

משחק הכובעים

במה

על המפקד לשלב בין המטה והפלוגה בצורה המיטבית, לעמוד על שלו כאשר הוא חש שיש פגיעה במטה או בפלוגה, אבל גם לדעת להיות מערכת ולנהיג את הצורך והחשיבות של תפקיד קצין המטה בחטיבה. זהו פשוט משחק בין כובעים

הפיקוד והשליטה במפקדה, כדי להבטיח זמן מספיק וממושך ככל האפשר לפעולות הכפופים. 4. להבטיח את השלמות והרציפות של הפיקוד והשליטה במפקדה, בפרט במקרים שהם המפקד נעדר מן המפקדה או מן החמ"ל, או כאשר הוא מאבד את יכולתו למלא את תפקידיו.

בספר **עבודת המפקד והמטה במפקדות כוחות היבשה** נקבע: "קצין מטה לא יהיה מפקד אחת היחידות הפועלות תחת פיקודו, למעט חריגים בתחום התקשוב"¹. קצין המטה היחידי שהוא מפקד מסגרת נוסף על תפקידו כקצין מטה הוא הקשר"ח, שהוא מפקד פלוגת התקשוב החטיבתית. הפלח"ק מורכבת - כמו כל מסגרת צבאית - ממפקד (הקשר"ח ומ"פ הפלח"ק), מסגן (סגן הקשר"ח וסגן מפקד הפלוגה) וממפקדי מחלקות מקצועיות בתחומים השונים. הפלוגה היא פלוגה לכל דבר - החל משגרת החיילים וכלה בהשתייכות למסגרת הפלוגתית. זאת נוסף על התחום המקצועי המשותף של חיילי הפלוגה ככאלה המשתייכים לחיל התקשוב.

בעתות שגרה, התפקיד המרכזי בעשייה של כל אגפי החטיבה, בהם הפלח"ק, הוא שמירת יכולת ההגנה של היחידות הכפופות והמוכנות למלחמה. בעתות חירום, העשייה היא רחבה ומגוונת וכוללת את המשימות הבאות:

1. הפעלת הקדמית החטיבתית, צוותי התמיכה לרמות הכפופות (הגדודים) ובעת הצורך - מלא מחדש, מופע העלאת כשירות או תקלות משמעותיות המצריכות התערבות רמ"מ (רמה ממונה).
2. תכנון תכנית רציפות השליטה בארבעת מאמצי הלחימה, זאת כדי לאפשר לחטיבה לנצח במשימתה.
3. הפעלת פלטפורמות תקשוב נוספות,

המפקד נדרש לפקד על מסגרות המשנה ולהפגין כלפיהן מנהיגות, זאת באמצעות פיקוד בתוך היחידה והפגנת מצביאות בלחימה. המטרות שעומדות לנגד עיניו של כל מפקד הן הניצחון בקרב והעמידה במשימה. כדי לאפשר לו וליחידותיו לעמוד במשימה עליו לתת את הדעת לנושאים רבים - הן בשלבי התכנון והן בשלבי הביצוע. הנושאים השונים שעליו לעסוק בהם כוללים את תחומי הסיוע הקרבי, המודיעין, הסיוע המנהלתי ותחומים מקצועיים נוספים.

חלוקת זמן בין שני תפקידים עיקריים

כדי להפחית את העומס המוטל על מוטל השליטה של המפקד ולספק לו תמיכה נוצר המטה. המטה הוא יחידה ייעודית לפיקוד ושליטה המסייעת למפקד. כל קצין מטה מופקד על תחום מקצועי שאמור לסייע למפקד.

תפקידי המטה המהותיים:

1. לעשות את כל מה שנדרש ואת כל מה שאפשר למימוש כוונת המפקד (ללא חריגה מן המותר ככוונת המפקד).
2. לאפשר למפקד להתרכז בקבלת ההחלטות הקובעות ובתהליכי עיצובן וכן בהפעלת מנהיגות אישית - על ידי צמצום השתתפותו במלאכת השליטה והבקרה לרמה ההכרחית בלבד.
3. לפעול להאצה מרבית ולקיצור תהליכי



