

לכאורה אימץ צה"ל את תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה, אך בפועל הוא מתקשה מאוד ליישמה. אחת הסיבות המרכזיות לקושי הזה היא שתהליך ההכשרה של הקצינים הזוטרים בצה"ל כמעט שאינו כולל לימוד של תופעת המלחמה ושל היסטוריה צבאית, שהם למעשה יסודות המקצוע הצבאי



קרל פון קלאוזביץ | "כל התוכניות משתכשות במגע הראשון, ושדה הקרב הוא ממלכת האיזודאות"

סג"ם יוסף גנסבורג

קצין חי"ר



פיקוד מוכון משימה: אחד בפה ואחד בלב

2. אחידות בדרך החשיבה הצבאית המתבטאת בראש ובראשונה בשפה אחידה ומשותפת בין כלל הזרועות, החילות והיחידות השונים.
 3. אמינות ואמון הדדי.
 4. נכונותה של כל רמה לזיום מהלכים (לאור המטרה) וליטול אחריות וסיכונים בעת הצורך.
 5. נכונותה של כל רמה לתת גיבוי לכפופים לה.
- צבא פרוסיה אימץ את התפיסה הזאת במאה ה-19. מאוחר יותר היא השתרשה בצבא גרמניה⁴ והפכה לתורת לחימה כתובה שהמונח שלה בגרמנית הוא Auftragsstaktik.

על הקשר בין פיקוד מוכון משימה ללימוד היסטוריה צבאית

האצלת הסמכויות, האמון בין הרמה הממונה לרמה הכפופה ומתן האפשרות לפעול ללא פיקוח הדוק (כמובן לאחר תקופה שבה הרמה הממונה חונכת את המפקדים ברמה הכפופה) מאפשרים לממונה לסמוך על פקודיו מתוך ידיעה שהם מבינים מהי המטרה, פועלים לאורה וחושבים כפי שהוא חושב. התוצאה של אימוץ הדרך הזאת הייתה בדרך כלל השגת המטרות ביעילות ובמהירות, כפי שניתן ללמוד, למשל, מספרו של הרמטכ"ל לשעבר, רב-אלוף (מיל') משה (בוגי) יעלון. כאשר היה משה יעלון מפקד אוגדת יהודה ושומרון (בשנים 1992-1993), הוא החליט לנקוט סדרה של צעדים כדי לשפר את התמודדותו של צה"ל עם הטרור באזור הזה. בין היתר הוא החליט להגדיל את נפח המבצעים המיוחדים באמצעות האצלת סמכויות למפקדי החטיבות לאשר מבצעים כאלה. התוצאה הייתה דרמטית: כאשר לכל מבצע נדרש אישור של מפקד אוגדה בוצעו כחמישה מבצעים בשבוע. כאשר הסמכות ירדה למפקדי החטיבות, בוצעו כ-50 מבצעים בשבוע.⁵ לביזור סמכויות יש לעיתים מחיר כבד, אך יתרונות השיטה עולים על מגרעותיה. וכך כתב על זה משה יעלון בספרו "דרך ארוכה קצרה":

ריבוי המבצעים המיוחדים הביא גם לכמה תקלות מבצעיות. באחת מהן נהרג מאש כוחותינו לוחם דובדבן, סמל אלי אישה ז"ל. בעקבות אירוע זה הדחת את מפקד יחידת דובדבן, אך לא שיניתי את החלטתי לבזר את סמכות אישור המבצעים לרמת מפקד החטיבה. אני מדגיש זאת משום שבעקבות תקלות מבצעיות ראיתי בלא מעט מקרים נטייה של מפקדים להעלות את דרג אישור הפעילות. למדתי שכל שדרג אישור הפעילות המבצעית גבוה יותר, כך

מבוא: לידתו של הפיקוד מוכון המשימה

מאפיין שהתקיים מאז ומעולם במלחמה ועלול להיות המאפיין העיקרי שלה גם בעתיד - ואין זה משנה כמה משוכללת תהיה הטכנולוגיה - הוא ערפל הקרב, דהיינו האירודאות. הוגה הדעות הצבאי הפרוסי קרל פון קלאוזביץ היטיב לנסח זאת: "כל התוכניות משתבשות במגע הראשון, ושדה הקרב הוא ממלכת האירודאות".¹ כדי להתמודד עם המציאות הזאת של אירודאות פותחו במהלך ההיסטוריה דרכי פיקוד שונות. במאמר הזה אבחן את תפיסת הפיקוד מוכון המשימה ואבדוק אם אכן אפשר ליישמה במלואה בצה"ל לאור אופיה של ההכשרה הצבאית שהוא נותן למפקדיו ונוכח בעיות נוספות הקיימות בצבא ובמדינה.

