

אין פיקוד אחר

צה"ל נדרש לאמץ את "פיקוד משימה" כפילוסופיית הפיקוד הבלעדית, ועדיף לכנות אותה בפשטות "פיקוד". יש להיפרד ממתן הלגיטימציה לגישות פיקוד לא רלוונטיות בשדה הקרב, כמו "פיקוד פרטני", ובאמצעות לימוד הפילוסופיה הזאת והכלים המעשיים שהיא מציעה נכשיר את כלל המפקדים



לוחמים בתרגול לחימה רב-זרועית. העיסוק בִּשְׁם הגישה עלול להסיט את ההתמקדות מהעיקר, והוא השינוי הנדרש (צילום: דו"ץ)

שעל צה"ל לאמץ, והוא מקיף שני דיוני משנה; הראשון עוסק בשאלה - האם את צורת הפיקוד המוכרת כ"פיקוד משימה" ראוי להגדיר כ"פיקוד מטרה" (ובכך להדגיש כי פעולות המפקד צריכות להיות תמיד בהקשר של המשימה שקיבל ממפקדו); הדיון השני, הוותיק יותר, דן בשאלה - מהי גישת הפיקוד שתוכל לשמש מכנה משותף לכלל המערכים ולכלל צורות התפקוד - בשגרה, בחירום ובמלחמה. בנוגע לשיטת "פיקוד משימה" - נרצה לטעון שאין בלתה וכי יש להחילה באופן גורף, וביתר התאמה, על כלל צה"ל. כמו כן, נמליץ לבטל את הגישה המכונה "פיקוד פרטני" ולהוציאה מכלל שימוש משום שהיא אינה מבטאת, לטעמנו, את מהותו של פיקוד צבאי. במקום סקאלה הנעה בין "פיקוד משימה" ל"פיקוד פרטני", יהיה "פיקוד משימה" סגנון הפיקוד היחיד, ובמקרים מסוימים אפשר יהיה להגבילו. גם אם לרגע נראה

התורה של צה"ל מכירה בשתי גישות פיקוד מנוגדות כביכול: "פיקוד משימה" (Mission Command - Aufstragtaktik) ו"פיקוד פרטני" (Detailed Command). הניגודיות מתבטאת היטב בטענה הרווחת (והלא לגמרי מדויקת) שלפיה ב"פיקוד משימה" המפקד מגדיר את ה"מה" הסופי ומשאיר לפקוד לקבוע את שיטת הביצוע, כלומר את ה"איך"; ואילו ב"פיקוד פרטני" המפקד הוא זה שמגדיר גם את ה"מה" וגם את ה"איך". שני המודלים אינם מופיעים אף פעם בצורתם הטהורה; מדובר בסקאלה שבשני קצותיה מצויים שני סגנונות הפיקוד, והמפקד אמור למקם את עצמו ביניהם בהתאם למצב. עוד קובעת תורת הלחימה כי שיטת "פיקוד משימה" היא ברירת המחדל הראויה כפעולתו של מפקד בצה"ל, במיוחד בכוחות היבשה. בנוגע לחיל האוויר מופיעה הסתייגות.² לאחרונה התעורר הדיון בשאלה מהי גישת הפיקוד הדומיננטית

סא"ל (מיל') אורן האס, לשעבר רע"ן בתפקידי תו"ל והדרכה בורוע היבשה



סא"ל צח משה, רע"ן תו"ל במחלקת מת"ת



ממחישה כיצד שיטת "פיקוד משימה" מאפשרת ליישם את עקרון המלחמה הקובע "עמידה במשימה לאור המטרה". עבור מימוש העיקרון, לא די בקלישאה "תגיד לי מה, ואומר לך איך". במקום זאת, הפקוד נדרש להבנה עמוקה של כוונת המפקד ולפעולה בהתאם לה, גם במחיר של החלטה עצמאית על שינוי משימתו. כלומר, בדינמיקה הנכונה ביניהם הפקוד כמו אומר למפקדו, "תסביר לי את הרעיון שאותו חשוב לך לממש, ואמצא את הדרך המתאימה להשיג זאת". לאחר שהמפקד יחליט לשנות את משימתו לנוכח השינויים בזירת הקרב, עליו לדבוק במשימתו זו, לאור המטרה (הכוונה) של מפקדו. "פיקוד מטרה" הוא ערוב בין השניים, ושינוי השם בלבד לא יגשר על הפערים בנושא.

אם כך, נדרש לפנות לדיון השני ולשאול, האם ניתן להשליך את הדוגמה שהובאה על כלל המערכים, ועל כלל צורות התפקוד הקיימות בצה"ל? האם חיל האוויר יכול להפעיל כך את מטוסיו? האם ניתן לפעול כך בפעולות בט"ש? ברי שהתשובה אינה חד-משמעית, ולעיתים שלילית. לטעמנו, בעידן שבו צה"ל מכוון ללחימה רב-זרועית ברמה הנמוכה ביותר, הוא יידרש למכנה מקצועי ופיקודי רחב. גישת הפיקוד היא ראשית הצירים, ולכן ננסה להציע גישה פולית (הוליסטית) יותר מאלה הקיימות היום.

