

הרהורים על

קצין-המטה

אליהו נ. גור

קצין-מטה לעומת מפקד

אי אפשר לדבר על קצין-מטה בלי לראותו בחוגו הטבעי — בחברת מפקדו. לכן יהיה עיקר הניתוח שבהמשך קשור למערכת היחסים ביניהם: מעמדו של קצין-המטה כלפי מפקדו וכלפי הרמות הגבוהות יותר המתמקדות במפקד והמיוצגות על-ידו. לא אדון הפעם במפקד; רבות דנו בו. קיימות דרכים וגישות רבות להתייחסות אל המפקד-המנהיג. אולם נדמה לי, שלא אחטא יותר מדי לאמת אם אומר, שביטוד הדברים יש הבנה והסכמה כלליות לגבי דמותו ודרכי התנהגותו.

לא כן המצב ביחס לקצין-המטה: במטות שונים, אצל מפקדי דים שונים, ביחידות שונות ואפילו במצבים שונים נדרש מקצין-המטה להתנהג באופן שונה. העובדה, שלא הוא מרכז כוח המשיכה, מונעת ממנו, כביכול, לעצב דמות עצמאית. הוא תמיד תלוי, נמשך אל השמש הגדולה — המפקד, או נהדף ממנה. הוא מסתובב במעגלים — פעם באור ופעם בצל. ביחס אליו עדיין אין דפוסיים מגובשים.

מיהו האיש הזה, קצין-המטה, ומהו?

גזע הפיקוד וגזע המטה

ואולי שאלה קודמת: האם אמנם קיימים שני סוגי קצינים בצבא — המפקד מזה וקצין-המטה מזה? האם מכל אחד נדרש

ברצוני להביע כמה דעות על קצין-המטה. הבעת דעה על קצין-מטה היא מן הדברים שאין להם מידה ואין להם שיעור, אין עליהם תרגילים ולא עורכים בהם מבחנים. אין הם באים לידי ביטוי בעבודה השוטפת. ייתכן, שהם יתנו פריים בתכונותיו של האיש, בדמותו של הקצין. אולם אין הם מוחשיים בעבודת היום-יום. לכן, כדאי לראות בהעלאת נושאים אלה לחם הנשלח על-פני המים. אם להתייחס למלים אלה כפשוטן, יוכל כל אחד לשלוח ידו אל הלחם השט — ולגוס, ואם אנו מקבלים את משמעותו התנ"כית של הפסוק, עם מבט אל העתיד, יהיה הנשכר העיקרי לתורה זו, ברבות הימים, צה"ל כולו.

עבודתו של קצין-המטה ניתנת ללמידה די בקלות. אפשר לתרגל אותה בלי סוף. אולם דמותו של קצין-המטה, מהותו, דרך פעולתו והתנהגותו — אותם אי אפשר ללמוד על-ידי תרגילים. אלה הם ערכים, שאותם צריך להקנות, עליהם צריך להתחנך ולחנך.

ידועה האמירה: „הצבא צועד על קיבתו“. כינון שחשיבות הקיבה כבר ידועה כיום לכל, וגם יודעים פחות או יותר כיצד לספק אותה, ודמות הצבא מאז נפוליון השתנתה, מן הראוי אולי לשים לנגד עינינו אימרה אחרת: „צבא הצועד על ערכים“.

על ערכיו של קצין-המטה נדון הפעם.

● נכונות להיות האיש מאחורי הקלעים ו"להגיש" רק כש
הכרח לכך.
אתעכב רק על כמה צדדים של מכלול זה.

נושמות והסתגלות

אולם חייב אני לקבוע תחילה שתי הנחות. שעליהן יחיו מבוססים דברי הבאים. הנחה ראשונה היא, שקציני צה"ל ממושמים. הם יודעים לתת פקודה, הם יודעים לבצע פקודה. כל קצין יודע, שבלי משמעת מוחלטת ונאמנות יסודית למפקד ולעניין אי אפשר להוציא אל הפועל החלטות, ואי אפשר לבצע משימות.

