

דילמות בעבודת קצין המטה הבכיר

סגן-אלוף שלמה הומינר, רב-סרן הילה שגיא

מבוא

נרחבים, והיו התפתחויות טכנולוגיות, שהביאו בעקבותיהן להופעת הנשק החם. אלו גרמו לגיוון החילות שבעוצבה.

הגידול בהיקף הצבאות ובמגוון הגייסות שמט מידיו של המצביא בדרג הגבוה את האפשרות לשלוט ישירות בכוחות הכפופים לו. עקב כך נוצר צורך בגורמי סיוע למפקד – בתחום המבצעי, במטה מתאם, ובגורם אשר יתאם את השניים, דהיינו בראש מטה. תפקידם של גורמי סיוע

המטה הצבאי הינו תולדה של גידול הצבאות והתפתחויות טכנולוגיות

אלה היה להוריד מכתפיו של המפקד את מירב הנטל באיסוף נתונים, בהכנת תכניות, בהוצאת הוראות ובפיקוח על יישומן, בכדי לאפשר לו שהות למחשבה צלולה, להחלטה בהירה ולהפגנת מצביאות.¹

להלן נפרט מספר הגדרות מתוך ספר יסודות הפו"ש ועבודת המטה, שיהיו הבסיס לנושאים בהם נדון בהמשך המאמר:²

המפקד והמטה המפקד

■ המפקד הוא ממלא תפקיד, המופקד על גוף צבאי מסוים, ונושא באחריות לאותו גוף צבאי כלפי המפקדים הממונים. המפקד אחראי לביצועה של כל משימה המוטלת על הגוף שעליו הוא מפקד, בין אם הוטלה בפקודה ובין אם היא נובעת מעצם הגדרת ייעודו של

אחד מקציני המטה הבכירים במטה הכללי של צה"ל סיכם דיון שבראשו ישב. לאחר שעשה זאת, פנה אליו אחד המשתתפים ושאל: "כיצד אתה מקבל החלטות כאלו; רד קצת ל'שטח' ותראה מה קורה". הקצין הבכיר ענה לו: "מה פתאום לרדת לשטח? זה עוד עלול לבלבל אותי". דוגמה זו ממחישה את אחת הדילמות המרכזיות בעבודת המטה: היחסים בין המטה ובין שאר היחידות בארגון, במיוחד היחידות המבצעיות. דילמה זו, וכן האתגרים העומדים בפני קצין המטה הבכיר, הינם תחומים מורכבים. למרות זאת, העיסוק בהם מועט ואינו מספק.

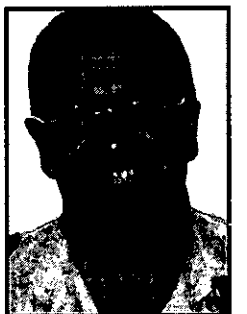
במאמר זה נעסוק במהות עבודת המטה, באפיון התפקיד של קצין המטה הבכיר, ובדילמות המאפיינות אותו במערכת המקצועית. זהו קצין העוסק בעיקר בנושאים הקשורים בבניין הכוח, הן באגפי המטה הכללי והן בגופים ובזרועות.

מהו מטה

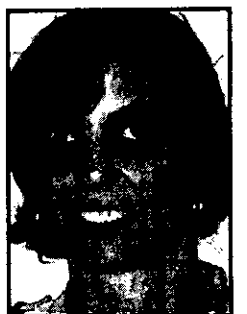
המטה, על פי ההגדרה הצה"לית, מהווה מסגרת לפיקוד ולשליטה שייעודה לאפשר למפקד לפקד ולשלוט בכוחותיו ובמשאביהם. המטה הוא חבר עוזרים למפקד, אשר ככלל מתמחים בתחומי עשייה שונים, ואמורים לשלוט במאגרי מידע הנחוצים למפקד לקבלת החלטותיו ובאמצעים להוצאת החלטותיו אל הפועל.

המטה הצבאי הינו תולדה של גידול הצבאות והתפתחויות טכנולוגיות. מטות צבאיים של ממש החלו להופיע באירופה רק בתקופת "מלחמת 30 השנה" (במאה ה-17). זו תקופה בה התחוללו מלחמות עם גייסות גדולים יחסית על פני שטחי ארץ

במאמר זה נעסוק במהות עבודת המטה, באפיון התפקיד של קצין המטה הבכיר, ובדילמות המאפיינות אותו במערכת המקצועית. זהו קצין העוסק בעיקר בנושאים הקשורים בבניין הכוח, הן באגפי המטה הכללי והן בגופים ובזרועות



מדריך בפו"ם "אפק"



עוזרת ראש מרכז למידה ופיתוח הדרכה במכללות





אותו גוף.