"פיקוד משימה" - פילוסופיה שלטת או פרקטיקה אחת מיני כמה?

גישת "פיקוד משימה" במובנה המקובל כיום במערב (תוצר של דרך המלחמה הגרמנית⁴) מבטאת פילוסופיית פיקוד שמניחה שכל דרג הוא המתאים ביותר להבין את תמונת המצב הרלוונטית עבורו. לכן, גורסת השיטה, הוא הסמכות המיטבית לקבל החלטות עבור המשימה המסוימת שלו. התכלית של שיטת "פיקוד משימה" היא לאפשר למפקד בשטח לפעול במהירות, על-מנת ליצור יתרון על האויב באמצעות האצת קצב קבלת החלטות. כדי לעשות זאת הוא צריך להיות עצמאי ובעל סמכות לקבל החלטות משמעותיות, ולא להמתין לפקודות. מקובל לראות את לידתה של גישת פיקוד המשימה בגרמניה במאה ה-19. במהלך אלפי השנים עד אז יכול היה המפקד בשטח לשלוט בכוחותיו באופן ישיר פחות או יותר, ולצפות במתרחש בשדה הקרב כולו. מבחינת הדרג האסטרטגי או המדיני, יכול היה המונרך לבחור בין להתלוות אישית ללוחמים ובין להישאר בבירה ולשלחם למסע ארוך, כשבמקרה זה הוא נאלץ לתת הנחיות כלליות ולסמוך על המפקד בשטח. מהרגע שיצאו לקרב, הייתה קבלת החלטות בשטח ללא יכולת התייעצות בגדר הכרח.

גישת "פיקוד המשימה" התפתחה החל מהמלחמות הנפוליאוניות שבישרו את בואם של צבאות ההמונים ובהמשך, במהלך המאה ה-19, נוספו בהדרגה יכולות הובלה בדמות

השוני סמנטי בלבד - מדובר בהבדל מהותי ובעל השלכות. אין ספק שהדיון סביב השם "פיקוד מטרה"³ מוצדק; הוא מבטא תחושת אי-נוחות מובנת מול המונח "פיקוד משימה", שאינו משקף כראוי את מלוא המשמעות של גישת הפיקוד. ואולם דיון זה רחוק מלספק; העיסוק בַּשֵּׁם הגישה עלול להסיט את ההתמקדות מהעיקר, והוא השינוי הנדרש. הרי בתורת הלחימה נקבע שאופי המשימה ("משימת הרמה הממונה") מוגדר לנוכח המטרה, וזהו גם עקרון המלחמה הראשון של צה"ל. מרגע שהגדיר את המשימה נדרש המפקד לדבוק בה, ובה בעת לשאול את עצמו אם היא משרתת את המשימה שנדרשת למימוש הרעיון המבצעי של מפקדו - זה הסדר הנכון ואין בלתו. שיטת "פיקוד משימה" היא שמאפשרת לקיים עקרון מלחמה זה.

לא די בקלישאה "תגיד לי מה, ואומר לך איך". במקום זאת, הפקוד נדרש להבנה עמוקה של כוונת המפקד ולפעולה בהתאם לה, גם במחיר של החלטה עצמאית על שינוי משימתו

לדוגמה, כאשר משימת חטיבה היא לטהר מרחב מסוים, אפשר שאחד הגדודים יקבל משימה של בידוד המרחב, על-מנת למנוע מכוחות אויב לפגוע בכוח המטרה. מפקד הגדוד המבדוד יידרש לדבוק במשימתו כל עוד היא משרתת את משימת החטיבה. ואולם אם יתברר כי האויב נסוג למתחם אחר, והמח"ט מחליט להשמיד את כוח האויב במתחם החדש בעוד הקשר בין המג"ד למח"ט אבד - תרחיש סביר במציאות של מאמצי שיבוש התקשורת - או אז יידרש המג"ד להחליט אם למשימת הבידוד יש עדיין ערך ביחס לתמונת הקרב הכללית, או שמא עליו לעדכן את משימתו - למשל, לבידוד המתחם החדש. יתרה מכך; אם המג"ד מבחין באויב שבכוונת המח"ט היה להשמיד - ייתכן שיסיק כי עליו לנצל את ההזדמנות ולנסות להשמידו.

לצורך כך יצטרך לשנות את משימת הבידוד שהוטלה עליו ולהגדיר באופן עצמאי משימה אחרת - בידועו כי כך יוכל למלא משימה חשובה יותר, בהקשר של סדר העדיפויות שקבע מפקדו הודות לראייה רחבה יותר. אולי אף יסיק שמדובר בהטעיה וכי עליו להגדיר לעצמו משימה שונה בתכלית. האפשרויות רבות, אך עליו מוטל לקבוע מהי החלטה הנכונה לאותו רגע גם ללא פקודה מפורשת מן המח"ט, ורק על סמך הבנתו את המשימה באופן המעמיק ביותר, בהתאם לתמונה הרחבה ששרטט המח"ט מראש, בהקשר הכולל.

