיאוריה

תיאוריית ההכוונה העצמית יכולה להסביר את המוטיבציה הגבוהה של צוותי האוויר במילואים.

הכוונה עצמית מתקיימת מעצם היות התפקיד התנדבותי. בכל בוקר שבו הטייס מגיע לטייסת הוא מחליט שוב להתנדב. יש בכך משום הכוונה עצמית מובהקת המזינה את המוטיבציה הגבוהה. מי שנשחק מהעומס יכול להחליט אחרת ולפרוש. לטייסות מגיעים טייסים חדשים וצעירים שמצטרפים בהמשך למילואים, ובאותו השלב נדרשים לעיתים הוותיקים – לפחות בחלקם – לפרוש. לכן כשבוחנים את המוטיבציה של

צוות אוויר במילואים נפגשים רק עם הטייסים בעלי המוטיבציה הגבוהה ביותר, והם מממשים אותה בשירות. אלה שחשים אחרת לא נמצאים בטייסות.

למרות דברי ההסתייגות האלה ניתן להעריך שהמוטיבציה בכללותה היא גבוהה מאוד, שהרי השורות מלאות, וחיל האוויר נדרש להוציא אנשי צוות אוויר מהטייסות משיקולים של כוח אדם, של תקציב או של גיל. טייס שמקבל הודעה שעליו להפסיק לטוס לרוב מתנגד לכך. המבוגרים נוהגים לבקש תפקידי הדרכה כדי להמשיך לטוס במילואים, ואילו הצעירים חשים בדרך כלל שנעשה להם עוול ומנסים להיאבק בהחלטה. לכן חשוב לנתח ולהבין את מקורות המוטיבציה ואת הגורמים שמשפיעים עליה. לפי התיאוריה עלינו לבחון שלושה צרכים:

אוטונומיה. האוטונומיה של איש צוות אוויר באה לידי ביטוי קודם כול בהתנדבותו. יש לטייס שליטה מלאה על השירות הצבאי שלו: הוא מחליט אם להמשיך לבוא לטייסת ומתי; כל יום מילואים מתואם איתו, וביכולתו לדחות את תאריך ההתייצבות ואפילו להחליט שלא לבוא בתקופות מסוימות.

גם בטיסה עצמה יש לטייס המוביל אוטונומיה ומרחב ניכר להחלטותיו. "מרחב ההחלטה של המוביל" הוא מושג מרכזי בתפיסת ההפעלה של החיל. בצד השליטה המרכזית שמאפשרת לדעת מה קורה לכל מטוס ולשלוט בכל משימה, קיימת גם ההבנה כי המוביל בשטח רואה דברים שלא רואים במפקדה העורפית, ובסמכותו לפעול לפי שיקול דעתו.¹⁸ טיס הוא במהותו מקצוע שמאפשר לממש אוטונומיה. הטייס מכתוב למטוס בכל רגע ורגע את רצונו; הוא שולט במטוס.

מומחיות. טיס הוא מקצוע שדורש מיומנות גבוהה שאותה ניתן להשיג רק באמצעות הכשרה ואימון רציפים. נוסף על כך מדובר בתהליך בלתי פוסק של למידה ושל התמחות, שכן מדי פעם נכנסים אמצעים חדשים, משימות חדשות ושיטות לחימה חדשות. אולם מי שאוהב לטוס נהנה ללמוד דברים חדשים ולשכלל את המומחיות שלו. מקצוענות היא מרכיב בסיסי בזהותו של הטייס בחיל האוויר, והיא נבחנת ונמדדת כל הזמן.¹⁹

שייכות חברתית. הלכידות החברתית ותחושת השייכות לנבחרת מצטיינת משפיעות על הרצון לשרת במילואים. הקשר החברתי עם ה"חבר'ה מהמילואים" ואחוות הלוחמים שנוצרת עם השנים משפיעים על הרצון לבוא לטייסת. ההשתייכות ליחידה הופכת לחלק מהזהות האישית, וגאוות היחידה הופכת לחלק מתחושת הערך העצמי. תחושת השייכות לטייסת הופכת אותה לחלק מהזהות האישית, וכאשר הטייסת היא "שלי", גם פעילות המילואים היא "שלי", והיא נעשית ברצון ובהסתמך על מניע פנימי.

תחושת משמעות. אחד ממקורות המוטיבציה המשפיעים ביותר הוא תחושת המשמעות. אנשי צוות אוויר רואים את תרומתם לביטחון המדינה ומודעים לחשיבותה. מבחינתם, הדיבורים על תרומה לביטחון המדינה אינם אמירה מופשטת, אלא אמירה

שבאה לידי ביטוי בפעילותם בטייסת – בוודאי כשמדובר במשימות מבצעיות, אך גם כשמדובר באימונים.