רס"ן גל ישראלי,
קשר"ח 401

טקס החלפת פיקוד, מעמד החלפת תג היחידה ואירועים נוספים מסמנים למפקד שהוא מתחיל תפקיד חדש בקריירה הצבאית שלו. לתפקיד החדש מוגדרים תחומי אחריות, ונכללים בו נדבכים של מנהיגות ופיקוד על חיילים, בחובה ובקבע, בדרגות השונות. יש תפקידים המוגדרים באופן חד-משמעי, למשל, רמ"ד, רע"ן או מפקד מסגרת, אך במעלה הדרך גיליתי שיש תפקידים שאינם חד-משמעיים, והם כוללים שני תפקידים שכל אחד מהם משמעותי ודומה בחשיבותו לאחר. כזה הוא קצין המטה בדרג החטיבה - הקשר"ח (קצין התקשוב החטיבתית), שהוא גם מפקד הפלח"ק (פלוגת התקשוב החטיבתית). ניתן לחשוב שמכיוון שמדובר באותה היחידה ובאותם האנשים, מילוי שני התפקידים הוא עניין פשוט, אולם הדבר אינו כך כלל ועיקר. בראש כל מסגרת צבאית נמצא הגורם המפקד - "המפקדה". המפקדה מורכבת מכמה גורמים - הבכיר שבהם הוא המפקד, ובמקרה הנידון המח"ט.



כיום המצב הוא כזה שמפקד הפלוגה ממקם את עצמו כקצין מטה מקצועי, ומשמש עזר למפקד החטיבה בחזית הלחימה, כך שנוצר פער מנהיגותי בתפקיד השני שלו. המצב הזה מעורר את השאלה: כיצד יכולה הפלוגה להמשיך כאשר המפקד אינו נמצא בסביבת החיילים והמפקדים, והדמות הבכירה הנמצאת בשטח היא הסגן?

ניתן לפתור את הבעיה בשתי דרכים. הראשונה - יציאת הקשר"ח מחפ"ק המח"ט והתנהלותו כקצין מטה בחמ"ל ובמפקדה. כך ניתנת לו האפשרות לפקד על הפלח"ק מקרוב, תוך הפגנת מנהיגות ומצביאות בקרב החיילים. לדעתי, הפתרון הזה אינו ישים. המח"ט לא יוכל לתפקד במלוא יכולותיו כאשר קצין התקשוב אינו לצדו.

הפתרון השני מחייב שהקשר"ח יקדיש הרבה יותר זמן לתכנון, לבקרה ולהכנת הכוחות ללחימה, אך התמורה תהיה גבוהה באופן משמעותי. אין ספק שלשהות בקדמת הכוחות עם המח"ט יש יתרונות רבים, בין היתר היכולת לפגוש את הכוחות בשטח, היכולת לאבחן את הבעיות בפיקוד ובשליטה בעולם התקשוב והיכולת להעביר למפקדה את ההתרשמות והנושאים שדורשים טיפול והתערבות מצדם. בנוסף, יתאפשר לקשר"ח לפגוש את הקשר"גים (קציני הקשר הגדודיים) הנמצאים בחפ"ק המג"ד

קשורים החיילים הנדרשים למפקד. כאשר בוחנים את את חלוקת העבודה בפלוגת התקשוב בחטיבה בין המפקד לסגנו, ניתן לראות כי הסגן משקיע את מרבית זמנו במשימות פנים הפלוגה, וכפועל יוצא, פחות קשב מושקע בעבודה מול היחידות הכפופות. החלוקה הזאת אינה ייחודית לתקשוב, וניתן לראות שמרבית הסגנים עוסקים בשגרת המסגרת שעליה הם מופקדים, ופחות עוסקים בעשייה העיקרית. מובן שהדבר נעשה תוך מתן היכולות לסגן לממש את תפקידו העיקרי - החלפת המפקד בהיעדרו.

בעתות חירום על הקשר"ח מוטל הפיקוד על חפ"ק המח"ט, וזהו מיקומו בעת הקרב. בספר **תורה בסיסית מטכ"לית - פיקוד ושליטה** נכתב: "המפקד הוא מנהיג יחידתו. הוא האמור לתכנן ולנהל, לפי שיקול דעתו, כל מטלה המוטלת עליו. הוא היחיד המוסמך לקבל החלטות קובעות במילוי משימתה של יחידתו, והוא הנושא באחריות לפני הממונים עליו בכל הנעשה בה. הוא מחויב לפקח על קיום הפקודות ועל ביצוען, ולוודא שהחייל ידע או יוכל לדעת מה הן הפקודות המחייבות אותו. עליו להחזיר בפיקודו נכונות לבצע את המוטל עליהם. [...] לאיכות מנהיגות המפקד, למקצועיותו ולמצביאותו נודעת השפעה מכרעת על יכולות יחידתו, על פעולותיה על תוצאותיהן".²

לדוגמה, רכב תקשוב המשמש ממסר בשטח.

