

למידת מפקדות בבניין הכוח

קצב השינויים בתרבות המקצועית איטי, ולרוב לא תואם את ציפיות בוני הכוח לשינויים מהירים וקצביים. הכנסת הקשר התרבות לבניין הכוח באופן גלוי תאפשר את מתיחת המודלים המנטליים הקיימים, וייתכן כי תייצר שיטות פעולה ממוקדות למזעור אזורי התנגדות וחיכוך היסטוריים

לטקסי תשומות. גם אם מפקד בן-זמננו מכיר ביכולות התיאורטיות של מפקדתו, חסמים רבים ומגוונים עלולים לאכזב אותו, להנמיך ציפיותיו מהמטה ומתפוקותיו ולהחזיר אותו לדרך הפר"ש הישירה. חלקם קשור לאופן בו בונה הכוח כופה עליו את תהליכי הפר"ש ואת מוסד המפקדה שלו. לא דומה מח"ט בתפקיד ראשון למארג"ג מנוסה. ברם, חקירה מתודולוגית של כלל ביצועי הפר"ש בלחימה ובאימונים מאפשרת הכללה זו.

מאמר זה יעמוד על הבעיות הקלאסיות של המטות ועל הופעתן במטה הישראלי, ויציע נקודת מבט חדשה על ניתוח תפקודי המטה. המאמר אינו מציע שיטה חדשה לארגון המטה (מבנה ארגוני או מבנה פיזי) אלא מודל רעיוני המבוסס תפקוד ועל פעולות המטה למשך הלחימה כולה.

בשני העשורים האחרונים בקצב של אחת לשנתיים-שלוש בממוצע, בוצעה עבודת מטה לייעול המפקדות העוצבתיות. ניכרת התקדמות מרשימה בערוצי הדיגיטציה, האוטומציה ומיצוי עידן המידע, בתהליכי תקיפת מטרת ומיצוי מודיעין, ואף באיכות ובמגוון ההכשרות. למרות זאת, ניתן למצוא כשלים החוזרים זה כ-70 שנה בצה"ל.

כלל הכשלים השבים קשורים קשר ישיר ליחסי מפקד-מטה, ולעבודת המפקד והמטה במפקדות. לדוגמה פערי השיח והתיאום שבין חפ"ק המפקד למפקדתו מאחור. פערים הקשורים קשר עמוק לתרבות ולתפישת הפיקוד, כלומר לשאלה המכרעת: האם המפקד מפקד על עוצבתו דרך המטה והמפקדה, או שבחר לעקוף אותה ולנהוג בדרך הריכוזיות והאינטואיטיביות, באינטימיות השיח הישיר עם מפקדי המשנה? בחירה שמעקרת את רוב תהליכי המטה, והופכת אותם





המטה הישראלי - דגם כלאיים ייחודי

מאמרו של האס' מעלה לדיון את התאמת המטה בצה"ל לתפקידי המטה ולתמיכת המפקד. המטה הישראלי אופיין כבר לפני כשני עשורים² כדגם כלאיים בין דגם המטה הגרמני והבריטי, על-פיו נוסד המטה, לבין דגם המטה אמריקני שאומץ בעשורים האחרונים, לפיו:

- נוספו ממלאי תפקידים למטה.
 - פוצלו תחומי המטה הקלאסיים (מבצעים, תחזוקה וכוח אדם) לתפקידי מטה המקצועיים.
 - מונו ממלאי תפקיד נוספים לכל תחום.
 - המפקדה הפכה ליחידה נוספת שיש לה גזרת אחריות משל עצמה, ובפרט - מינוי ראש מטה וסגנים לראש מטה.
- כל אלה לא רק שאינם פתרון לבעיות הקלאסיות של המטה, אלא אף מעצימות אותן.

למעשה, באימוץ דגם המטה האמריקני על תשתית של דגם המטה הבריטי-גרמני שהיה נהוג לפניו, לא נעשה מאמץ לשעתק את יתרונותיו הנורמטיביים של הדגם הבריטי-גרמני, לדוגמה הציות והמשמעת המקצועית המוקפדת. תכונות אלה שהתקשו ממילא לחצות את מסך התרבות המקומית נעלמו כליל תחת המאפיינים האמריקניים, ובהם הגברת הדרישה לבירוקרטיה תהליכית, הגידול במטה המתאם וביכולות הטכנולוגיות.

הבעיה ב"הדבקת" שתי שכבות אלה במטה הישראלי, נובעת ככל הנראה מתרבות הקיימת עוד מימי הקמת המדינה של מטה ההגנה או חטיבות (ומטה) הפלמ"ח. תרבות המעדיפה א-פורמליות: אלתור, יוזמה לפני, סלידה מנהלים ומת"ל קשיח וכתוב וממטה בירוקרטי. לא די בכך שהמודל העוצבתי הבריטי-גרמני, שאומץ בתחילת הדרך עם מקורות השכבה התרבותית שלו לא התאים לאופי ולסגנון הפיקוד בצה"ל. מעבר לכך, האימוץ הנוסף של המודל האמריקני משולב המודיעין העתיר והאש מנגד, עירב יחסי פיקוד ומטה בקרב קציני המטה עצמם, בעיקר במודיעין ובאש.

החוסר ב"דבק" ארגוני ותרבותי יצר מבנה לא שלם שאינו נתרם משתי השכבות המרכיבות אותו. הוא מיזוג, או תערובת, חסרת זהות לכידה במפקדה. המפקד בצה"ל אמור היה להיות אותו "דבק" להפעלה מיטבית של מטהו. אתוס הפיקוד ניצב מעל אתוס המטה, כבר בשנות ההקמה. עליונות שניכר כי עודנה נשמרת ומשועקת.

ביטוי להרכבה לא מתואמת זו ניתן למצוא בניסיונות הכושלים של מפקדות לעבוד על-פי מעגל הפו"ש, וביטויים בפירוק המתמיד לעשרות מופעים המשוקפים בשעוני הלחימה והפעילות. לדוגמה, במפקדה כיום אין שום משמעות לעיקרון "זהות מתכנן מבצע" - עיקרון יסודי בפיקוד המשוימה הגרמני, שהביא להתאמת מבנה המטה ונוהלי העבודה בו. במפקדה עוצבתית בת-ימינו, יש "מנהל לחימה" עם צוות משלו, ויש ראש צוות תכנון עם צוות אחר לגמרי.³ יש מופעי שליטה עיתיים בשעון הפעילות כמו גם מופעי תכנון, על-

מנת לממש את הסימולטניות בעבודות המטה. הלקח החוזר בעבודת המפקדות בהקשר זה הוא הפער בהעברת תוצרי התכנון של צוות התכנון לצוות השליטה וניהול הקרב המתחולל, בשולחן המרכזי.