הדוגמה שלעיל, על מגבלותיה כדוגמה סכמטית בלבד,

טבלה 1: תבחינים לבחירה בגישת הפיקוד

פיקוד פרטני	פיקוד משימה	גישת פיקוד קריטריונים
צפויה, וודאית.	לא צפויה, אי ודאות גבוהה.	טבע הלחימה ומידת הוודאות
חסרי ניסיון וריכוזיים.	מקצועיים, מנוסים ואוצלים סמכויות.	מפקדים
צייתנים, חסרי מוטיבציה.	יוזמים, ערניים ומשתפי פעולה.	כפופים
טכנית.	מערכתית וטקטית.	רמת הלחימה
נמוכה.	גבוהה.	רמת המשמעת ביחידה
איטי, מצבים מוכרים.	מהיר, מצבים משתנים.	קצב נדרש לקבלת החלטות

(מתוך ספרות תורתית ורוע היבשה בנושא פו"ש)

להשיג. בשיטת פיקוד זו קצב קבלת ההחלטות של הכפוף צפוי להיות איטי יותר, כיוון שהוא תלוי בהחלטות מפקדו [...] גישת פיקוד פרטני מתאימה למצבים שבהם נדרשת מידה של שליטה הדוקה בכוחות לתיאום ביניהם, כאשר נדרש לשלוט באופן הדוק בהקצאת האמצעים, כאשר המידע המצוי בידי המפקד רב מזה העומד לרשות הכפופים, כאשר ניתן להבטיח קשר רציף עם הכפופים ולא צפויים מצבים בלתי מתוכננים בלחימה, שידרשו קבלת החלטה או פעולה עצמאית של הכפופים.¹⁰

- כדי לסייע למפקד לבחור את דרך הפעולה שלו, הוגדרו בפרק של תורת לחימת היבשה תבחינים לשימוש בשתי שיטות הפיקוד. עיון בטבלה שלעיל¹¹ מעלה שתי תובנות עיקריות:
- הטבלה מציגה את המנעד הקיים לכאורה בגישת "פיקוד משימה", אך מפצלת אותה. במילים אחרות, זה"ל מצהיר על "פיקוד משימה" כעל גישת פיקוד דומיננטית, אך בה בעת מעמיד אותה במדרגה אחת עם גישת פיקוד אחרת, וכך למעשה מאפשר לממש פרקטיקה חלופית שסותרת אותה לחלוטין. לכאורה אמור להיות מנעד, אך בפועל תורת הלחימה מציירת שתי סביבות לחימה שונות בתכלית.
 - שיטת "פיקוד פרטני" אינה מתאימה להתרחשות הכוללת חיכוך, אף לא מינימלי, עם השטח או עם האויב. היא מניחה שדה קרב חזוי וצפוי, בקצב התרחשות איטי, או במילים אחרות - לא אמיתי. הכוח שלכאורה אמור לפעול לפי צורת פיקוד זאת אינו עומד בשום קריטריון בסיסי של יחידה צבאית בשדה הקרב.

אין כוונתנו לטעון שריכוז סמכויות הוא המאפיין את הפיקוד הפרטני, או שהוא טעות פיקודית. הגבלות שונות נוצרות בכל קרב והמלחמות עצמן הוכיחו לא פעם, שבשלב מסוים נדרשו מפקדים לרכז סמכויות כדי לאפשר את קיום המשימה. דוגמה לכך אפשר לראות בהתנהלותו של אלוף אריאל שרון, שריכוז את השליטה בנקודת צליחת התעלה במלחמת יום הכיפורים וניהל אותה בעצמו, וגם אז לא שגה. הוא הבין שמשמית האוגדה תלויה כולה בהצלחת המהלך, ולפיכך העדיף שלא להאציל את הסמכות לדרג כפוף, שגם לא נדרש לה.

הרכבות, ודרכים חדשות ליצירת קשר למרחק, כמו הטלגרף. בראשית המאה ה-19 נוספה לתמונה עוצמת האש של הארטילריה, ולצד הזנב הלוגיסטי הגדול מאוד של צבא ההמונים ושל התחמושת הכבדה, יצרו הרכבות, הארטילריה והלוגיסטיקה צורך בתכנון מפורט. הטלגרף נתן מראית עין של יכולת שליטה מרחוק.⁵ כפי שמתאר ואן קרפלד, ההתפתחויות האלה הולידו שתי גישות מנוגדות - האחת, שאותה הובילו הבריטים, התמקדה בניסיון להשיג שליטה מלאה בכאוס של הקרב שהועצם נוכח מרכיבי האש והלוגיסטיקה העצומים שנוספו לו, באמצעות תכנון ארוך, דקדקני ופרטני.