בספרות הצבאית ישנו עיסוק נרחב בתפיסת הפיקוד מוכון המשימה. מהי שיטת הפיקוד הזאת ומהם מקורותיה?

התפיסה המקובלת בצה"ל של פיקוד מוכון משימה "מגלמת את ההנחה שלפיה כל מפקד הוא המתאים ביותר לבצע את מה שנדרש ברמה שלו, בתחומו ובאמצעות הכוח שעליו הוא מופקד. מכאן שהמפקד הכפוף ייטיב לבצע את משימתו לאור כוונת הממונה מכל מפקד אחר, לרבות הממונה עצמו. חלקו של הממונה מתבטא בקביעתה של תכלית המשימה, ה'מה', ובהכנת המעטפת שבתוכה אמור המפקד הכפוף להחליט ולפעול לביצוע חלקו בהשגתה. על המפקד הממונה להקנות למפקד הכפוף מרחב החלטה ופעולה מרבי ולהימנע מלהכתיב לו את ה'איך', כלומר את שיטת הביצוע".² תפיסה דומה הייתה גם לגנרל פטון: "איך פעם אל תאמר לאנשים איך לעשות דברים. אמור להם מה לעשות, והם יפתיעו אותך בכושר ההמצאה שלהם".³

בעת העתיקה נערכו הצבאות הלוחמים בצפיפות רבה בשדה הקרב, מה שהקל על המפקדים לשלוט עליהם. למפקדי המשנה היה - יחסית - מעט מקום ליזומה, והשפעתם הייתה בעיקר מוראלית. עם השתכללות כלי הנשק והגדלת טווחי הפגיעה שלהם כבר לא ניתן היה לצופף את הכוחות בשדה הקרב. אלה התפזרו על פני שטחים נרחבים, והמפקדים הבכירים איבדו את יכולתם לשלוט עליהם ישירות. בעקבות זאת ונוכח הפיכתו של שדה הקרב למקום שבו המציאות משתנה במהירות רבה נוצר ההכרח לשנות את שיטת הפיקוד ולבזר סמכויות. המפקד נזקק למפקדי משנה שיבינו את כוונותיו ויפעלו בהתאם להן. זו הייתה בעצם ראשיתה של תפיסת הפיקוד מוכון המשימה. כדי שניתן יהיה לממש את שיטת הפיקוד הזאת חייבים להתמלא כמה תנאי יסוד:

1. בסיס תו"ל אחיד ומשותף, ידיעת התו"ל והבנתו על בוריו.



נעשית פחות פעילות. לכן יש לשאוף להורדת סמכות אישור המבצעים לדרג הנמוך ביותר האפשרי, ואין להסיק בעקבות תקלה שהעלאת דרג האישור היא המענה לתקלה.⁶

צבא גרמניה הכשיר את מפקדיו על פי תפיסת הפיקוד הזאת - בין היתר באמצעות לימודים אינטנסיביים של היסטוריה צבאית ושל תופעת המלחמה. בלימודים האלה ראה הפיקוד העליון של צבא גרמניה כלי חשוב שיאפשר למפקדים הזוטרים להבין טוב יותר את כוונת הממונים עליהם. התוצאה הייתה שתפיסת הפיקוד מוכוון המשימה חילחלה עד לרמות הפיקוד הזוטרות ביותר.

כבר מהסקירה עד כה ניתן להבין שקיים קושי ליישם בצה"ל באופן מלא את תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה. כך, למשל, קורס הקצינים בצה"ל כמעט שאינו כולל לימודי היסטוריה צבאית. בעקבות כך ובשל העובדה שהקצינים הזוטרים אינם טורחים להשלים את השכלתם בכוחות עצמם, ידיעתם בתחום

היעדרה של תרבות הקריאה בצה"ל הוא בעיה חמורה, אך חמור לאין שיטור ממנה הוא זלזולה של הקצונה הזוטרה בחשיבות העליונה שיש להבנת יסודותיו של המקצוע הצבאי



החיוני הזה היא דלה מאוד. בכלל, קצינים בצה"ל ממעטים לקרוא ספרות מקצועית. מפקדים רבים בצה"ל כתבו במהלך השנים על חשיבות לימודה של ההיסטוריה הצבאית, אך התובנות שלהם לא חילחלו לקורס קצינים ולקצונה הזוטרה עצמה. כך כתב, למשל, אלוף משה בר-כוכבא (בריל), שהיה בתפקידו האחרון בצה"ל ממונה על הפקת הלקחים ממלחמות:

ההיסטוריה הצבאית מהווה מקור חשוב לפיתוח ההשכלה המלחמתית של המפקדים ושל קציני המטה. היא טומנת בחובה ניסיון עשיר ביותר של לקחים מבצעיים ולקחי מטה... לכן לימוד יסודי, רצוף ומותאם לרמות הפיקוד של ההיסטוריה הצבאית - הישראלית והזרה - חייב להיות נדבך בסיסי בפיתוח הקצונה בצה"ל. השליטה בהיסטוריה הצבאית מקנה לקצונה ידיעות, לקחים ונתונים אשר יהיו לה אמצעי עזר, סיוע ובסיס לצפי, לחיזוי ולאיטור תהליכים בהתפתחות של אמנות המלחמה.⁷

מפקדים בכירים בצה"ל שנחשפו רק בשלב מאוחר של הקריירה שלהם להיסטוריה צבאית לא היססו להכות על חטא. כך, למשל, כתב תא"ל משה (צ'יקו) תמיר בספרו "מלחמה ללא אות":

כשהתחלתי לנבור בספרות המקצועית העוסקת בלחימה נגד גרילה, רותקתי והתביישתי באותה עת. אפילו נושאים בסיסיים, כיצד יש להציב מארב, התבהרו לפתע. עיון קצר בספרות המקצועית הרבה העוסקת בתחום הזה הבהיר, למשל, מדוע נכשלנו פעם אחר פעם במארב הכוכב המפורסם.⁸

בעיה אחרת, חמורה לאין שיעור מהיעדרה של תרבות הקריאה בצה"ל, היא זלזולה של הקצונה הזוטרה בחשיבות העליונה שיש להבנת יסודותיו של המקצוע הצבאי. כך, למשל, לאחר שאל"ם (מיל') יהודה וגמן נשא הרצאה בבה"ד 1 שנושאה היה "מבוא לתורת הלחימה", היו צוערים שהגיבו בביטול מוחלט בצאתם מאולם ההרצאות: "מה אני צריך את כל השטויות האלה עכשיו?" "מה מ"מ צריך את כל הדברים האלה?"

אפשר להבין את הצוערים שאינם רואים את החשיבות העליונה שבלימוד היסודות של המקצוע הצבאי, שכן איש לא דיבר איתם על כך. המערכת אינה טורחת להסביר לצוערים את חשיבות העניין. זה חייב להשתנות, ועל המערכת להבהיר לכל הצוערים שהם לומדים מקצוע, וכשם שלא יעלה על הדעת שבן אדם יעסוק ברפואה בלי ללמוד את המקצוע, כך לא יעלה על הדעת שבן אדם יפקד על חיילים בלחימה בלי לדעת את מקצועו כראוי. יתר על כן, על הצוערים להפנים שמצפים מהם להשתלם כל הזמן במקצועם - גם בכוחות עצמם - כשם שרופאים נוהגים להתעדכן כל הזמן בחידושי הרפואה הרלוונטיים להם.

עם זאת בלימוד עצמי אין די, ויש לתת את הדעת לעובדה שלא קיימת במידה מספקת למידה ממוסדת במסגרת מחייבת של המקצוע הצבאי ושל יסודותיו במשך פרקי זמן משמעותיים בקריירה של הקצינים, למשל בין קורס קצינים לקורס מ"פים.

מדוע מתקשה צה"ל ליישם את הפיקוד מוכוון המשימה?

ככל שחלף הזמן כך הבינו יותר ויותר צבאות את יתרונותיה של תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה בשדה הקרב המודרני ואימצו אותה. גם צה"ל אימץ, לכאורה, את התפיסה הזאת,⁹ אך כמו צבאות רבים אחרים נתקל בקשיים ביישומה. הקשיים האלה נבעו מכמה בעיות הקיימות בצה"ל ובשל מצבה הביטחוני והמדיני הייחודי של מדינת ישראל. אתייחס לכמה מהבעיות האלה:

כל ארגון ביורוקרטי גדול מתקשה לתת חופש פעולה רב לאנשיו. הנטייה הטבעית של הבכירים בארגון הביורוקרטי היא לשמור בידיהם שליטה מרבית. האצלת סמכויות בהיקף נרחב מתרחשת בארגונים כאלה - בדרך כלל - רק בלית ברירה, כאשר הבכירים מתקשים לשלוט על פקודיהם.

ב-25 השנים הראשונות לקיום המדינה הרבה הפיקוד העליון של צה"ל להאציל סמכויות למפקדים בדרגות הביניים ובדרגות הזוטרות - בעיקר משום שהמצב הביטחוני חייב זאת.¹⁰ לאחר מלחמת יום הכיפורים הלכה והצטמצמה הנטייה בצה"ל להאציל סמכויות, וכתוצאה מכך הצטמצם חופש הפעולה של המפקדים ברמות הזוטרות וברמות הביניים. המגמה הזאת שוררת גם כיום: המפקדים הבכירים אינם ששים להעניק עצמאות נרחבת למפקדי המשנה שלהם.