מפקדי המחלקות בפלוגה - מהמפקד ומטה - עוסקים בפעילות הפנימית של הפלוגה, כלומר, בשגרת החיילים מבחינות מקצועית ופיקודית (מסדרים, תורנויות ומשמעת) מחד גיסא, ובעבודה מול היחידות הכפופות (גדודים ויחידות הכפופות לחטיבה) מאידך גיסא.

גם הקשר"ח, בדומה לכפופים לו בפלוגה, מחלק את זמנו בין שני תפקידים עיקריים: תפקיד קצין המטה בחטיבה, על כלל תחומי אחריותו בתחום התקשוב, ותפקיד מפקד הפלוגה על כל המשתמע מכך. בין התחומים לא קיים יחס חלוקה שווה, ולעיתים המחויבות למפקד כבוע קצין המטה מתנגשת עם מחויבות הקשר"ח להיות מפקד בפני עצמו של המסגרת שלו.

קצין המטה מול המ"פ - סדר העדיפויות

נשאלת אפוא השאלה: איזה תפקיד חשוב יותר - אם בכלל? מי יקבל עדיפות - קצין המטה או מפקד הפלוגה? מה חשוב יותר: היכולת לייצר סביבה נקייה לקבלת החלטות למפקד, או הפיקוד על פלוגת חיילים ומפקדים? לדעתי ולדעת מפקדי, תפקיד מפקד הפלוגה כיום חשוב יותר מכיוון שבו

שלחם בלחמימה, ובכך להפגין מנהיגות בציר המקצועי מול הקצין הכפוף מקצועית בגדוד.

מי שלא עשה טעות, כנראה לא ניסה"

"נתאמן כפי שנילחם", אומר המוטו הצבאי. לפיכך על כל אחד לחשוב ולראות בעיני רוחו כיצד תתנהל המסגרת שלו במלחמה, וכך לנהוג גם בעתות שגרה. על מפקד הפלח"ק לאמן ולהכשיר את מפקדי המשנה בפלוגה - מהסגן ועד המ"מים וסמלי המחלקות - להתנהל גם בעתות שגרה כפי שיהיה בעתות חירום.

אם מטבע הדברים סגן ממוקם צעד אחד בסמוך למפקד, כאן עליו להיות צעד אחד קדימה. בעתות חירום, מיקום סגן הקשר"ח הוא בקדמת החטיבה, והוא הדמות שתפגוש בשטח את החיילים לפני יציאה ממנה למשימות. לפיכך עליו להיות דמות מנהיגותית בעיני הפלוגה לא רק בענייני השגרה והמשמעת, אלא בהכרח גם בתחומים המקצועיים שעליהם מופקדות המחלקות.

על הקשר"ח לפתח את היכולת של סגנו להוביל את חיילי הפלוגה ומפקדיה לביצוע משימותיהם גם כאשר הוא אינו נמצא לידו. על המפקד לתת אמון מלא, אולי אף ניתן לומר אמון עיוור, ביכולתו של הסגן לפקד על הפלוגה ולהובילה ובכשירות של מפקדי המשנה להתמודד באופן עצמאי עם המשימות שהוטלו עליהם. כל אלה תוך היכולת למלא את המשימות בזמן אמת.

האם יהיה זה נכון לאפשר לסגן הקשר"ח להיות המפקד בפועל בעתות שגרה? האם המצב הזה אינו מפחית את מעמדו של הקשר"ח בעיני הפלוגה? יש למצוא את האיזון הנכון. על הקשר"ח להוביל את חייליו מחד גיסא, ולבסס את מיקומו כמפקד הפלוגה כולה מאידך גיסא. במקביל עליו לתת למפקדים תחתיו (הסגן ומפקדי המחלקות) תחושה שהם יכולים לפעול גם ללא ליווי ופיקוח צמוד שלו.

אלברט איינשטיין אמר שמי שלא עשה טעות לא ניסה דבר חדש. בדרך הזאת יכולות להיות טעויות רבות של המפקדים, ועוללות להיעשות לא רק שגיאות אלא גם תקלות. יש להבין שהכול הוא חלק מן ההכנות למצב אמת, ואם הטעויות לא ייעשו בשלב הזה - ההשפעה תהיה משמעותית הרבה יותר במלחמה.