הגישה השנייה, שאותה הובילו הגרמנים, גרסה הכרה באופיו הכאוטי והאקראי של הקרב וויתרה על ניסיון למשטר אותו. היא הותירה למפקדים חופש פעולה בתוך מסגרת שהכווינה אותם.⁶ הגישה הבריטית התבררה כהרת אסון בסדרת קרבות, ששיאם במערכת הסום. הגישה של הגרמנים הביאה אותם, למרות נחיתות במשאבים, בטכנולוגיה ובכוח אדם, אל סף הכרעה. אמנם הגישה נולדה בתקופות של לחימת יבשה עצמאית ונפרדת מיתר הזרועות, לפני היות חיל האוויר, אך התפתחה גם בצי הבריטי במאה ה-18, והייתה מהגורמים שהביאו לשליטתו המוחלטת בימים במהלך המאה ה-19. הנסיגה ממנה פגעה בו קשות.⁷

זה"ל מצהיר על "פיקוד משימה" כגישת הפיקוד השלטת והמועדפת שלו,⁸ אך מעולם לא אימץ אותה כפילוסופיית הפיקוד הרשמית שמבטאת תפיסת פיקוד שלמה. אולי אחת הסיבות לכך היא שעם השנים התברר שבמערכים לוחמים ובמצבי תפקוד מסוימים לא ניתן, ואולי לא נדרש, לאפשר "פיקוד משימה" במלוא מובנו. למשל, עצמאות של הדרג הזוטר בביטחון שוטף נתפסת - בטעות, לדעתנו - כעלולה לסכן השגת תכליות של רמות בכירות יותר; מרחב ההחלטה של אנשי צוות אוויר בפעילות מב"מ (מערכה שבין המערכות) הוא צר מאוד יחסית לזה שבמלחמה. חוסר האמון בשגרה יפריע לבניית אמון במלחמה. תרבות שמעודדת יוזמה והתקפיות וניצול הזדמנויות, כתב גנרל הנחתים מאטיס, אינה נולדת לפתע בשדה הקרב, אלא דורשת טיפוח האורך שנים.⁹

"פיקוד פרטני" - פתרון יעיל שמעניק יתרון בשטח, או תרחיש בלתי אפשרי?

יש דוגמאות רבות למצבים שבהם פיקוד המשימה אינו מתאים לכאורה, ולהם הקדישה התורה הצה"לית את שיטת "הפיקוד הפרטני", שמוגדרת כך:

גישת פיקוד לפיה כל ממלא תפקיד מבצע את המוטל עליו בתחומו בהכוונה ישירה ובבקרה של מפקדו. המפקד יגדיר הן את התכלית [...] והן את שיטת הפעולה למימוש המשימה - איך

המבחן הוא, האם המפקד שומר אמצעים וסמכויות אצלו כי זה מה שנדרש לו ברמתו לביצוע המשימה, או כי הוא מבקש לקיים שליטה על מהלכי הכפוף.

נוסף על ריכוזיות בהחלטות הקשורות לתיאום, אחת השיטות לשליטה בעצמאות הפקודים בשדה הקרב היא אופן הקצאת המשאבים - ביזורם או ריכוזם. דוגמה נפוצה לכך היא ריכוז יחידות האש בידי המפקדה הממונה, גם כאשר אותה אש הכרחית למילוי משימת הכפוף, והופכת אותו לתלוי לחלוטין במפקדו למימוש תוכניתו. במצב זה יתרגל הכפוף, קרוב לוודאי, לבקש כל פעם אישור ממפקדו למהלך הבא - מצב שבו ראה הגנרל מאטיס ריסון בנוסח "אמא, את מרשה לי?"¹².

במלחמת ששת הימים ראה לנכון האלוף אריאל שרון, בהבקייעו כמפקד אוגדה 38 את מתחמי אום כתף - לרכז לצורך ביצוע המשימה את כל האש האוגדתית, לרבות מהחטיבות, והקפיד לא להטיל על פקודיו משימות שיצריכו אותם לבקש באותה עת שימוש באש. בניגוד לכך, מתבצע לעיתים תהליך של ביזור אמצעים לוגיסטיים המעניק לדרגים נמוכים יותר עצמאות רבה יותר, כפי שהתרחש בכמה חטיבות וגדודים במבצע "צוק איתן". כל אלה דוגמאות לריכוז סמכויות, החלטות ומשאבים, בהתאם לצורך בתיאום נרחב בין יחידות, או לריכוז מאמץ בנקודה קריטית. אפשר לשים לב כי הדוגמאות מבטאות גישה של "פיקוד ריכוזי" ולא "פיקוד פרטני", כלומר ריכוז הסמכות לפרק זמן קצר ועל-מנת לשלוט בסוגיה אחת קריטית - משאב מסוים, או נקודת החלטה מסוימת - כדי להשלים את המשימה של הממונה. אי אפשר לנהל כך קרב שלם, לזמן ממושך, ודאי לא בשלבים שעיקרם מגע עם האויב.

עניין נוסף הוא השימוש במונח "שליטה". פעמים רבות נוצר בשיח בלבול בין "פיקוד פרטני" ובין "שליטה ריכוזית", וחשוב להבהיר את ההבדל ביניהם. השליטה היא תהליך התומך בפיקוד, והיא בעלת מאפיינים טכניים רבים (תכנון, בקרה, דיווח, הפצה ועוד). אפשרי ורצוי לקיים במערכים שונים תרבות של שליטה ריכוזית, כל עוד נשמר עקרון הביצוע המבוזר, כפי שמתפתח בחילות האוויר במערב.¹³ הרי גם אותו טייס, במב"מ ובמלחמה, נדרש להחליט אם "להסיט צלב" ולהחטיא את המטרה במכוון במצב שבו השתנו התנאים בסביבתה. גם אותו מפקד זוטור בבט"ש אמור לפעול לכאורה לפי "פיקוד פרטני", אך מדובר בטעות נפוצה; אכן, מוטלים עליו אילוצים רבים, אך מוטב לא לומר לו איך לבצע את המשימה, משום שלא ניתן לחזות את כלל ההתפתחויות האפשריות במהלך ביצועה.