ההיסטוריה מלמדת שרבים מהקצינים המוצלחים קיבלו יד חופשית או שנטלו לעצמם חופש פעולה בלי שקיבלוהו מאיש. כאלה היו - בין רבים אחרים - ארווין רומל, אורד צ'רלס וינגייט ואריאל שרון.¹¹ המפקדים האלה פעלו בהתאם לפתגם האנגלי המפורסם No Guts, No Glory (ללא העזה אין תהילה). הם יזמו פעולות באומץ ובנחישות ולא היססו לבצע מהלכים נועזים ואף חסרי תקדים. כתוצאה מכך הם התעמתו לא פעם עם הממונים עליהם. ההעזה, נטילת היוזמה והסיכונים הן שעומדות בבסיסה של תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה. אולם העובדה שמפקדים יוזמים - דוגמת רומל, וינגייט ושרון - מתעמתים עם הממונים עליהם מלמדת עד כמה קשה לפיקוד העליון לאמץ באמת ובתמים את הפיקוד מוכוון המשימה.¹² לכן גם אם צבא מאמץ באופן פורמלי את הפיקוד מוכוון המשימה, אין זה אומר בהכרח שהפיקוד העליון שלו מעוניין ביישום מלא ומוחלט של התפיסה הזאת. במקרים רבים הוא מעוניין רק ביישום חלקי שלה.¹³

פיקוד מוכון משימה בעידן הרב"ט האסטרטגי

אחת הסיבות המרכזיות לכך שהפיקוד הבכיר בצה"ל אינו שש כיום להאציל סמכויות לפיקוד הזוטור היא היותו שקוע רובו ככולו בעימות המוגבל. בעימות כזה - שמתנהל לרוב בקרב ואוכלוסייה אזרחית צפופה ותחת עינה הפקוחה של העיתונות הישראלית והזרה - יכולה להיות השפעה בין-לאומית מרחיקת לכת גם לפעולותיו של חייל זוטור שבזוטרים. התופעה הזאת אף זכתה לשם: "הרב"ט האסטרטגי"¹⁴.

וכך קרה שבמשך כל שנות העימות המוגבל בזירה הפלסטינית התרגלו המפקדים הזוטרים לקבל הנחיות מדוקדקות מלמעלה, והיו להם רק מעט מאוד הזדמנויות ליזום פעולות. כאשר אותם המפקדים נקלעו למלחמה ממש - בקיץ 2006 בלבנון - הם נדרשו לפתע ליזום מהלכים והתקשו לעשות זאת. אין ספק שבזמן מלחמה יש יתרונות גדולים לפיקוד מוכון משימה, אולם אם מצפים ממפקדים לפעול בדרך הזאת - דהיינו ליזום באופן עצמאי פעולות לאור המטרה ובהתאם לכוונתו של המפקד הממונה - יש לאפשר להם את מרחב הפעולה הנדרש. לא ניתן לצפות ממפקד שיהפוך לפתע לעצמאי וליזום לאחר שהורגל כל הזמן להיות תחת פיקוח צמוד, להימנע מנטילת סיכונים ולא לסטות ולו במקצת מההנחיות שניתנו לו.

מהדברים שלעיל עולה אפוא דילמה קשה: כיצד להכשיר מפקד לשני סגנונות פיקוד שונים לחלוטין - האחד שנדרש לבט"ש והאחר שחינוי בעת מלחמה.

צה"ל מפנה את אפריקה בתחילת 1974 | לאחר מלחמת יום הכיפורים הלכה והצטמצמה הנטייה בצה"ל להאציל סמכויות, וכתוצאה מכך הצטמצם חופש הפעולה של המפקדים ברמות הזוטורות וברמות הביניים. המגמה הזאת שוררת גם כיום

