

סא"ל עידן מורג < מפקד גדוד 75 לשעבר.  
מפקד צוות במכללה לפיקוד טקטי

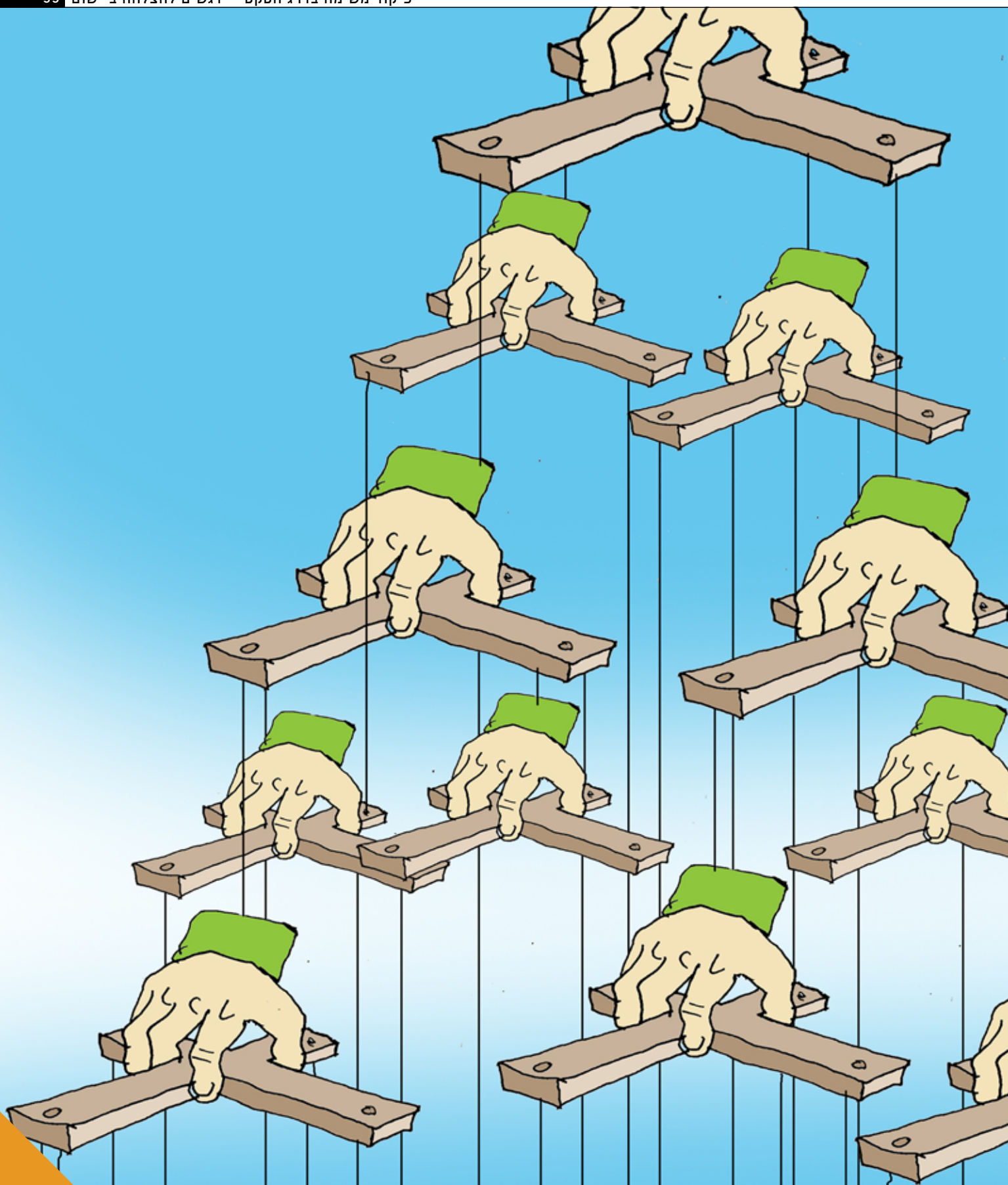
# פיקוד משימה

# בדרג הטקטי

# דגשים להצלחה ביישום

אם יודגשו למפקדים דרכי הבקרה והדיווח, והחשיבות של קבלת השונות כתנאי בסיסי; ואם ייעשה תיאום ציפיות בין מפקדים לפקודים; אזי ניתן יהיה לשפר את יישום שיטת פיקוד המשימה בצה"ל





