

הפיקוד מוכון המש

בפתח המאמר: הפיקוד מוכון המשימה – מקומו וחשיבותו

אלוף דורון רובין*

כאשר מפקד, המאפשר למפקדי המשנה חופש פעולה, זוכה לקיתונות של ביקורת ולהאשמה כי שיטתו משקפת רדידות או חוסר רצון לרדת לפרטים, והאשמה זו מושמעת אפילו מפי מפקדי המשנה עצמם – אזי קשה לו לנקוט שיטה זו. בבדיקה מפורטת של שיטת פיקוד זו מתברר כי יש בה כל ה"פרטים" הדרושים, וחופש הפעולה הניתן למפקדי המשנה רק מסייע ומחייב. זהו קושי נוסף ואתגר שעל המפקד הבכיר ללמוד ולהתמודד עימו.

החשיבות לצה"ל

במלחמה, משתבשות לעיתים המערכות, ואין אפשרות לשוב ולאשר תכניות או לתת פקודות מפורטות למפקדי משנה, הנקלעים למצבים אשר משתנים במהירות. מפקדי משנה שלא אומנו למצב כזה יתקשו אז לתפקד.

בבט"ש סף הרגישות של המפקדים גבוה, ולכן הם נוהגים לעיתים להתערב באופן אקטיווי ולא נדרש. מיותר להרחיב את הדיבור על חסרונותיה של התערבות זו.

ראשית, הדבר מטיל לחץ מיותר על מפקדי המשנה, ולעיתים מדובר בדרגי ביניים גבוהים למדי – מג"דים ואפילו מח"טים – המתלוננים על התערבות של מפקדים בכירים עד כדי אבדן שיקול הדעת. שנית, הדבר מחנך את מפקדי המשנה הזוטרים יותר שלא ליטול על עצמם אחריות, ושלישית והחמור מכל, הם אינם מתאמנים לפקד באופן עצמאי, כפי שיידרש מהם במבחן הגדול הקשה מכול – המלחמה.

אמנם יש במתן עצמאות למפקדי המשנה מחיר – נטילת סיכון לכישלון. אך יש להסתכן בתשלום מחיר זה, כי רק באמצעות אירועים של זמן שיגרה, שלא כולם סטריליים, האנשים יכשירו את עצמם, ויכינו את עצמם למלחמה. יש להתגבר על החשש מפני המחיר שהמפקדים הבכירים עתידים להיתבע לשלם, כי הסיכוי בהתגברות עליו, רב מן הסיכון.

טיפוח ועידוד השיטה בצבא צריכים להיעשות בשני מישורים: האחד ההכשרה, והשני – האימון תוך כדי פעילות שוטפת.

המאמר שלפנינו מציג את יתרונותיה של שיטה זו כפי שנוקטה בצבא המערב-גרמני. האם שיטה זו ישימה בצה"ל?
דומני כי הנושא ראוי לעיון ולדין נרחב יותר, ויש לקוות כי מאמר זה יעורר תגובות.

לפנינו מאמר מרתק, המצליח לתמצת באופן ברור ובהיר את המהות האמיתית של הפיקוד והשליטה, ועיקרה: על כל רמה להיות מסוגלת לבצע את משימתה, ללא התערבות הרמה שמעליה. נקודת המוצא החשובה ביותר, המודגשת היטב במאמר, היא מיקומם של המפקדים בכל הרמות והגדרת תפקידיהם תוך השארת חופש פעולה למפקדי המשנה. שיטת פיקוד זו מפתחת את היוזמה ואת החשיבה היוצרת בצבא, ומביאה לבהירות בכל הקשור בהיררכיה הצבאית.

תרבות של צבא

אימוצו של הפיקוד מוכון המשימה כשיטה או הימנעות ממנו, משקפים את תרבותו של צבא, והמונח "תרבות" מתקשר כאן להיררכיה.