גם בחיל האוויר עצמו עלו לעיתים קולות שהזהירו מפני השפעת התרבות המתפתחת בבט"ש לזו של מלחמה והקושי בביצוע המעברים גם בחיל האוויר עצמו. דבריו של אלוף (מיל") אביהו בן-נון על מלחמת יום הכיפורים יכלו להיאמר על-ידי כל קצין יבשה אחרי כמעט כל מלחמה: "בביטחון שוטף פירטנו כל פקודה עד הפרט הקטן ביותר... הרגלנו את הטייסות לקבל הכול לעוס ומפורט... במלחמה תפסתי את עצמי מבין שלא הכנו את הטייסות לעצמאות. הבעיה של מעבר ממבצעים של ביטחון שוטף למלחמה היא בעיה מנטלית".¹⁴

גנרל הנחתים צ'רלס קרולאק שטבע ב-1999 את המונח "הרב"ט האסטרטגי",¹⁵ טען שככל שהעולם מורכב יותר ויכולות הדרג הזוטור רבות יותר, כל מפקד זוטור עשוי למצוא עצמו בנקודה שבה תפקודו ישפיע על קבלת החלטות ועל מאזן הישגים ברמה האסטרטגית. לכן יש להכשירו לכך ולתת לו את הכלים לזהות

מצבים ולקבל החלטות. הוא לא התכוון, כפי שמפקדים רבים פירשו זאת, שיש לכבול את ידיו של רב"ט הרנדז המסכן, גיבור מאמרו, מחשש "שיעשה שטויות".

כך, מפקד סיור זוטור יכול להיות ברגע אחד במהלך סיור שלו סביב הגדר, ורגע אחר כך למצוא עצמו בקרב עם כוח אויב שחדר והציב מארב. ברגע השינוי יצופה ממנו לפעול בהתאם לסיטואציה, ולהחליט החלטות שיכולות לכלול חצייה של קו הגבול הבין-לאומי, הפעלת נשק מסייע, הכוונת כלים אוויריים וכדומה. לפיכך יש לשאוף לפיתוח דמות מפקד שיועד לעבור בין "מצב פעולה" אחד לאחר בלי לקבל פקודות מפורשות; נדרש מפקד שיבין מתי המצב משתנה, ומתי הפקודות שניתנו מראש והאילוצים שפורטו אינם רלוונטיים עוד.

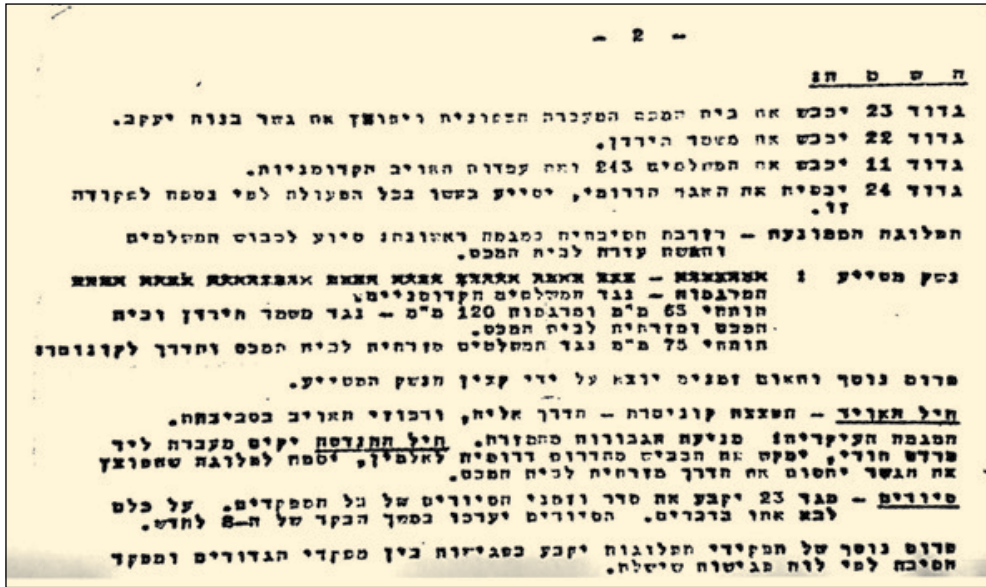
צה"ל מצהיר על "פיקוד משימה" כגישת הפיקוד השלטת והמועדפת שלו, אך מעולם לא אימץ אותה כפילוסופיית הפיקוד הרשמית שמבטאת תפיסת פיקוד שלמה