במשימה לאור המטרה, ליזום, לקחת אחריות רחבה ולנצל את חופש הפעולה שניתן לו.<sup>8</sup> בקורס לפיקוד ומטה אלון (קורס פו"ם המיועד לקצינים הלוחמים) השיעור מתבסס להערכתו על הנלמד בהכשרות הראשוניות, ובשיעור מצוין רק כי המפקד קובע את התכלית ואת אילוצי הביצוע והפקוד מגדיר את ה"איך".<sup>9</sup>

מתעוררת השאלה: אם יש הגדרה תורתית מחייבת המתעדפת את פיקוד המשימה ויש שיעורים המלמדים אותה – מדוע היישום הוא חלקי? שמיר מציע בספרו כמה הסברים אפשריים – החל משינוי במעמדו של צה"ל בציבור הישראלי ובסובלנות כלפי הטעויות שלו, עבור דרך הכשרה מקצועית לוקה בחסר, וכלה במערכות פיקוד ושליטה מקוונות.<sup>10</sup> הן שמיר והן קצינים בכירים רואים במשימות הבט"ש המבוצעות על ידי המפקדים גורם מרכזי למימוש חלקי בלבד, ואף לאי מימוש של פיקוד המשימה.

לדעתי, ייתכן שהגורמים המתוארים לעיל – משימות בט"ש, מערכות שו"ב מקוונות ועוד – מציבים אתגרים למימוש תפיסת פיקוד המשימה. ואולם, הסיכוי הטוב ביותר להטמעת התפיסה הזאת אינו טמון בניסיונות להתמודד עם האתגרים האלה. ראשית, מכיוון שמניסיוני הפיקודי ומשיחות עם עמיתים ומפקדים למדתי שברוב גזרות הבט"ש ניתן היום חופש פעולה גדול מאוד למפקדים. לטעמי, אבד הכלח על אמירות בדבר פיקוד פרטני המאפיין את הבט"ש, והן יותר תירוצים להיעדר עשייה מאשר המצב בשטח. שנית, מערכות הפו"ש המקוונות הן

אקסיומה בשדה הקרב המודרני גם, ואולי בעיקר, הודות לתועלת המבצעית העצומה שלהן. המערכות האלה ימשיכו לשרת את צה"ל במשך שנים רבות, ועלינו למצוא דרך להתגבר על האתגרים שהן מציבות למימוש תפיסת פיקוד המשימה. לדעתי, הפער המרכזי ביישום פיקוד המשימה נובע מהמשגה שגויה ומלימוד לא ממוקד. אין ספק שרמה מקצועית ובסיס תו"ל משותף בשילוב עם אמינות ואמון הדדי הם תנאי סף למימוש תפיסת פיקוד המשימה. עם זאת, אני סבור שעלינו לחדד ולהסביר למפקדים ולפקודים בצורה טובה יותר את המצופה מהם.

הדרישה המרכזית המועלית לרוב כאשר עוסקים בפיקוד משימה היא הנכונות של המפקד לקבל שגיאות. זוהי אמירה נכונה והכרחית, אולם בדרך-כלל היא אינה ממומשת באופן מלא. קבלת השגיאות מתורגמת על-פני-רוב להתייחסות לביצוע, לניהול הקרב. כלומר, היישום מתמקד בשאלה כיצד נגיב לשגיאות ולכשלים של המפקדים בביצוע המשימה. אולם, מה לגבי השלב הקודם – שלב התכנון או נוהל הקרב? בשלב הזה גם טמונה מרבית הביקורת על אי יישום פיקוד המשימה. המענה לשלב התכנון אינו קבלת שגיאות אלא קבלת שונות. המפקד נדרש לקבל ולאשר תוכנית אחרת מזו שהוא הגה בעצמו. אין זה משנה אם מדובר בשבוע אימון צוות, בתוכנית למעצר באיו"ש או בתוכנית מבצעית אחרת (לא פעם קל יותר למפקדים לאשר תוכנית מבצעית שונה מאשר אימון שונה). יש לדרוש מן המפקדים להיות מוכנים לכך ולמחיר שיש לשלם. באופן כללי המפקד יוצא מנקודת הנחה שהתוכנית שהוא היה מתכנן עדיפה על זו המוצגת לו. עליו