נכון, שעל כל מושג שהזכרתי — משמעת, נאמנות — ניתן לגבב (רצוי לעשות כך) תליתלים של פירושים וחלכות. אולם מובטחני, שעיקר הדברים ברור ומובן לכולנו, ואני יכול לקבוע, שהגנו חבורת קצינים ממושמים.

הנחה שניה היא, שאין חיי הקצין בצבא מתגהלים על פי מנוחות. דאגותיו רבות, והוא חייב לנקוט עמדה מדי יום ומדי שעה, בבעיות קטנות כגדולות, אישיות וכלליות, והחיים הופכים מסובכים וקשים יותר ככל שהתפקיד והמעמד רמים יותר.

יש בצבא מפקדים נוקשים, חסרי סבלנות, בטוחים בצדקת דברם, וללא אורדר-רוח מספיק לעבוד בחבורה — לעבוד עם מטה.

דרכם ברורה להם, והם יודעים את שהם רוצים, הם גם יודעים כיצד להשיג את רצונם. מפקד כזה מצפה מחבר עוזריו לא רק שלא יפריעו לו, אלא שיגייסו את כל כוחו תיהם לסייע לו בהגשמת מטרות-שלו. עם מפקדים כאלה קשה לעתים לעבוד, לא נוח להביע דעה, ולעתים אף מסוכן להיאבק עליה.

עובדה זו ידועה לי, ומה שאומר בהמשך יביא אותה בחשבון. לא רק זאת — לעובדה זו משמעות חריפה, אם לא נתעלם מההנחה הרווחת אצל חלק מהקצינים באשר לקידום בקריירה, כוונתי לעניין ה"סוס". לכל קצין, בהתאם לגישה זו, דרוש "סוס" שעליו יוכל לרכב, ובעזרתו להתקדם. "סוס" זה, ככל שדרגתו ומעמדו בצבא גבוהים, כן ייטב, אם רוצים



לרוץ מהר, יש לנהוג בעדינות ובהירות. אסור להילחם בו ולהרגיזו; צריך "לפייס אותו בסוכר".

אופי שונה ונדרשת מהות שונה (ברירה זו הרי ניצבת בפני כל קצין בקריירה שלו — האם הוא איש פיקוד או מטה)?

מוכרות לנו דוגמאות של קצינים מוכשרים בצבאות-העולם, אשר נאותו לשרת כל ימי המלחמה כקציני-מטה בלבד, וויתרו על תהילתו הבלעדית של המפקד בשדה-הקרב. מדוע?

ביצה"ל קיים "מוסד" הרוטציה. הקצין עובר מדי-פעם מתפקיד פיקוד למטה ולהיפך. האם משמעות הדבר, שכל קצין מסוגל להיות גם מפקד וגם קצין-מטה? נראה לי שלא. אני מכיר בשני סוגים עיקריים של קצין:

סוג אחד של קצינים — הגזע העיקרי עליו הם מטפסים הוא גזע הפיקוד. למען גזע זה הוא נעזר מדי-פעם בענפים צדדיים, באמצעותם הוא מטפס — אלה תפקידיו הקצרים כקצין מטה, שאינם אלא מסייעים לו בקידומו כמפקד.



לעומתם, יש קצינים שערך תפקידיהם במטה, וזהו גזע המרכזי. מדי-פעם הם חורגים מעבודת המטה ומקבלים על עצמם תפקידי פיקוד, ואלה הם עיבור הענפים הצדדיים. וזאת הם עושים כדי לראות את הצד האחר של המטבע, להרחיב את היקף הסתכלותם, להיתבונן בדברים בעיני מפקד ולנסות לחדור אל הבעיות העומדות בפני איש אותו חייב המטה לשרת. חריגות אלה רק מסייעות בידי קצין זה למלא ביתר שלמות את תפקידו העיקרי בהירארכיה הצבאית — קצין-מטה.

מה נדרש מקצין-מטה לעומת הנדרש ממפקד

ממפקד אנו דורשים, מעל לכל, הצלחה בשדה-הקרב. כל זמן ששומר המפקד על יחסי אנוש סבירים, אין אנו מנתחים ומחטטים לדעת מדוע, כיצד ובאילו דרכים השיג את הצלחתו (ניתוחים אלה אנו משאירים לכותבי זכרונות ולהיסטוריונים). מלבד ההצלחה בשדה-הקרב אנו רוצים לראות במפקד גם איש החלטה ומעשה.