לעומת החיכוך הקבוע שבו כרוך הקרב היבשתי, אין זה מקרי כי גישת "הפיקוד הפרטני" ביסודה נתפסת ככונה עבור חיל האוויר, מערך המודיעין והכוחות המיוחדים. המשותף למערכים אלה הוא ההנחה שניתן להתגבר על תופעת החיכוך, ואם לא על כולה אז על מרביתה. בחילות אלה מניחים שניתן לעשות זאת בעזרת תכנון קפדני ביותר ובתוספת טכנולוגיה שיכולה לייצר תמונה אמינה של ההתרחשות בשדה הקרב, בקרב כל הדרגים. אורח חשיבה זה הוא הקרקע שעליה צומחת הגישה הכופרת ב"פיקוד משימה". "פיקוד פרטני" מניח את יכולתו של המפקד לחזות את ההתרחשויות הצפויות בשדה הקרב, ולכן עולה בקנה אחד עם מי שגישתו למלחמה היא תעשייתית ומכנית.¹⁶ צה"ל לא יכול לאמץ באמת את "פיקוד משימה" כפילוסופיה וכרך מקצועי כל עוד הוא מאפשר לפעול לפי "פיקוד פרטני" ומעניק למפקד את שיקול הדעת לבחור מתי לעשות זאת. התשובה האמיתית לטעמנו היא שלא ניתן להשתמש ב"פיקוד פרטני" אף פעם, בשום התרחשות קרבית. השיטה מנוגדת אפילו לעקרון המלחמה הראשון - עמידה במשימה לאור המטרה - שהרי אם המפקד נדרש להגדיר גם את ה"מה" וגם את ה"איך" בכל עת, אין לפקוד יכולת להיערך מחדש בהתאם לשינוי הנסיבות ולהחליט על הפעולה הנדרשת בזמן אמת כדי להשיג את המטרה.

בפתחו של עידן חדש

זרועות וגופים מחוץ לכוחות היבשה התפתחו בעוד התפיסה הדומיננטית של פיקוד ושליטה המלווה אותם היא ריכוזית, ובראייתם זאת גם הגישה היעילה. כך, כדי להקצות משאבים חיוניים כראוי פועל מערך הלוגיסטיקה בגישה ריכוזית. חיל האוויר פועל משחר ימיו בגישה של תכנון ריכוזי ושליטה מרכזית, ומפעיל את מערך המטוסים שלו במלחמה (קל וחומר במב"ם) בשליטה מרוכזת ("תל-

אביב תוקפת בעזה¹⁷).
ואולם הדין על השוני בגישות הפיקוד אינו רק בגדר שעשוע אינטלקטואלי, אלא גורם לחיכוכים בהפעלת הכוח ויהפוך לבעל חשיבות מכרעת כבר בעתיד הקרוב. צה"ל עומד היום בפתחו של עידן שבו בדרג היחידה הטקטית יילחמו זה לצד זה, באופן אורגני, מערכים מזרועות שונות ומתרבויות פיקוד שונות¹⁸. האם ניתן לפקד בקרב על יחידה שבתוכה פועלים במהלך אותו קרב קצינים ומרכיבי משנה, כל אחד על-פי פילוסופיית פיקוד שונה, כחלק מאותו מהלך טקטי? במרוצת השנים התפתחו תהליכים מורכבים שנועדו לאפשר שילוב יעיל של חיל



(מתוך פקודה למבצע "ברוש", 7 ביולי 1948)

משמר הירדן ויחסל לחלוטין את ראש הגשר הסורי". מיד לאחר מכן מובא סעיף "השטה" (כך במקור, ראו תרשים 2). המשמה שקיבל הכוח האווירי במבצע היא "הפצצת קוניטרה – הדך אליה, וריכוזי האויב בסביבתה". ועוד הוסברה הכוונה: "המגמה העיקרית: מניעת תגבורות מהמזרח". כוחות האוויר שימשו כוח במבצע, והופעלו ככל כוח אחר - בצורה עצמאית ולפי כוונה ברורה. כך הוא נדרש לשרת את משימת החטיבה (כרמלי) - למצוא את האויב שהוגדר לו, לתכנן את תקיפתו, לעמוד בזמנים ולהיות בתיאום עם הכוחות האחרים. הכוחות האוויריים היו חלק אינטגרלי מהמבצע, והופעלו באותה גישת פיקוד ככל כוח אחר. זאת רב-זרועיות במיטבה. מה שאפשר אותה היו שיטת הפעולה, השפה האחידה ובעיקר גישת פיקוד משותפת. כולם לקחו חלק בהשלמת המשמה, באופן עצמאי ובהתאם למטרה. נוסף על כך, על-פי שיטת "פיקוד משימה" מאציל המפקד סמכות לפקוד, ונאלץ לספוג את טעויותיו של האחרון. המפקד נדרש לשחרר במודע את השליטה שהוא מדמיין כאוחז בידו בקרב. לכן גישה זאת דורשת, נוסף על דברים רבים אחרים, מפקדים אמיצים, שסומכים על פקודיהם; סומכים עליהם כי הוכשרו ואומנו כראוי, וכן הבהירו להם היטב את כוונתם, את ההבנה שאין באמת אפשרות אחרת אם הם רוצים לנצח. מחקר שהתקיים בעבר בנושא הצביע על חשש אמיתי של צה"ל מפני אימוץ "פיקוד משימה" כגישה בלעדית, וקרא למפקדים לעשות כן ולהנחיל את העקרונות.¹⁹ החשש ברור, ודורש טיפול (גם) עכשיו יותר מתמיד.