מבחנו האמיתי של צבא הוא ללא ספק בשעת מלחמה, ואז יידרשו מפקדי המשנה לכלכל את מעשיהם בתבונה ללא הנחיות מפורטות. אולם הפיקוד מוכון המשימה קשה במקצת למי שרגיל בתרבות אחרת.

בעיתות רגיעה, בתרגילים, בפעילות בט"ש ובפעילות מיוחדת, חסרה לעיתים למפקדים נכונות לסמוך על מפקדי המשנה שימלאו את המשימה. הדבר קשור במידה מסוימת לנכונותם של המפקדים הבכירים לספוג אי הצלחה וביקורת.

למרות שהטכנולוגיה המודרנית מאפשרת לקבל את כל האינפורמציה בעת ובעונה אחת, הרי על מנת להפיק ממנה תועלת מרבית, יש לעשות בה שימוש מושכל. משמעות הדבר אינה לדעת הכל כל הזמן, אלא לדעת רק את אשר דרוש לו למפקד כדי לקבל החלטה.

לעיתים חש המפקד צורך להישאב לתוך מה שהוא חושב שמהווה את מרכז הכובד. זהו צורך מאוד מוכר, אך הפיקוד מוכון המשימה מחייב את המפקד להבליג על רצונו זה, ולצמצם את מעורבותו האקטיוויית רק לאותו רגע שבו תידרש ממנו החלטה. רגע כזה הוא בדרך כלל רגע קריטי, כאשר נוצר מצב המשפיע על המשימה כולה, ואז ההתערבות היא התערבות חריפה, ברורה והכרחית – ממש כמו התערבות כירורגית ברפואה.

אין ספק שסגנון פיקוד מעין זה דוהש אורך רוח, ויכולת לבטוח בכושרו של מפקד המשנה לבצע את משימתו, ושומה על הצבא לטפח אווירה המעודדת סגנון כזה.

* ראש מה"ד.

ימיה בצבא הגרמני*

הפקודות המשימתיות מילאו מאז ומתמיד תפקיד רב חשיבות בתולדות הצבא הגרמני, ותפקיד זה לא השתנה במשך השנים.

פילדמרשל אריך פון מנשטיין כתב בספרו **נצחונות אבודים:**

"בכל הזמנים שאבה ההנהגה הצבאית של גרמניה עוצמה מיוחדת מיכולתה להסתמך על נכונותם של מנהיגים בכל הרמות לקבל עליהם אחריות, ועל ביטחונם בעצמם ביוזמתם, ואת אלה טיפחה ככל יכולתה. משום כך, ה'הנחיות' שהוצאו בדרגת הפיקוד הבכירים והפקודות שניתנו בדרגת הפיקוד הבינוניים והנמוכים, כללו עקרונית, משימות ליחידות המשנה. בעיקר בזכות האופן שבו הופעלו השליטה והפיקוד, עלה בידי הצבא הגרמני לנחול הצלחות מול אויביו, שכל פעולה של המפקדים הזוטרים בצבאותיהם היתה, ברוב המקרים, פקודה מוגדרת עד אחרון הפרטים".

בין פקודה משימתית לפקודה מפורטת

לפי עיקרון זה של הפיקוד והשליטה הדרג הפוקד קובע ללא עוררין יעד ואילווצים על פעולתו של מפקד המשנה, ובכך הוא יוצר מסגרת שבתוכה חייב מפקד המשנה לבצע את תפקיד הפיקוד שהוטל עליו בהתאם למיומנותו האישית.

הפעלת פ"ש (פיקוד ושליטה) משימתית היא אתגר מיוחד במינו לנכונותו של מפקד המשנה לשאת באחריות, לכושרו היצירתי וליוזמתו.

אילווצים המגבילים את חופש הפעולה נקבעים אך ורק במידה הנחוצה לפעילות גומלין עם אחרים. דרישה זו נגזרת מרעיון הקרב המשולב, שבו על המפקד להפעיל יחידות ומערכות נשק בהתאם לתכונותיהן המיוחדות, כדי להשיג תוצאה מרבית, תוך מיצוי הכוחות במלואם. התפיסה של הקרב המשולב מחייבת לקבוע הגבלות ומגבלות לדרג הפיקוד הנמוך יותר, במיוחד במה שנוגע לשיקולי זמן ומרחב.