■ בכדי שיוכל לעמוד באחריות הנדרשת ממנו, יינתנו למפקד סמכויות מספיקות. הסמכויות יהיו ביחס ישיר לאחריות הנדרשת.

המטה - הגדרתו וייעודו

■ המטה הוא מסגרת ייעודית להכוונה, שליטה ובקרה, הכלולה במפקדות של גופים צבאיים שונים. ייעודו - לאפשר למפקד לפקד ולשלוט ביעילות על כוחותיו ועל משאבי יחידותיו, על מנת לבצע את משימותיו.

■ המטה בא לענות על מגבלות מוטת השליטה של המפקדים. בכל דרגי העוצבה, נדרשים כל תשומת לב המפקד וזמנו למשימות העיקריות שבהן אין למפקד תחליף - קבלת ההחלטות העיקריות לצורכי ביצוע מטלותיו וקיום בקרה ישירה על גורמי המשנה הראשיים.

תפקידי המטה

הדרישות התפקודיות העיקריות מהמטה

■ להסיר מהמפקד את נטל ההשתתפות הקבועה בתהליכי הפיקוד והשליטה, ולאפשר לו בכך להתרכז בקבלת ההחלטות הקובעות.

■ לבצע את כל התפקידים הקשורים לניהול היחידה, שאינם קבלת החלטות קובעות והפעלת מנהיגות אישית. המטה יבצע, ללא השתתפות המפקד וגם ללא הנחייתו הישירה, את כל הנדרש ליישום החלטות המפקד ולהכנת ההחלטות הנדרשות מהמפקד בהמשך.

■ לעשות את מלאכת איסוף הנתונים, עיבודם והצגתם, לדווח את הדיווחים הנדרשים לממונים ולכפופים, לשמור על קשר עם הממונים, הכפופים, השכנים והגורמים המרחביים, ולעשות את התיאומים הנדרשים עמם.

■ ליישם את מדיניות המפקד מתוך נכונות ליטול אחריות אישית ולפעול לזירוז פעולות המפקדה, בכדי שיוותר יותר זמן לפעולת הכוח.

אחריות, סמכות וכפיפות המטה

■ תחום אחריותו ותפקודו הכולל של המטה חופף למלוא תחום אחריותו וסמכותו של המפקד.

■ למטה ולקציניו אין כל סמכות משל עצמם. כל סמכותם נאצלת מהמפקד, והם יכולים לתת פקודות מחייבות אך ורק בשם המפקד, שהוא מקור הסמכות.

על עבודת המטה

כפי שצוין לעיל, מגבלת מוטת השליטה האנושית, היקפי הידע והמידע וההתמחויות המרובות, הם המכתיבים את הצורך במטות בצבא. ייעוד המטה הינו להשלים את המפקד, כך שיוכל לשלוט בארגון שבתחום אחריותו ולהשיג את המטרות שהציב לו.

המטה המבקש למלא את ייעודו ביעילות ובתכליתיות, נדרש לבצע בעבודתו אינטגרציה מושכלת של הפונקציות הבאות: **תכנון, ארגון, פיקוד ובקרה**. עבודת המטה נועדה להבטיח תהליך קבלת החלטות מסודר ומושכל, בארגון מורכב שמתקיימים בו סינרגיה וחיכוך בין גורמים רבים ופעילים ובין אינטרסים שונים. התהליך הרצוי הוא זה שיוביל לקבלת ההחלטה המיטבית במסגרת המשוואה: הפוטנציאל הקיים, לעומת המשימות שיש

למלא מול איום, או מול כל מטלה.

מתודולוגיה אחידה ובהירה של האופן שבו אמורה להתנהל עבודת המטה בגופים השונים - אינה בנמצא. עם זאת, קיימים מודלים שונים ונעשה שימוש בכלים רבים ומגוונים, וניתן לזהות בהם כמה מאפיינים משותפים לעבודת המטה.

עבודת מטה תכלול בדרך כלל עיסוק בשני צירים מקבילים:

■ **האחד - ציר הטיפול בבעיה במימד התהליכי.** בציר זה ממופים כל המעורבים בנושא, תחומי האחריות והסמכות של הגופים, צרכים ואינטרסים של כל גוף, חשיבה על אופן הרתימה של השותפים לעבודת המטה, את מי לזמן לאיזה דיון ובאיזה שלב ופורום.

■ **השני והעיקרי - ציר הטיפול בבעיה במימד התוכני,** כלומר ניתוח הבעיה או הגדרת המשימה, זיהוי הבעיה ומיקודה, איסוף הנתונים, ניתוחם, בחינת חלופות, המלצה על דרך פעולה נבחרת ועוד.