המטה הישראלי הוא דגם כלאיים ייחודי, אך לא רק מכיוון שלא בחר בדרך אחת. צה"ל אינו הצבא היחיד שעשה את המעבר בין דגמי המטה. ברם, השוואתו לצבאות אחרים שהתאימו את דגם המטה שלהם בהתאמה לדגם מטה נאט"ו, יגלה פער מהותי. הסיבה - הדגם הישראלי סובל מהעצמה של בעיות מטה, ומהבדלים בתרבויות של ממלאי התפקידים במטה. הבדלים, שבונה הכוח לא השאיר מרווח מתאים למיצויים המלא.

אזור ההסתרה של למידת בניין הכוח על מפקדות

הרצון של בוני הכוח לראות במפקדה "מכפיל כוח" הואץ לאחר מלחמת לבנון הראשונה, ותאבונם התמקד בעיקר במערכות השו"ב (שליטה ובקרה). משנות ה-90 התמקד גם בדחיפת יכולות ואמצעי מודיעין עתיר ואש מודיקת מנגד למפקדות העוצבתיות (אמצעים שהיו בעבר בחזקת המפקדות הראשיות). מפקדי המפח"ש (מפקדת חילות השדה) והזרוע ציפו ש"השו"ב יממטר וישר את המפקדות",⁴ יצמצם את השונות, ייעל ויאץ את תהליכי הפו"ש ובעיקר יצור האחדה. הבעיה הייתה שהשונות של כל מפקדה ומפקדה לא הייתה מקרית או כאוטית. היא גם לא הייתה תופעה של התעלמות מהתו"ל או תוצאה של חוסר מקצועיות.

במפקדה עוצבתית בת-ימינו, יש "מנהל לחימה" עם צוות משלו, ויש ראש צוות תכנון עם צוות אחר לגמרי

השונות הייתה קשורה קשר ישיר למודל הפו"ש האורגני, בו התאים המפקד את מטהו לסגנון הפיקוד האישי שלו ולהעדפותיו, לעיתים תוך שבירת התקינה או המבנה וארגונו. כתוצאה מכך, ככל שלמידת בניין הכוח דחפה להאחדה - נטה המפקד לשונות ולייחודיות. תוך יציאה לחפ"ק לפני, ותוך משיכת קציני המטה המתאימים לו מן המפקדה.

כשהביקורת העזה של מוסד הלמידה התורתי, דרך ועדות חקירה, הטיחה בפני המפקדים שהם חסרים את המקצוע הצבאי ורחוקים מתורת הלחימה הכתובה למפקדות, ושכל הכשלים כולם נעוצים ביציאתם לפני עם בכירי המטה, פיתחו המפקדים פיתוחים חדשים למודל האורגני.

בעוד המפקדים נלחצים מכובד משקלה של הלמידה המוסדית (למידה בירוקרטית, המוכתבת דרך דוקטרינות, תהליכים ונוהלי פיקוד ושליטה בכלל מערכות ההדרכה בבניין הכוח) - בבניין הכוח של המפקדות החל המטה להפנים את האפשרויות החדשות שבדגם האמריקני-צרפתי ולפרוח. החיפוש אחר אותם "פרחים" יעבור דרך:

- התעצמות אמ"ן ותפישת הלוחמ"ם.⁵
- תפישת הרשתיות והקישוריות - "לוחמה ברשת".

שלושה טווחי זמן שונים. שוב, בהקבלה ותוך תיאום מרבי בין כלל מאמצי ותהליכי פו"ש אלו. זו משימה מורכבת, שהמטות הקיימים במפקדות העוצבתיות, מוכשרים או מאומנים ובעלי הטכנולוגיה המתאימה והתו"ל היעיל ככל שיהיו, מתקשים לעמוד בה. מודלים של פיקוד ועבודת מטה, הנתפשים טובים בזמן אימונים, קורסים בלחימה עצימה וממושכת. בשלב העצים, המהיר והמשתנה ביותר בתרגיל, השלב הדר-צדדי, בו המפקד סוף סוף מתורגל בתפקידו וזקוק לכאורה נואשות לעצות המבוססות של מטהו - הופך המטה ללא רלוונטי בעיני המפקד.