לפני ניסוח פקודת המשימה, חייב נותן הפקודה לעשות הערכת מצב מציאותית על נסיבות הרקע הנוגעות למפקד המשנה, וכן עליו לבדוק אם הכוחות, המשאבים והסמכויות שהואצלו למפקד המשנה די בהם כדי להשיג את המשימה המיועדת. מכאן שאמת מידה הכרחית לשליטה משימתית היא מתן חופש פעולה נרחב ככל האפשר להשגת המשימה.

עיקרון זה של הפיקוד והשליטה יהיה מובן יותר, אם נשווה אותו לצורת החשיבה המנוגדת, כלומר, לטקטיקה של פקודות מפורטות.

הטקטיקה של פקודות מפורטות מאופיינת בחופש פעולה מצומצם ככל האפשר, לצורך מילוי המשימה, ובכך שדרג הפיקוד הגבוה קובע מראש את כל הפרטים הנוגעים למילוי המשימה.

לטקטיקת הפקודות המפורטות יש יתרונות, שכן הן מאפשרות תיאום ריכוזי של כל הפעולות בדרגת פיקוד שונים, ומקנות שליטה טובה יותר ומידה רבה יותר של השפעה בשלבי הביניים של הקרב.

בקרב, כאשר מצבים משתנים במהירות וגורמים רבים שאין לחשבם מראש נכנסים לפעולה, קשה להפעיל שיטה זו בעילות מהסיבות הבאות:

- מפקדי המשנה אינם מכירים את המצב לאשורו ונוקטים, לפיכך, פעולות שגויות.
- מיעוט יוזמה מצד מפקדי המשנה.
- העדר גמישות בהחלטות ופעולות בשדה הקרב.
- הכנות הכרוכות בזמן רב, לתרגום כל החלטה חדשה למעשה.
- לפיקוד מוכוון המשימה ישנם יתרונות ברורים כגון:
- מפקד המשנה שותף לתהליך החשיבה המתנהל בדרג הפיקוד שמעליו.
- הוא מעניק חינוך והכשרה לפיתוח היכולת לפעולה עצמאית, במסגרת הכוונות של הדרג הפוקד.
- הזמן הנדרש לתרגום כוונה ומשימה לפעולה, במעבר מדרג לדרג בשרשרת הפיקוד, הוא קצר יותר.
- מפקד המשנה נדרשים לגלות יוזמה וכושר ביצוע, והפגנת מיומנות ממשית.
- יש הזדמנות לנצל התפתחויות בשדה הקרב ללא דיחוי, מבלי להמתין לפקודות.

עקרונות הפיקוד מוכוון המשימה – דוגמה טקטית

נניח ש"פקודת הדיוויזיה מס' 1 להגנה" מועברת בעל-פה למפקד חטיבה הנמצא במפקדת הדיוויזיה. לאחר-מכן מועברת הפקודה בכתב, בלוויית תרשימים. בפקודת הדיוויזיה, מוצגת משימת החטיבה, שהיא הנתון החשוב ביותר של מפקד החטיבה, כשהוא מעריך את המצב ומקבל החלטות.

* מתוך: ARMOR, Jan, 1981, pp. 12-16.

הגדרת המשימה היא לב לבה של כל פקודה. היא קובעת את היעד שיש להשיגו, ויש לנסחה במונחים שאינם משתמעים לשתי פנים. אפילו משתנה המצב לעומת המצב ששרר כאשר ניתנה הפקודה, ממשיכה הפקודה שניתנה להנחות את כל פעולותיהם של מפקדי-המשנה.

