

פיקוד מוכון משימה: בין תורה למעשה



על אף החשיבות הרבה של תפיסת הפיקוד מוכון המשימה מתברר שקיים קושי ליישמה בצבאות רבים בעולם וגם בצה"ל. לטענת הכותבים ניתן לאמץ את התפיסה הזאת, אך הדבר אינו מובן מאליו, ויש לכוון את המפקדים לכך

שיירות מצריות שהופצצו
מהאוויר במעבר המיתלה
במלחמת ששת הימים

▶ איתן שמיר

מדריך אקדמי בפו"ם
ודוקטורנט ב-King's
College בלונדון
במחלקה ללימודים צבאיים



◀ רס"ן ד"ר עוזי בן-שלום

רמ"ד מחקר בענף פסיכולוגיה בזרוע
היבשה ומרצה במכללה לפיקוד טקטי
ובאוניברסיטת בר-אילן

לו היקרה,

אנו תוקפים מ-31 בחודש בהצלחה מדהימה. יהיו הסתייגויות של מנהיגינו בטריופלי וברומא ואולי גם בברלין. לקחתי את הסיכון בניגוד לכל הפקודות וההוראות, מכיוון שזו נראתה הזדמנות טובה. ללא ספק זה יביא תועלת רבה בהמשך, ואז כולם יגידו שהם היו עושים אותו דבר, לו היו במקומי. כבר הגענו ליעדנו הראשון, שלא היינו אמורים להשיג לפני סוף מאי.

מתוך מכתבו של ארווין

רומל לאשתו, 3 באפריל 1941¹

מבוא

במאמר הזה תיבחן באופן ביקורתי התפיסה של פיקוד מוכון משימה. המאמר מבוסס על ההנחה שבפיקוד מוכון משימה טמון אומנם ערך רב, אך בפועל קשה מאוד ליישם את התפיסה הזאת בצבאות רבים בעולם וגם בצה"ל. לפיכך נטייתם של חוקרים רבים לטעון שתפיסת הפיקוד הזאת היא התפיסה הפיקודית המיטבית עשויה להטעות. במאמר נצביע על הקשיים הטמונים במימוש של פיקוד מוכון משימה בצבאות שונים בעולם וכן בצה"ל. כמו כן ננסה לאפיין סגנונות פיקוד אחרים שנוצרו בצה"ל עקב הקושי לממש את התפיסה של פיקוד מוכון משימה. לטענתנו יכולה להיווצר נכונות לפעול בהתאם לעקרונות של פיקוד מוכון משימה, אך הדבר אינו מובן מאליה, ויש לכוון את המפקדים לפעול ברוח הזאת.

מהי התפיסה של פיקוד מוכון משימה?

בספרות העוסקת בפיקוד על מבצעים צבאיים בדרג הטקטי והמערכתי מרבים לציין את חשיבות התפיסה של פיקוד מוכון משימה.² הכוונה במושג הזה היא לתפיסה כללית של פיקוד המבוססת על ההנחה כי המפקד בכל דרג פיקודי הוא המתאים ביותר לבצע את כוונת הדרג הממונה. בתורתו של צה"ל קיימת ההגדרה הבאה:

"התפיסה של פיקוד משימה (Mission Command) 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', ובהתבטא 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."³

החיכוך בשדה הקרב מחייב ליישם עקרונות פיקוד המסתמכים על הבנת המשימה ועל הכוונה הכללית של הרמה הממונה. כלומר, מפקד בקרב צריך להיות

נכון לדבוק במשימה ולבצע אותה גם כשאין לו קשר ישיר עם המפקדה הממונה עליו. עליו לדעת מתי נכון לא לבצע את המשימה או לחלופין מתי יש לבצע משימה אחרת, אם הנסיבות מחייבות זאת.

את ראשית התפיסה של פיקוד מוכון משימה ניתן לראות בתקופה המודרנית בעת מלחמות נפוליאון, והיא באה לידי ביטוי בחופש הפעולה שאיפשר נפוליאון למפקדיו הבכירים ביותר.⁴ את הגישה הזאת אימץ צבא פרוסיה במאה ה-19 לאחר תבוסתו לנפוליאון בקרב יינה (1806). התפיסה הזאת השתרשה במשך השנים בצבא גרמניה, ועל-פיה הוא פעל גם במלחמת העולם השנייה. היסטוריונים צבאיים ראו בתפיסה הזאת גורם מהותי שתרם לחיזוק כוחו וליעילותו הטקטית של צבא גרמניה.⁵ במשך הזמן יושמה התפיסה הזאת גם בדרגים הזוטרים ביותר בצבא גרמניה עד אחרון המפקדים בשדה.

התפיסה הפיקודית הזאת נחשבת לרצויה ולבעלת תוקף גם בשדה הקרב של ימינו, המאופיין במערכות מידע מתקדמות ובמשימות צבאיות למחצה.⁶ צבאות רבים בעולם הכירו בחשיבותה, ובהדרגה היא אומצה בכל צבאות המערב. בתחילה אימץ אותה צבא ארה"ב בשנות ה-80 של המאה ה-20 במסגרת תורת התמרון,⁷ ולאחר

"התפיסה של פיקוד משימה מגלמת את ההנחה שלפיה כל מפקד הוא המתאים ביותר לבצע את מה שנדרש ברמה שלו, בתחומו ובאמצעות הכוח שעליו הוא מופקד"

מכן אימצו אותה גם יתר חברות נאט"ו. התפיסה הזאת נחקרה בישראל,⁸ ומתוך הכרה בחשיבותה היא אומצה במסגרת תורת הפו"ש הרשמית של צה"ל.⁹ על-פי הספרות התורתית של צה"ל מדובר בגישה פיקודית רצויה, טבעית והכרחית בשדה הקרב.

נוסף על התפיסה של פיקוד מוכון משימה קיימת בתורת הלחימה של צה"ל גם תפיסת הפיקוד הפרטנית.¹⁰ לעומת התפיסה של פיקוד מוכון משימה תפיסת הפיקוד הפרטנית מאפשרת בקרה הדוקה על כל הדרגים בכל שלבי הביצוע. בלוחמת היבשה קיימת הכרה ביעילותה של תפיסת הפיקוד הזאת במצבים שכחים ומוגדרים כגון מבצעים ממוקדים ומבצעים של כוחות מיוחדים וגם בשלבים מוגדרים בלחימה קונונציונלית כגון עריכת התקפה אווירית מתוכננת.¹¹ תפיסת פיקוד כזאת נפוצה במיוחד במשימותיו של צה"ל בלחימה נגד המאבק החמוש של הפלסטינים.

הקשיים במימוש התפיסה של פיקוד מוכון משימה

אף שצבאות רבים מכירים בנחיצותה הרבה של תפיסת הפיקוד מוכון המשימה, לא ניתן להתעלם מהקושי הניכר לממשה בפועל. הסיבות לכך הן מגוונות ומשתנות מארגון צבאי אחד למשנהו. בספרות מצוינים גורמים שונים המקשים על קיום התפיסה הזאת. כמה מהגורמים האלה הם כלליים וקשורים לארגון הצבאי המודרני, למשימותיו ולכלי הלחימה של ימינו, וגורמים אחרים קשורים למבנה הייחודי של כל צבא.

