



פיקוד מקרוב בעידן הטכנולוגי

גם בעידן של טכנולוגיה מודרנית, שמעצימה את אתגרי הפיקוד, יש מקום לערכי המנהיגות המסורתיים: דוגמה אישית, נוכחות פיקודית וחניכה. דבקות בערכים האלה היא תנאי לשיפור האפקטיביות של היחידה

בטכנולוגיות מתקדמות, ובהן הגדלת המרחק הפיקודי בין המפקדים לבין פקודיהם. מוצע בו להקטין את המרחק הפיקודי באמצעות פיקוד מקרוב, דהיינו באמצעות נוכחות פיקודית. אולם בנוכחות פיקודית בלבד אין די. אליה צריכות להתלוות דוגמה אישית וחניכה. שלוש אלה - נוכחות פיקודית, דוגמה אישית וחניכה - הן תנאים חיוניים לרתימה ולהובלה אפקטיביות של הפקודים.

מדובר בנושא רחב, והמאמר אינו מתיימר להקיפו או להציע תזה פיקודית חדשה, אלא להזמין לשיח מפקדים על אתגריהם ההולכים ומתעצמים נוכח המציאות החדשה. עם זאת מובן שהפיקוד מושתת על עקרונות חשובים נוספים - ובהם מקצועיות ויושרה - והמאמר הזה אינו גורע מחשיבותם לתפקיד המפקד.

אתגרי המפקד בעידן הטכנולוגיה המודרנית

ניצול מרבי של הטכנולוגיה המודרנית חיוני להשגת היעדים המבצעיים, אך גם לשם ביצוע יעיל של המשימות הניהוליות. להתפתחויות הטכנולוגיות בתחומי התקשורת והמידע יש היבטים חיוביים רבים, ובהם הנגשת מידע רב באמצעות האינטרנט והיכולת להעביר מידע לבני שיח גם כשלא נוצר איתם מגע ישיר (למשל, באמצעות מסרונים ודואר אלקטרוני). צה"ל מפיק את המרב מהטכנולוגיות האלה ומטכנולוגיות רבות אחרות במערכותיו הממוכנות - המבצעיות והניהוליות. אלה תורמות לתרבותו הארגונית ומשפרות את האפקטיביות המבצעית שלו.

עם זאת, הטכנולוגיות החדשות גובות מחיר בתחום התקשורת הביך-אישית בכלל ובתחום התקשורת בין המפקדים לפקודיהם בפרט. במילים אחרות: לטכנולוגיות המודרניות יש פוטנציאל לגרום לריחוק פיקודי, וכתוצאה מכך לפגיעה ביכולתו של המפקד להשפיע על פקודיו



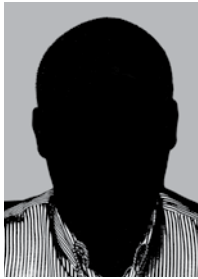
מפקד בסביבה דיגיטלית | בסביבת המפקד קיימות מערכות פיקוד ושליטה (פ"ש) ומערכות מידע שלהן הוא מקדיש חלק ניכר מזמנו בלי להיות קרוב לחייליו

מבוא

בעשורים האחרונים אנו עדים להתפתחויות טכנולוגיות רבות המשפיעות על התרבות ועל דפוסי ההתנהגות של בני האדם. ההשפעות הן על כל האוכלוסיות, בכל הגילים ובכל התפקידים. ישנם אומנם הבדלים בין אוכלוסיות שונות במידת השימוש (שלא לומר במידת התלות) בטכנולוגיות המתקדמות השונות, אבל נכון להיום כמעט שלא ניתן למצוא מי שאינם משתמשים במחשבים, באינטרנט, בדואר אלקטרוני, בסמארטפונים וכדומה.

הטכנולוגיה היא כמובן גם חלק בלתי נפרד מצה"ל. היא מכפיל כוח שאי-אפשר בלעדיו ובאה לידי ביטוי בולט בכל המערכות שהוא מפעיל. עם זאת, הטכנולוגיה המודרנית מעצימה את אתגרי הפיקוד מאחר שהיא נמצאת פעמים רבות בתווך שבין המפקד לפקודיו ומוסיפה אתגרים למלאכתו המאתגרת בלאו הכי.