אז מה אנחנו מציעים?

לשיטתנו, צה"ל נדרש לאמץ את "פיקוד משימה" כפילוסופיית הפיקוד הבלעדית, ועדיף לכנות אותה בפשטות "פיקוד". נדרש להיפרד ממתן הלגיטימציה לגישות פיקוד לא רלוונטיות בשדה הקרב, כמו "פיקוד פרטני". פילוסופיית הפיקוד צריכה להיות

האוויר בקרב היבשה. תהליכים מורכבים אלה נוצרו לנוכח המתח הקיים בין אופן הפעלת הכוח האווירי, בצורה מרוכזת, ובין הצורך של היבשה בזמינות גבוהה מאוד שתאפשר זמני הפעלה קצרים. מורכבות נוספת נוצרת לנוכח המתח שבין היות זרוע האוויר בעלת משימות עצמאיות בשדה הקרב, ובין היותה מסייעת לקרב היבשה. כדי לגשר על פערים אלה הוקמו גופים כגון תאי שליטה בחיל האוויר ומרכזי שליטה בפיקודים. פעולתם מחייבת את מפקדי היבשה לצלוח את הבירוקרטיה הנדרשת לצורך הפעלת המטוסים, ולכן מצד אחד ניכרים מאמצים לגשר על הפער, ומצד שני הפער גדול כתוצאה מהתהליך. גם בהקשרי הפו"ש במערכות האחרונות היינו עדים לחיכוכים, תוך כדי לחימה, בין מפקדי שדה, לרבות בכירים, שפוקדים על גורם אוויר להפעיל אש בגזרתם, גזרת האחריות שלהם - וגורם האוויר מסרב או מתנה הפעלה במגוון תנאים. לשיטתו של איש חיל האוויר, גזרת הפעולה אינה רלוונטית, או שהוא כופר בתמונת המצב של המפקד היבשתי שלו הוא מסייע ורואה עצמו כפוף למערכת פיקוד שונה, בתנאים שונים. באיזשהו מקום הוא למעשה "לא באותו הקרב". אם אנחנו רוצים להפוך את הקרב למשותף, משולב ואחיד, אנחנו נדרשים לשפה משותפת בנוגע לשיטות הפיקוד ולפרשנות שלהן. דוגמה לכך אפשר לשאוב מפקודות המבצע של מלחמת העצמאות. הפקודות כולן קצרות מאוד, ממוקדות ומכילות את כלל המערכים, לרבות בסעיף "השיטה". מן המוכרות היא פקודת ההתראה למבצע "יואב" מ-15 באוקטובר 1948, שבה הוגדרה השיטה "בעצמכם" והפכה לדוגמה מובהקת ליישום של שיטת פיקוד עצמאית לחלוטין. דוגמה נוספת שמשולבת בה לחימה רב-זרועית ברמה הנמוכה ביותר, אפשר למצוא בפקודה למבצע "ברוש" מ-7 ביולי 1948 (ראו תרשים 2); בסעיף "כוחותינו" מופיע "חיל האוויר" [כך במקור] כאחד הכוחות. המשמה למבצע היא: "הכוח יכבוש את בית המכס,



חפ"ק מאו"ג 146, אלוף מוסה פלד במרכז. אוקטובר 1973.
 פעמים רבות נוצר בשיח בלבול בין "פיקוד פרטני" ובין "שליטה ריכוזית" (צילום: מתוך הספר "כנגד כל הסיכויים")

הוא רוצה שיקרה, מה הוא לא רוצה שיקרה, לאן הוא רוצה להגיע, מהם האילוצים ההכרחיים ומדוע.

הכוונה תבהיר את כלל תפיסתו של המפקד את המבצע ותהיה המצפן לפקודיו. המפקד יגדיר מהו מצב הסיום הרצוי מבחינתו של השלב הטקטי או המערכתי, בהתאם לרמתו (מצב סיום לא במובן האסטרטגי, אלא זה שמאפשר את התנאים למעבר לשלב הטקטי הבא), מה ייחשב עבורו הצלחה ומה ייחשב חוסר הצלחה; אילו מחירים, למשל, ייחשבו כלא סבירים, מהם התנאים שהוא רואה כנדרשים לכך, אילו מגבלות מוטלות עליו ועל פקודיו, מהי המשימה, מה התכלית שהיא משרתת, ומה מוקצה להשגתה.²³

את סעיף "הכוונה", כמקובל בצבאות נאט"ו, המבטא את כל האמור לעיל, יש להכניס לתוך פקודת המבצע הצה"לית (כחלק מרפורמה נרחבת שדרושה בה, אך זה עניין למאמר אחר).