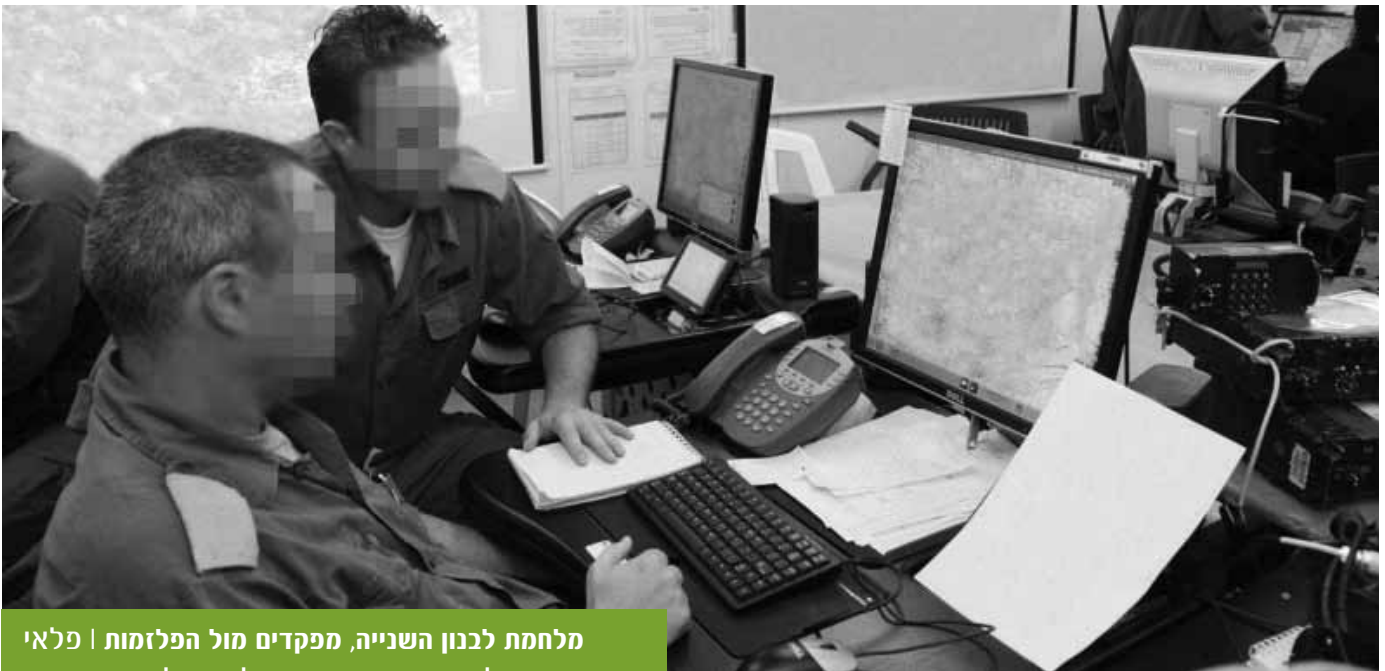
אפשרות אחרת היא להטיל את הטיפול בבט"ש על יחידות ייעודיות, שזה יהיה עיסוקן היחיד. היחידות האלה אינן חייבות להיות חלק מצה"ל, אלא יכולות להיות כפופות למשטרה. לדעתי שגתה מדינת ישראל בהחלטתה שלא להרחיב את המשטרה ותחת זאת העדיפה להעסיק את הצבא בעבודות משטריות. כתוצאה מכך הפך צה"ל לצבא שעוסק יתר על המידה בשיטור ואינו מתכונן דיו למלחמה קונוונציונלית.

מכשלת הפיקוד מרחוק

הטכנולוגיה הנוכחית מאפשרת למפקדים הבכירים לצפות בזמן אמת במתרחש בשדה הקרב בלי לצאת מהמפקדות העורפיות שלהם. כתוצאה מכך הם מתפתים לעיתים קרובות להתערב בהחלטות המפקדים הזוטרים ולהנחות אותם על כל צעד ושעל. מלחמת לבנון השנייה הוציאה שם רע לסגנון הפיקוד הזה, והמפקדים שאימצו אותו כונו בביקורתיות "מפקדי הפלזמות", שכן את הלחימה הם ניהלו ממפקדות עורפיות בעודם צופים במתרחש בשדה הקרב באמצעות מסכי פלזמה.

סגנון הפיקוד הזה הוא בעייתי. המפקד היושב מרחוק אכן מבין הרבה יותר טוב את תמונת הקרב הגדולה, אך לעיתים ההחלטה הנכונה והנדרשת צריכה להיות על פי תמונת הקרב הקטנה, שאותה מבין המפקד הזוטור שבשטח טוב יותר. מובן מאליה שהפיקוד מרחוק שובר את ההיררכיה ומבטל את תפיסת הפיקוד מוכון המשימה (שלכאורה הוטמעה בצה"ל). יתר על כן, הוא פוגע בפיקוד הזוטור ועלול לערער את ביטחונו העצמי. אולם מעל לכול מדובר בשיטת פיקוד שעלולה לעיתים להיות בלתי יעילה כפי שכותב אלוף (מיל') אביגדור (ינוש) בן-גל:





**מלחמת לבנון השנייה, מפקדים מול הפלזמות | פלאי
הטכנולוגיה, כפי שהוכח במלחמת לבנון השנייה,
יוצרים אשליה של נוכחות. הפיקוד הופך להיות
וירטואלי וכתוצאה מכך מסכן את התנהלות הלחימה**