לסיכום, הנדרש ממפקד הוא להחליט, לפעול, והעיקר — להצליח. בקצין-המטה אנו מבקשים מאפיינים אחרים:

- עצמאות המחשבה והעזה להביעה.
- כושר ניתוח מחשבתי.
- יכולת להציג באופן ברור ומשכנע עובדות, נתונים, מסקנות והמלצות.
- נאמנות.

על כוה ייאבק קצין־מטה

בהתבססי על הנחות אלה — שאנו ממושמצים, ולעומת זאת — שהחיים בצבא קשים ורצופים מכשולים; שיש מפקדים נוקשים, שאתם לא קל לנהל מאבקי־דעות; שהקריירה האישית חשובה לנו מאוד; ושלעיתים, לשם טיפוס, יש לוותר על עקרונות ולמצוא „סוסים“ — אם אמנם כל אלה נכונים — מה עלינו לעשות?

אם אמנם החיים הם כה קשים, ולא כדאי לנו להסתכסך עם המפקד, כי בין כך ובין כך זה לא יועיל, ולמה לנו לשבור את הראש בקיר — מה עלינו לעשות?

עלינו להיאבק

כמו בכל בעיה יש גם פה מספר דרכים אפשריות, מהן אציין שתיים אופייניות.

הדרך האחת היא להיכנע ולהשלים, להתכופף, להמתין — ול„התאפס“. כל אחד יכול למצוא בתוכו מגננוני הגנה נפ־שיים להסביר את עמדתו והשקפת עולמו זו ואף להחזיק בדוגמאות מהנסיון האישי ומהיכל הקודש של ההיסטוריה — הכללית והצבאית. ודאי הוא גם יביא לעזרתו את „חכמת החיים“.

הדרך האחרת היא להיאבק. אין לזלזל „באויב“ חס וחלילה — בייחוד כשהוא מפקד ישראלי. אולם אין גם לברוח ממנו; להיפך — „יש עם מי לדבר“. צריך רק להעז. יתר על כן — המפקד הישראלי, המחבב מלחמה הראויה לשמה, יהנה בסופו של דבר אף ממאבק זה.

המאבק לעתים מסובך, קשה וכואב. אבל הוא היחיד המסוגל להוביל קצין וצבא להישגים והתקדמות, ולא להסתאבות ולניווט.

מהות המאבק

ובכן — כנגד מה וכנגד מי אנו „נלחמים“? כנגד מה חייב קצין־המטה לאזור את כל כוחות נפשו ולצאת חוצץ?

- נגד השיגרה.
 - נגד מוסכמות.
 - „נגד“ תַּעֲרֻכּוֹת והנחות של הרמה הגבוהה.
 - „נגד“ תַּעֲרֻכּוֹת והנחות של קציני־מטה אחרים.
 - „נגד“ מפקדו.
- איך ייעשה המאבק?

נגד שיגרה ומוסכמות

נגד השיגרה והמוסכמות נילחם על־ידי בדיקה מחודשת מדי פעם של נתונים העומדים לפנינו, בגישה אובייקטיבית מקסימלית. לבעיות חדשות נחפש דרכים ופתרונות חדשים, שאמנם יתבססו על דפוסי תורה וארגון קיימים, אלא שלא יהיו כבדי לים על ידם. לא במקרה אמרתי פתרונות חדשים ולא אמרתי פתרונות מקוריים. מקוריות היא מתת אלוה, שלא כל אחד זוכה בה. בייחוד מקוריות רצינית המשולבת באחריות עמוקה. פתרונות חדשים אינם מותנים במקוריות. הם יבואו מאליהם כתוצאה מהשתחררות ממוסכמות ומהתייחסות חופשית אל בעיות חדשות ואל נתונים משתנים. ניתוח מסודר, שיטתי, עקבי ומתמיד יגלה לפנינו גם אופקים חדשים. לאנשים נעים לגוץ על זרי דפנה; נוח להם להיות שייכים לתורה מוסכמת.