כל מפקד בצה"ל, ללא קשר לשיון הארגוני שלו וללא קשר לנדרש ממנו ומפקודיו בקרב, יידרש ליצור סביבה תרבותית המאפשרת את מימוש ששת תנאי היסוד לפילוסופיית הפיקוד. כל מפקד ינהג על-פי ארבעת הכללים למימוש פיקוד משימה הלכה למעשה. כל מפקד יצטרך להחליט מה מידת האילוצים שהוא מחייב בהם את פקודיו. כלומר, אילו מסמכויותיו הוא מבזר. גם מפקד שיבחר לקבוע את שיטת הפעולה של פקודיו (את ה"איך") יהיה חייב לעמוד בכל אלה, ובוודאי יהיה עליו לתבוע מפקודיו לרדת לסוף דעתו ולהבין את כוונתו עד תומה. כך יוכל לאפשר להם רמת חופש כדי שיוכלו לעדכן את משימתם ואת שיטת הפעולה שלהם לנוכח שינויים במצב - בשגרה, בחירום ובמלחמה. כי אין פיקוד אחר.

ההערות למאמר זה מתפרסמות בסוף הגיליון.

תקפה לכל המערכים ולכל צורות התפקוד. לפיקוד צריכים להיות תבחינים אחידים, דומים לאלה שאנו מגדירים דרכם היום את שיטת "פיקוד משימה". באמצעות לימוד הפילוסופיה הזאת והכלים המעשיים שהיא מציעה נכשיר את כלל המפקדים, ולפיה נבחן את יכולות הפיקוד שלהם.

בבסיס הפעילות נדרש להתקיים מעין "ציר" שבצידו האחד יהיה "פיקוד עצמאי/מבוזר", ובצד האחר "פיקוד נשלט/מרוכז". כל מפקד יצטרך להחליט היכן הוא מתמקם בהקשר של הפיקוד המסוים (בכירותו, איכותו וכדומה), בהקשר המשימה המסוימת (כמה תיאום בין הפקודים נדרש באותו השלב למימוש המשימה), ובהקשר של אופי הפעולה הנדרש מיחידתו במלחמה (מג"ד מתמרן-מסתער יידרש גם ביום-יום להפעיל פיקוד עצמאי/מבוזר יותר כדי להכין את פקודיו לחירום).

במהלך עריכת התוכנית יצטרך המפקד לקבוע מתי הוא מרכז סמכויות מסוימות, ובשאר הזמן יאפשר חופש לפקודיו. אם החליט לרכז סמכויות - יקיים זאת לפרק זמן קצר ככל הניתן, ואך ורק דברים שהם תנאי למימוש משימתו. בכל מקרה, בין גבולות הגזרה, הפיזיים והרעיוניים, שהגדיר לפקודו לא יכתוב המפקד את אופן הפעולה.

צה"ל יגדיר תנאי סף שישמשו כמסגרת וכמצע תרבותי להתנווית "פילוסופיית הפיקוד".²⁰

1. בסיס תו"ל אחיד משותף, וידיעת התו"ל והבנתו.
 2. אחידות בדרך החשיבה הצבאית.
 3. אמינות ואמון הדדי.
 4. התמקדות כל דרג ברמתו שלו, ונכונות הכפופים ליוזם וליטול אחריות.
 5. נכונות הממונה ליטול סיכונים, וכן לקבל אחריות לשגיאות ולכישלונות של הכפופים לו.
 6. הפגנת אומץ להודות בשגיאות וללמוד מהן.
- נוסף על "פילוסופיית הפיקוד" נדרש צה"ל להגדיר מסגרת פרקטית הלכה למעשה, בבחינת "איך עושים פיקוד משימה". זאת באמצעות ארבעה עקרונות, הנסמכים על התורה הקיימת בצה"ל וכן על תובנותיו של הגנרל הבריטי רופרט סמית:²¹
1. על המפקד להבהיר את כוונתו ולהסביר כיצד כל פקוד משתלב בתוכנית (ראו להלן משמעות "הכוונה").
 2. המפקד נדרש להקצות משאבים מספקים לפקוד לביצוע המשימה.
 3. המפקד נדרש להגדיר סייגים הכרחיים, בעיקר לתיאום, שהרי היחידה אינה נלחמת בחלל ריק, אלא לצד יחידות וגורמים נוספים.
 4. הפיקוד נדרש לבחון כל העת את תקפות המשימות שקיבל לנוכח כוונת מפקדו, ולעדכן את משימתו בהתאם להתפתחות הקרב, שהרי "קרב הינו התרחשות מותנית נסיבות".²²

כל פעולה של מפקד תהיה בהלימה לכוונת הרמה הממונה. כלומר, כל מפקד יצטרך להבין לעומק ככל הניתן את המשימה שניצבת מול מפקדו, את נתיבי התחבולה האפשריים, את תפיסתו של המפקד את המבצע ואת הצפי לתוצאותיו, ולפעול לפיהם - גם אם הדבר כרוך בשינוי נקודתי של שיטת הפעולה, או אפילו של המשימה כולה, כפועל יוצא של המתרחש בשדה הקרב. בהתאם לכך, כל מפקד יידרש להבהיר לפקודיו בלשון חופשית, אך ברורה, בהירה, חדה ומקצועית, שאינה משתמעת לשני פנים, את כוונתו: איך בדיוק הוא רואה את הדברים. מה