(ולא במשימות נוספות שאינן צבאיות).¹⁷ האקדמיה הפרוסית הקנתה תשתית חינוכית יסודית ועמוקה שכללה היסטוריה צבאית, לימוד מעמיק של תופעת המלחמה ויצירת שפה משותפת בכל הרמות. העובדה שלכל בוגרי האקדמיה הייתה תשתית ידע דומה הביאה לכך שתפיסת הפיקוד מוכוון המשימה הייתה טבעית לחלוטין בעיני הקצינים הפרוסים.¹⁸ הסיבה: המפקדים הבכירים והמפקדים ברמות הביניים סמכו על היכולות של פקודיהם. הם ידעו שהכפופים להם הבינו את רצונם ופועלים בדרכים דומות לשלהם (גם אם מסקנתם או פעולתם המיידית מעט שונות מאלה שהמונה היה בוחר בהן).¹⁹ בצה"ל קיימת בעיה בתחום ההכשרה והשפה המשותפת. לקורס הקצינים מגיעים חיילים מיחידות שונות שבכל אחת מהן נהוגים שפה אחרת, משמעת אחרת, הכשרה אחרת ונהלים אחרים. בהכשרת הקצונה הזוטרה לא קיים יישור קו ברור המבוסס על היסטוריה צבאית, על לימוד תופעת המלחמה ועל יצירת שפה משותפת לכל הזרועות והחילות. הליקוי הזה בהכשרה מקשה על יישומה המלא של תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה. כתב על כך אלוף (מיל') יוסי פלד:

מקצועיות הצבא נמדדת לא רק בביצוע הפעולה היחידה אלא בהפעלתה של המערכת כולה. לעיתים נדרשים הכוחות להילחם יחד ולצאת לפעולה משותפת בלי שנפגשו לפני כן. לכן יש חשיבות רבה לקיומה של שפה מקצועית משותפת. אם אין שפה משותפת בין הכוחות, נוצר מעין מגדל בבל, הכוחות אינם פועלים בתאום, ויעילות הפעולה נפגעת.²⁰

המסקנה היא אפוא שרק באמצעות תשתית חינוכית ומקצועית יסודית ועמוקה יוכלו הכפופים לחשוב כמו הרמה הממונה ולהבין היטב את כוונתה, דהיינו את המטרה שלאורה הם מבצעים את משימתם. כל זאת על אף תמונת הקרב המשתנה ועל אף ערפל הקרב והאי-ודאות.

כדי שאיש צבא יצליח בתפקידו עליו לדעת היטב את המקצוע. הידע הזה נרכש באמצעות הכשרתו הצבאית וכן באמצעות למידה עצמית. הלמידה של אנשי

קשה להכריע את המערכה הצבאית היבשתית בשליטה מרחוק. המפקד צריך להיות נוכח במקום, לדעת היכן ומתי ליצור נקודות כובד באמצעות ריכוז הכוחות ומתי לפצל ולרכז את העוצבות מחדש. פלאי הטכנולוגיה, כפי שהוכח במלחמת לבנון השנייה, יוצרים אשליה של נוכחות. הפיקוד הופך להיות וירטואלי וכתוצאה מכך מסכן את התנהלות הלחימה.¹⁵

בהמשך המאמר מתאר בן-גל את כניסתו ללחימה של הגיס שעליו פיקד במלחמת לבנון הראשונה ומדגיש שישנה חשיבות רבה לכך שהפיקוד - גם ברמות הבכירות ביותר - ילמד את תמונת הקרב בדרך בלתי אמצעית:

החלטתי לשלוט מקרוב על קרב השריון בשריון. התמקמתי עם חפ"ק מצומצם על רכס גבוה ששלט על כל המרחב מאגם קרעון ועד השטח ההררי בקרבת גבול לבנון-סוריה, הרחק במזרח. הנוף שנגלה לעינינו הדהים את כולנו ביופיו. הכוחות המתמרנים היו פרוסים מתחתנו, והשליטה על הקרב הייתה מושלמת ומלאה. היה מדהים לצפות בגיס שלם תוקף ברוחב גזרה של כ-12 ק"מ. זו הייתה ממש חגיגה לעיני כל איש צבא, ובמיוחד לנו, קציני החפ"ק.¹⁶

המשימה: להכשיר קצין מוכוון משימה

סוגיית מיקומו של המפקד בשדה הקרב מעסיקה מאוד את צה"ל מאז מלחמת לבנון השנייה, וכיום שוב גוברת הנטייה להחזיר את המפקדים - במיוחד ברמת המ"ח"ט - לשטח. הטכנולוגיה העכשווית מאפשרת להם לעשות זאת בלי להיפרד כליל ממסכי הפלזמה המושמצים, שבכל זאת עשויים למלא תפקיד מועיל וחיוני. החזרת המפקדים לשטח היא תנאי הכרחי אך לא מספיק לביסוס הפיקוד מוכוון המשימה בצה"ל, שכן שיטת הפיקוד הזאת אינה מבטאת רק טכניקת ביצוע, אלא כאמור מבטאת תשתית חינוכית עמוקה של הפיקוד כבר ברמה הזוטרה. כדי לבסס את השיטה הזאת צריך - כפי שכבר צוין - לתת לקציני צה"ל הכשרה מתאימה.