הגורמים המרכזיים המשפיעים על עבודת מטה מוצלחת הינם היכרות טובה עם השותפים לה ועם סביבת הפעולה, הבנת מדיניות המפקד ודגשיו, הבנת היבטים פסיכולוגיים בתהליכי קבלת החלטות



דילמות בעבודת המטה

יחסי מטה-שטח

אחת הדילמות המרכזיות בעבודת המטה היא מערכת היחסים בין המטה ובין שאר היחידות בארגון, במיוחד היחידות המבצעיות. זהו הקונפליקט של קצין המטה – מאיזו נקודת מבט עליו לגבש את עמדתו: האם מזו של השטח, או מזו של המטה. השטח דורש את שלו, במיוחד במצב של לחימה, כאשר הוא זקוק למילוי בקשותיו – ומי כמו אנשי השטח יודעים למה הם זקוקים. מצד שני ראיית השטח אינה כוללת בהכרח את כל הפרמטרים הנדרשים להחלטה, ואלה נמצאים – או אמורים להיות – אצל קצין המטה. קצין המטה הוא שצריך לרכז את הנתונים לכדי תמונה כוללת, ובכללם את הדרישות שבאות ממקומות שונים, אל מול אילוצי כוח אדם, השלכות צד, אילוצי תקציב ועוד.

להבהרת הנושא נשתמש בדוגמה מתחום האמל"ח. נניח, כי אחת היחידות המיוחדות דורשת לרכוש או לפתח אמצעי מסוים לצורך פעילותה המבצעית. לכאורה, המדובר בדרישה מבצעית לגיטימית. אולם תפקידו של קצין המטה במקרה זה הוא לקחת בחשבון בקשות אחרות שהגיעו מיחידות נוספות, ולבחון אותן לאור אילוצי התקציב, יכולת התעשייה לפתח במקביל אמצעים שונים ועוד, או לחילופין עליו לקבוע סדר עדיפויות. כמו כן עליו לבדוק את ההשפעה ארוכת הטווח של הכנסת אמצעי חדש: עלות האחזקה, כוח אדם הנדרש להפעלה (הן מבחינה איכותית והן מבחינה כמותית), כוח אדם לאחזקה ועוד. הקונפליקט בו נמצא קצין המטה בבואו לגבש עמדה באשר לבקשה מבצעית או כל בקשה אחרת הוא, אפוא, בין הצרכים המידיים העולים מהשטח ובין ראייה מערכתית וארוכת טווח הנדרשת ממנו בתוקף תפקידו. ההתנגשות הקיימת במקרה זה היא גם בין שני ערכים שעליהם אמון קצין המטה – מתן שירות מיטבי ליחידות השטח/הקו, מול המחויבות כלפי הארגון, במקרה זה צה"ל, לראייה כוללת ומאזנת בין גורמים שונים.

המתח בין המטה ובין השטח, אם הוא

רחבה, לבחון אותם באופן מערכתי ולפרוס בפני המפקד חלופות שונות על יתרונותיהן וחסרונותיהן, ואת המלצתו המנומקת לפעולה. יש מפקדים המצפים מקצין המטה שלהם שיהיה מעין "גנרטור", שיניע לחשיבה אחרת, פורצת גבולות וחדשנית, שיהיה בחזית הידע הרלוונטי, שיידע להטיל ספק בפרדיגמות הקיימות, ושיסייע למפקד להוביל את הארגון למחזות חדשים.

קצין המטה הבכיר יכול להשפיע, ויש לו מרחב החלטה בתחומי עיסוקו. לאור הנתונים והיכרותו העמוקה עם התפקיד והארגון, עליו להחליט במה הוא עוסק, עליו לפרוץ את גבולותיו הפורמליים של התפקיד ולשאוף לשיפור תהליכים בתחומים עליהם הוא מופקד. כל זאת, בתנאי שאינו פורץ את תחומי הגזרה שהוגדרו לו על ידי מפקדו ושאינו פולש

אחת הדילמות המרכזיות בעבודת המטה היא מערכת היחסים בין המטה ובין שאר היחידות בארגון, במיוחד היחידות המבצעיות

לתחומי אחריותם של בעלי תפקיד אחרים.

לקצין המטה הבכיר מרחבי השפעה רבים. ביכולתו לקדם או לבלום טיפול בנושאים שונים, ולרוב הוא מהווה הסמכות המקצועית הבכירה ביותר. אין מעליו דרגים היכולים לבקר את המלצותיו המקצועיות. מפקדו מטיל עליו משימה, והוא זה המעצב את אופן הטיפול בה, את היקפה, עומקה ולוחות הזמנים הנדרשים למימושה, ואז הוא חוזר לאשרה אצל המפקד. מוטלת עליו האחריות לומר את דעתו ועמדותיו באופן מנומק, להשפיע, ולבצע את הדברים באופן המקצועי ביותר.