הנתון השני בחשיבותו, העומד לנגד עיניו של מפקד החטיבה, הוא **כוונת הדרג הפוקד**. בסעיף זה של הפקודה (כוונה, הכוללת תוכנית מבצעית מנוסחת בקצרה), מנסח מפקד הדיוויזיה את החלטתו ומתאר בקצרה את תוכנית המבצעים שלו. בנוסף להצגת המשימה, כלומר, היעד, הוא מתווה גם את המסגרת המבצעית שבתוכה אמורה החטיבה לפעול. מכאן שהפקודה, כוונת המפקד ותוכניתו המבצעית המקוצרת אינן סתם "השתכחות שירה קרבית", אלא הן עמודי-התווך של **הפיקוד מוכוון המשימה**.

בקרב העתידי, שיהיו בו ניידות גבוהה ומצבים משתנים במהירות, הבלתי-חזוי יהיה הכלל ולא היוצא מן הכלל. שום תוכנית מבצעית, ותהיה מפורטת ככל שתהיה, אינה יכולה להביא בחשבון את כל נעלמי הקרב. על אחת כמה וכמה חשוב, אם-כן, חופש הפעולה המוענק לכל דרג פיקוד. כך יוכל מפקד-משנה – לאחר שהעריך את המצב במקום, ובידיעה מלאה של כוונות מפקדו – לעשות פעולה מהירה גם אם יש נתק בתקשורת ואין ביכולתו לקבל אישור לחריגה מתוכנית-המבצע המקורית.

על מפקד החטיבה לשקול אפוא גם את האילוצים הכלולים בפקודת הדיוויזיה, שהם תנאי-היסוד לפעולה מתואמת עם כוחות אחרים.

בדוגמה הטקטית שלפנינו, נודעת חשיבות לאילוצים הבאים:

- ספיגת כוח השהיה, החל בשעה מסוימת.
- שמירה על דרכים מסוימות פנויות, לספיגת כוח חיפוי.
- השתלטות על המכשולים שהניחה עוצבה אחרת.
- בפקודותיו של מפקד הדיוויזיה:
- נקבעו היעדים והעקרונות לפעולה שתיכננה הדיוויזיה.
- נקבעו היעדים של העוצבות הנתונות לפיקודו, באמצעות הגדרת המשימות.
- פורטו כפקודות האילוצים ההכרחיים לפעולת גומלין מתואמת בין כל הכוחות המעורבים.
- נקבעו גבולות גזרה שבאחריות מפקדי-המשנה, מעבר לכל ספק אפשרי.

• הוערכו המשימות, כדי לוודא שאפשר למלאן על-ידי הכוחות והמשאבים העומדים לרשות מפקדי-המשנה (לפי הציוותים הטקטיים).

בעניין זה חשוב לחטיבה לנצל את חופש הפעולה שלה במלואו, תוך שהיא מביאה בחשבון הן את היעדים שנקבעו לה והן את האילוצים והמגבלות הכלולים בפקודה כאחד. אחרי הערכת המצב וקבלת החלטה, קובע מפקד החטיבה את עקרונות הפעולה המתוכננת; קובע לכוחותיו משימות ומגדיר רק את האילוצים המגבילים את פעולת היחידות שתחת פיקודו, או היחידות שעמן ישתף פעולה.

בקרב, ישפיע מפקד החטיבה על מהלך המבצעים של הגדודים רק בקביעת יעדים חדשים, בכוחות ומשאבים שיעמיד לרשותם או יגרע מהם, ובקביעת הצעדים לשיתוף-פעולה, כנדרש לניהול מוצלח של קרב משולב. גם הפקודות הניתנות ליחידות מסייעות, כגון יחידות ארטילריה והנדסה, מוגבלות למתן היעדים שיש להשיגם. אופן ביצוען של הפקודות נתון לשיקול דעתם של מפקדי-המשנה.

נמצא שהאמנות האמיתית של פיקוד ושליטה היא מעשה של שמירה על איזון עדין. מצד אחד, יש לבצע את כוונות הדרג הפוקד במסגרת פעולת-גומלין של כל הכוחות, בקרב המשולב המתפתח במהירות, על-ידי קביעה ברורה של יעדים והטלה מפורשת של מגבלות ואילוצים. ומצד שני, יש להניח למפקד-המשנה חופש פעולה נרחב ככל האפשר, ובתחום זה, למצות את יוזמתו ואת כושר היצירה שלו. ברור אפוא שפיקוד ושליטה צבאיים אינם עניין של ניהול כוחות, מערכות-נשק וכלי-נשק בלבד.