1. הקשיים במימוש התפיסה בצבאות בעולם

חששותיו של הארגון הצבאי מהענקת חופש פעולה

רב מדי למפקדי. כאמור, בספרות האקדמית קיימת הנחה כי התפיסה של פיקוד מוכון משימה היא חיונית תמיד, ולכן יש לשאוף ליישמה. אולם בפועל התפיסה הזאת אינה מתקבלת תמיד בברכה בקרב המפקדים, החוששים מאיבוד שליטה, אלא נכפית עליהם כתוצאה מהתנאים הפיזיים ומהחיכוך שנוצרים בשדה הקרב. הרמטכ"ל הפרוסי הלמוט פון מולטקה (מולטקה הקשיש), המזוהה יותר מכל מצביא אחר עם תפיסת הפיקוד הזאת, בחר לתת חופש פעולה למצביאים הכפופים לו משום שלמעשה לא הייתה לו ברירה אחרת. הוא נערך ללחימה בשתי חזיתות - במערב ובמזרח - ובטווחים שהלכו והתארכו הרבה מעבר למה שכל מצביא אחר בזמנו הורגל אליהם.¹² משום שהסמכויות הפיקודיות שהוגדרו לו לא איפשרו לו לפקד באופן ישיר על הגייסות, הוא הבין שיש הכרח להאציל סמכויות לפקדיו. גם נפוליאון, שהיה בעל סגנון פיקודי ריכוזי ביותר, האציל לבסוף סמכויות נרחבות למפקדי הארמיות שלו (מכיוון שצבא ההמונים העצום שיצר לא יכול היה לנוע ביעילות) ופיצל את הצבא ליחידות אוטונומיות הנעות באופן עצמאי.¹³

חשש מהותי של מפקדים מפני יישומו של פיקוד משימה הוא שהדבר יגרום לעצמאות יתר של מפקדי המשנה בשדה. מעיון בסגנון הפעולה של מצביאים המזוהים עם סגנון פיקודי יוזם, לוחמני ותוקפני ניתן ללמוד על כך שהיו חיכוכים בלתי פוסקים בינם לבין הדרגים שמעליהם. הורישו נלסון, היינץ גודריאן, ארווין רומל, אורד וינגייט וכן מפקדי צה"ל כמו יגאל אלון ואריק שרון נטלו את היוזמה במערכות שלהם - כל אחד בזמנו, בכלי הלחימה שלו ובדרג הפיקודי שלו - וקראו תיגר על הדרג הפוקד עליהם.

אם כן, התפיסה של פיקוד מוכון משימה אינה תמיד רצויה בארגון הצבאי. גם צבא הרואה בה את התפיסה הטובה ביותר ללחימה עשוי להירתע ממפקדים המקיימים אותה כלשונה. לכן לעיתים ניתנת אומנם האפשרות לפעול על-פי התפיסה הזאת, אך פעמים רבות המפקדים הבכירים עושים

זאת באי-רצון, בחוסר ברירה ומתוך חשש מתמיד שמא תיפתח תיבת פנדורה שתהיה בלתי ניתנת לשליטה.

האצלת סמכות לדרג הכפוף היא אבן הבניין של פיקוד מוכון משימה, אבל התהליך שבמסגרתו הסמכות הזאת מואצלת אינו בהכרח נוח לצבאות ולמפקדים. דוגמה לכך היא הזמן הממושך שחלף עד שהפיקוד הגרמני הבכיר האציל סמכות למפקדי המשנה הזוטרים ואיפשר להם חופש פעולה בעת ההסתערות על קווי ההגנה של מדינות ההסכמה במלחמת העולם הראשונה. קבוצות הסער היו המנגנון הצבאי שאיפשר את פריצת הקווים האלה, והצלחתו התבססה על האצלת סמכויות למש"קים ולקצינים זוטרים שהובילו את הקבוצות האלה.¹⁴

כמו בצבאות אחרים, גם בצה"ל הואצלו סמכויות למפקדים בעיקר במצבים שבהם נשקפה סכנה קיומית למדינה. ואכן כל עוד הייתה ישראל נתונה לאיום קיומי - מצב שאיפיין את 25 השנים הראשונות לקיומה - כתבו פרשנים רבים שהפיקוד של צה"ל נוטל סיכונים ומשאיר למפקדיו מרחב רב ליוזמה ולחופש פעולה.¹⁵

ביצוע של משימות שאינן צבאיות. ארגונים צבאיים ברחבי העולם התנסו במשך שנים רבות במשימות מגוונות שאינן לחימה. המשימות המגוונות האלה כוללות שיטור, שמירה על השלום, סיוע הומניטרי ועוד. אף שבכל הצבאות מדגישים שהדבקות במשימה היא עקרון המלחמה החשוב ביותר, הרי שקיימת ספרות ענפה העוסקת בצורך להרגיל את המפקדים לכך שירסנו את עצמם ויפעלו ברגישות. הדימוי החדש יחסית שיש לצבא - של גוף שייעודו לשמור על השלום - עומד בניגוד לדימוי הצבאי הלוחמני הקלאסי,¹⁶ ומושם בו דגש על ערכים כמו אמפתיה, סובלנות והידברות יותר מאשר על ערכים כמו תוקפנות, נחישות ונטילת סיכונים. הדבר הזה מעיד על חוסר רצון בסיסי לצאת למבצעים תוקפניים והחלטיים המבטאים מוכוונות למשימה.

המושג "רב"ט אסטרטגי",¹⁷ העוסק בחייל או במפקד זוטר שעלולים לחולל נזק ברמה האסטרטגית, מלמד על חשש בקרב המפקדים הבכירים מיוזמה של הדרגים הזוטרים. החשש הזה נובע מהבנת הצורך לווסת פעולות אלימות בסביבת העימות המוגבל ומההכרה בחשיבות הממד ההומניטרי במשימות לחימה. במקביל לכך קיים חשש גדול מפני ביקורת ציבורית ופוליטית הצפויה להתעורר במשימות של שמירת שלום ובעיקר במשימות השנויות במחלוקת.¹⁸ הגורמים האלה מובילים בסופו של דבר להגברת הפיקוד של המפקדים על הכפופים להם, לשליטה רבה יותר בפעולותיהם ולהקפדה על דרך ביצוען.

טכנולוגיות השו"ב והקשר - יצירת אשליה של שליטה. בעקבות פיתוחן של טכנולוגיות השו"ב והקשר נוצר בעשורים האחרונים קושי נוסף העומד בפני מי שרוצים לממש את התפיסה של פיקוד מוכון משימה. הכוונה היא ליצירת אמצעי שליטה מתקדמים המעניקים תחושה, לעיתים כוזבת, של שליטה העוקפת את עקרון המוכוונות למשימה.¹⁹ המידע הרב והמדויק ויכולת הבקרה ההדוקה המאפיינים מערכות ממוכנות מאפשרים למפקדות בכירות להתערב דרך קבע במעשיהן של מפקדות זוטרות. למשל, אמצעי הקשר מאפשרים כיום לגורם השליטה המרכזי להתערב בשיחות של כל כוח זוטר ולהשפיע על מערכת קבלת ההחלטות בכל הדרגים.