במאמר הזה מוצגות תופעות שונות בתחום הפיקוד הנובעות מהשימוש



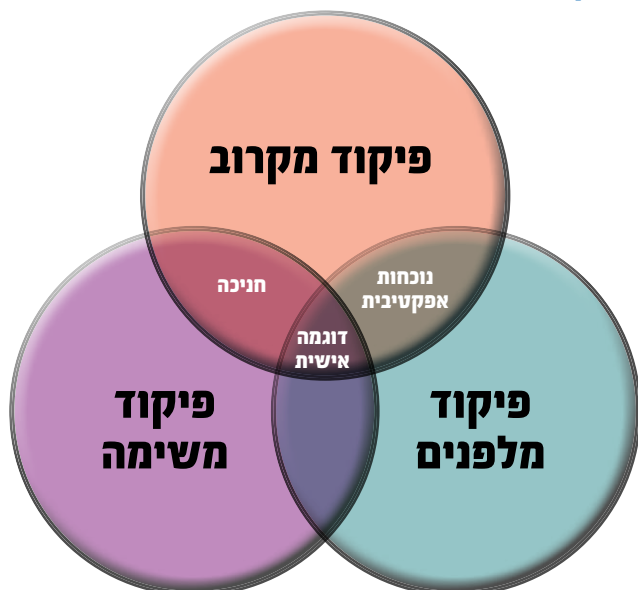
שמפריד בין המפקד לפקודיו, אך גדל הסיכון שהסמכות החיצונית - מתוקף הדרגה והמעמד - תחליף את הסמכות הפנימית מתוקף מנהיגות והנעה. יש לזכור שהסמכות החיצונית אינה עובדת לאורך זמן - ובמיוחד לא במצבי לחץ.

פיקוד מקרוב

פיקוד מקרוב הוא אוסף של דפוסי פעולה המאפשרים להקטין את המרחק הפיקודי בין המפקד לפקודיו נוכח אתגרי העידן הטכנולוגי באמצעות הדגשתם של שלושה ערכים מרכזיים: דוגמה אישית, נוכחות אפקטיבית וחניכה. דפוסי הפעולה האלה מאפשרים למפקד להעמיק את ההיכרות שלו עם פקודיו ובמקביל מאפשרים לפקודים להעמיק את היכרותם עימו - מה שמביא לחיזוק ההזדהות ההדדית והאמון ההדדי ביניהם. היטיב לבטא זאת אלוף (מיל) יורם יאיר (יה"ה): "ככל שהמשותף, הדומה וההדדי רבים יותר, כך גדול יותר הסיכוי שתושג הזדהות"³. על האמון ההדדי מושתתת יכולתו של המפקד להנהיג ולהניע את אנשיו.

יש להבדיל בין פיקוד מקרוב לבין פיקוד משימה ופיקוד מלפנים, אך לשלוש צורות הפיקוד האלה יש גם הרבה מהמשותף כפי שניתן לראות באיור 1.

איור 1: המשותף לפיקוד מקרוב, לפיקוד מלפנים ולפיקוד משימה



ולרתום אותם למשימות ולהובילם. להלן כמה דוגמאות לאתגרי הפיקוד בעידן הטכנולוגיה המודרנית:

1. **התרבות של עידן המסכים.** הנוער של היום מבלה זמן רב יותר מבעבר מול מסכים (טלוויזיה, סמארטפון, מחשב וכדומה). זוהי פעילות יחידנית המפחיתה אינטראקציות בין-אישיות ישירות. כשאותו צעיר מתגייס ומתמנה למפקד, הוא אינו מנוסה ומתורגל בתקשורת בין-אישית ורואה בה איום על סמכותו¹. יתר על כן, בסביבת המפקד קיימות מערכות פיקוד ושליטה (פ"ש) ומערכות מידע שלהן הוא מקדיש חלק ניכר מזמנו בלי להיות קרוב לחייליו. לעיתים אף נדמה שמפקדים מעדיפים את האינטראקציה עם מערכות המידע על פני אינטראקציה אנושית. לא אחת ניתן למצוא מפקדים ספונים במשרדיהם שעות ארוכות מול המחשב. זה כמובן בא על חשבון יצירת קשר אישי עם הפקודים ומגדיל את הריחוק הפיקודי.