האמור לעיל על תפקידו המורכב של קצין המטה הבכיר, מעמיד בפניו דילמות לא מעטות ומציב אותו בצמתי החלטה מרובים הנוגעים לאופן תפקודו המיטבי.

ונייהול שינויים, והבנת הפוליטיקה הארגונית. כאשר משתנה קריטי אינו מטופל כאות, אפילו רעיון מוצלח עשוי שלא להתממש.

סביבת העבודה במטה

סביבת העבודה של המטה מאופיינת בעמימות רבה. לא תמיד קיימות שגרות או מחזוריות, בעוד שלארגון יש צרכים רבים הדורשים טיפול. קצין המטה נדרש לטפל במגוון נושאים במישורים שונים. ראש אמ"ן, האלוף אהרון זאבי (פרקש), תאר את קצין המטה, באחת מהרצאותיו, כך:

"על קצין המטה לנוע על פני 'סולם יעקב'; ראשו בעננים – פנטזיות וחזון – ורגליו עמוק בבוב. עליו להיות בעל יכולת להתבונן למרחוק מחד, ולהיות מחובר למציאות ולתת פתרונות יומיומיים מאידך".

קצין המטה נדרש – על מנת שתפקודו יהיה מיטבי – ליכולת לפרש ולהבין את המציאות על מורכבותה, להגדיר נכון את מרחב ההתעניינות שלו, לראות לאילו כיוונים הארגון מתפתח, מהם דגשי המפקד, אילו צרכים חשובים יותר מאחרים, וכיצד משתנה הסביבה החיצונית.

סביבת הפעולה בה מתפקד קצין המטה הינה סביבה שבה מתקיימים בו-זמנית מספר גדול של תהליכים, המושפעים מגורמים רבים ושונים. כמעט בכל תחום בו נדרשת עבודת מטה, יש צורך בשילוב של גורמים מקצועיים רבים, מתחומי דעת מגוונים, הן מתוך המטה והן מבין היררכיות פיקודיות.

הפעלה נכונה של שותפי התפקיד הינה קריטית לקידום נושאים ולביצוע עבודת מטה איכותית במערכת המקצועית. זאת, משום שלקצין המטה אין בדרך כלל כל הידע המקצועי הנדרש, ולא תמיד הוא אחראי על כלל התהליך מתחילתו ועד סופו. על קצין המטה להשכיל לפתור בעיות בעבודת-רוחב עם עמיתיו, ולערב את המפקד רק כאשר לא נמצא להן פתרון.

קצין המטה מצופה להיות, ראשית לכל, גורם מקצועי, שיעשיר את מפקדו בנתונים, בידע ובזוויות מבט שונות. עליו להיות מסוגל לשקלל את הנתונים לכלל תמונה





שקיבל מפקד החלטה, על קצין המטה להילחם על דעותיו של המפקד. וכדי לעשות זאת עליו לקבל את דעת מפקדו ללא הסתייגות, במלואה".

דעתנו היא, כי עמדה נחרצת כזו מטילה מגבלה בלתי אפשרית על קצין המטה, במיוחד בארגון מתקדם ומורכב כמו צה"ל. היא עלולה לפגוע בקבלת החלטות מיטביות, במיוחד בתהליכים שזמן ההחלטה וזמן מימושה הם ארוכי טווח: אם עומדים לממש תהליך ארגוני או פיתוח אמל"ח, שזמן המימוש שלהם הוא שנים, נראה לא סביר שברגע אחד של ההחלטה, משתנים כל הנתונים והשיקולים. אדרבא, בתהליכים ארוכים נכון לבחון שינויים גם תוך כדי התהליך. לכן נכון אולי לאמץ את גישתו של אל"ם (לימים הרמטכ"ל) מוטה גור שכתב,⁵ שעל קצין המטה

"להמשיך ולהילחם על דעתו גם אחרי קבלת ההחלטה, כל עוד אין מאבק זה מפריע למילויה המושלם של המשימה כפי שהורה המפקד".

יש לציין, כי מפקדים מחייבים לעתים את קציני המטה שלהם להכין הצגה של עמדת המפקד ולהציגה בפני רמות ממונות, ולצד זה הם מאפשרים לקציני המטה להציג בפני הרמות הבכירות את דעתם האחרת המנומקת. כל זאת, בכדי שתהליך קבלת ההחלטות אכן יהיה מבוסס על מרבית הנתונים והעמדות האפשריות.