היכולת הזאת נידונה בהרחבה בצה"ל עם הופעתן של מערכות השו"ב הראשונות בחטיבות המרחביות,²⁰ והיא נידונה שוב בעקבות מלחמת לבנון השנייה.²¹ המסקנות שגובשו בתחקירים ובמאמרים קבעו בדרך כלל שמערכות הבקרה אינן משמשות תחליף

המושג "רב"ט אסטרטגי", העוסק בחייל או במפקד זוטר שעלולים לחולל נזק ברמה האסטרטגית, מלמד על חשש בקרב המפקדים הבכירים מיוזמה של הדרגים הזוטרים

לפיקוד. בדרך כלל הטענה היא כי מערכות כאלה הן רק כלי עזר למלאכת הפיקוד והשליטה. אולם בפועל הגבילו המערכות האלה במידה רבה מאוד את היוזמה של המפקדים הזוטרים והביאו לסגנון לחימה הנתון לפיקוח רב של המפקדות הממוננות. יש הטוענים שהמערכות הדיגיטליות מבשרות על כך שהתפיסה של פיקוד מוכון משימה תעבור בקרוב מן העולם. מבין אלה יש הסוברים שכעת, כשמפקדים בקו האחורי יכולים לראות בזמן אמת כל פינה בשדה הקרב, התפיסה הזאת אינה נחוצה. ניתן לומר שהנטייה האנושית לשליטה ולריכוז סמכויות גברה עם יישום מערכות השו"ב הדיגיטליות.²²

בקרה, פיקוח וביורוקרטיה. חוקרים שונים ואנשי צבא התלוננו בשנים האחרונות על כך שקשה ליישם פיקוד מוכון משימה בצבא ארה"ב.²³ בצבא הזה קיימת פעמים רבות הנטייה לפעול על-פי נהלים קבועים וקשיחים למדי, וכתוצאה מכך קשה מאוד ליישם בו את התפיסה הזאת.²⁴

חוקרים אחרים טענו כי צבא ארה"ב התקשה להבין את המהות של פיקוד מוכון משימה ואת המשמעות הרבה של התפיסה הזאת בשינוי התרבות הארגונית ודפוסי ההתנהגות של מפקדים. במקום זאת הוא

התמקד בחיקוי הטכניקות והנהלים שלמד מצבא גרמניה.²⁵ כמו כן הושפעה התרבות הצבאית האמריקנית מתפיסות חיצוניות בתחום הניהול והארגון שהיו בעלות השפעה רבה על חיי היום-יום ועל פעילותו המבצעית של הצבא. יישום התפיסות האלה במלחמה בווייטנאם הקשה מאוד על יצירת מנהיגות יעילה בשדה הקרב.²⁶ התרבות הזאת השתרשה בצבא ארה"ב למרות רפורמות מקיפות שהוא ערך לאחר סיום המלחמה.²⁷

2. הקשיים במימוש התפיסה בצה"ל

הכשרה, שפה ותורה. התפיסה של פיקוד מוכון משימה אינה מבטאת רק התנהגות בפועל בזמן קרב, אלא היא בעיקר תוצאה של תהליכי בניין וארגון ממושכים המאפשרים לקיימה. מרטין ון קרפלד, שניתח את הדרך שבה התפתחה ההכשרה לקצונה בהיסטוריה הצבאית, ציין כי הסיבות להצלחתה ולכישלונה של הכשרת הקצינים נטועות במסורת הפרוסית-גרמנית. ון קרפלד קבע כי האקדמיה הפרוסית להכשרת הקצונה הייתה הטובה ביותר מעולם מכיוון שהיא התמקדה בכל התהליכים החיוניים להכשרת מפקדים לוחמים והתעמקה באופן בלתי פוסק בהיבט התכליתי של המקצוע הצבאי הממוקד בלחימה בלבד.²⁸ במילים אחרות: האקדמיה הפרוסית הקנתה הכשרה יסודית לקצונה הבכירה ויצרה שפה משותפת ומתואמת שבאה לידי ביטוי בתורת לחימה מוסכמת. פיקוד מוכון משימה היה בעבור הקצינים הגרמנים תפיסה טבעית משום שהם הוכשרו אליו.

התפיסה הזאת דומה במידה מסוימת למשמעת הצבאית, אלא שהיא תובעת דרגה גבוהה יותר של מודעות. תכליתה של המשמעת הצבאית היא לכוון את החיילים לפעול בדרך שלא היו בוחרים בה בשום אופן אלמלא הבינו בעוד מועד כי זו הדרך הנכונה שבה יש לפעול.²⁹ בדומה לכך התפיסה של פיקוד מוכון משימה היא תוצר של חינוך ושל השכלה שמציידים את המפקדים בכלי חשיבה וניתוח דומים לפתרון הבעיות, וקיימת סבירות גבוהה שמפקדים שעברו תהליך כזה יבחרו בפתרון דומה, אם כי הדרך לפתרון עשויה להשתנות ממפקד אחד למשנהו. המפקדים הבכירים יכולים להיות רגועים, מכיוון שהם יודעים שהכפופים להם פועלים בדרכים הדומות לשלהם, גם אם מסקנתם תהיה שונה. הדבר נובע לרוב מהמידע השונה שיש לדרג הזוטר הקרוב יותר לאירועים והמודע להתפתחויות בשדה הקרב.

ניתן אפוא לומר כי אחד מסימני ההיכר של פיקוד מוכון משימה הוא תשתית חינוכית, מקצועית ואינטלקטואלית.³⁰ התשתית הזאת גורמת לכך שהמפקד יראה את משימתו במסגרת התמונה הכוללת של הרמה הממונה עליו ויפעל מתוך

העניינים הצבאיים. התוצאות של הביקורות האלה היו שונות ומגוונות. בחלקן הן סייעו לצבא וקידמו נושאים חשובים כגון צמצום נפגעים בעקבות אירועי בטיחות ומניעת הטרדות מיניות, אך בחלקן, כך נדמה, הן הקשו על הפגנת פיקוד יעיל, בעיקר בכל הנוגע לקבלת אחריות ולהפגנת נכונות ליטול סיכונים. תהליכי חקירה בתוך הצבא, שכללו ריבוי ועדות חקירה ועירוב בין התחום המשפטי לתחום הצבאי, הובילו לחשש ליטול יוזמה, לרתיעה מתקלות ולהוספת תהליכי אישור רבים לביצוע אימונים ומבצעים. נוסף על כך, החל בעקבותיהם תהליך איטי של הפקעת סמכויות מידי מפקדים זוטרים. הסיבות לכך היו, בין היתר, חשש כבד של מפקדים מטעויות; ניהול שכל מטרותו למנוע תקלות וחריגות בביצוע; חקירה משפטית ופוליטית במקרה של תקלות מבצעיות וביקורת חברתית כבדה על הצבא.³⁷

מצבי הביניים - המשגה של סגנונות הפיקוד
אימוץ רשמי של דוקטרינה אחרת עדיין אינו מבטיח שההתנהגות בפועל תהיה בהתאם לתורה הרשמית שאומצה.³⁸ פיקוד הוא פעילות חברתית שאינה מתרחשת רק בהקשר המבצעי הטהור, והוא כולל מרכיבים חברתיים מגוונים. נוסף על כך, מלחמה קונוונציונלית אינה אירוע שמתרחש בתדירות גבוהה, ולכן פיקוד הוא תופעה המתקיימת על פני רצף של מצבי ביניים שונים. כתוצאה מכך,

על חשדנות ועל ניכור בין מפקדים בכירים, ונלווים לכך מאבקים פוליטיים-ארגוניים בין היחידות והחילות.³⁵ במצב כזה של אי-אמון פנימי אין זה מובן מאליו שתהיה נכונות ליטול אחריות כמו זו הנדרשת בפיקוד מוכוון משימה.