בעיות יסודיות וכשלים חוזרים בעבודת מטה

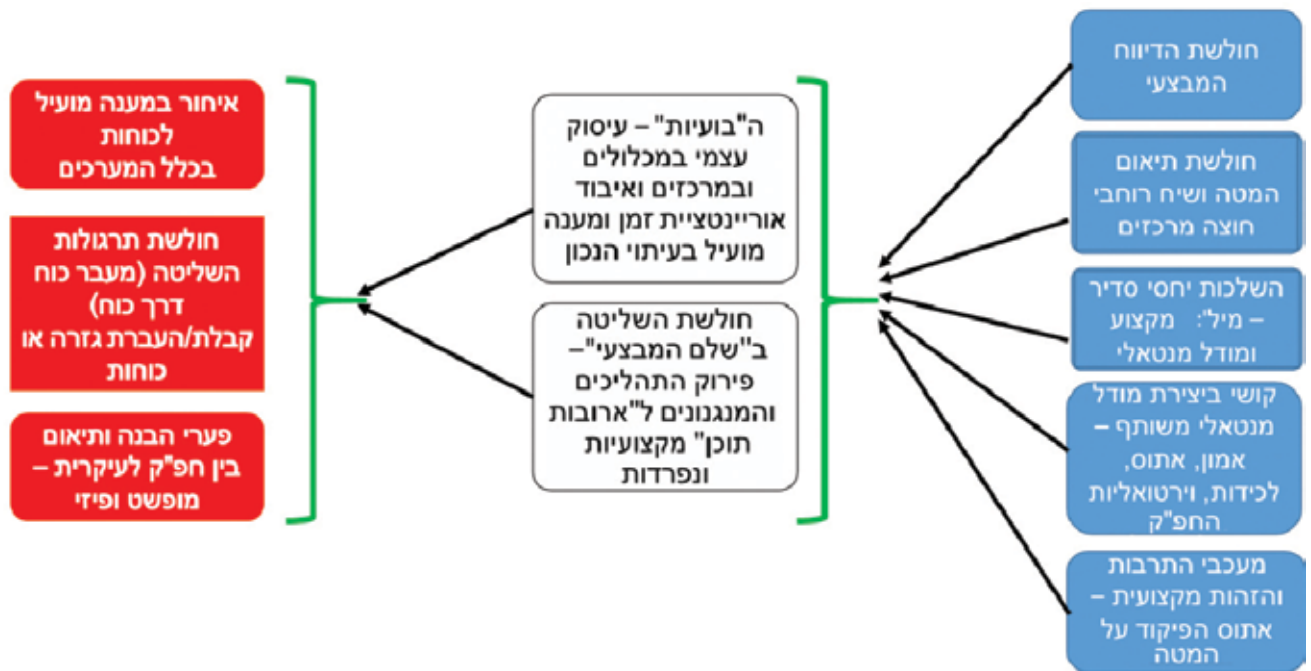
- קיימות בעיות יסודיות שחוזרות על עצמן בעבודה המטה, ואלו הן:
- מפקדים בצה"ל מתקשים לפתח מודל מנטלי משותף (ההבנה הדומה של הבעיה או המשימה ושל הדרך לפתרונה, בין חברי המטה) עם קציני המטה שלהם משתי סיבות:
 - הריחוק והפיקוד הווירטואלי בחפ"ק "לפנים", מקשה על הנחלת מודל זה במפקדה מאחור בזמן לחימה.
 - אתוס עדיפות הפיקוד על המטה בתרבות המקצועית מייצר חוסר שיוויון סמוי, ויתור על שיח התייעצות ובעיקר אי-הכרה בחשיבות המטה.⁹ (בהכללה הגסה בין תקופות וברמות הפיקוד).
 - הפירוק המתמיד של "השלם המבצעי" במבנה וארגון המפקדה, בטכניקות ובתהליכים שלה, מסייע מאוד להיצמדות המטה למחיצות תוכן מקצועיות נפרדות, המתקשות בשיח רחבי. המענה הקיים הוא של קבוצות ופורומים בתגובה לבעיות מתפרצות. במצב זה, הגלישה למצב "בועיות" מהירה. בועיות של מכלולים, של מרכזים או של קבוצות עבודה, המתנתקות מזמן העתיד הקרוב או הרחוק ושוקעות בבעיות מסוג עבר, שכבר קרו והדרשות מענה.
 - היעדר ויזואליות של "השלם המבצעי". אין שום שיקוף דיגיטלי בו זמני של כלל התהליכים הנדרשים במפקדה, על-מנת להבטיח את רצון המפקד בתנאי אי-הוודאות,¹⁰ החיכוך והבעיות התוקפות את צוותי המטה, בקצב בלתי ניתן לחיזוי. לדוגמה, הבטחת עיקרון הרציפות וההמשכיות. מוסכם, שבאם שואפים ליצירת לחץ בלתי פוסק על אויב מבוזר המסתיר את נכסיו היסודיים, עולות השאלות: היכן לא תוקפים כעת במרחב הלחימה? היכן יוצאת התקפה ללא תמיכת כלל המערכים? וכן, היכן יש פערים ברציפות מבצעי אש ותמרון? דמיינו לוח שחמט. בריבועים השחורים מתבצעות תקיפות באש אוטונומית תוך מיצוי מודיעין עתיד. בריבועים הלבנים מתבצע תמרון מבוזר, או מכונס נתמך מערכים. על-מנת לשלוט ב"הדלקת" הריבועים, בהזנתם, ב"כיבויים" או בהאצתם תוך מיצוי וחיסכון הכוח, המפקדה אמורה "לראות" - לחזות את כל ההתרחשויות בלוח - כאמור, לשלושה טווחי זמן. דיפרנציאציה, חלוקת עבודה, בירוקרטיה של תהליכים ושאר פירוקי המשנה, מונעים יכולת שליטה זו בהבטחת עיקרון המלחמה.
 - מכלל מאות אנשי המפקדה העוצבתית, יש רק 3-4 בעלי תפקיד הנושאים בעול הקשירה והחיבור בין היבטים מופשטים ובין היבטים פיזיים. בצה"ל, בשל מתח יחסי הפיקוד והמטה בתרבות

- הייעוץ המשפטי לתהליכי יצירת ותקיפת המטרות.
 - קציני האוכלוסייה בשטח אויב.
 - הדוברות והמטה המקצועי לניהול מבצעי המידע והתודעה.
 - התבוננות בהתפתחות קצונת המטה לעורף הצבאי והאזרחי.
- ההתעצמות לא הסתכמה בתוספות תקינה או תקציב, וגם לא במסלולי הכשרה ואימונים נפרדים. נוספו אליה הכוח הפוליטי והחשיבות, בקרבה למפקד ובעצמאות ונפרדות תהליכית במפקדה. כל אלו היו גם בשורה ותיאור של תנועת מטה מהשוליים למרכז ולהיפך. כתוצאה מכך נחלשו האג"ם והמבצעים. ברם, הדרך לנסות לאגד מחדש את הפריזמה הגסה של ריבוי המרכזים והמטה המתאם אל מול מפקד יחיד, עם אותן בעיות אנושיות של מוטת שליטה, הייתה פירוקו לגורמים של מעגל הפו"ש והצבת בעל תפקיד על כל חלק בו.

הבעיות שיוצר דגם המטה הישראלי

- בונה הכוח ייצר מפלצות ארגוניות שמתאפיינות בנפרדות מקצועית. לכן לקחי היעדר השיח הרחבי חוזרים ושבים. בנוסף אליהם גם מיעוט המלצות המטה למפקד, וגם עדויות ותיאור התופעות של ויתור מפקדים בלחימה על טקסי המפקדה. זאת גם הסיבה לכך שהאג"ם והמבצעים חלשים, הם מתקשים להציב לנגד עיני כלל אנשי המפקדה את הרעיון המופשט של המפקד. החזקת שתי האונות - אונת "השלם המבצעי" - הסתכלות הוליסטית על אופן מימוש הרעיון המבצעי והמשימה נגד מהלכי האויב, לצד אונת המערך המקצועי הנפרד - אמורה להתממש באחריות כלל אנשי המטה במפקדה כיחידים וכצוות. דוגמת מספר האנשים הזעום במפקדה המוטרת מהאויב מחוץ למרכז המודיעין ולבכירי האג"ם, מבהיר את הבעיה.
- דוגמאות אחרות לא חסרות. למשל, מפקדות ללא מידע הן חסרות ערך.⁶ גם כך הן עסוקות תדיר במתן מענה ל"בעיות עקשניות או מרושעות",⁷ שכבר התרחשו בעבר הקרב. בניין הכוח של המפקדות ניסה היסטורית הכול בכדי להעלים את בעיית חוסר הדיווח המבצעי. שני מרוצים התנהלו במקביל:
- המרוץ של בונה הכוח להעלמת בעיית הדיווח דרך טיוב מערכות השו"ב, כדוגמת פרויקט צי"ד.
 - המרוץ של המפקדים לפנים עם החפ"ק, מתוך הידיעה הברורה כי דיווח עלול לייצר הצרה של הפו"ש.
- התרבות משחקת תפקיד משמעותי. מקומה של התרבות והקשרה, גם אם נסתר, לא מתקבל דיו על-ידי בונה הכוח. לדוגמה, המפקד יצא מן המפקדה. המפקדה אמורה הן להבטיח את התממשות תוכניתו ופקודותיו והן להפעיל יכולות, אמצעים ומאמצים ישירים בשדה הקרב. צוות המטה אמור כמובן ליעץ לו, לטובת קבלת החלטות מהירה וטובה יותר מזו של האויב. הבעיה - המפקדה אמורה לעשות את כל זאת לשלושה טווחי זמן שונים, בראייה:⁸
- לתת מענה לבעיות שכבר אירעו בעבר הקרב. לדוגמה, אירוע רב נפגעים, חסימת ציר ומשבר לוגיסטי באחת היחידות.
 - לנהל בעיות בזמן הווה קרוב או מתמשש - אויב עומד להגיע מציר X, תקיפה אווירית תחל עוד Y, הציר ייפתח ב-Z.
 - ללמוד, להבין, לעצב ולתכנן לעתיד רחוק יותר - זאת מתוך החובה המקצועית למענה לסיכונים, לתפניות ולהזדמנויות.
- צוות המטה אמור לבצע את כל הפעולות לעיל, כל העת, לטובת

תרשים 1. משמאל, בריבועים האדומים מופיעים כשלים החוזרים תדיר זה כ-70 שנה של עבודת מפקדות. הריבועים במרכז הן התופעות הקבועות והסבריהן נמצא בריבועים הכחולים מימין.