ראייתו המקצועית. קצין מטה בעל הכשרה מקצועית, כגון רופא, אשר התבקש לגבש המלצה בנושא מסוים, צריך לעמוד על כך, שחוות דעתו תושמע בפורום הבכיר ביותר העומד לקבל החלטה בנושא. אל לו להצניע את המלצתו או לשנותה עקב בקשות מפקדיו, ועליו לא להירתע ולהשמיע את חוות הדעת המקצועית, גם אם מפקדיו ועמיתיו חושבים אחרת. עליו למצות ולחקור את הנושא עד תומו ולהיות נאמן להכשרתו המקצועית, אך גם להיות קצין מטה האמור להבין את צרכי המערכת.

שאלה בה מתחבט כמעט כל איש מטה המפתח דעה עצמאית, היא עד מתי? עד מתי עלי להמשיך ולהשמיע את דעתי? מצד אחד קצין המטה בטוח בעצמו ויודע לנמק באופן הגיוני את דעתו. מהצד השני יתכן ומפקדו, החושב אחרת, מתבסס על נתונים נוספים, או נותן משקל שונה לגורמים המשפיעים על ההחלטה, לעתים מתחשב באילוצי "הפוליטיקה הארגונית", ולעתים (וגם זה לגיטימי) נותן משקל לניסיונו הרב ולאינטואיציה שלו. על התשובה לשאלה עד מתי יש להילחם על עמדתך, חלוקות הדעות: אל"ם (לאחר מכן אלוף) מתתיהו פלד סיכם זאת כך:⁴

"מלחמה זו – מותר לה שתימשך עד אשר קיבל המפקד החלטה. קצין מטה שימשיך להילחם על עמדותיו גם לאחר שהמפקד קיבל החלטה, זרוק אותו החוצה! מרגע

מתקיים על בסיס מקצועי ורלוונטי, הוא מתח בונה, העשוי לקדם את הארגון. בשפה המקצועית הוא קרוי "קונפליקט פונקציונלי": המערכת המבצעית עסוקה בקידום כושרה המבצעי במטרה למלא את משימותיה באופן מיטבי (וממילא אינה עוסקת בגיבוש תמונת המצב לבניין הכוח), ועל המטה מוטלת החובה לרכז את תמונת המצב המלאה, בה הדרישות מהשטח מהוות חלק בלבד. תמונת המצב תנותח על ידי המטה ותוביל לתהליך אופטימלי (עד כמה שניתן) של קבלת החלטות. כל זאת, תוך שימוש נכון במודל של מאיצים, איזונים ובלמים.

יש הטוענים, כי מצב של שלום נצחי בארגון גרוע בהרבה ממצב שבו קיימים קונפליקטים, אפילו אם הם חמורים. לדידם, העדר קונפליקטים נובע תכופות מכך, שלאיש לא אכפת מהמתרחש ומהעדר תחרות בין היחידות השונות. הם סוברים, כי ארגון שקט וחסר קונפליקטים הוא ארגון רדום, וכי אך טבעי הוא שאנשים המתאמצים להגיע להישגים יראו דברים מזוויות ראייה שונות ויהיו מוכנים להיאבק בכדי להוכיח את צדקת דרכם.

מקצוע מול תפקיד

קונפליקט נוסף איתו מתמודד קצין המטה, ההכרחי לקיומה של מערכת דינמית וחושבת, הינו ההתנגשות האפשרית בין תחום התמחותו ו/או חוות דעתו המקצועית, לבין תפקידו הצבאי או דרישות מפקדיו.

קצין המטה נדרש לנאמנות אינטלקטואלית. נאמנות זו דורשת ממנו להילחם בכל כוחו על דעותיו, גם אם הן נוגדות לחלוטין את דעות מפקדיו³. ראוי, בהקשר זה, להזכיר את אימרתו של הגנרל האוסטרלי-יהודי ג'ון מונש שאמר לפקודיו:

"מה חשובה לי, לכל הרוחות, נאמנותכם, עת סבורים הנכם כי הצדק עמדי. אם זקוק אני לה, הרי זה בשעה שחושבים אתם כי שגיתי".

הדילמה של קצין המטה בעל הדעה העצמאית באה במקרים רבים גם מתוך

דילמה נוספת בעבודת מטה היא אחריות וסמכותו של קצין המטה. קביעות פורמליות בנושא זה אינן פותרות בהכרח את הדילמה. לקצין המטה נוח לעתים להסתתר מאחורי הגדרתו כיועץ או כמרכז עבודת מטה, ובכך לכאורה להסיר מעליו את האחריות לתוצריו; לעתים הוא דווקא לוקח לעצמו סמכות שמפקדיו לא בהכרח התכוונו לתת לו.