עיון בשיח הפיקודי בעקבות מלחמת לבנון השנייה חושף עד כמה מתקשה צה"ל ליצור אמון בין הרמות השונות.³⁶

בעקבות המלחמה קשה היה להימלט מהתחושה הקשה ששררה ביחס להתנהלותו של צה"ל במהלכה, ומקורה בוויכוחים הסוערים שפרצו בין המפקדים הבכירים. המאבקים האלה נוהלו בחלקם באמצעות העיתונות, ובחלק מהמקרים הופצו שמועות על עלבונות, על הדלפות ועל מאבקים שונים ומשונים שמתרחשים בצה"ל. תמונת המצב הזאת רחוקה מאוד מזו המתוארת בתפיסה של פיקוד מוכוון משימה, שבה מודגש כי העיקרון המרכזי הוא הגיבוי בין הדרגים. חשוב לציין כאן כי זו אינה בבחינת תופעה חדשה ופתאומית, כפי שניתן ללמוד מהביטוי "מלחמות הגנרלים" שהשתרש כה חזק לאחר מלחמת יום הכיפורים.

ביקורת ציבורית. ב-20 השנים האחרונות היינו עדים לביקורת חברתית נוקבת נגד צה"ל שהתמקדה בנושאים כגון תאונות אימונים, תקלות במישור הנורמטיבי ואובדן של חיי אדם - ובמיוחד אובדן שנגרם עקב שגיאות בדרך הניהול של

הבנה עמוקה של כוונת מפקדיו ושל תמונת הקרב הכוללת. מפקד כזה יידע לעשות שימוש נכון במשאביו גם במצבים שבהם תמונת הקרב משתנה. לכן התפיסה של פיקוד מוכוון משימה אינה רק חתירה למגע, להפגנת אומץ ויוזמה. כל אלה מתאימים לעשייה צבאית בשדה, אך אינם בהכרח מאפיינים של התפיסה הזאת. בסגנון הפיקודי הזה קיים יסוד תבוני מרכזי שרק הבנה של תופעת המלחמה לעומקה והשכלה צבאית מעמיקה יכולים להקנותו.³¹

ההכשרה בתחום הזה בצה"ל היא מוגבלת יחסית ומבוססת באופן ניכר על הניסיון שצוברים הקצינים במהלך שירות החובה שלהם. במילים אחרות: הקצין בצה"ל מתפתח בראש ובראשונה הודות לניסיון הרחב שהוא רוכש וליכולותיו האישיות. ההשקעה בהכשרה תיאורטית צבאית מוגבלת הרבה יותר: מספר הקצינים הזוכים לקבל הכשרה כזאת הוא קטן יחסית, והזמן המוקדש לה הוא מצומצם למדי.³² יש להדגיש כי בתנאים כאלה קיים סיכוי טוב שמפקדים ירצו ליישם פיקוד מוכוון משימה, אך פעולתם תיקבע בהתאם לנסיבות הייחודיות של הקרב. למשל, יוזמה, התקפיות ואלתור ייקבעו על-פי התנאים הייחודיים של הקרב ועל-פי המשימה המוטלת על המפקד, והם יובילו ליצירת כללי פעולה מקומיים וחד-פעמיים. במצב כזה הקשר בין הפעולה בשדה לבין התורה מתערער עוד יותר. התהליך הזה קיבל משנה תוקף בשנים האחרונות שבהן פעל צה"ל במציאות צבאית השונה מזו שהורגל אליה בעבר - מציאות שבמסגרתה הוא נדרש לבצע משימות שיטור ופעולות נגד חתרנות ונגד התקוממות עממית.

אמון, גיבוי ותרבות ארגונית. עד שלב מסוים אתה מחפש את האויב מלפנים, 180 מעלות, ומאחוריו, הכול בטוח. בשלב מסוים הבנתי שצריך להסתכל סביב וגם 360 מעלות. כששאלו אותי למה אני מסתובב עם נעליים גבוהות בקריה, אמרתי שזה בגלל הנחשים (דברי הרמטכ"ל בדימוס רב-אלוף משה (בוגי) יעלון שנאמרו סמוך לפרישתו). כדי ליישם בלחימה את התפיסה של פיקוד מוכוון משימה נחוץ אמון בין הדרגים. הצורך באמון הדדי נובע מהמרחק הפיזי בין המפקדים לבין המפקדות הממונות עליהם. המרחק הזה מחייב אמצעי שליטה שאינם מבוססים על פיקוח ועל בקרה חיצונית.³³ לפיכך כל האקדמיות הצבאיות ללא יוצא מן הכלל מדגישות את ערך הנאמנות והמשמעת הפנימית. אמיתות, למשל, הנחשבת לסוג של משמעת פנימית, היא ערך מוביל בבה"ד 1.

זה כשלושה עשורים עולות שאלות בנוגע למידת יכולתו של צה"ל ליצור אמון בין הרמות השונות על רקע התרבות הארגונית המאפיינת אותן בשגרה ובבט"ש.³⁴ התרבות הזאת מבוססת במידה רבה



מימין לשמאל: אברהם אדן, הרמטכ"ל דדו, ישראל טל, אריאל שרון ויצחק חופי בתדרוך במלחמת יום הכיפורים | מפקדים כמו שרון שנטלו את היוזמה במערכות שלהם נטו להסתכסך עם הממונים עליהם

• באחת הפעולות קיבל בר-לב מידע על רכב חשוד שעומד לפוצץ בית כנסת. כאשר הוא הבחין ברכב דומה, הוא הסתער עליו מייד וגרם לשיתוקם של כל נוסעיו שהיו מחבלים. בר-לב תיאר את פגישתו עם שר הביטחון יצחק רבין בעת שהגיע לבקר את היחידה ואת הפצועים (מי שהיו ברכב הפוגע נפצעו גם כן):

...שאלתי אותו [את יצחק רבין] מה היה קורה אילו הרכב שבו נכנסנו לא היה הרכב הנכון. האם היינו מקבלים גיבוי לו פגענו באזרחים תמימים, שהפכו למשותקים לכל ימי חייהם. רבין והיועץ שלו, בהגינותם הרבה, הודיעו שבמקרה של כישלון לא היו עומדים מאחורינו.³⁹

• באחת הפעילויות נתתי הוראת פתיחה באש על רכב מסוים... ניגשתי לרכב וזיהיתי ארבעה מחבלים הרוגים. נהיה לי שיער לבן. כי ברור לי... שאם במקום מחבלים אני מגלה בפנים את הירקן, אשתו ושני ילדיהם, אני בבעיה. ככה זה אצלנו. כשפעולה נגמרת בהצלחה, אז יופי, מקבלים בקבוק שמפניה ומחמאות 'אתם גדולים מהחיים'. ואם זה נגמר אחרת, אז אנחנו לבד מול המציאות הקשה.⁴⁰

כאשר הפעולות הצבאיות אינן מסתיימות בהצלחה, נוצר ניכור בין המפקדות לבין הדרגים והמפקדים המעורבים. ביטוי בולט וכואב לניכור כזה ניתן למצוא בספרו החשוב של תא"ל משה (צ'קו) תמיר על המלחמה נגד חזבאללה. בהיותו חניך בתוכנית ההכשרה "ברק" ערך תמיר השוואות רבות בין הרצוי למצוי בתחום הזה והציג מצבי ביניים רבים בתחום הפיקודי שהם תוצאה של גורמים שונים שנידונו במאמר הזה:

העמדה לדין פלילי של קציני שדה והיעדר גיבוי מצד הצבא נתנו את אותותיהם בתפקוד היחידות. מפקדים, שהבינו כי לא יקבלו גיבוי... העדיפו להימנע מפעילות יזומה ועיקרו את רוח ההתקפיות של יחידותיהם כדי להימנע מתאונות.⁴¹

סגנון הפיקוד הזה נובע מבקרה הדוקה של דרגים ממונים שאינם ששים להאציל סמכויות בעקבות חששם מהביקורת שימתחו עליהם רמות ממונות או גופים אחרים. פועל יוצא של החששות האלה הוא היווצרותם של תהליכים מסורבלים לאישור תוכניות שמיועדים לספק את רצון הממונים בשליטה ולמנוע מהם הפתעות. הדבר גורם להרגלים קלוקלים, מכיוון שבתנאים של מלחמה אמיתית תהליך כזה מאט מאוד את יכולת התגובה ואת קצב הפעילות הרצוי.

פיקוד השם דגש יתר על המשימה
למרות כל המכשולים והקשיים קובעים חוקרים בעולם ובצה"ל באופן נחרץ כי התפיסה של פיקוד



צילום מ-1871 של הרמטכ"ל הפרוסי הלמוט פון מולטקה (הקשיש) | פון מולטקה מזהה יותר מכל אדם אחר עם התפיסה של פיקוד מוכוון משימה

הביניים ומשקפים את השיבוש שחל בתהליך היישום של פיקוד מוכוון משימה:

פיקוד המותנה בהצלחה - "צל"ש או טר"ש"
זהו סגנון פיקוד חשוב ביותר המבוסס על גיבוי מוגבל שנותנים הדרגים הבכירים למפקד. בסגנון הזה קיימים תחושה קשה של ניתוק בין הדרגים, חוסר אמון וחוסר הבנה בין המפקד בשדה לבין הדרגים הבכירים. להלן שתי דוגמאות המבוססות על שיחה שהתקיימה עם ניצב אורי בר-לב, מפקד מחוז דרום במשטרה, לשעבר מפקד יחידה מיוחדת נגד טרור:

בצד התפיסה התורתית הרשמית, המכונה פיקוד מוכוון משימה, יש התנהגויות פיקודיות מגוונות שמייצגות גישות שונות של הסתגלות למציאות הקיימת בפועל. התבוננות על ההתנהגויות האלה מאפשרת להמשיג תפיסות פיקוד. ההמשה הזאת אינה מבטלת את התפיסה התורתית ואינה מנסה להפחית ממנה. הכוונה היא לכנותן בשם ובכך לאפשר דיון ולימוד. נוסף על כך, סגנונות הפיקוד האלה אינם נובעים בהכרח ממאפיינים אישיותיים, אלא מושפעים יותר מהסביבה ומהתרבות הארגונית שבה מתבצע תהליך הפיקוד. להלן חמישה סגנונות פיקוד שמבטאים את מצבי

מוכוון משימה היא הכרחית וחיונית.⁴² לטענתם, בזמן מלחמה לא ניתן להמתין לאישורים הגוזלים זמן, ולכן המפקדים הבכירים חייבים לסמוך על הכפופים להם בביצוע המשימות.

בצה"ל, כמו בארגונים אחרים, קיימת הדגשה רבה של עשייה ושל תחושת מסוגלות רבה. בצבא ארה"ב קיימת תרבות ה-Can Do, לאמור: הכול אפשרי. בצה"ל קיימת נטייה דומה, והיא מכונה "ביצועיות".⁴³ הכוונה היא להדגשה ניכרת של הביצוע ושל העשייה וקבלת תגמול על כך וכן הדגשה של הישגים, של פעילות ושל תפוקה. אך מושגים כמו עוצמה ויכולת ביצוע אינם חופפים את המושג פיקוד מוכוון משימה. נדמה שהפער העיקרי טמון בעובדה שהתפיסה של פיקוד מוכוון משימה מבטאת הבנה מערכתית של הסביבה הרחבה שממנה נגזרת המשימה וכן מקצועיות בתחום הצבאי ולא רק יכולת ביצוע אישית או מוטוויזיה - נעלה ככל שתהיה.⁴⁴

עיון בזיכרונות ובתיאורי קרבות מעלה כי פעמים רבות הפגינו מפקדים ברמות שונות דבקות במשימה ונחישות, נטלו יוזמה והסתכנו. אך האם מעיד הדבר על מימוש של פיקוד מוכוון משימה? נראה כי פעמים רבות מאוד התשובה היא שלילית. הסיבה לכך היא שפיקוד מוכוון משימה תלוי במידה רבה באיכות ההכשרה ובשפה המשותפת שמאפשרת תובנה מערכתית בקרב הדרגים השונים וביניהם. מפקד שפועל באופן עצמאי לגמרי אינו פועל בהכרח במסגרת של פיקוד מוכוון משימה, אלא אם פעולותיו מחזקות את ההקשר המערכתי ואם אינן מתקיימות בחלל ריק. כלומר, עליו להבין מתי לבצע משימה, מתי לא לבצע או מתי לבצע משימה אחרת בהתאם לאופן שבו הוא תופס את תפקידה במערכת הכוללת.

בסגנון פיקוד שבו המשימה המיידית והייחודית מודגשת מדי ונובעת ישירות מהצרכים המידיים הטקטיים יש החמצה של התמונה הכוללת של שדה הקרב. הדבר נובע מהיעדר הכשרה. כל עוד נשענה הקצונה הבכירה של צה"ל על ניסיון קרבי משותף ונרחב, נוצר בסיס משותף לפיקוד קרבי יעיל במלחמה. לאחר מלחמת יום הכיפורים חל רידוד מהותי בנכס הזה, ונראה כי רק הכשרה צבאית יסודית תוכל להיות ערובה למשאב כזה בעתיד.⁴⁵

פיקוד מתוך חוסר ארגון

כאשר מפקדים נוטלים יוזמה בקרב ומבצעים תוכניות שונות במלחמה, ואף כשהתוכניות האלה מובילות להישגים ולניצחונות, אין מדובר בהכרח בפיקוד מוכוון משימה. פעמים רבות ההחלטה הפיקודית הזאת אינה קשורה לתוקפנות, לפיקודיות או למשימה אלא לאי-סדר ולבלבול הקיימים בזמן מלחמה. תפקיד ההכשרה הצבאית הוא לעצב מערכת מושגים המאפשרת לפרש את המציאות

בשדה הקרב ולפעול על-פי הפרשנות הזאת.⁴⁶ כאשר משתחררת מבוכה בקרב המפקדים, הם יכולים אומנם לזוז מבצעים גדולים ורחבי היקף, אך עיון בנסיבות שהביאו אותם לכך מצביע על כורח שנובע מבלבול ואינו קשור להכשרה הצבאית ואף לא לנאמנות לרמות פיקוד ממונות או להבנת ההקשר המערכתי הנרחב של המשימה.