חוק המילואים החדש ומודל המילואים בצה"ל

נשאלת השאלה באיזו מידה ניתן ליישם את מודל המילואים של צוותי האוויר לכלל משרתי המילואים בצה"ל. על פניו, חוק המילואים החדש יוצר דמיון בין המודל של חיל האוויר לבין המודל שהולך ומתקבע בצה"ל. ניתן לראות זאת בכמה היבטים:

1. **אופי המשימות.** המשימות של אנשי המילואים בחילות היבשה מתמקדות כיום בעיקר במלחמה ובהכנה למלחמה. כאשר המילואים מוקדשים לייעוד המרכזי, אמורה וצפויה להתחזק תחושת המשמעות והנחיצות, ואיתה אמורה להתחזק גם המוטיבציה.
2. **מיון והתנדבות.** תהליכי ההתייעלות בצה"ל הביאו להפחתה במספר ימי המילואים, והחוק החדש מביא להפחתה נוספת במספרם. בפועל מתקיים כיום תהליך של מיון לשירות במילואים, ולא כולם עוברים אותו ומתקבלים לשירות. למעשה, מי שאינו רוצה לשרת במילואים יכול למצוא את הדרך החוצה. כך הופך השירות במילואים לסלקטיבי ולבעל אופי התנדבותי למחצה – מה שמאפשר לבנות לאנשי המילואים זהות של אליטה משרתת.
3. **תגמולים.** חוק המילואים מגדיל את התגמולים, וצה"ל פועל כדי להוסיף עליהם עוד ולהעצים בכך גם את ההוקרה הציבורית. כשמספר המשרתים במילואים קטן, קל יותר להוסיף תגמולים, ואלה יכולים לשפר הן את המוטיבציה והן את הסטטוס החברתי של המשרתים במילואים.
4. **החבר'ה והמפקדים.** מהניסיון הכללי ומניתוח של מודל המילואים בחיל האוויר עולה שלגיבוש וללכידות החברתית של יחידות המילואים יש חשיבות רבה. לכן חשוב ליצור מסגרת יחידתית קבועה ככל האפשר ולחזק את הקשר בין אנשי היחידה ובינם ולבין המפקדים. הדגשת ההיבט של אליטה משרתת ומתן אמצעים למפקדים לחיזוק הגיבוש היחידתי יכולים לסייע לכך.
5. **אהבת המקצוע.** אהבת הטיסה היא מהגורמים המניעים החזקים ביותר של אנשי צוות האוויר. קשה למצוא לה מקבילה בכוחות היבשה. עם זאת, אפשר להדגיש את ההיבטים המאתגרים שבמקצוע הצבאי ולמשוך אליו את מי שאוהבים חיי שטח עתירי מתחים ואתגרים של פיקוד ושל לחימה או היבטים אחרים שמחזקים את המוטיבציה הפנימית המבוססת על אהבת המקצוע.
6. **תחושת משמעות ונחיצות.** מיקוד המילואים למשימות חשובות לביטחון המדינה וניצול ימי המילואים בצורה יעילה ומקצועית יתרמו רבות להעברת המסר שלפיו השירות של אנשי המילואים הוא חיוני ומשמעותי.

חוק המילואים החדש אולי פוגע בשוויון בנטל ובתפיסה שלפיה צבא המילואים הוא "צבא העם", אך במקביל הוא יוצר הזדמנות לשינוי המאפיינים של מודל המילואים ומאפשר לקרב אותו למודל המילואים של צוותי האוויר. כך אולי ניתן יהיה ליצור גם אצל כוחות היבשה "מוטיבציה בשמיים".

סיכום

ניתוח של מאפייני שירות המילואים של צוותי האוויר מבהיר מדוע אין זה מקרה שהמוטיבציה שלהם לשירות היא כה גבוהה. חוברים כאן כמה סיבות וגורמים שתורמים את חלקם ויוצרים מוטיבציה חזקה ויציבה העומדת לאורך שנים ובקרב דורות של משרתים. מדובר בראש ובראשונה בחיבור בין מוטיבציה פנימית למוטיבציה חיצונית – מה שמעצים את הרצון לשרת במילואים. התוצאה היא "מוטיבציה בשמיים". המוטיבציה הפנימית הברורה ביותר נובעת מאהבת הטיסה. רמת הביצוע הנדרשת, הטיסה במתארים מאתגרים, האדרנלין הנלווה לכך – כל אלה יוצרים ומגבירים את אהבת הטיסה. המוטיבציה הפנימית מתחזקת בשל האוטונומיה בתפקיד והרצון לשכלל ולפתח את המומחיות שהיא חלק בלתי נפרד מאותה אהבת טיסה. לזה מתחברת מוטיבציה חיצונית המתגברת בעקבות התחושה של נחיצות ושל משמעות. יתר על כן, צוותי האוויר חשים שהשירות שלהם במילואים עונה על הציפיות של החברה החיצונית ומתוגמל בהתאם – גם בהיבט חומרי וגם בהיבט של כבוד ושל הוקרה. בהמשך לתיאוריית ההכוונה העצמית, המסבירה את מניעיו של האדם לפעולה, ניתן לטעון שלמוטיבציה יש שלושה מקורות:

1. **"רוצה"**: רצון חופשי, מה שאדם אוהב ורוצה לעשות.
 2. **"צריך"**: ציפיות החברה הסובבת, לעשות את מה שמצופה.
 3. **"יכול"**: תחושת המסוגלות והיכולת, ששום דבר לא נעשה בלעדיה.²⁰
- במודל המילואים של צוותי האוויר פועלים כל אלה בהרמוניה. במילואים עושים המשרתים את מה שהם הכי אוהבים לעשות (לטוס ולנצל את ימי המילואים לטיסה בלבד) בהתאם לציפיות החברה והחברים (מדובר במשימות משמעותיות שזוכות להערכת החברה, מקנות תגמולים והוקרה וגם תורמות ללכידות החברתית בטייסת). בתוך כך המשרתים משכללים את היכולות שלהם ומפתחים את עצמם. לכן הם מחויבים למילואים, נלחמים על זכותם להמשיך לשרת ומוכנים להתמודד עם הקשיים. משבר הביטוח ומכתב הסרבנים המחישו את גבולות המודל. הם הראו שלצד הסטטוס הגבוה נוצרת גם רגישות גבוהה לפגיעה במעמד ובתנאים. תחושות של חוסר הוגנות כמו אלה עלולות לסדוק את המודל. נוסף על כך, הסטטוס הגבוה יכול לשמש אנשי מילואים כדי לקדם מטרות שמחוץ למערכת הצבאית, כמו מטרות פוליטיות, אישיות או עסקיות. עם זאת יש לציין כי לאורך השנים המוטיבציה ומאפייני השירות

של צוותי האוויר במילואים נותרו יציבים. החיל מסתמך גם היום על אנשי המילואים, והם הכוח הלוחם העיקרי שלו. המחויבות שלהם נותרה גבוהה. ממרחק השנים נראים המשברים האלה כאפיזודות חולפות, אף שיש לראות בהן נורות אזהרה לגבולות המודל.

הערות

1. חוק שירות המילואים התשס"ח, 2008, <https://bit.ly/2K1xOwp>.
2. קליפורד גירץ, **פרשנות של תרבויות**, כתר, ירושלים, 1973.
3. Elizabeth Campbell and Luke Eric Lassiter, *Doing Ethnography Today: Theories, Methods, Exercises*, John Wiley & Sons Ltd, Brighton, West Sussex, 2015, p. 1.
4. Edgar H. Schein, "Organizational Culture", *American Psychologist*, 45, 1990, pp. 109-119, <https://bit.ly/2udNeDS>.
5. אביעד רוז, **תרבות ארגונית**, האוניברסיטה הפתוחה, רעננה, 2004, <https://bit.ly/2ueVx2r>.
6. John Van Maanen, *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, University of Chicago press, Chicago, 1988.
7. Anne-Laure Fayard and John Van Maanen, "Making culture visible: reflections on corporate ethnography", *Journal of Organizational Ethnography*, Vol. 4, No. 1, 2015, pp. 4-27, <https://bit.ly/2KOyg1C>.
8. שמואל גורדון, **מסדר האברים האחרון: אסטרטגיה אווירית מודרנית**, משרד הביטחון, רמות, תל-אביב, 1998.
9. Edward Shils and Morris Janowitz, "Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II", *Public Opinion Quarterly*, Vol. 12, Issue 2, 1948, pp. 280-315, <https://bit.ly/2DzUtNy>.
10. דן חלוץ, **בגובה העיניים**, משכל: ידיעות אחרונות וספרי חמד, תל-אביב, 2010; יפתח ספקטור, **רם וברור**, משכל: ידיעות אחרונות וספרי חמד, תל-אביב, 2008.
11. פליקס פריש, "המלחמה על המילואים", *Ynet*, 26 בספטמבר 2001, <https://bit.ly/2L2suc4>.
21. "קצין במיל' במכתב לחבריו: אני לא מגיע יותר לטייסת", *Ynet*, 23 בספטמבר 2001, <https://bit.ly/2ztcV8Q>.
31. "טייס חיל האוויר במיל': לא נתקוף בשטחים", *Ynet*, 24 בספטמבר 2003, <https://bit.ly/2NGkzQ2>.
14. גורדון, **שם**, עמוד 182.
15. Edward L. Deci, Richard Koestner and Richard M. Ryan, "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation", *Psychological Bulletin* 125 No. 6, 1999, pp. 627-668, <https://bit.ly/2L37T7A>.
16. אבי קפלן ואבי עשור, "מוטיבציה ולמידה בבתי הספר – הלכה ומעשה", **חינוך החשיבה**, כרך 20, עמודים 13-35, <https://bit.ly/2ueXBao>.
17. ראו גם: דניאל ה' פינק, **מוטיבציה – האמת המפתיעה על מה שמניע אותנו**, מטר, 2012, <https://bit.ly/2uq7MZf>.
18. דן חלוץ, **שם**, יפתח ספקטור, **שם**.
19. שמואל גורדון, **מנהיגות אווירית: תרבות מבצעית מודרנית**, מערכות, תל-אביב, 2003.
20. Frank Pajares, "Overview of Social Cognitive Theory and of Self-Efficacy", University of Kentucky, 2002, <https://bit.ly/2NcfWfG>.