לרגע" לרוב, ללא עמ"ט מקדימה. הם מוצפים קוגניטיבית, ומצפים שאולי עבודת המטה תתבצע בקבוצה. מנגנון הקבוצה לא מחזיק את המודל המנטלי של צוות המטה, והדבר הופך למנגנון השמדה של זמן יקר.

הצעה למודל השליטה ב"שלם המבצעי": החזרת דומיננטיות המבצעים במטה

יכולת הפו"ש היא קריטית, בעיקר בסביבת המפקדות. ודאי לנוכח הרב-ממדיות, מאפייני הלחימה ויחסי צבא-חברה במאה ה-21. מעגל הפו"ש בצה"ל הוא מודל אייקוני, אך אם עוקבים אחר השאלות המטרידות את בוני הכוח בהקשרו, ואת מהלכי בניין הכוח הקשורים בו, מוצאים כי אחיזתו איננה כה יציבה כפי שהייתה בעידן התעשייתי ובתמרון הליניארי, החד-ממדי.¹²

חולשתו בלינאריות שלו ברורה לכול. פירוק לגורמים בשעונים שונים, והיעדר תהליכי-על דומיננטיים הממוקדים להבנה ולשליטה ב"שלם המבצעי" מחייבים הצעה למודל חדש. זאת לצד נוכחותם של כשלים ולקחים חוזרים, הממוקדים ליחסי עבודת המפקד והמטה. יש לגבש סט כלים שיאפשרו:

- יצירת דומיננטיות מבצעים ואג"ם בעבודת המפקדה.
- ביסוסה של אומנות עבודת מטה כמענה לעימותים רב-ממדיים, בשלושת טווחי זמן מקבילים.
- אמצעי ליצירת תרבות ואתוס מטה משופר.

מודל הציא

לצד המאמץ שנועד לאפשר החלטה מהירה ואיכותית יותר מהאויב, צוות המטה נדרש לנהל ולשלוט בשישה מאמצי פו"ש דומיננטיים בר-זמנית, בשלושה טווחי זמן: עבר, הווה ועתיד קרוב, ועתיד.

המקצועית, תפקידם מורכב ומועצם. זאת מכיוון שהפיקוד הצה"לי לאורך עשרות שנים נטה למודל האורגני.

הכישרון, היכולת וההשפעה על המפקד, הכתיבו יותר מאשר רצונות ההאחדה והסטנדרטיזציה התורתיים. הכול בהתאמה לסגנונם האישי ולצורכיהם השונים. גם כשהפיקוד הקרבי נאלץ בסוף שנות ה-80 להרכיב ראש בפני הבירוקרטיה הדוקטרינרית ולהיפרד מעיקרי המטה בחפ"ק לטובת מפקדות נייחות מאחור, המודל האורגני הוא עדיין המודל המועדף לעומת מודל המטה העוצבתי הבירוקרטי.

אנשי האג"ם הבכירים במפקדה (רמ"ט, מנהלי לחימה, קציני אג"ם, קציני תכנון), נאלצים לתפקד ככפיס המוח: לחבר בין תהליכי הלמידה, ההבנה והפיתוח הרעיוניים המופשטים בחפ"ק, ולתרגמם לתהליכים פיזיים של תשומה, תפוקה, תיאום וסנכרון, פיקוח ובקרה, הבטחת רציפות והמשכיות ותכנון.

5. "לחשוב מהר - לחשוב לאט":¹¹ המטה המסורתי אמור להיות הגורם המאזן בקבלת ההחלטות האינטואיטיבית והמהירה של המפקד. מרגע שלתפקידי היעוץ הקלאסיים למפקד, ולשחרורו מניהול והבטחת מימוש רצונותיו, נוספו גם תפקודי פיקוד ישירים בשדה הקרב, עולה השאלה מי הוא ה"חושב לאט" במפקדה? האם מפקד מרכז האש או חטיבת האש עסוק בלחשוב מהר על עמידה במשימות התקיפה, ומפקד מרכז המודיעין עסוק בלחשוב במהירות על התאמת תוכנית או שיטת האיסוף? מי אחראי לאחוז בחבל המאגדת והמייצבת הן את המפקד לפנים, והן את המודל המנטלי של צוות המטה? התשובה, ככל כנראה, היא האג"ם.

זאת חולשת המבצעים בהתגלמותה. הרי מהו המנגנון לשימור עבודת הצוות? האם אלה קבוצות העבודה והפורומים השונים? כל מי שבקיא בלקחים חוזרים יודע שלקבוצות מגיעים "אורחים

למנגנון יש שני יתרונוס נוספים מעבר להבטחה ביצועית פיזית של הרעיון המופשט. הראשון - יכולת מטויבת לניהול המידע; השני - ניהול מיטבי של מאמצי ומערכי הלחימה. זאת תוך התגברות על אנומליית המטה שהוזכרה לעיל, ותוך הסדרה בין הציר ההיררכי הליניארי שפועל כלפי המפקד ובין הציר הרשתי שפועל להבטחת המבצעים ועליונות הפר"ש.

לכל אחד ממאמצי הפר"ש הדומיננטיים יש היבטים מופשטים ופיזיים כאחד. מאמצים אלה מהווים גם מדדים ליעילות עבודת האג"ם - בעיקר לעבודתו של הרמ"ט, של מנהל הלחימה כמפקד השליטה, ושל מפקד צוות התכנון, קציני האג"ם והמבצעים.

המאמץ הראשון - מלמידה להבנה. מאמץ בו נדרש צוות המטה הראשי לתפקד גם כצוות למידה, שחוקר כל העת את מגמות התגובה והפעולה של כוחותיו באינטראקציה עם הכוחות היריבים. הוא מנתח אותם ומסיק מסקנות מבצעיות, שמתורגמות ומנותבות למאמץ התכנון ולחמשת מאמצי הפר"ש האחרים, במקביל.