בהקשר הזה חשוב לציין כי השפה היום-יומית הצבאית רוויה במילים המעידות על התארגנות מהירה בהתאם לנסיבות. יש לכך יתרון עצום בלחימה, אך גם חסרונות משמעותיים. להלן כמה ביטויים כאלה: "מלחמה זה ברדק, וברדק אנחנו טובים"; "אנחנו מלכי האלתורים"; "כל תוכנית היא בסיס לשינויים"; "מלחמה זה בלגן מאורגן"; "הוקפצנו"; "הותקלנו"; "למידה תוך כדי תנועה"; "נזרום עם זה"; "זה מה שיש, ועם זה ננצח".

הבעיה במשפט כמו "כל תוכנית היא בסיס לשינויים" היא ההבנה המשתרשת שתוכנית היא דבר שלא צריך להשקיע בו זמן רב ומחשבה. הרי לשם מה יש להשקיע בתכנונה, אם ממילא היא עשויה להשתנות,

הבעיה במשפט כמו "כל תוכנית היא בסיס לשינויים" היא ההבנה המשתרשת שתוכנית היא דבר שלא צריך להשקיע בו זמן רב ומחשבה. הרי לשם מה יש להשקיע בתכנונה, אם ממילא היא עשויה להשתנות, ונדרש יהיה לאלתר?

ונדרש יהיה לאלתר? אבל המציאות מוכיחה שהתפיסה של פיקוד מוכוון משימה תתממש רק בתנאי שתהיה תוכנית שמתווה את דרך הפעולה ויוצרת בכך שפה אחידה לכל המפקדים בכל הרמות. תוכנית ראויה תיצור שלד שמאפשר גמישות ובסיס לשיח בין מפקדי המשנה למפקדים הבכירים. כך תיווצר תמונת מצב משותפת שהיא תנאי לשינוי ולאלתר שיתבצעו בשלב מאוחר יותר.⁴⁷

פיקוד המותנה באישורים

כאמור, נוסף על התפיסה של פיקוד מוכוון משימה קיימת גם התפיסה של פיקוד פרטני. מעורבות רבה של הרמה הממונה בפעולתה של הרמה הכפופה לה נחשבת לרצויה ולנכונה בפיקוד מהסוג הזה. במצב כזה מתפתחת תפיסה פיקודית שהיא גרסה קיצונית של פיקוד פרטני, שאותה מכנה בני עמדרור "פיקוד באישור" או "פיקוד מותנה באישור הממונה". הכוונה היא לתהליך פיקודי המתנה פעולות בתהליך

של אישורים. זו תפיסת פיקוד המצמצמת מאוד את חופש הפעולה ומאיטה את קצב המבצעים בשל הצורך לפנות לרמה הממונה בכל צומת החלטה. נראה שקיומן של מערכות מידע מתוחכמות מאפשר לפעול על-פי התפיסה הזאת כל עוד אמצעי התקשורת פועלים. עם זאת לא ברור כיצד ניתן לעבור משיטת הפיקוד הזאת לפיקוד מבוזר יותר כאשר חלקיה האחרים של המערכת התרגלו לעבוד רק על-פי אישורים.⁴⁸

יש לציין שבמחקר מוקדם של אדוארד לוטוואק על צה"ל משנות ה-50 ועד שנות ה-70 הוא טבע את המושג שליטה אפשרית (Optional Control). בעת שהוא טבע את המושג הזה עוד לא הייתה התפיסה של פיקוד מוכוון משימה כה מרכזית במחשבה הצבאית. הכוונה בביטוי הזה היא לסגנון פיקוד בצה"ל שבו המפקד הישראלי אינו משתמש בסמכותו הרשמית אלא רק במקרים קיצוניים שבהם קיים חשש לשיבוש קיצוני של המערכת.⁴⁹ נראה שמערכות השליטה של חיל האוויר ושל חיל הים, המבוססות על מערך בקרה איתן, מוליכות לבחירה בתפיסה של פיקוד פרטני. עם זאת, בכל אחת מהזרועות קיימת גם תשתית חינוכית המאפשרת מעבר מהיר לסגנון פיקוד חופשי הרבה יותר בהתאם לנסיבות. בחיל האוויר מתבטא הדבר בוויכוח ממושך על סוגיית העצמאות של המובילים ועל מעמדם בניהול הקרב מול הקצין "השולט" הנמצא במוצב השליטה הראשי של חיל האוויר וגם - אף כי לא באותה מידה של עוצמה - מול יחידות הבקרה.⁵⁰ דיון בסוגיה הזאת קיים כמובן גם בצבאות אחרים. למשל, המושג "מברג ארוך" מבטא קונפליקט פיקודי שבו מפקדה ממונה - בהתבסס על אמצעי שו"ב - מתערבת מרחוק בהחלטות הרמה הכפופה.⁵¹

פיקוד מוכוון קידום

איך מתקדמים? תיזה, אל תיקח אחריות אף פעם, נסה לעקוף תפקידים קשים... אז תתקדם מהר יותר ולא תיכשל. (דברי אלוף יורם יאיר [יה-יה] בהרצאה שנשא בפ"ם ב-2007)

פיקוד מוכוון קידום פירושו פיקוד מוכוון משימה שמטרתו קידום המפקד או היחידה ולא עמידה במשימה. הכוונה ליצירת רצף פעילויות שמטרתן יצירת רושם חיובי והשגת תשומת לב. ייתכן שלעניין הזה כיוון אלוף יורם יאיר בדברים שלו שצוטטו לעיל. במקרים רבים מכונה הפעילות הזאת בשם "הפקה", והיא מתקיימת הן ביחידות מטה והן ביחידות שדה. באחרונה פותחה בארה"ב תיאוריה שלילית על מנהיגות המכונה "מנהיגות ארסית". הכוונה היא למכלול של היבטים שליליים הנובעים מהמושג מנהיגות, שבאופן רגיל נחשבת תכונה חיונית וחיונית. אחת התוצאות השליליות של מנהיגות כזאת היא אנוכיות והעדפת טובה אישית על פני

בהקשר הפיקודי מבטאת תפיסה כזאת צורך של מפקדים לבלוט, לזיום ולחדש כדי להתקדם. תרבות כזאת של קידום משמשת עיקרון בעל חשיבות רבה מאוד בארגון כמו צה"ל, אך שאיפה קיצונית לקידום אין פירושה פיקוד במשמעותו הצבאית.

פיקוד מוכוון משימה - רצוי, מצוי ואפשרי

התורה הצבאית של צה"ל רואה בפיקוד מוכוון משימה תפיסה טבעית, הכרחית ומתאימה למבצעים צבאיים. אלא שיישום הגישה הזאת הוא מורכב ואינו טבעי תמיד. צה"ל אינו היחיד שמתמודד עם הקושי הזה, וגם צבאות העולם מתחבטים מאוד בשאלה כיצד לאמן ולהכין את המפקדים ברוח הזאת. ה"שעור" שקיבלו צבאות שונים בעולם מהגרמנים בשתי מלחמות העולם בתחום הלוחמה המערכתית והטקטית ברור, אך יישומו קשה ואינו מובן מאליו. הצבאות השונים נאבקים ליישם את הגישה הזאת, אך כל אחד מתקשה בכך מסיבות שונות. למשל צבא בריטניה התרחב מאוד בשתי מלחמות העולם מצבא שיטור קטן לצבא המונים, והגידול הזה הקשה מאוד על מתן חופש פעולה⁵³ - חוץ מאשר במקרים חריגים מאוד. אשר לצבא ארה"ב - נטייתו לפעול במסות גדולות והצורך ברשמיות נוקשה הביאו לייבוא של שיטות ניהול מהעולם העסקי שדוגלות בשליטה ובריכוז. ייתכן שבצה"ל טמון הקושי בהשכלה הצבאית החסרה וכן במאבקו לשמר את האוטונומיה שלו ואת מעמדו המיוחד בחברה הישראלית.