וְשָׁמַת עֲלֵהֶם שָׂרֵי אֲלֵפִים שָׂרֵי מֵאוֹת שָׂרֵי חֲמִשִּׁים וְשָׂרֵי עֶשְׂרֹת. וְשָׁפְטוּ אֶת-הָעָם בְּכָל-עֵת וְהָיָה כָּל-הַדָּבָר הַגָּדֹל יָבִיאוּ אֵלֶיךָ וְכָל-הַדָּבָר הַקָּטָן יִשְׁפָּטוּ-הֶם.<sup>1</sup> בפסוקים האלה מסביר יתרו למשה חתנו את מגבלת מוטת השליטה שלו כמפקד ואת ההכרח לבנות מערכת פיקוד ושליטה כדי שיצליח לתפקד. במהלך השנים גובשו כמה תפיסות פיקוד ושליטה. השתיים הבולטות הן פיקוד משימה ופיקוח פרטני. מאז הקמת צה"ל השיטה המועדפת הייתה שיטת פיקוד המשימה, כנראה הודות לשורשיה בפלמ"ח ובמחתרות. ב־2013 אף נקבע באופן רשמי כי זו "גישת הפיקוד המועדפת בצה"ל".<sup>2</sup> על אף שעברו שנים רבות קבע ד"ר איתן שמיר בספרו פיקוד משימה כי צה"ל (וצבאות זרים נוספים) לא הצליח להטמיע באופן מלא את שיטת פיקוד המשימה.<sup>3</sup> הספר נכתב בעקבות מחקר מעמיק, ומוצגות בו הסיבות להטמעה החלקית – אם בכלל – של פיקוד משימה.

במאמר הזה אתמקד בנקודות שאותן יש לחדד בהכשרת המפקדים כדרך לשפר את התדירות והאופן של הפעלת שיטת הפיקוד הזאת. לידל הארט דיבר על החשיבות של הכשרה נכונה: "לא זו בלבד שהלימוד והעיון הם המפתחות להצלחה, אלא שללימוד מועיל מסוגל רק מוח שעוד לא נכנס לתלם ההרגל ועדיין יש לו יכולת של מחשבה חסרת כבלים".<sup>4</sup>

בדיון בנושא הזה עולה בראש ובראשונה השאלה: מהי שיטת פיקוד המשימה. במאמר הזה לא אפרט בנוגע להיווצרותה ולמורשתה של השיטה, ואציין רק שהיא נוצרה כחלק מן התובנות של הפרוסים ממלחמות נפוליאון, ושהיא נועדה לתת מענה לאופיו הבלתי צפוי של קרב התמרון המודרני. על-פי תורת צה"ל, פיקוד משימה היא תפיסת פו"ש שלפיה המפקד הממונה קובע את תכלית המשימה ומכתיב את מעטפת האילוצים שבה אמור המפקד הכפוף לפעול. על המפקד הממונה להימנע מלהכתיב את שיטת הביצוע.<sup>5</sup> בתורה של זרוע היבשה גם מפורטת הדרישה מן הפקודים להגדיר את "הרעיון המבצעי ושיטת הפעולה למימוש המשימה – איך להשיג" – ובנקיטת יוזמה להשגת משימתו.<sup>6</sup>

כיום בהכשרות הקצונה – מרמת מפקד מחלקה עד רמת מפקד גדוד – מועברים שיעורים ומתנהלות שיחות בנושא תורת פיקוד המשימה, אופן יישומה והדגשים להצלחתה. בשיעור המועבר לצוערים בבית-הספר לקצינים בבה"ד 1 וכן בשיעור המועבר לחניכי המכללה לפיקוד טקטי מפרטים לחניכים את התנאים הבסיסיים לפיקוד משימה: בסיס תו"ל משותף; אחדות בתהליכי החשיבה; אמינות ואמון הדדי; נכונות ליזום ולקחת אחריות על-ידי הפקוד; נכונות הממונה לקחת סיכונים ולקבל שגיאות וכישלונות; אומץ להודות בשגיאות וללמוד מהן.<sup>7</sup> בנוסף מוגדרים עקרונות שעל המפקדים והפקודים ליישם – כל אחד ברמתו – כדי להצליח ליישם פיקוד משימה. המפקד נדרש להגדיר בצורה ברורה את המטרות ואת המשימות; להטיל על פקודו מינימום של מגבלות, תנאים ואילוצים; לתת אמון בפקודו; ולשמור על שרשרת הפיקוד. הפקוד נדרש לדבוק

## על-פי תורת צה"ל, פיקוד משימה היא תפיסת פו"ש שלפיה המפקד הממונה קובע את תכלית המשימה ומכתיב את מעטפת האילוצים שבה אמור המפקד הכפוף לפעול