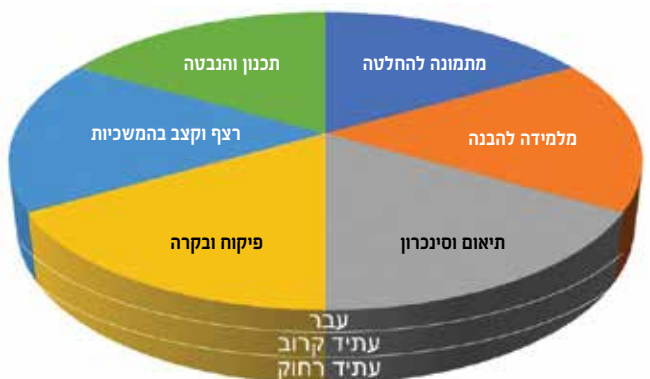
המאמץ השני - מתמונה להחלטה. גיבוש תמונת המצב והצבת הנחות ומסקנות המובילות להחלטה נכונה, בזמן הנכון. לדוגמה, מנגנון מסייע למימוש מאמץ זה הוא "עוגני המשימה"¹³ - רשימה של שאלות מכוונות, המהוות את תהליך אמידת התפתחות הלחימה הרצויה למפקד.

המאמץ השלישי - התיאום והסכרון. מאמץ המחייב שילוב ותיאום הדוק בין חברי הצוות במטה. זאת לנוכח ריבוי ההתמחויות והצורך לדייק ולכילל אמצעי לחימה, כוחות ומשאבים, תוך שמירה על ביטחון הכוחות ועל מיצויים בהקשר השגת המשימה. התיאום מחייב עבודת מטה מסוג שונה מזו המבוצעת בדבר סכרון ואחדות המאמצים.

המאמץ הרביעי - מאמץ הפיקוח והבקרה. מאמץ שתכליתו פיקוח על החלטות המפקד, על התוכנית ועל מנגנוני הוצאתה אל הפועל. כמו כן על אופן תרגומן של החלטות והפקודות, והבנתן אצל מפקדי ומפקדות המשנה והכוחות הכפופים. במאמץ זה יש לשאול על כל תתי התהליכים ועל היכולות של מרכזי המפקדה את השאלות הבאות: האם התהליך בוצע נכון? האם בוצע נכון כלפי המשימה הנכונה? האם בוצע בעיתו הנכון?

המאמץ החמישי - שמירת המשכיות והבטחתה, רצף המבצעים

תרשים 2: מודל הפר"ש 6x3 - שישה מאמצי פו"ש בו זמניים, מסונכרנים בשלושה טווחי זמן למיצוי מעגל הפר"ש הלינארי במפקדה



וקצבם. אנשי המטה נדרשים ליצירה ולקיומם של המנגנונים הבאים:

- יצירת קצב מבצעים גבוה. בפשטות, השגת הישגים מבצעיים רבים במרחב הלחימה בו זמנית, במהירות ובדייקנות רבה מהאויב.
- שליטה ביכולת ביזור והתכנסות של מאמצים מבוזרים.
- ניהול עוקב של מבצעי תמרון ואש.
- ניהול מיצוי וחיסכון הכוח דרך ערכי דיוק הלחימה.
- הזנת הכוח וקיומו באמצעות מנגנונים לוגיסטיים בעיקר מתוך או מחוץ למרחב הלחימה.
- צמצום למינימום של זמני התכונות והתארגנות במעבריות בין צורות קרב, ציוותים והרכבים מותאמי לוחמה.
- יצירה ושימור עתודות בכל דרג.
- צמצום תהליכי פר"ש מעכבי קצב.
- קיומם של עזרי פר"ש לשיקוף תמונת הרצף והקצב. לדוגמה מעקב ובקרה צמודה אחר מעכבים והצמדת מאמץ תכנוני להסרתם, רצוי טרם מפגש הכוחות הלוחמים עם מעכבים מתהווים אלו.

המאמץ השישי - ההנבטה והתכנון. ההנבטה - היכולת להבנות תיקי יעד ללוחמה חשאית וזעירה, תוך-כדי ניהול הקרב על בסיס מידע חקרני חדש. ההנבטה מתבוננת על יעדים בעלי הקשר למרחב המטרה, בעוד שהתכנון מסתכל על מרחב המשימה. לצד התכנון, הנשען על יסודות ההבנה, ההמשגה, יצירת המשמעות והיעיזוב, נדרשת גם יכולת הנבטה איכותית של יעדים ממוקדים. יעדים ערכיים שנייבו מודיעין עדכני שינביט יעדי איכות נוספים, וחוזר חלילה. בעולם של אויב מבוזר ומוטמע המסתיר את נכסיו היסודיים, ההנבטה היא תביעה מהותית ואיננה מתהדרת בחדשנות סרק.

במאמץ זה נדרש חבר המטה לתכנן שלושה טווחי זמן. מורכבות התכנון וההנבטה לשלושה טווחי זמן קשורה לצורך בתיאום ובסכרון, על מאמצי הפר"ש הדומיננטיים האחרים. לדוגמה הצורך לתכנן ולתאם כוחות ואמצעים המצויים כבר בשימוש ובלחימה.

מטרת התכנון היא הבנה והמשגה נכונה יותר של המענה לבעיות, ולאחריה - התאמת התוכנית לאילוצים ולאתגרים שמציב האויב או מרכיבים אחרים בלחימה, כמו הקרקע או מזג האוויר.

התכנון מבוצע לעתיד קרוב (כ-12 שעות) ולעתיד רחוק (כ-24 שעות) על-מנת שהלחימה אותה מנהל המטה תתאפיין ברציפות. לדוגמה התכנון להבטחת המשכיות, רצף המבצעים וקצבם, מבהירה את השילוביות הגבוהה והבו-זמנית הנדרשת מכלל ששת המאמצים הדומיננטיים במודל, בשלושת טווחי הזמן ובקצב גבוה (תרשים 2 ותרשים 3).

מודל הפר"ש 6x3 - מפת הקשרים ויחסי גומלין

המודל מהווה אמצעי למימוש איכותי של מעגל קבלת ההחלטות הלינארי. חשוב לציין כי הוא לא בא להחליפו. מטרתו לקשור את כלל עשרות תהליכי המשנה הנפרדים לכדי שישה מאמצי פר"ש דומיננטיים, בכל ממד, מערך ומאמץ מטה. אלה מנוהלים אף הם בפיצול לשעונים שונים באגפי המטה השונים במפקדה.

המודל כאמור מניח את ההנחות הבאות:

1. בכל מפקדה עוצבתית מתקיימים שלושה מודלי מטה, המתאפיינים במתח ביניהם: המודל האורגני של המפקד (העוסק בעיקר בהערכת המצב האישית ובהחלטה, בעתיד הקרוב והרחוק), המודל העוצבתי הקלאסי, המורכב בעיקר מאנשי

מתאפיינ כצפוי בדומיננטיות קוגניטיבית. כזו המאפיינת את תהליכי הערכת המצב האישי, קבלת החלטות והחיפוש אחר יוזמה מתמדת של תחבולות ופתרונות לבעיות ולאתגרים בקרב. גם מאמץ התכנון וההנבטה מתאפיינ בדומיננטיות זו, לצד חשיבות המידע לקיומו. דוגמה נוספת: מאמצי הפיקוח והבקרה והבטחת המשכיות הרצף והקצב, יתאפיינו בעיקר בדומיננטיות פיזית של אמצעים, של כוחות ושל מיצוי יכולות.