חשיבה במונחים אחידים

פיקוד ושליטה משימתיים מבוססים על חשיבה במונחים אחידים (מבחינת עקרונות המלחמה וכללי הטקטיקה) ועל אמינות בפעולה. עקרונות אלה חלים על דרגי הפיקוד הבכירים ביותר כמו גם על מפקדי-טנקים. שני תנאי-יסוד אלה אפשר להשיג בתהליך של חינוך והכשרה החותר ליעדים אחידים; ברוב המקרים יהיה תהליך זה ממושך ורצוף. מגוון הפעולות האפשריות בקרב אינו מתיישב עם נוסחאות ומתכונים טקטיים קבועים לניהול הקרב. לכן, כדי שמפקדי צבא יעשו פעולה צבאית במסגרת משימותיהם,

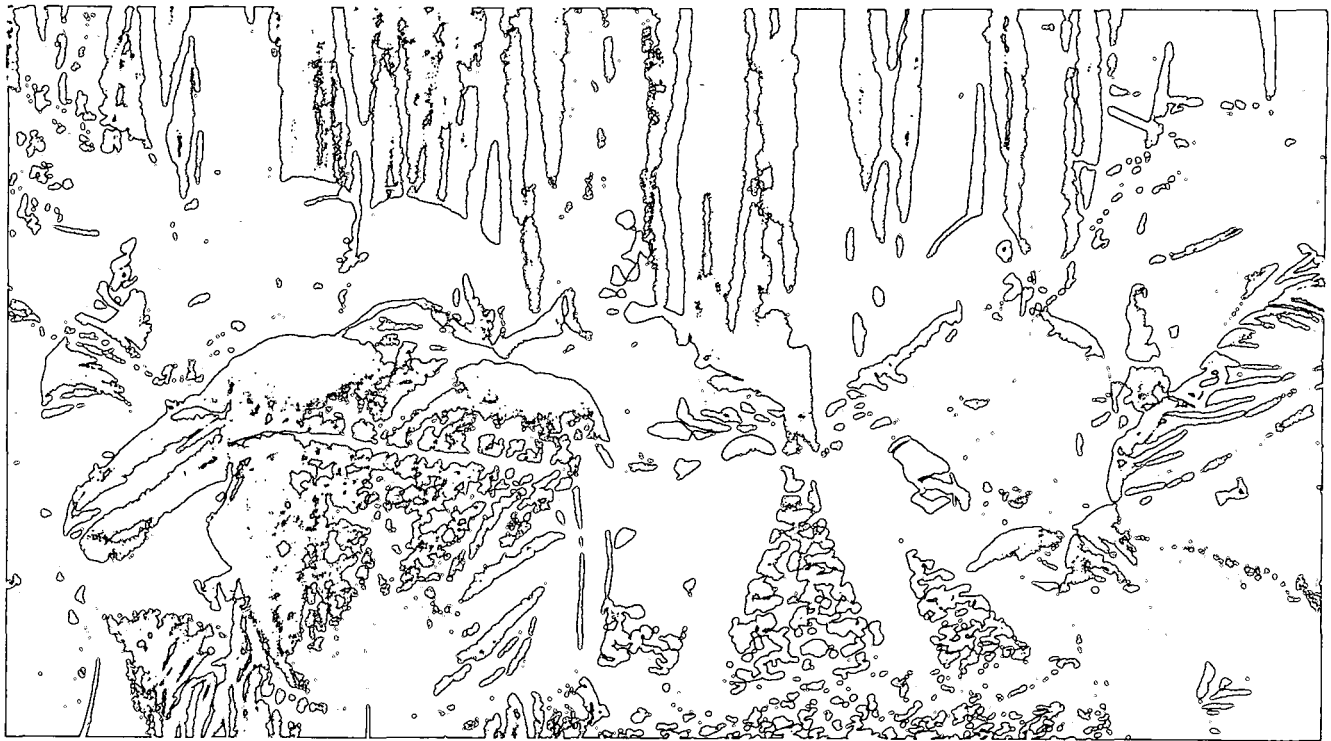
יש צורך מוקדם בתפיסה טקטית בסיסית אחידה. לשם כך יש להקנות להם את הידע ואת היכולת להוציא מן הכוח אל הפועל תורות מבצעיות וטקטיות. ניסוחן המצומצם של הפקודות, בשפה המיוחדת להן, יוצר צורך חיוני באוצר מונחים מוגדר, שלמרות היותו מוגבל הוא מוגדר היטב וברור.