**יחידת פלמ"ח בדרך לפעולה**  
מאז הקמת צה"ל השיטה המועדפת  
הייתה שיטת פיקוד המשימה,  
נראה הודות לשורשיו בפלמ"ח  
ובמחתרות



מעקב מתמיד עד כדי תחושת נרדפות אצל הפקוד. מכיוון שפיקוד משימה אין משמעותו אנרכיה, ואחריותו של המפקד מחייבת אותו לשלוט בנעשה, הבקרה היא הכרחית. יש ללמד אפוא את המפקדים ואת הפקודים כיצד לפעול במתח שבין שליטה נכונה לבין התערבות גסה בפעולות הפקודים. המפקדים נדרשים לשני תהליכים משלימים: התמודדות אישית עם מצבים של אי ודאות בתוספת של מנגנוני בקרה עתיים סבירים. לרוב המפקדים ברור שבשעת קרב הם נותנים פקודות ברשת הקשר ולא מתקיים תהליך של הצגת תוכניות ואישורן. כך יש לפעול גם בכל המצבים האחרים – אימונים, בט"ש או כל משימה אחרת. גם

הפקודים נדרשים לשני תהליכים משלימים – קבלת הבקרה כחלק מפיקוד משימה ולא כאבן בוחן בלעדית לפיקוד פרטני, ובנוסף עליהם להיות אחראים לעדכון המפקד ולמסירת דיווחים לו. העברת העדכון ביוזמת הפקוד מחזקת את האמון שהוא זוכה לו מן המפקד וגם מונעת תחושה של חוסר שליטה של המפקד המובילה להעצמת הבקרה עד לזרא.

לסיכום, תפיסת פיקוד משימה היא תפיסת הפו"ש שנקבעה כעדיפה על צה"ל. היא נלמדת על-ידי הקצינים בכל הרמות ככזאת שיש ליישמה ברוב המשימות. למרות זאת, האופן והתדירות של השימוש בה אינם עומדים בציפיות. אני סבור שאם יודגשו למפקדים הנקודות המשמעותיות – דרכי הבקרה והדיווח והחשיבות של קבלת השונות כתנאי בסיסי, ואם ייעשה תיאום ציפיות בין מפקדים לפקודים, אזי ניתן יהיה לשפר את יישום שיטת פיקוד המשימה בצה"ל.

## מתעוררת השאלה: אם יש הגדרה תורתית מחייבת המתעדפת את פיקוד המשימה ויש שיעורים המלמדים אותה - מדוע היישום הוא חלקי?

לבחון שהתוכנית סבירה מבחינה מקצועית ולהסכים לה על אף שהוא מעריך כי ייתכן שהתוצאות יהיו שונות מאלה שהיו מושגות בהתאם לתוכנית שלו.

גם מבחינה סמנטית יש פער בתחום הזה. המפקדים קוראים את פקודיהם אליהם לאישור תוכניות ולא להצגתן. ההבדל בין שני הדברים אינו רק במילים. בהגדרת המפגש כהצגת התוכנית מקופלת הנחת יסוד שהתוכנית היא טובה והיא תצא לפועל, והמפקד מגיע כדי להכיר אותה ולסייע לפקודו על סמך ניסיונו ומקצועיותו. מפגש כזה הוא מחייב הן עבור המפקד והן עבור הפקוד. מחד גיסא, המפקד צריך לסמוך על פקודו שהתוכנית

נכונה ולא להתערב יותר מכפי שהכרחי, ומאידך גיסא, עליו לחנוך את הפקוד ולתרום לשיפור התוכנית. קו דק מפריד בין חניכה וסיוע לבין הכתבת התוכנית, אך המפקדים נדרשים להקפיד עליו. עם זאת, הפקוד נדרש כמובן לתכנן תוכנית איכותית ומקצועית כדי שהמפקד יוכל לקבלה. יתרה מזו, הפקוד צריך להיות פתוח לחניכה ולהערות של המפקד, ולא לראות בהן ביטוי של פיקוד פרטני. יש ללמד את הפקודים ולהטמיע בהם שאין בהערות של המפקדים על התוכנית כדי להגדיר את השיטה שבה פועל המפקד כפיקוד פרטני, אלא הן מחויבות גם בפיקוד המשימה.

עניין נוסף שחסר באופן שבו נלמדת היום תפיסת פיקוד המשימה הוא הבקרה והדיווח. תהליך הבקרה מובנה בעצם הפיקוד. הצורך המתמיד בוודאות מעצים את הצורך של המפקד לדעת מה קורה תחתיו. התוצאה לא פעם היא