לקצין המטה יש אחריות מלאה על עבודתו, ובכלל זה על הנתונים, הניתוח וההמלצות. אולם האם יש לו סמכות לממש את המלצותיו? האם הוא יכול לסכם נושאים לביצוע? הבעיה מתחדדת אפילו בתהליך של עבודת המטה – האם קצין המטה יכול לכפות שיתוף פעולה מצד גורמי השטח, היחידות הכפופות או גופים מקבילים?

ארגון אפקטיבי צריך להשאיר בידי קצין המטה מרחב סביר של אחריות וסמכות

ארגון אפקטיבי צריך להשאיר בידי קצין המטה מרחב סביר של אחריות וסמכות. המרחב צריך להיות מתוחם כך, שהוא יאפשר, מצד אחד, לקצין המטה לבצע את עבודתו, ומהצד השני יותיר את קביעת המדיניות וקבלת ההחלטות המרכזיות בידי המפקדים. תפקידו של קצין המטה הוא ליצור פתרונות ולא לייצר בעיות. מתן מרחב פעולה לקציני המטה יאפשר את השינוי בהפרדה הנדרשת בין הנושאים בהם עוסק המפקד:⁶

"המשמעות היא, שעבודת המטה צריכה להבטיח את הביזור המירבי של הסמכויות ושל השררה, ואת הריכוז המירבי של גורמי האחריות – הפיקוד, השליטה, הבקרה והפיקוח".

חוסר מתן סמכות לקציני המטה, או "בריחה" מאחריות, הם בין הגורמים ל"קלקול" נפוץ בעבודת מטה – תרבות ה"ערעורים", או העלאה של החלטות קטנות משקל יחסית לדיון אצל הרמות

הגבוהות ביותר.

דוגמה אחת לתופעה זו היא השתלשלות האירועים בעקבות סיכום של אג"ת, כי זרוע מסוימת בצה"ל חייבת בתשלום לזרוע אחרת, בגין השתתפות בפיתוח טיל או שימוש בטילים לצורך מבצע. המדובר היה בכמה מיליוני שקלים חדשים (סכום קטן יחסית לכלל העיסוקים ברמת המטה הכללי). אולם כתוצאה משרשרת ערעורים חוזרים ונשנים של הזרוע, התפתח תהליך שכלל, בין השאר, דיונים רבים וכתובת ניירות מטה לרוב, במשך למעלה משנה, עד שלבסוף הסתיים הנושא כפי שאג"ת סיכם אותו בהתחלה.

תוצאה נוספת למצב בו קצין המטה נתפס כמי שלכאורה אין עליו אחריות היא, שהדו-שיח סביב החלטות שצריכות להתקבל ברמות נמוכות או בדרגי ביניים, לא תמיד מתקיים, אלא עובר לדרג של מקבלי ההחלטות. בכדי להימנע ממצבים כאלה, או לפחות להפחית את כמות הנושאים בהם מטפלים הקצינים הבכירים, צריכים להתקיים מספר תהליכים:

- מתן "גבולות גזרה" להחלטה לקציני המטה על ידי המפקדים.
- גיבוי מלא⁷ של המפקדים להחלטות המתקבלות על ידי קציני המטה.
- דו-שיח בין גורמי המטה השונים בצורת דיונים, פגישות, מסמכים וכד'.
- פתיחות בהצגת נתונים בין גורמי המטה. בדרך זו יימנע מצב, שבדיון אצל מקבלי החלטות יוצגו לראשונה נתונים רלוונטיים, שלא הוצגו קודם לכן לקציני המטה (כאשר מועלה נתון חדש שעדיין לא הוצג, על המפקד למנוע את הדיון ולהחזירו לדרג המטה).
- אי קבלת ערעור על ידי המפקדים, בטרם הוכח כי מוצו כל התהליכים במטה.

האמור לעיל צריך להתבצע במסגרת מדיניות ברורה הנקבעת על ידי המפקדים. עליהם מוטלת החובה להנחיל את המדיניות, להבהיר מהם הצמתים בהם מחויבת התערבות שלהם, וכמה "חֶבֶל" הם משחררים לקציני המטה בכדי שאלה יעזרו להם למלא את תפקידם. שימוש מושכל

בדרך זו יביא ליעילות גבוהה יותר של עבודת המטה ולניצול זמן יעיל יותר של המפקדים.