מקובלת ומנוסה ולהאמין באמיתותה. איני טוען, שיש לחדש בכל תנאי ובכל מחיר, אך אני מודאג מהכניעה, מההשלמה, מקבלת־הדין של המוסכמות — ובהם אני מציע ללחום.

בכל צבא יש תכניות אב לאפשרויות הפעלתו בעת מלחמה. קרו מקרים לא מעטים בתולדות המלחמות, בהם נשארו צבאות דבקים לתכנוני יסוד אלה גם כאשר פרצו פעולות איבה. הנחתם היתה, שהחלטות, אשר אותן גיבשו בעת רגיעה ותוך מחשבה וניתוח ממושכים ומעמיקים, יהיו תמיד יותר טובות ויותר נכונות מהחלטות, המתקבלות על סמך הערכות־מצב חפוזות ותחת לחץ (הנחה זו התבססה גם על העובדה, שהצבאות אורגנו, אומנו והורגלו לחשוב ולפעול לפי התורות שנקבעו בעת הרגיעה ואי אפשר לשנות כל זאת בחפזון תוך כדי מלחמה). כשלונה של צרפת בשתי מלחמות־העולם נבע מגישה זו. מיותר להטעים, שאנו איננו יכולים להרשות לעצמנו מצבים דומים. לכן חובה על קצין המטה לבדוק את המוסכם והמקובל, לא להשלים עם הנחות שיש בהם, ואם יש צורך בכך — לצאת נגדם במערכה גלויה ובלתי פשרנית.

בצבא מודרני, המפעיל כמויות רבות של אמצעים מסובכים, חייב קצין־המטה המקצועי לחפש אפשרויות חדשות לניצולם. חידושים טכנולוגיים, שינוי סדר־כוחות ושיטות לחימה אצל האויב, וכן היערכות מלחמתית קונקרטית מסוימת, על יתרון נותיה ובעיקר מגבלותיה, צריכים לדרבן את קצין־המטה המקצועי להצעות מקוריות, נועזות ומיוחדות למצב הנדון; עליו להתנער מדעותיו, השגותיו והמלצותיו של־עצמו, שהיו אבן גזית בהחלטות קודמות של מפקדו, ולראות בעיניים פקוחות את האמת החדשה.

קצין־המטה והרמה הגבוהה

באשר ל„מלחמה“ נגד הרמה הגבוהה, כל קצין — מפקד או קצין־מטה — צריך לראות את עצמו כאילו הוא לבדו עומד בפני משפט ההיסטוריה. לא הפקודות שניתנו לו ולא ההנחיות שהדריכוהו ילמדו עליו סגוריה. הקצין עצמו קובע את דרכו, על אחריותו האישית, ועליה עליו להיות מוכן ליתן את הדין.

לא תמיד תואמים הצרכים והבעיות של הרמה הגבוהה את אלו של הרמה הכפופה לה. לכן לא תמיד תואמות ההערכות של הרמה הגבוהה את אלה של כל הכפופים לה.

כאן הקונפליקט עם הרמה הגבוהה, יקרה לעתים, שתגובת אויב מסוימת תספק את כוונת הפיקוד המרחבי המנהל את כלל המלחמה בזירה ותהיה יפה לה, אולם תהא לה משמעות שונה ולעתים מסוכנת לכוח מסוים הכפוף לו. על תופעה זו חייב קצין־המטה להצביע, אם יש לדעתו דרך לכך ולהתמודד עמה.

לכל גוף יש מהות עצמית, אינטרסים, משימות שהוטלו עליו, וכן מטרות אשר הציב לעצמו. קצין־המטה חייב לבדוק, האמנם מתאים מעגל הפעילות שלו לזה של הרמה הגבוהה, ומשתלב בו קב ונקי — או שיש ביניהם נקודות חיכוך „חמות“ מדי העלויות לפגוע, לרוב אמנם בלי משים, ביחידות. בדרך זו לא ירצה קצין־המטה ולא יוכל ל„התכסות“ בהנחיות