במחקריו שיבח פרופסור מרטין ון קרפלד את האקדמיה הפרוסית להכשרת קצונה מכיוון שהתמקדה בכל ההיבטים החינוכיים להכשרת מפקדים לוחמים והתעמקה במיוחד בהיבט התכליתי של המקצוע הצבאי, דהיינו בלחימה בלבד

הצבא צריכה להתמקד בשלושה מישורים:

1. למידת המקצוע הצבאי על בוריו - בעיקר באמצעות קריאת ספרות מקצועית והיסטוריה צבאית וכמובן באמצעות קורסים והשתלמויות בצבא.

2. לימוד המציאות הביטחונית-מדינית שבה אנו חיים.

3. מעקב תמידי אחר כלל השינויים המתרחשים בסביבתנו - מעבר לשינויים במציאות הצבאית והמדינית. הכוונה היא, בין היתר, להתפתחויות בתחום הטכנולוגיה, הכלכלה והחברה.²¹

כפי שכבר הודגש, לימוד מעמיק של המקצוע הצבאי הוא התנאי היסודי ביותר למימושה של תפיסת הפיקוד מוכוון המשימה. הבסיס המקצועי העמוק והמשותף הוא גם המרכיב העיקרי שבאמצעותו ניתן יהיה ליישם את עקרון המלחמה הראשון בחשיבותו של צה"ל: הדבקות במשימה לאור המטרה. זאת משום שהבסיס הזה הוא שמאפשר לרמות הנמוכות להבין היטב את הכוונה ואת דרך החשיבה של הרמות הממונות. נוסף על כך הוא זה שמעניק למפקדים הזוטרים ארגו כלים ויכולות שישרתו אותם ברגעים בלתי צפויים לא רק לשם פתרון בעיות מקומיות כי אם גם כדי לקדם את השגת המטרה שהוצבה ברוח המפקדים שמעליהם.

עם זאת אסור לשכוח שפיקוד מוכוון משימה אינו מטרה בפני עצמה אלא אמצעי בלבד. המשימה המרכזית של מפקדי צה"ל הייתה ונותרה להכין את הצבא למלחמה הבאה ולא למלחמות שכבר התרחשו. מעקב צמוד אחרי המציאות המשתנה הוא מכשיר מרכזי בהכנה הזאת. רב-אלוף (מיל') משה (בוגי) יעלון התייחס גם לנקודה הזאת בספרו:

על העולם המשתנה לנגד עינינו בקצב מדהים חזרתי ואמרת לי לפקודי שהדבר היחיד שקבוע בעולם בתקופה שבה אנו חיים הוא השינוי. במציאות זו מי שלא שואל את עצמו מדי יום "מה נשתנה?" או "האם אני רלוונטי?" ולא בוחן אם מה שחשב, תיכנן ועשה אתמול עדיין רלוונטי - הופך ללא רלוונטי!"²²

על חשיבות התכנון

הניסיון מוכיח שאת התפיסה של פיקוד מוכוון משימה ניתן לממש רק על רקע של תכנון איכותי המתווה את דרך הפעולה ויוצר בכך שפה אחידה לכל המפקדים בכל הרמות. תכנון איכותי יוצר שלד המאפשר גמישות ובסיס לשיח בין כל רמות הפיקוד, והוא שמאפשר את ההתמודדות הרצויה לאור תמונת הקרב המשתנה.²³ מטרת התכנון (נוהל הקרב) היא לאפשר גמישות בשלב הביצוע (ניהול הקרב) ולא - כפי שלעיתים חושבים בטעות - למצוא את הדרך הטובה ביותר להשגת היעדים הרצויים.²⁴ על כך אמר גנרל אייזנהאואר: "מניסיוני בשדה הקרב למדתי שלתוכניות אין ערך, אך לתכנון אין תחליף."²⁵ ללא תכנון מוקדם לא יוכל המפקד הזוטר להבין היטב את המטרה ואת הדרכים להשיגה. ללא תכנון מוקדם לא יוכל המפקד הזוטר להבין היטב את המטרה ואת הדרכים להשיגה. אך בהיעדר תשתית של הכשרה צבאית אי-אפשר להפיק תועלת מרבית מהתכנון - ובכלל זה חשיבה דומה בין כל הרמות והבנה משותפת שלהן את המטרה ואת דרכי השגתה. תשתית של הכשרה צבאית איתנה ולצידה תכנון ראוי יפחיתו את התלות בין הרמות השונות ויאפשרו התמודדות נכונה עם תמונת הקרב המשתנה. תא"ל (מיל') אביגדור קהלני מסביר היטב את הסוגיה הזאת בספרו "דרך לוחם":