2. **תפיסת ההפעלה הרשתית.** קיים פיתוי רב לנהל את הלחימה דרך הרשת, שכן בצורת הניהול הזאת קל יחסית לראות את "התמונה הגדולה" - את המיקום של כוחותינו ושל האויב - וקל לקיים קשר עם כל הכוחות. אולם צורת הפיקוד הזאת, שבה מרוחק המפקד מחייליו, אינה מאפשרת לו לשלוט באיכות הביצוע של אנשיו, וזאת בשונה מתהליכי הפו"ש המסורתיים בפיקוד מוכוון משימה, שבהם המפקד פוקד, מאשר ותכניות ומבקר את הרמה הכפופה לו². דוגמה נוספת לאתגרי הפיקוד מרוחק היא תפיסת השליטה המרכזית בחיל האוויר, שעל פיה לעיתים קרובות מפקד הבסיס או מפקד הטייסת אינם נמצאים עם הכוחות באוויר, ואלה מנוהלים באמצעות מוצב שליטה מרכזי. פיקוד רשתי באוויר רבים כמובן מתבקש מאופי הלחימה, אולם פיקוד ושליטה ברשת ביבשה הם חדשים יחסית וכבר זכו לביקורת במהלך מלחמת לבנון השנייה. המפקדים שפקדו בדרך הזאת על כוחותיהם כונו בכינוי הלא מחמיא "מפקדי הפלזמות". כיום מנסה צה"ל לפתח טכנולוגיות שיאפשרו למפקדים להיות עם אנשיהם, אך בה בעת ליהנות משפע המידע המצוי ברשת.

3. **הגדלת עצמאות התפעול של הדרג הנמוך.** עם זאת יש להביא בחשבון שהמפקדים אינם יכולים להימצא תמיד עם אנשיהם, ולעיתים נדרשות רמות נמוכות להחליט על משימות קריטיות באופן עצמאי ובתוך זמן קצר. לדוגמה, במערך ההגנה האווירית לא יכול המפקד להיות במרכז ניהול היירוטים במשך 24 שעות ביממה, 7 ימים בשבוע. משמעות הדבר היא שלעיתים רמות זוטרות, יחסית, נדרשות לקבל החלטות בנוגע ליירוטים של כלי טיס ושל חימוש תלול מסלול (תמ"ס) כמו טילים ורקטות. דוגמה נוספת היא ממערך "רואה-יורה", שבו נדרשת לעיתים החלטה מהירה של תצפיתנית בעת שמפקדה הישיר אינו בנמצא. במצבים כאלה באה השפעת המפקד לידי ביטוי באופן שבו הוא הודרך וחנוך את פקודיו ובערכים שהוא הנחיל להם. מדובר אומנם בהשפעה עקיפה, אבל גם היא תוצאה של שעות ארוכות של פיקוד מלפנים ושל שהות המפקד עם אנשיו.

אתגרי הפיקוד מתעצמים במערכים שבהם אינטראקציות המפקד עם פקודיו מוגבלות נוכח פיזור נרחב ומרחק פיזי גדול. במציאות כזאת נוכח אתגרים כאלה הטכנולוגיה יכולה אומנם לגשר על פני התווך

טבלה 1: הדומה והשוונה בין פיקוד משימה, פיקוד מלפנים ופיקוד מקרוב

פיקוד מקרוב	פיקוד מלפנים	פיקוד משימה	הגדרה
דפוס פעולה של המפקד להעמקת ההיכרות וההזדהות ההדדית עם פקודיו באופן שיבסס את האמון ביניהם	המפקד יוצא לאזור הלחימה כדי להכיר ממבט אישי את הקרב, להפגין מנהיגות ולהפעיל השפעה אישית ומיידית על מפקדים כפופים ⁵	לכל מפקד־משנה יש חופש פעולה נרחב במילוי משימתו במסגרת מטרתיו של נותן הפקודה ⁴	
דפוס פעולה	דפוס פעולה	שיטת פיקוד	מהות
שוטף	כשצריך	שוטף	עיתוי
הפחתת המרחק הפיקודי לביסוס אמון הדדי	הפעלת מנהיגות בחזית לביצוע המשימות	ביזור על סמך האמון ביכולת הכפופים לבצע את המשימות	מוטיב מרכזי
-	נוכחות אפקטיבית	חניכה ובקרה	הערך הבולט* המשותף לפיקוד מקרוב