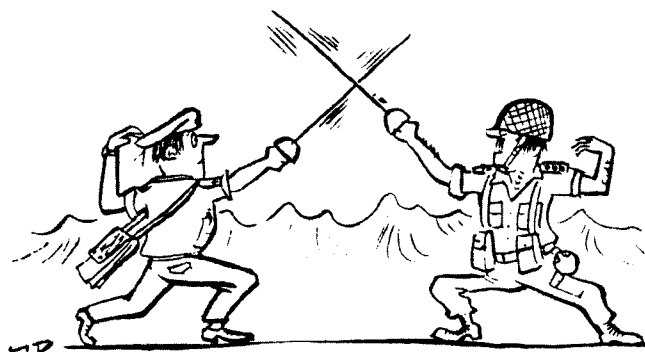
הרמה הגבוהה ולחסות בצילן. הנחיות אלה יהיו בשבילו אתגר ולא כיסוי.

הקצין וחבריו למטה

מפליא לעתים להיווכח, באיוז קלות ובאיוז מהירות מגיע כל המטה לאותם דפוסי מהשבה ודרכי יישום. כי האוירה החברתית הנוצרת בהשפעת המפקד וקצינים בעלי אישיות חזקה סוחפת, ואדם אוהב להיות שייך. אך לא ייתכן, שקצין מטה יקבל מן האוירה הכללית ויכנע לה, מבלי שיתרום לה את שלו.

על כן חייב קצין-המטה לעצור מדי-פעם ולערוך חשבון-נפש גלוי ונוקב עם עצמו: האמנם הרצון המשותף של המטה הוא גם שלו, או שלא בכל הוא תואם את הערכותיו ופתרונותיו.

על קצין-המטה המקצועי לעשות הערכת-מצב אישית. לא לגבי הקריירה האישית שלו (אם כי גם זו חשובה), אלא הערכת-מצב של בעיה נתונה. בהיותו נציג של חיל מסוים, הוא חייב לעשות הערכת-מצב אישית-מקצועית מהימנה, באמות המידה הקבועות לה. הפעלת הכוח שאותו הוא מייצג, המקצוע והאמת הפנימית שלו — אלה צריכים להיות את הגרעין להערכת-המצב שסביבו ייעשה אחרי-כן התיאום עם חבריו. לכן, במטה שבו קצינים מתאמים ומקצועיים לרוב, חייב כל קצין לראות את עצמו עומד במרכז העניינים, ואת הדברים שהוא מייצג — כשלמות כשלעצמה. בהמשך הדיון במטה, ותוך מאבק דעות עם חבריו, תיווצר התמונה השלמה. מכאן, שאין קצין-מטה „מתרשט" מיד על פתרונות ודרכי פעולה המוצעים „על-ידי המפקד או קצין האג"מ. הוא מייצג



דרכים משלו — במיוחד באשר לניצול הנכון והמושלם של אמצעי הלחימה שהוא מייצג. אך גם לגבי פתרון הבעיה כולה.

מאבק זה בתוך המטה מבטל כמעט כל אפשרות של השמטת רעיונות והברקות ומאפשר ניתוח מקיף ועמוק של נושא הדיון.

קצין-המטה והמפקד

עתה אנו מגיעים אל הפרק המסוכן ביותר; עלינו להבקיע כאן גרעין חומה, אשר עלול — באם ההבקעה תהיה ללא בקרה ושליטה — לקרוע אנרגיה כה גדולה, שתעמיד בסכנה את הצבא כולו.

הנושא: המאבק במפקד. הסיכון: התנהגות בלתי זהירה ולא שקולה עלולה לערער את אשיות הצבא ולהביא לדרדור מסוכן — אבדן המשמעת.

אך כיון שהנושא מסוכן ביותר, הוא גם החשוב ביותר, ונדון בו איפוא במיטב השיקול. כלפי המפקד מתבטא המאבק בבדיקה אובייקטיבית של רעיונותיו והברקותיו המחשבתיות והאינטואיטיביות. דחפיו של מפקד הינם עזים ונמרצים, ופניו תמיד מופנות אל המעשה והפעולה עליהם הוא מופקד. באופן טבעי ובריא הוא רואה עיקר וראשון את מעגל העשייה שלו ושל יחידתו. על קצין-המטה לוודא, שהחלטות המפקד ודרכי פעולתו יתאמו את כוונת הרמה הגבוהה ויהיו נא-מנים לה.