אזורי המודלים המנטליים מושפעים מנוכחות תרבותית וסוציאלית ממסכת ומערכת, כמו גם מרכזי המפקדה. למעשה, המפקדה העוצבתית היא רב-תרבותית ומרובת זהויות, באופן שכאמור משפיע על תפקודה.

תרשים מספר 5 מתאר את הצורך לקיים את ששת התהליכים בר זמנית, בסנכרון כלפי שלושה טווחי זמן כפי שתואר לעיל. זאת תוך חלוקה גסה לאנשי המבצעים והאג"ם ולמנגנוניהם, לקיומם של כל אלה כנגד אויב וכחלק מתחרות הלמידה המבצעית עמו. מובן שהחלוקה גמישה, וניתן להטיל את המענה לאירועים מתהווים גם על צוות השליטה בשולחן המרכזי. הכול תלוי הקשר.

המלצות

* המפקדה העוצבתית היא רב-תרבותית. יש בה מגוון רחב של תתי-תרבויות זרועיות, אגפיות, חיליות ואחרות, וערב רב של זהויות מתנגשות לעומת הגנריות הקשיחה של בניין הכוח. על כן, יש להציב את התרבות המקצועית כנדבך בבניין הכוח, ולהחשיב אותה במאמץ. להצבה זו יהיו השלכות מרחיקות אופק וראות, שלא רק בעולם המפקדות.

* תנופת ההכשרה בבית הספר לפו"ש ראויה לציון. ברם, קיים פער בנדבך האימונים - החניכה והחונכות למפקדי שליטה, למפקדי

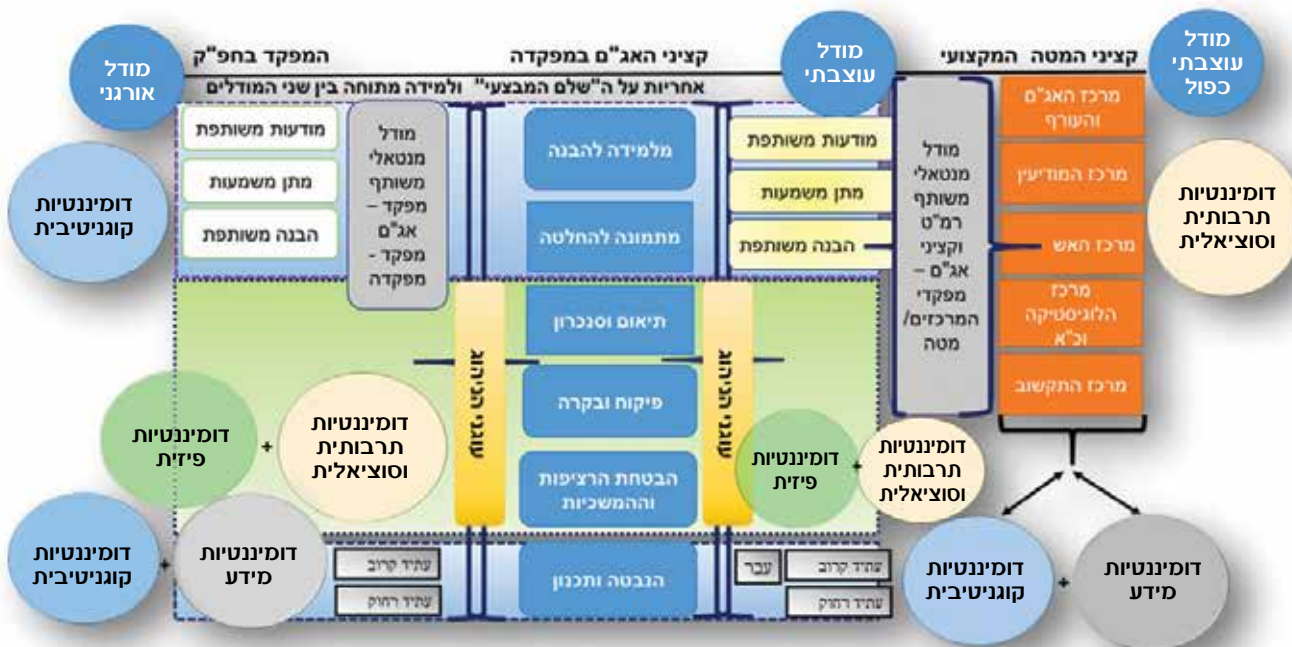
האג"ם אשר מגבשים תמונת מצב, מתאמים, מפקחים ומבקרים, ועונים לדרישות מן היחידות הכפופות, ולכן עוסקים בשלושת טווחי הזמן, והמודל העוצבתי הכפול - זה המבטא הן את את הדרישות והתפקודים של דגם המטה הבריטי-גרמני והן את של הדגם האמריקני-צרפתי.

2. הדגם האחרון ממומש על-ידי מה שתואר כאנומליית המטה והתפקוד החופף. בו המטה המקצועי מתמודד עם דרישות הפו"ש לשלושת טווחי הזמן, באמצעות תיווך ונציגויות בשולחן המרכזי, בצוות התכנון, בקבוצות עבודה ועל-ידי קציני קישור. המפקדה היא וירטואלית, כלומר המפקד נמצא רוב זמנו בחפ"ק. לאור זאת, המודל המנטלי מאותגר שבעתיים. למעשה, נדרשים שני מודלים מנטליים מרכזיים. זה של המפקד עם מטהו וזה של הרמ"ט עם אותו מטה. לאנשי המבצעים והאג"ם תפקיד מהותי בשני המודלים הללו - תפקידים להיות הקושרים והמאזנים בין המודל האורגני שבנטיית המפקד לפניו, ובין המודל העוצבתי. הם גם היחידים שאוחזים ב"שלם המבצעי" במפקדה, ויכולים לתרגם כל העת למטה את אופן התממשותו של הרעיון המבצעי, בים של תהליכים ממוקדי פיזיקה, כנגד אויב דינמי. לבסוף, הם האחראים על הלמידה בין שני המודלים - חיבור בין מה שלמד המפקד, ובין מחקרי המטה, תבונתו ומסקנותיו מאחור. בין הלמידה המהירה ובין ההבנה והלמידה האיטית.

