

על הפיקוד בצה"ל

גבריאל סיבוני

המלחמה בלבנון הציפה תופעה **חמורה** כאשר מפקדים עושים שימוש בשיח צד, בחבר טלפוני תוך בלבול פיקודי עמוק. חלק מהמפקדים במלחמה נמנעו בצורה שיטתית מלהשתמש בפקודה ככלי המכוון והבלעדי, ונמנעו מלממש את מלא מרחב הסמכות שלהם ומלתבוע את מימוש הסמכות מפיקודיהם על מנת להשיג את היעדים ולחתור להביס את האויב שמוסר. זהו קצהו של תהליך שחיקה עמוק ומתמשך. מפקדים בצה"ל נמנעים מלממש את סמכותם עד תום. נראה, שתהליך זה, שהיה בבחינת חיקוי והתבוללות מהעולם האזרחי, נשאב ליחידות ולמפקדות העורפיות של צה"ל והצליח לחדור גם ליחידות ולמפקדות הלוחמות תוך כדי רתימת השפה העברית לתהליך זה. השימוש במילים כגון: הנחיות, הוראות, סיכומי דיון, המלצות, יעוץ והצעות בא כדי לטשטש את סמכות המפקד. לרוב, מצב זה נוח למפקדים כשאלה אינם נדרשים להתעמת עם חוסר מילוי המשימות שהם עצמם הטילו על פקודיהם. לפיכך, אין תחליף לכלי הפקודה, המכוון את העשייה הצבאית.

ראוי להחזיר לצה"ל את השימוש ב**פקודות**

ככלי העיקרי לניהול השיח הצבאי, המבקש להטיל משימות על יחידות ומפקדים. לצד אלה, ניתן לנהל שיח בצבא באמצעות דיונים ותהליכי חשיבה הבאים להפרות את המחשבה ואשר תכליתם לסייע בידי המפקדים להטיל פקודות. חובה על המפקד בצה"ל לעמוד מול פקודיו, לתבוע מהם את מילוי המשימות (בין אם אלה משימות קרביות ובין משימות מטה) תוך מיצוי מלוא הסמכות שניתנה בידי.

החזרת השיח הפיקודי לצה"ל באמצעות הכלים הבסיסיים כפי שהובאו כאן, הם תנאי הכרחי וקודם לכל שינוי אותו ירצו מפקדי צה"ל להנחיל בעתיד. אין שינוי זה ברור מאליו, בו טמון הסיכוי והעתיד להוות מנוף לשינוי תרבותי עמוק בצה"ל. זהו אחד האתגרים העקריים העומדים בפני הצבא, מול אתגר זה מתגמדים כל שאר לקחי התחקירים שנערכו בעקבות המלחמה.

המלחמה בלבנון הציפה כשלים שונים בתחום פעילותו של צה"ל. וועדות אין ספור, בחנו כשלים מכיוונים וזויות שונות. אולם, לא נגעו בצורה ממוקדת ומהותית במה שנראה כלב ליבו של העניין – איכות הפיקוד בצה"ל. מזה שנים, ניתן לזהות תופעה חמורה בה תהליכי הפיקוד בצה"ל הופכים דומים יותר ויותר לתהליכי עבודה בארגונים אזרחיים בירוקרטיים ופחות לאלה הנדרשים בארגון היררכי צבאי. אין כאן המקום, להסביר מדוע תפיסת הפיקוד הצבאי הנה היסוד של העשייה הצבאית. אולם, ראוי יהיה לדון בכמה מרכיבי יסוד. המחולל היחיד והבלעדי של העשייה הצבאית הנו **פקודה** לבצע **משימה**. המרכיב הראשון הנו **המשימה** והמטרה לשמה נדרש מימושה. כדי לממש את המשימה מקבל מפקד צבאי שני מרכיבים נוספים: מצד אחד הוא מקבל **משאבים**, ומצד שני ניתנת לו **הסמכות** להפעיל משאבים אלה לצורך מימוש המשימה. הסמכות החוקית שניתנה למפקד הצבאי רחבה בצורה שאינה דומה לכל סמכות חוקית אחרת. היקפה של סמכות זו בא כדי לוודא שהמשימות הצבאיות מתממשות בצורה מלאה. הפקודות הן אפוא לב העשייה הצבאית. ניתן להמשיל את

הפקודה לדם בגוף האדם, אשר בלעדיו אין חיים. במקביל לכך יש לזכור שמרחב הפיקוד הצבאי נתון בקוטביות חריפה: מצד אחד עבודתו של המפקד אינה מסתיימת במתן הפקודה. טבע המלחמה מחייב את המפקד לכפות את מימושה בכל דרך. אמרה שחוקה גורסת שעל המפקד לכפות את רצונו על האויב, אולם תנאי מקדים לכך יהיה תמיד ביכולת המפקד לכפות את רצונו על פקודיו וכוחותיו. ומן הצד השני קיימת התובנה שהמפקד הגרוע עושה בדיוק אבל **בדיוק!!** מה שנאמר לו ללא כל יוזמה או שיקול דעת.

גבריאל סיבוני, אל"מ (מיל.), חבר בצוות המחקר של המכון למחקרי ביטחון לאומי.