תוצרי עבודת המטה

מהו התוצר הנדרש מעבודת המטה, אותה מגיש קצין המטה למפקדו? האם על קצין המטה להציג בפני המפקד את שורשי הבעיה ("הגדרת בעיה") ומלוא הנתונים, ולפרוש בפניו את מרחב האפשרויות? או לחילופין להציג עבודה הכוללת תאור כללי של הבעיה, עקרונות עבודת המטה ופתרון מושלם לבעיה שהוצגה? האפשרות השניה הופכת את קצין המטה לחלק מתהליך החשיבה הקודם לקבלת החלטה סופית, דבר המקל בפועל את העומס המוטל על המפקד: אם הוא יהיה שבע רצון מהתוצאה שתוצג בפניו הוא יחתום עליה, ואם לא, הוא יבקש הסברים ולעתים גם את חומר הרקע שהוביל להמלצה. שיטה זו ידועה בספרות המקצועית כ"עבודת המטה המושלמת".⁸

אנו סבורים, שהכיוון הנכון של עבודת המטה הוא בתצורה של "עבודת מטה מושלמת". תצורה זו מחייבת את קצין המטה לחשוב לעומק, לתכנן נכון את עבודת המטה באופן המביא להסקת מסקנות. המעורבות של המפקד בתהליך ורמת הפירוט של הנתונים המוגשים לו צריכות להישקל על פי מורכבות הנושא, חשיבותו וכמובן מדיניותו של המפקד. סוג כזה של עבודת מטה מטיל אחריות גדולה יותר על קצין המטה מחד גיסא, ומאפשר למפקד לפנות זמן לעיון ודיון בנושאים החשובים לו, מאידך גיסא. עם זאת, יתכנו מצבי ביניים בין שתי הגישות שצוינו לעיל. בכל מקרה ומצב, חשוב שכל עבודת מטה תלווה על ידי סיכום של קצין המטה, שיכלול גם את המלצתו. על המפקד לא להסתפק בהצגת מרחב הבעיות ומרחב הפתרונות להחלטה, אלא, כאמור, לדרוש לקבל גם את המלצותיו של קצין המטה.

עמידה בלוחות זמנים מול מקצועיות

מי מאתנו לא חווה את הצפצוף באינטרקום או את צלצול הטלפון המבשר כי עד מחר בערב (במקרה הטוב), או עד



פרשנות. מידה זו של הוגנות נדרשת גם מצד מקבלי ההחלטות. עליהם מוטלת החובה לא להשתמש בפרשנות לנתונים במטרה לנגח או לקצץ במשאבים אצל הכפופים להם.

סיכום

במאמר זה סקרנו את המורכבות הרבה בסביבת הפעולה ובתפקידיו של קצין המטה, ועמדנו על חלק מהדילמות אתן הוא מתמודד. הצבענו על כך, שתחומי הידע והמיומנויות הנדרשים מבעל תפקיד זה הינם רבים, מגוונים וייחודיים.

הקצינים המאיישים את תפקידי המטה הבכירים מגיעים משני ערוצי התפתחות – חלקם מתקדם בתוך המערכת המקצועית וחלקם מגיע מהמערכת המקצועית מפעילת הכוח. בכל אחד מהמקרים, מסלול ההתפתחות בתפקידים אינו מספק את כל הידע, הניסיון והמיומנויות הנדרשים לביצוע מיטבי של תפקיד קצין המטה הבכיר. ההכשרות הקיימות נותנות מענה חלקי בלבד לצורך הקיים. בראייתנו, יש להרחיב ולהתאים את מסלול ההכשרה של קציני המטה הבכירים בכל אחד מערוצי ההתפתחות האפשריים שלו.

הערות

1. כתריאל בן אריה, **תולדות התפתחות המטה**, פרסום פנימי של צה"ל.
2. ספר יסודות הפו"ש ועבודת המטה, הוצאת פרסום פנימי של צה"ל.
3. רבים מתקשים לעמוד בדרישה זו, משתי סיבות: לא כל מפקד יודע להעריך אומץ זה של קצין המטה שלו, ולא לכל קצין מטה יש האומץ לעמוד בדרישה זו.
4. מ' פלד, "עבודת מטה בצה"ל", **מערכות**, 130, 1960, עמ' 28-37.
5. מ' גור, "הרהורים על קצין המטה", **מערכות**, קפ"א, 1966, עמ' 11.
6. ח' יעבץ, "הממד הפילוסופי והאסטרטגי בעבודת המטה" מתוך הקובץ **עבודת המטה/מפקדת זרוע האוויר**, פרסום פנימי.
7. פרט לחריגה נורמטיבית או בעלת השלכות בלתי סבירות.
8. אהרון כפיר, אלכסנדר רדיאן, **שילוב עבודת המטה בארגון המודרני**, הוצאת ספרית המנהל מוסדה של הסתדרות הפקידים (1972), עמ' 89-93.
9. יש לוודא כי הבקשה המנומקת אכן עולה לדרג מקבלי ההחלטות; לפעמים היא נבלמת ונדחת על ידי דרגי הביניים.
10. עמוס ידלין, "קלקולים בעבודת המטה", מתוך הקובץ **עבודת המטה/מפקדת זרוע האוויר**, פרסום פנימי.