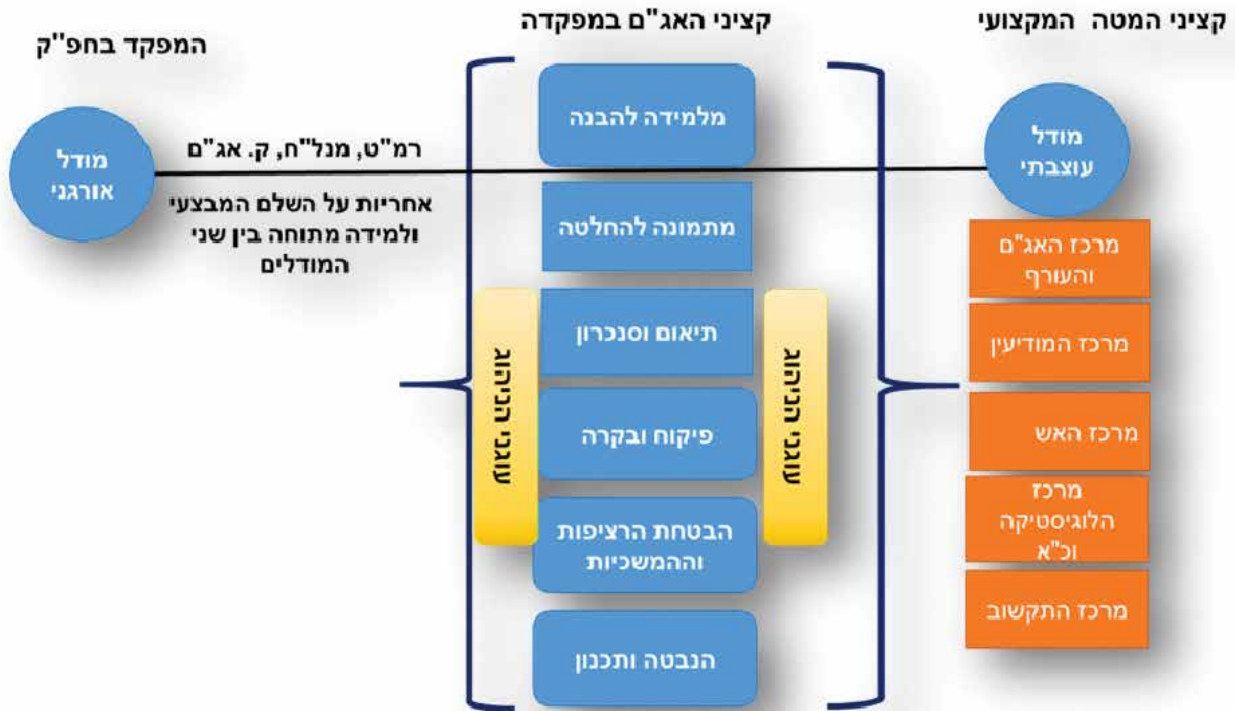
בכל אזור של המפקדה, בין אם אזור ממשי כמו המרכזים ובין אם אזור וירטואלי כמו מרחב המודלים המנטליים והקשרים ותהליכים קוגניטיביים, מסומנים אזורי הדומיננטיות בצבעים שונים (ראה תרשים 5 - מקרא).

אזורים אלה עונים על השאלה מהו הממד הדומיננטי בסביבת ששת המאמצים, בכל מודל או בכל סביבה פיזית. לדוגמה, חפ"ק המפקד

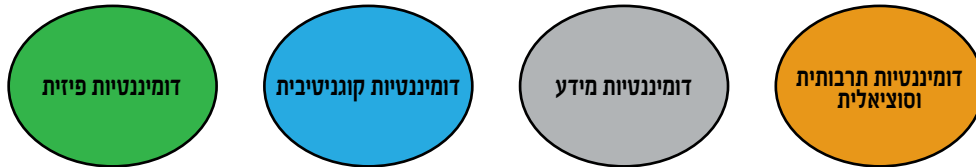
תרשים 3 : מודל הפו"ש 6x3 - מפת הקשרים ויחסי גומלין



תרשים 4: מודל הפו"ש 6X3, מיקוד בקציני המבצעים



תרשים 5: מודל הפו"ש 6X3



כי האנומליה בין תפקודי המטה הקלאסי של קצין הסיוע ובין פיקודו הישיר על מאמץ תקיפת המטרות, חייבה מענה. לא בטוח שהבחירה הנוכחית תקל על הפו"ש. מה שבטוח, שמפקד חטיבת האש יתנהג יותר כמפקד, ופחות קצין מטה.

* המפקדות בצה"ל מבוססות מילואים, ונדרשת בכירות ממערך המילואים כדי לפקד על המורכבות ההטרוגנית הקרויה מפקדה עוצבתית. עולמם של הרמ"טים ובכירי האג"ם קשור קשר הדוק לניהול של מודל ה-6X3, ולשזירה המתמדת שבין תזזיתיות השליטה לקצבים המשתנים בתכנון. הם גם אמונים גם יכולת המפקדה לשמר ולהזין את הרציפות וההמשכיות, וליצור יכולת שליטה בקצב המבצעים. זו עבודת חדר מכונות או כור של משחתת, ולא ניהוג סירת מרוץ.

אתוס הפיקוד נדרש כתמיד להיות מורם מעם, אך באימוץ המודל המוצע יוכל האג"ם לתפוס את מקומו הדומיננטי בשער הלמידה, והמפקדה העוצבתית תוכל לצעוד צעד משמעותי לחזון מכפילות הכוח, דרך כבישת מרעולי "זהות מפקדתית" ולכידות יחידתית בסבך התרבות.

תכנון, ובעיקר לרמ"טים. יש להנחיל תרבות של למידה מבצעית וחקרנות מטה תוך כדי לחימה:

א. כזו שתאתגר את כלל רמות הלמידה, ותציב דילמות המאפשרות שינוי של רעיונות ותפישות, של טכניקות ואף של מבנה וארגון המפקדה. זאת תוך-כדי התרגול באימונים וכמובן תוך כדי לחימה, באופן שאיננו מותיר את עיקר הלמידה לתחקיר המאוחר.