זמן פנוי בלו"ז - כיצד לנצל אותו כראוי

כאשר למפקד יש במסגרת הלו"ז זמן פנוי להיות בפלוגה חשוב שיקפיד על הנקודות הבאות:

1. על המפקד לבקר במחלקות ובמרכזי העבודה, לשוחח עם החיילים על הבעיות שעמן הם מתמודדים ועל העניינים המרכזיים שבהם עסקו במהלך היום.
 2. על המפקד לבחון את הסביבה, ואם היא לא מוצאת חן בעיניו עליו להעיר ולדרוש להעלות את הסטנדרטים. הסטנדרטים בעתות שגרה ימשיכו להתקיים בעת מלחמה.
 3. על המפקד לממש את מדיניות הדלת הפתוחה ואת שיחות החתך, ולאפשר לחיילים לשוחח עמו. עליו לתת להם תחושה שהוא שם בשבילם, זאת כמובן תוך שימת דגש על אחדות הפיקוד, גיבוי מפקדי המחלקות ויישור קו בנהלים ובהנחיות המקצועיות.
 4. יש להקפיד על קיום אירועים פלוגתיים - הענקת דרגות, ערבי פלוגה, שיעורים מקצועיים, תרגילי שמירת כשירות ואחרים.
- למפקד הכי נוח ופשוט להיכנס למשרדו, לסגור את הדלת, להפעיל את המחשב, לבדוק את הדואר האלקטרוני ואת הנושאים

שהצטברו לטיפולו השוטף, ולהכין את עצמו לשיבות וליום הבא בכובע הקשר"ח. לעבודה עצמית ניתן להקדיש את הערב והלילה, או את שעות הבוקר המוקדמות. את מרבית היום על המפקד להקדיש לפלוגה שלו, לחיילים ולמפקדים.

בתכנון הלו"ז של המפקד ושל פקודיו יש לתת את הדעת לחלוקת הזמנים בין שני התפקידים, תוך שימת לב לזמנים שבהם הוא רוצה להיות עם הפלוגה, ולתכנן את השבוע בהתאם.

יש מקרים שבהם הלו"ז דורש מן המפקד להיות במקום אחר, ולהפסיד אירוע פלוגתי או פעילות שחשוב לו להיות נוכח בה. לדעת, תפקיד המ"פ קודם לתפקיד קצין המטה, ולפיכך אני נוקט את הגישה הזאת מול מפקדיי בחטיבה ובאוגדה. אני נוהג להציג להם את התנגשויות האירועים, את בקשתי להיות חלק מן האירוע שמתרחש ואת החשיבות שיש לנוכחותי במקום.

לא פעם שוחררתי מדיוני מטה חשובים כדי שאוכל להשתתף בערב פלוגה שתוכנן ונקבע מראש, או באימון פלוגה. גם המפקדים מבינים את החשיבות שיש לתפקיד המ"פ (על-פירוב בשל הניסיון שלהם והעובדה שגם הם היו בעבר מפקדי פלוגות), והם נוטים לגישה הרווחת הזאת של סדר העדיפויות בתפקידים.

במקביל, נדרש להפעיל שיקול דעת ולהבחין במצבים שבהם המטה קודם לפלוגה, ולכן נדרש מן המפקד להשקיע יותר בתפקיד שתחת הכובע הזה. במקרה הזה המפקד יכול להפעיל את הסגן שלו למשימות הפלוגה, ובכך לאפשר לו להתפתח בתפקידו.

סיכום

אין המדובר כאן בשחור או לבן. צריך לדעת להיות חכם, לתכנן את הלו"ז כך שניתן יהיה לשלב בין שני התחומים והתפקידים, בין המטה והפלוגה, בצורה המיטבית. זאת תוך פגיעה מינימלית בכל אחד מהם. על המפקד לעמוד על שלו כאשר הוא חש שיש פגיעה, ושיש יותר מדי מטה ופחות מדי פלוגה, אבל גם לדעת להיות מערכתית ולהבין את הצורך והחשיבות של תפקיד קצין המטה בחטיבה. זהו פשוט משחק בין כובעים.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

נשאלת השאלה: איזה

תפקיד חשוב יותר -

אם בכלל? מי יקבל

עדיפות - קצין המטה

או מפקד הפלוגה?

מה חשוב יותר:

היכולת לייצר סביבה

נקייה לקבלת החלטות

למפקד, או הפיקוד

על פלוגת חיילים

ומפקדים?