עקב כך נדמה שניתן להצביע על כמה מצבי ביניים אפשריים של תפיסות פיקוד הקיימות במקביל. במילים אחרות: פיקוד מוכוון משימה ופיקוד פרטני אינם בהכרח התפיסות היחידות הקיימות. קיימים מקרים שבהם שני היסודות האלה מתערבבים זה בזה כפי שגם התורה מציינת, למשל בפיקוד האווירי והיבשתי. הפיקוד האווירי הוא בדרך כלל פיקוד פרטני בכל שלבי ההכנה והטיסה אל היעד, אך מעל המטרה הוא הופך להיות פיקוד מוכוון משימה. בפיקוד היבשתי ייתכנו כמה סגנונות משלימים המבטאים גם את מגבלות המפקדים ליטול סיכונים וגם את הפשרות שבין הרצוי למצוי. סגנון ברור כזה קשור בפיקוד על משימות משולבות שיש בהן אמצעי איסוף מתקדמים. בשלבים רבים של המבצע קיים מודיעין מלא על היעד, אך בכל משימה קיים שלב של מעבר הכרחי למצב של היעדר בקרה, ואז המפקדה חייבת להאציל סמכות למפקד המוביל. עירוב מעין זה יש לתרגל מראש כדי למנוע אי-הבנות. נדמה כי גם מסורות פנימיות המדגישות יוזמה

סיכום

פיקוד מוכוון משימה הוא תפיסת פיקוד חשובה ומובילה, אך אין להתעלם מכך שמחד גיסא קיימת דוקטרינה ומאידך גיסא קיימת מציאות ארגונית ותרבותית. מן הניתוח של סגנונות הפיקוד הקיימים עולה צורך ברור לזהותם, להכיר בקיומם ולהבין כי כמה מהם אינם יעילים. כמו כן חשוב לבחון לעומק בתהליך ההכשרה של מפקדי צה"ל את המגבלות הארגוניות השונות המשפיעות על יישום של פיקוד מוכוון משימה. הכרה בכך עשויה ליצור דיון פנימי שיאפשר פעולה על-פי התפיסה הזאת. יהיה בכך כדי לסייע למעברים מהירים יותר בין סגנונות הפיקוד ולהבהיר מה נדרש בכל מצב, והרי זוהי למעשה תמצית המקצוע הצבאי ואמנות הלחימה.

המחברים מבקשים להודות לסא"ל יובל קלי ולסא"ל בעז זלמנוביץ' על הערותיהם המועילות

הערות

1. Basil Henry Liddell Hart (ed.), *The Rommel Papers*, St James, London, Collins, 1953

2. המונח בגרמנית הוא *Auftragstaktik* ובאנגלית - *Mission Command*. תרגום המונח לעברית אינו חד-משמעי מכיוון שהוא מבטא תפיסה כוללת ולא מונח מוגדר ואחיד. בדרך כלל התרגום לעברית הוא "פיקוד מוכוון משימה" וגם "פיקוד משימה". ראו: Christopher Ballemey, "Directive Control", in: Richard Holmes (ed.), *The Oxford Companion to Military History*, NY, Oxford University Press, 2001

3. מטכ"ל, אגף מבצעים, חטיבת תוה"ד, *התורה הבסיסית לפיקוד ולשליטה*, 2006, עמ' 28, סעיף 5

4. *ריאיון עם מרטין ון קרפלד*, 14 ביוני 2007
5. Martin Van Creveld, *Fighting Power: German and US Army Performance, 1939-1945*, Westport, Conn., Greenwood Press, 1982; Trevor Nevitt Dupuy, *A Genius for War: The German Army & General Staff 1807-1945*, Engelwood Cliffs, Prentice-Hall, N.J., 1977

6. Jim P. Storr, "A Command Philosophy for the Information Age: The Continuing Relevance of Mission Command", *Defense Studies* 3, 2003, pp.119-129

בקרב או במצבים שונים בתוכו יכולות לסייע בכך. למשל, המשותף לכל האמרות הבאות הוא מתן האפשרות לנטיית אחריות ברגעי אמת: "כל חייל נושא בתרמילו את שרביט הגנרל" (נפוליאון); "קיבלת דרגות כדי שתדע מתי לא למלא הוראות" (מולטקה הקשיש נוזף בקצין פרוסי); "אתה לבדך, ואיש אינו יודע את מצבך - פעל בהיגיון" (ביטוי השגור בחיל האוויר הישראלי); "דבקות במשימה לאור המטרה" (אחד מעקרונות המלחמה של צה"ל).

מטוטלת של סגנונות פיקוד

כאמור, התפיסה של פיקוד מוכוון משימה יכולה להתקיים במצבים מסוימים ולהתחלף בתפיסת פיקוד אחרת. פעילותו של צה"ל במלחמת ששת הימים התאפיינה בבירור בפיקוד טקטי מוכוון משימה, ויעידו על כך משקיפים חדי עין שבחנו את הישגיו במלחמה הזאת. אחד מהם הציג את העקרונות הלא כתובים של הפיקוד הזה ובהם: "אם לא קיבלת פקודות, עליך להניח מה הן תהינה"; "כאשר יש ספק, תקוף מייד"; "הקרב לא יתממש כפי שתיכנת, ועליך לאלתר".⁵⁴

דוגמה נוספת ליישום התפיסה של פיקוד מוכוון משימה במלחמת ששת הימים ניתן לראות בדבריו של תא"ל עוזי עילם:

יום אחרי שנגמר הקרב בירושלים החלטתי שאין לגדוד מה לעשות יותר בירושלים... עליתי על אוטובוסים והעליתי את הגדוד שלי לצפון... באתי לדדו [אלוף הפיקוד] ואמרתי לו: 'אני כאן עם גדוד צנחנים ואני מחפש משימה'.⁵⁵

15 שנים לאחר מכן, במלחמת שלום הגליל, כבר לא הייתה התפיסה הזאת שכיחה. עם זאת היא ללא ספק התקיימה במצבים שונים ובקרב מפקדים רבים במלחמה, למשל בלחימה של גדוד 74 בקרב על כפר סיל:

אני פוגש על הדרך את עמוס ירון... אני עכשיו בגזרה שלו. הוא קורא לי הצידה ושואל אותי: 'מה אתה אומר'... אני מוציא מפה, מראה לו את התוכנית [להתקפה על כפר סיל] אחר כך... אני מבחינתי כאילו כבר קיבלתי אישור תוכנית ואני כבר עובר לביצוע.⁵⁶

מניתוח המבצעים שבוצעו במלחמת לבנון השנייה עולה כי במקרים שונים שקלו מפקדים שיקולים מגוונים בשעה שנדרשו להחליט על פעולת היחידות שלהן, וכי החשש מנפגעים היה שיקול מרכזי בבחירה של קצב התקדמות איטי יותר. זו גישה שונה מאוד מזו שהפגינו מפקדים במלחמת ששת הימים, והיא מבטאת, בין השאר, תהליכים שהתרחשו בחברה הישראלית ושינוי בתפיסה של עוצמת האיום הנשקף לאומה.⁵⁷

בצה"ל, מפקדת זרוע היבשה, ענף פסיכולוגיה, מסמך פנימי בצה"ל, 2007.