*הערך "דוגמה אישית" משותף לכל צורות הפיקוד

להלן הצעה לשבעה דפוסי פעולה נבחרים שיאפשרו למפקד להטמיע את ערכיו בקרב הפקודים גם במציאות הטכנולוגית של היום שמרחיקה בין מפקדים לפקודים:

- השתתפות בפעילויות נבחרות של הכפופים** - גם בפעילויות שאינן מחייבות נוכחות של המפקד. השאיפה היא שהמפקד יהיה נוכח לאורך מעגל המשימה השלם, שכן נוכחות כזאת יכולה לשמש לו פלטפורמה לחניכה ולבקרה ומאפשרת לו לעמוד על מידת מקצועיותם של אנשיו ולהעביר להם באופן ישיר מסרים פיקודיים. חשוב שהמפקד יהיה בקרב אנשיו בתנאים שבהם הם פועלים ולא יהנה מ"הטבות בכיר".
- הרגלת הפקודים שהמפקד נמצא בסביבת עבודתם.** ניתן לעשות זאת באמצעות שגרת סיורים, שבמהותם אינם משימתיים־פורמליים. במילים אחרות: את הסיורים יש לעשות גם כשאין להם תכלית ספציפית פורמלית. שיחות ומפגשים א־פורמליים מאפשרים לקיים אינטראקציות משמעותיות ללא מגבלותיה של ההיררכיה הפיקודית.
- יצירת מנגנונים להיכרות אישית ולהנגשת המפקד לכל הפקודים.** מנגנונים כאלה יכולים להיות, בין היתר, שיחות היכרות אישיות רשמיות ובלתי רשמיות ושיחות בקבוצה. בכל שיחה כזאת יש לראות הזדמנות להעברת המסר הפיקודי.
- הגדרת תוכנית חניכה אישית שתכלול - לכל הפחות - את כל הפקודים הישירים.** תוכנית כזאת תתמקד הן בהבהרת יעדיו של המפקד לפקודים והן בחניכת הפקודים להשגת היעדים הארגוניים ו/או האישיים.
- הקפדה על זמינות גבוהה ועל "הנגשה נפשית"** של המפקד לפקודיו לשיח בכל דבר ועניין. הזמינות מעודדת פתיחות של הפקודים ונותנת הזדמנות למפקד להכיר ולחנך אותם.
- מומלץ לאמץ תרבות תחקירים** של המשימות שביצעו הפקודים. את התחקירים יש לעשות תמיד בגישה של למידה ושל הפקת לקחים ולא בגישה של חיפוש אשמים (במקרה של תקלות). ראוי שהמפקד ינהל את התחקירים או לפחות ישתתף בהם - גם אם המשימות אינן באחריותו. השאיפה היא שהפקודים ילמדו כל

דפוסי פעולה אפשריים בפיקוד מקרוב

שלושת הערכים - דוגמה אישית, נוכחות אפקטיבית וחניכה - נבחרו בשל השפעתם הגדולה על המרחק הפיקודי, על יחסי האמון בין מפקדים לפקודים ועל יכולת ההנהגה הנגזרת מכך. דפוסי הפעולה הנגזרים מהערכים האלה משפיעים זה על זה ומושפעים זה מזה. עם זאת, הערך המוביל הוא "דוגמה אישית" בשל מרכזיותו במנהיגות ובהובלת אנשים. דפוסי הפעולה האלה מחזקים את יכולתו של המפקד להשיג תוצאה סופית אופטימלית באמצעות אנשיו, אך הם אינם באים במקום מנגונוי פיקוד אחרים - כמו בקרה - אלא משלימים אותם.

כדי להשיג אפקטיביות פיקודית על המפקד להגדיר לעצמו את תפיסת הפיקוד שלו, את יעדי הארגון ואת הערכים שאותם ירצה להטמיע בארגון ובפקודיו. ההטמעה נעשית הן בדרך של דוגמה אישית והן בדרך של הפצת מסרים.