עם אהוד המג"ד טרם נוצר קשר. לאחר נפילת מתחם הצומת ראיתי מסתער משמאלי. הכיוון שלו הורה לי, פחות או יותר, את הכיוונים. היום יכול אני לומר בוודאות שרק התדריכים והפקודות שניתנו לנו לפני המלחמה המשיכו להחזיק אותי בתמונה: הבנתי את המשימה, המטרה הייתה ברורה לי, וגם

כאשר נבצר מן המג"ד להנחות אותי - ידעתי את הכיוון, ידעתי מה נדרש ממני.²⁶

סיכום

הפיקוד מוכוון המשימה הפך לאחת התפיסות המרכזיות בצבאות המערב. גם צה"ל אימץ, לכאורה, את התפיסה הזאת, אך בפועל הוא מתקשה מאוד ליישמה. לקושי הזה יש ארבע סיבות עיקריות:

1. חששותיו של הארגון הצבאי מהענקת חופש פעולה רב מדי למפקדיו.
2. התעסקותו של צה"ל במשימות שאינן צבאיות.
3. השתרשותו של סגנון הפיקוד מרחוק בעקבות התפתחות הטכנולוגיה שמאפשרת זאת.
4. היעדר הכשרה צבאית מספקת ואי-יצירתה של שפה צבאית משותפת. למרות כל המכשולים והקשיים ביישום הפיקוד מוכוון המשימה חיוני לאמץ את התפיסה הזאת, שהרי בזמן מלחמה לא תמיד ניתן להנחות את מפקדי המשנה, ולא להא לה לא תמיד יש זמן להמתין לאישורים. על המפקדים לסמוך על פקודיהם, ועל הפקודים לראות כל הזמן לנגד עיניהם את המטרה ולפעול לאורה.²⁷ כאמור, עקרון המלחמה החשוב ביותר של צה"ל הוא הדבקות במשימה לאור המטרה. אך האם יש כלל למפקד הזוטר בצה"ל - שהכשרתו הצבאית אינה מספקת - כלים ויכולות המספיקים כדי להבין את המטרה ואת דרך החשיבה של הממונים עליו? ואם לא, כיצד יוכל לממש את עקרון המלחמה החשוב הזה?

מקורות

1. מתוך הרצאתו של אל"ם (מיל') יהודה וגמן בנושא "מבוא לתורת הלחימה" שהתקיימה ב-7 במאי 2009 בבה"ד 1
2. עוזי בן שלום ואיתן שמיר, "פיקוד מוכוון משימה: בין תורה למעשה", **מערכות** 418, 2008, עמ' 17
3. אתר "בין המרכאות", <http://www.pitgam.net>
4. **בן שלום ושמיר**, עמ' 17
5. משה (בוגי) יעלון, **דרך ארוכה קצרה**, תל-אביב, ידיעות אחרונות וספרי חמד, 2008, עמ' 66
6. שם, עמ' 69
7. בעז זלמנוביץ, "הפקודה: לקרוא ספרים", **מערכות** 418, 2008, עמ' 60
8. שם, עמ' 59
9. **בן שלום ושמיר**, עמ' 17
10. שם, עמ' 18
11. שם, עמ' 17
12. שם, עמ' 19
13. שם, עמ' 17
14. שם, עמ' 18
15. אביגדור (ינוש) בן-גל, "לחימת הגיס בגזרה המזרחית", **מערכות** 413, 2007, עמ' 48-49
16. שם, עמ' 49
17. **בן שלום ושמיר**, עמ' 18
18. שם
19. שם
20. יוסי פלד, "איכרונות ולקחים ממלחמת שלום הגליל", **מערכות** 413, 2007, עמ' 53
21. **יעלון**, עמ' 259
22. שם
23. **בן שלום ושמיר**, עמ' 21
24. אילן בר, "תכנון הוא הכול, תוכניות הן שום דבר", **מערכות** 425, 2009, עמ' 34
25. אתר "בין המרכאות", <http://www.pitgam.net>
26. אביגדור קהלני, **דרך לוחם**, תל-אביב, סטימצקי, 1989, עמ' 97
27. **בן שלום ושמיר**, עמ' 20-21

תודה לאבי, ד"ר ג'רפי גנסבורג, על הארותיו ועל הערותיו המועילות.