36. פינקס, **שם**, (ראו הערה 34).

37. **שם**.

38. Paul Johnston, "Doctrine is not Enough: The Effect of Doctrine on the Behavior of Armies", *Parameters* 30, 2002, pp. 30-39.

39. ראיון עם ניצב אורי בר-לב, **הלוחם** 198, 2006, עמ' 26.

40. **שם**, עמוד 27.

41. משה תמיר, **מלחמה ללא אות**, תל-אביב, מערכות, 2005, עמ' 96.

42. סטור, **שם** (ראו הערה 6).

43. Ya'acov Hasdai, "Doers and Thinkers in the IDF", *The Jerusalem Post Quarterly* 24, 1982, pp. 16-18.

44. Eitan Shamir & Sergio Catignany, "Mission Command and Bitsuism in the Israeli Defence Forces: Are They Complementary or Contradictory in the New Counter-Insurgency Environment?" *Dimesions of Military Leadership*, Vol. 1, 2007, pp. 185-215.

45. **ריאיון עם גלים סטור**, נובמבר 2006; **ריאיון עם חנן שי** (ראו הערה 24).

46. ג'ון קיגן, **פני הקרב**, תל-אביב, מערכות, 1981.

47. **ריאיון עם חנן שי** (ראו הערה 24).

48. בנימין עמידדור, **שלוש פילוסופיות הפיקוד** - "פיקוד משימה", "פיקוד פרטני", "פיקוד באישור", אמ"ץ/תורה"ד, מסמך פנימי בצה"ל, 2007 (בדפוס).

49. Edward Luttwak, & Dan Horowitz, *The Israeli Army*, London, Allen Lane, 1975.

50. שמואל גורדון, **מנהיגות אווירית**, תל-אביב, מערכות, 2003.

51. Nick Justice, "Future Battle Command and Control Systems", 2002; <http://agilecommunications.com/agile/documents/FC2S9.pdf>>p. 8.

52. George E. Reed, "Toxic Leadership", *Military Review* 84, 2004, pp. 67-71.

53. **ריאיון עם גנרל רופרט סמית**, יוני 2006.

54. מרשל, **שם** (ראו הערה 15).

55. תא"ל עוזי עילם, **הרצאה בפני"ם**, יוני 2007.

56. אלוף עמירם לוין, **הרצאה בפני"ם**, אפריל 2007.

57. **ריאיון עם חנן שי** (ראו הערה 24).

Kellen (Eds.), *The Transformation of the World of Warfare and Peace Support Operations*, West Port, CT, Praeger Security International, (in press).

19. מאיר פינקל, "השאיפה לוודאות בשדה הקרב והסכנה הטמונה בה", **מערכות** 403-404, דצמבר 2005.

20. ת' היימן, **הפעלת חטמ"ר בעידן צייד**, הרצאה בכנס השנתי השני של המכון לחקר הטקטיקה והפעלת הכוח, 2005.

21. משה שמיר, "המלחמה נגד חזבאללה - סוגיות בפיקוד ושליטה", בתוך צבי עופר (עורך), **מלחמת לבנון השנייה - תבונה המעשה**, משרד הביטחון - ההוצאה לאור, 2008, 291-247.

22. Robert L. Bateman, "Force XXI and the Death of Auftragstaktik", *Armor* 105, 1996, pp. 13-16.

23. Aylwyn N. Foster, "Changing the Army for Counterinsurgency Operations", *Military Review* 85, 2005, pp. 2-14.

24. **ריאיון עם חנן שי**, יוני 2007.

25. Daniel J. Hughes, "Abuses of German Military History", *Military Review* 66, 1986, pp. 66-76.

26. ריצ'רד א' גבריאל; פול ל' סאוואג', **משבר בפיקוד**, תל-אביב, מערכות, 1981.

27. Donald E. Vandergriff, *The Path to Victory: America's Army and the Revolution in Human Affairs*, Novato, CA, Presidio Press, 2002.

28. Martin Van Creveld, *The Training of Officers: From Military Professionalism to Irrelevance*, New York, Free Press, 1990.

29. ארצ'יבלד ויוול, **החייל הטוב**, תל-אביב, מערכות, 1952.

30. ון קרפלד, **שם** (ראו הערה 28).

31. **ריאיון עם חנן שי** (ראו הערה 24).

32. גיורא סגל, "אמנות הלחימה הטקטית - פיקוד בכאוס הקרב", **מערכות** 398, 2004, עמ' 21-8.

33. Morris Janowitz, *The Professional Soldier*, NY, Free Press, 1960.

34. דורי פינקס, **הקשיים ביישום פיקוד מוכון משימה בצה"ל**, המכללה הבין-זרועית לפיקוד ומטה, מגמת מח"צ, מסמך פנימי בצה"ל, 1996.

ראו גם: עמנואל ולד, **קללת הכלים השבורים**, תל-אביב, שוקן, 1987.

35. א' רמאן, **התפתחות המחשבה הרב-חילית**

Department of the Army, *Field Manual*, 7-100-5, Operations, Washington DC: GPO 1982, 1-2, 2-3, 2-7.

8. חנן שי (שורץ), **הפיקוד והשליטה בארגון הצבאי המודרני**, המכללה הבין-זרועית לפיקוד ומטה / תוכנית ברק, מסמך פנימי בצה"ל, 1994.

9. מטכ"ל / אגף מבצעים / חטיבת תורה"ד, **תורת הפי"ש**, 2006.

10. גרמנית היא נקראת Befehlaktik ובאנגלית - Detailed Command. מונח נוסף יכול להיות Order Command. ראו **בלמי** (הערה 2 לעיל).

11. Rupert Smith, *The Utility of Force: The Art of War in the Modern World*, London, Allen Lane, 2005.

12. יהודה ואלך, **תורות צבאיות: התפתחותן במאות ה-19 וה-20**, תל-אביב, מערכות, 1977.

13. Gunther E. Rothenberg, *The Napoleonic Wars*, London, Cassell, 1999, pp. 216-217.

14. זה היה הפתרון התורתי של צבא גרמניה להבקעת מערכת ההגנה של מדינות ההסכמה לקראת סוף מלחמת העולם הראשונה. זוהי בעצם טכניקת לחימה המבוססת על פיצול ההתקפה החזיתית לכוחות קטנים, מאומנים ומצוידים היטב הפועלים באופן עצמאי בהתאם לתנאי השטח. ראו: Bruce Gudmundsson, *Stormtroop Tactics: Innovation in the German Army, 1914-1918*, New York, Praeger, 1989.

15. Samuel Lyman Atwood Marshall, *Swift Sword: The Historical Record of Israel's Victory*, American Heritage Press, New York, 1967.

16. Marina Nuciari, "Models and Explanations for Military Organizations: An Updated Reconsiderations", In: Giuseppe Caforio (ed.), *Handbook of the Sociology of the Military*, NY, Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2003.

17. Charles C. Krulak, "The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War", *Marines Corps Gazette* 83, 1999, pp. 18-22.

18. Eitan Shamir, "Support Operations and the 'Strategic Corporal': Implications for Military Organization and Culture", In Kobi Michael, Eyal Ben-Ari and David