נטילת סיכון מסוים היא חלק מהפיקוד מוכוון המשימה. כאשר הקרב מתקדם במהירות, ההיסוס והבדיקה החוזרת הם לעתים מזיקים יותר מאשר ברירה מוטעית של אמצעים. תהליך פרוש מורכב עלול לחסל את הפיקוד מוכוון המשימה בעודו באיבו, שכן הוא גוזל זמן רב ודורש אימון נרחב. תגובה מהירה בתרגום הפקודה למעשה דורשת נהלי פרוש חסכוניים בזמן. דרישה מוקדמת נוספת לביצוע תקין של הפיקוד מוכוון המשימה היא קביעה חד משמעית של האחריות לפיקוד ולשליטה. הכוונה לשרשרת פיקוד מוגדרת היטב, לאחריות על שטח מוגדר ולכלל, שהמפקד הבכיר פוקד רק על דרג הפיקוד הבא אחריו. אין להעלות על הדעת, אפילו במצבים טקטיים קריטיים, שמפקד האוגדה, מפקד החטיבה ומפקד הגדוד יפעילו את השפעתם על מפקד הפלוגה, בבת אחת או בזה אחר זה, כדי שינקוט פעולה טקטית מסוימת.

בחשבון אחרון, פיקוד ושליטה מוכווני משימה מחייבים מפקדי צבא שיהיו מוכנים ומסוגלים לקבל עליהם מידה רבה של אחריות, ולעשות פעולה עצמאית.

במהותו של עקרון השליטה המשימתית, קיימים כמה סיכונים:

- שימוש בטכנולוגיה למעקב צמוד מדי אחר המפקדים הכפופים.
- חוסר-ביטחון ואי-אמון ביכולתם של מפקדי-המשנה.
- השימוש בפיקוד מוכוון משימה כסיסמה וכעלה-תאנה לכיסוי של שלומיאליות. הסיכון הראשון מתגלה בדרגי-הפיקוד הבכירים יותר, שיש להם היכולת לנצל את המשאבים הטכניים המשופרים – כגון מסוקים, טלויזיה, ציוד אלקטרוני לעיבוד נתונים, מערכות מידע, מערכות פיקוד ושליטה ומערכות בקרת אש – כדי להפעיל את השפעתם ולשלוט במישרין לא רק בדרגי הפיקוד הכפופים להם ישירות, אלא בכל דרגי הפיקוד.
- בתרגילים של ימי שלום אולי לא יהיה זה חזיון נדיר – אם כי זו הפרה בוטה של עקרון הפיקוד והשליטה המוכוונים – שמפקד בכיר ביותר נוחת במסוק בסמוך מערכות 318



• בעיתות שלום, צריך שיהיה לו האומץ ללמוד משגיאותיו, ויש להתייחס לשגיאות הכפופים לו בסלחנות!