איור 2: ההשפעה ההדדית בין דוגמה אישית, נוכחות אפקטיבית וחניכה





חייל אמריקני מעדכן מערכות פיקוד ושליטה של צבא ארה"ב | צורת הפיקוד שבה מרוחק המפקד מחייליו, אינה מאפשרת לו לשלוט באיכות הביצוע של אנשיו, וזאת בשונה מתהליכי הפו"ש המסורתיים בפיקוד מוכוון משימה, שבהם המפקד פוקד, מאשר תוכניות ומבקר את הרמה הכפופה לו

- ובסופו של דבר חוסך זמן.
- היכרות הדדית כרוכה בחשיפה של המפקד. לא לכל המפקדים זה נוח. עם זאת, חשיפה כזאת היא חיונית להשגת הזדהות הדדית. בכל מקרה, כל מפקד רשאי לקבוע - לפי תחושתו - עד כמה הוא מוכן להרחיק לכת בחשיפה העצמית.
- נדרשת סובלנות כלפי דפוסי פיקוד שונים וסובלנות כלפי שגיאות של הפקודים.
- בעיני מפקדים רבים דפוסי הפעולה הקיימים נראים מספיקים. אימוץ דפוסי פעולה חדשים - כמו אלה הנובעים משיטת הפיקוד מקרוב - דורשים מאמץ פיקודי. עם זאת, ככל שמימושם יהיה רחב יותר, כך תרומתם תהיה רבה יותר.

סיכום

המציאות הטכנולוגית בעידן המודרני מביאה עימה שינויים תרבותיים ותפיסתיים הנוגעים להיבטים רחבים בצבא - החל מאופן הביצוע של משימות וכלה בהתנהלות היום-יומית השוטפת. ההתנהלות של כולנו - מפקדים ופקודים כאחד - מושפעת מהשינויים האלה. עם זאת, ערכי הפיקוד לא השתנו, ומפקדים נדרשים להשקיע יותר מאמץ מבעבר כדי לשמר את יכולתם להנהיג בסביבה הטכנולוגית המודרנית. גישת הפיקוד מקרוב מציעה דפוסי פעולה להתמודדות אפקטיבית עם אתגר המרחק הפיקודי - אתגר הקיים תמיד, אך מועצם בסביבה הטכנולוגית. נכון למפקדים המודעים לאתגר הזה לפתח את הנושא ואת דרכי ההתמודדות עימו באמצעות שיח משותף עם פקודיהם. כמו כן נכון לעורר שיח על האתגר בהכשרות המפקדים. את הגישה הזאת למדתי ממפקדי ומצורכי פקודי לאורך השנים. מכולם השכלתי.

ההערות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.

הזמן דרך עשייתם, בכל מקום. חניכה שלהם על ידי המפקד היא חלק מרכזי של המעגל הפיקודי.

7. קביעת סדר יום המשקף את העדפות המפקד. יומן המפקד הזמין ברשת משקף את סדר העדיפויות שלו ואת יעדיו. יש לוודא שעולה ממנו הדוגמה האישית גם בתכנון ולא רק בביצוע.

יתרונות הפיקוד מקרוב

- אינו מחדש בתפיסות הפיקוד אלא נסמך על הקיים מחד, אך מדגיש את הערכים המרכזיים בנוגע לאתגרי המרחק הפיקודי מאידך.
- משמש בסיס משותף לדפוסי פעולה רצויים למפקד ברמת המטה והשדה, הלוחם ותומך הלחימה, בשגרה ומעבר לשגרה.
- מדגיש ערכים בליבת הפיקוד והמנהיגות ואינו סותר תפיסות פיקוד שונות. ניתן להתאימו לרמת המפקד, לדרגתו ולתפקידו וכן להבנתו ולהערכת המצב האישית שלו.
- מתמקד בפעולות האקטיביות של המפקד, שהן הקובעות במבחן המנהיגות מול אנשיו, ומעודד לנקוט גישה פרו-אקטיבית.
- דפוסי הפעולה של הפיקוד מקרוב מאפשרים למפקד להעמיק את ידיעותיו בנוגע לתמונת המצב של כוחותיו וכן מאפשרים לו להשפיע על התמונה הזאת באופן אפקטיבי. מכאן שהם משרתים את השגת מטרותיו בתחום המשימתי.

אתגרים במימוש הפיקוד מקרוב

- אימוץ דפוסי פעולה לפי שיטת הפיקוד מקרוב דורש מהמפקד להשקיע זמן רב. אולם זמן הוא משאב שלרוב נמצא במחסור - במיוחד אצל מפקדים. עם זאת מדובר בהשקעה כדאית, שכן יישום הדפוסים האלה משפר בדרך כלל את האפקטיביות הפיקודית