כי אם יוצג הממוצע על פני מספר שנים אחר, הנתון ישתנה. האם צורת הצגה זו לגיטימית? במאבקים על משאבים או סמכויות מופעלות לעתים שתי מערכות הצגה – הצגה כלפי פנים והצגה כלפי חוץ. אל"ם (כיום אלוף) עמוס ידלין כתב על כך:¹⁰

"הדילמה שבחשיפת ה'אמת הפנימית' של הזרוע לגורמי חוץ היא דילמה קשה. צריך למצוא גבול מאד קרוב שמעבר לו אסור לדבר בלשון כפולה".

בהקשר זה ניתן להזכיר את "דילמת הממלכתיות", כלומר, האם על קצין המטה להיות ממלכתי או לייצג את האינטרס הצר של הגוף ממנו הוא בא. ככלל נראה, כי קצין המטה צריך לייצג את הגוף שמינה אותו לתפקידו ואת האינטרסים והצרכים של אותו גוף. קציני המטה המייצגים את ארגון-העל הם שצריכים להביא לידי ביטוי את הראייה הכוללת ואת האינטגרציה בין העמדות השונות.

אנו סבורים, כי בארגון ערכי כפי שמן הראוי שיהיה צה"ל, אשר לכל הגופים המרכיבים אותו יש מטרה משותפת רחבה, אין מקום למניפולציות מצדם של קציני מטה. אין אנו תמימים, וברור לנו שבארגון שבו קיימת נורמה המאפשרת סוג כזה של עבודת מטה, קיים קושי להיות "צדיק יחיד בסדום". יחד עם זאת נראה, כי אלו המדיניות והנורמה שצריכות להשתרש בארגון: שקיפות בנתונים מול הוגנות בקבלת החלטות, והצגת נתונים ללא

הלילה (במקרה הפחות טוב), יש להגיש עבודת מטה או לבדוק נושא מסוים. "הנחתה" כזו כרוכה בדילמה נוספת של קצין המטה: שעת ה"ש" מתקרבת וברור לו שהעבודה שהוא נדרש לבצע לא תיעשה ברמה שהיא צריכה להיות. מה עליו לעשות? קיימים מקרים בהם אמורה להתקבל החלטה בדרג גבוהה בנקודת זמן קבועה. אם גוף המטה לא יהיה מוכן עם המשימה שהוגדרה לו בדרך הטובה ביותר האפשרית בנסיבות שנוצרו, אזי הוא "אחר את הרכבת". לפיכך, במקרים כאלה עדיפה עבודת מטה לא מושלמת ובעלת יכולת להשפיע, מאשר עבודת מטה מושלמת, אבל לא רלוונטית.

עם זאת, קיימים מקרים פחות מובהקים, כאשר לחץ הזמן אינו מחויב המציאות, אלא נקבע על ידי "לו"ז לשכות", או כל גורם אחר. במקרים מעין אלה יש לעשות כל מאמץ להשלים את עבודת המטה, גם תוך בקשה לשינוי לוחות הזמנים. הדרג הממונה לא תמיד מודע למורכבותה של עבודת המטה ולזמן הנדרש לביצועה. לכן, כאשר קיימת סיבה ברורה ומוצדקת, על קצין המטה לא להסס, ולהעלות בקשה מנומקת לדחיית לוח הזמנים.⁹ הבקשה צריכה לכלול את הסיבות למורכבותה של עבודת המטה, את משך הזמן הנדרש, ואת המשמעות של העמידה בזמן המקורי שנקבע (מה יהיה חסר, מה עלול להשתבש וכד'). סביר להניח, שברוב המקרים בקשות כאלו ייענו בחיוב. בכל מקרה, חובתו המקצועית של קצין המטה היא להציג את כלל המשמעויות הנגזרות מאיכות העבודה שהוא הגיש, אם הוא נאלץ לוותר על ביצועה באופן בו הוא ביקש לעשותה.

אתיקה, ממלכתיות ומה שביניהן

קיימות לא מעט דילמות אתיות בעבודת מטה. במאמר זה נציג אחת מהן – מניפולציה בנתונים. נתונים ניתנים לפרשנות ולהצגה המובילה לפרשנויות שונות. לדוגמה, אם זרוע כלשהי רוצה להוכיח למטה הכללי כי היא "קופחה" בשנים האחרונות בהקצאת משאבים, היא יכולה לעשות זאת על ידי הצגת הממוצע הרב שנתי של א שנים אחורה. אולם יתכן,