פיקוד ושליטה משימתיים פירושים השתחררות מן התפיסה שלפיה מפקדי המשנה צריכים לקבל פקודות מפורטות בכל הנוגע למילוי המשימות שהופקדו באחריותם. הפיקוד המשימתי אינו מביטח מראש חסינות מפני שגיאות וכשלונות. לעומת זאת, הוא עולה בקנה אחד עם השאיפה לפיתוח חופשי של אישיות הפרט המובנת מאליה בדמוקרטיה, וכן הוא הולם מאוד את דרישות החברה התעשייתית המודרנית, הזקוקה לעובדים משתפי פעולה, נבונים ועצמאיים. השליטה המשימית היא תורת המנהיגות המחייבת בצבא הגרמני, וכבר הוכח ערכה ללא סייגים. יותר מכל היא מאפשרת להתמודד עם הדרישות הנתבעות מן ההנהגה הצבאית בקרבי התנועה של מחר. בלי ספק, תהיה זו מטלה קשה בעתיד הקרוב, לגבש נכונה, וככלי בלבד, את ההתפתחויות הטכניות המהירות להפליא בתחום הפיקוד, השליטה ומערכות המידע, על האפשרויות הכבירות שמציע עיבוד הנתונים האלקטרוני, לתוך תורת המנהיגות.

לבין איהיכולת להבהיר את היעד ואת כיוון הפעולה, ולהגבילם באילוצים הדרושים.

סיכום

עקרונות היסוד של הפיקוד מוכוון המשימה הם אחדות בחשיבה, אמינות בעשיית הפעולה הנכונה ופיתוחה המרבי של היכולת. כדי שהסמנים האלה ימלאו תפקיד מכריע בתורת הפ"ש שלנו במלחמה, יש לפתח את התכונות הנחוצות ולתרגל אותן בעת שלום. פיקוד מוכוון משימה הוא אתגר מתמיד למפקדי צבא בכל הדרגים, במיוחד לנוכח הפיתויים שמציעה הטכנולוגיה המודרנית. זוהי אפוא מלאכה רצופה של חינוך והכשרה. היא טעונה השגחה רצופה ועניינית מצד הפיקוד.

לפיכך חייב המפקד:

- ליחד מאמץ רב, זמן וסבלנות להגדרת היעד והמגבלות במשימה.
- להבהיר את הנסיבות, לעצמו ולמפקדי המשנה שלו.
- להימנע מלהיכנס לפרטים רבים מדי בניסוח הפקודה.
- לרוחש כבוד למיומנותם של מפקדי המשנה, ובמידת הצורך, לרסן את עצמו כדי להבטיח את חופש הפעולה שלהם.
- לקבל עליו סיכונים, שגיאות וכשלונות.

לחיל בשוחה ופונה אל החייל פנייה חסרת צידוק, שאינה הולמת את המצב.

דבר זה עלול להביא להתמוטטות סמכותה של המנהיגות בדרגי הביניים, ולחנוק את היוזמה, תחושת האחריות והדמיון של כל הנוגעים בדבר.

סיכון שני מתבטא באי־ביטחון בקרב דרגי הפיקוד הבכירים, שמא אי־אפשר להסתמך, כדבר מובן מאליה, על אחדות החשיבה ועשיית הפעולה הנכונה בדרגי הפיקוד הנמוכים יותר. תחושה זו גורמת למפקדים בכירים להתערב בנעשה בשטח, בלי שיהיה להם הידע הנחוץ על פרטי הפרטים של הפעולה, ואי־אפשר שלא לראות בזה פגיעה חמורה בפר"ש המשימתי.

על מנת שהפקודה תהיה ברורה לחלוטין מנסה לעתים המפקד למסור פרטים רבים מדי. הוא אינו סמוך ובטוח שפקודותיו ברורות, חד־משמעיות וניתנות לביצוע ואז הוא מאריך את קווי־התקשורת למידע ולפקודות אל האתר שבו הוא עושה את חופשתו. לבסוף הוא מבלה את חופשתו לפני מסוף הטלקס, אף־על־פי שהדרך הנאותה להבטחת המשכיות של הפיקוד והשליטה היא מינויו של סגן מוכשר.

סיכון שלישי הוא השימוש בשליטה משימתית כסימה וכעלה תאנה לחיפוי על שלומיאילות. במקרים אלה מיטשטש הגבול בין ויתור על כניסה לפרטים בכוונה תחילה,