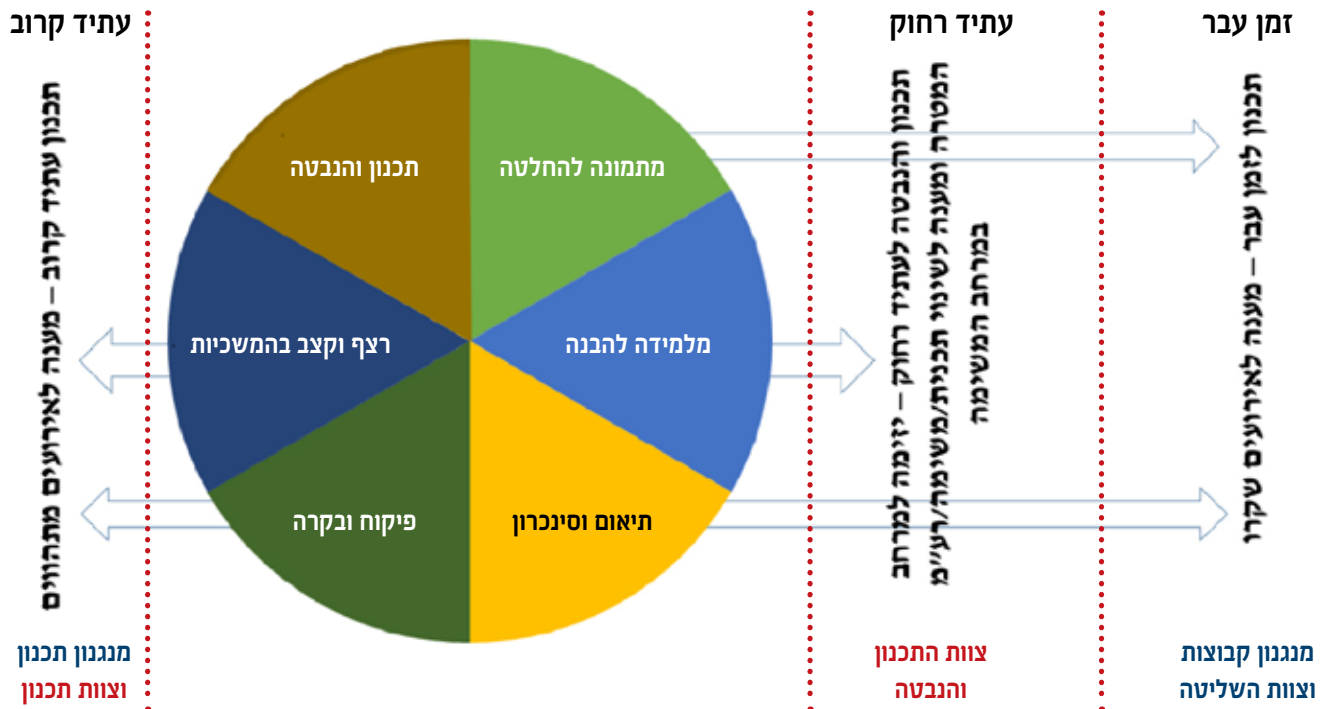
ב. למידה שתבקר ותבחן את היווצרותו או אי-היווצרותו של המודל המנטלי בצוות המטה.

ג. למידה שתבחן את איכות הלמידה בכל מרכז, מכלול ותא במפקדה.

* נדרשת זהירות בנוגע לתפישת "המפקדה הלוחמת". למודל העוצבתי בעיות היסטוריות, שלא יעלמו עם דחיפתו לרמות הגדוד והפלוגה. המודל מכיל נורמות ואלמנטים תרבותיים שעלולים להיות לרועץ במעבר הרגיש כל-כך.

גם החיבור הלא מתואם של שני מודלי האימוץ משפיעה. המימוש העכשווי של הרעיון הישן - חטיבת האש - מעיד על הבשלת ההבנה

תרשים 6: מודל 6x3 - תהליכי פו"ש דומיננטיים כפול שלושה טווחי זמן



סיכום

קצב השינויים בתרבות המקצועית איטי, ולרוב לא תואם את ציפיות בוני הכוח לשינויים מהירים וקצביים. ברם, הכנסת שיקולי התרבות והקשריה לבניין הכוח באופן גלוי תאפשר את מתיחת המודלים המנטליים הקיימים, וייתכן כי תיצר שיטות פעולה ממוקדות למעור אזורי התנגדות וחיכוך היסטוריים.

אוטומציה, למידת מכונה ומגוון האצות טכנולוגיות כבר מתדפקים על פתחי מוצבי הפו"ש. אך פרקטיקות ונורמות המערבות אדם, על שלל מגבלותיו ויתרונותיו הייחודיים, ימשיכו להכתוב את האופי וזהות של מפקדה.

על מנת לדייק את ביצועי עבודת המפקד והמטה ולהאיץ את קצב הפו"ש, נדרש מאמץ בניין הכוח לשני היבטים מהותיים ומשלימים. ראשית, עליו להתחשב בנוכחות שלושת המודלים, בכדי להעצים ולכיל את כולם בהדדיות ובאיזון. שנית, בניין הכוח חייב לייצב את שיטת הפו"ש במפקדה, ולהציב גבולות לביזוריות. פיקוד המשמיה נשען על יסודות מקצועיים וערכיים משותפים. על-מנת להצעיד את המפקדה למיצוי מלא של פילוסופיית "פיקוד המשמיה", יש לחזק את התשתית המקצועית והערכית המשותפת.

המודל המוצע של 6x3 הוא רק מנגנון אחד, שפועל נגד תופעת ההתבדרות של עבודת המטה במפקדה עוצבתית. יישום המודל יאפשר להאיץ את קצב הלמידה המבצעית, תוך הגדלה משמעותית של מועילות הפו"ש וצמצום של חמישה פערים מתמשכים:

1. הקשב הרחב למשמעות מהלכי האויב.
2. הדיון על המענה המופשט הרעיוני ותרגומו הפיזי.

3. המחויבות המשותפת לשיתוף המידע הנדרש.

4. ה"עטיפה" המתמדת של הכוחות הכפופים.

5. יצירת זהות מפקדתית יציבה ומשותפת.

לבסוף, בפן התרבותי והפרקטי, המודל ממקם את אנשי האג"ם כאחראיים הן על הלמידה המתוחה בין שלושת המודלים (אורגני, עוצבתי ועוצבתי כפול) הנוכחים במפקדה, והן על ההידוק של שלל התהליכים לכדי שלם מבצעי קוהרנטי.

בתרבות המקצועית הצבאית לא כל לובש מדים הוא חייל מקצועי במובן המהותי של חיילות. לא כל קצין מטה מבין את מהותה העמוקה של עבודת המטה, כפי שלא כל מפקד יודע להיות פקוד. בונה הכוח נדרש להרים את מבטו מעל ומעבר ללקחי המבצע האחרון, ולשוטט גם במרחבים רכים אלו.

בונה הכוח לא השאיר בעשורים האחרונים מרווח גמישות ונשימה לחיות המודל האורגני של המפקד, כי אם חתר לתיעוש בירוקרטי ודיגיטלי של עבודת המטה והמפקדה. ארכיטקטורת הפו"ש בבניין הכוח חייבת להשאיר למפקדים דרגות חופש מובנות בתוך גבולות האחידות. מנגד, אלתור וגאונות קרבית של מפקדים חייבות להתפרץ מתוך מטען מקצועי רחב ומבוסס ולא כתחליף אליו.

תודתי לתא"ל אורי גורדין, תא"ל ירון פינקלמן, תא"ל (מיל) ד"ר מאיר פינקל, ולאל"ם (מיל) קובי כץ על הערותיהם ועצותיהם המועילות. תודה מיוחדת לסא"ל ד"ר אלדד שמש.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