נאמנות

שאלת הנאמנות של קצין למפקדו, או לעניין כולו, אינה כה מסובכת ורבת-פנים מבחינה תיאורטית.

ההיסטוריה הצבאית מספקת לנו דוגמאות רבות וחיוביות של קצינים, אשר חרגו מהנאמנות המצומצמת למפקדיהם, כאשר אלה חטאו למה שנראה לכפופים כנאמנות לעניין כולו — לעם, למדינה ולערכים אנושיים. נסתפק בהזכרת התמרדותו של גנרל דה-גול נגד הממשלה והצבא, הנכנעים לכובש הנאצי. הנאצים מספקים לנו את הדוגמה הנוראה לצד האחר של המטבע, כאשר צבא שלם נכנע לסמכות ולנאמנות למפקד, תוך התעלמות מצוים עליונים של מוסר צבאי והתכחשות פושעת לערכים כלל-אנושיים.

אינני מכיר מקרה, מאז הקמת צה"ל ועד היום, שהתעוררה בו שאלת הנאמנות בחומרתה. אני מקוה ומאמין, שהיא אף לא תתעורר. אולם כדי לוודא זאת, כדאי שיהיה כל קצין עומד על המשמר ורואה עצמו כאחראי בלעדי להמשכו של מצב בריא ורצוי זה.

קצין-המטה ומדיניותו

אני מניח, שקצין-מטה בכיר, בוגר בית-ספר לפיקוד ומטה ומנוסה בענייני צבא, מסוגל להביע דעה בכל בעיה, העולה ברמה בה הוא משרת. זוהי זכות גדולה — וזו גם חובתו, כקצין מטה, להביע דעתו (בטקט, בשום שכל ובאומץ לב) ולהיאבק למענה.

האם משמעות הדבר, שלקצין-מטה צריכה להיות „מדיניות" עצמית, וכי זו אינה נחלתו הבלעדית של המפקד? ברמות הגבוהות — עוצבות-שדה, מפקדות-מרחב ומטה-כללי — חייבת להיות לקצין-מטה מדיניות.

לפני שאני נכנס לשדה מוקשים זה, אני רוצה להציג מחדש את הנחת היסוד שעליה התבססתי עד כאן: קציני צה"ל הם ממושמצים. בקריירה שלי בצה"ל לא נתקלתי אפילו פעם אחת בחוסר משמעת — בייחוד משמעת מבצעית. לכן איני מודאג, פן תיפגע ותעורר ההירארכיה שלנו.

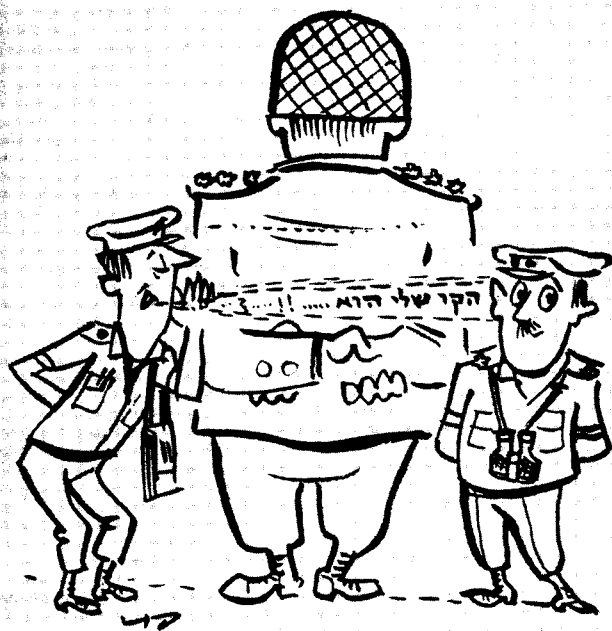
אמת, שאת דברי אני מבסס על הנחה הפוכה בדיוק, והיא הגורם העיקרי להעלאת הנושא בצורה זו: הקצונה שלנו, לעתים, יותר מדי ממושמצת. נוח לה בכך, ולא נעים לה להיאבק על דעותיה. ייתכן מאוד, ואני כמעט בטוח, שפשוט אין לה סיבות חשובות שלא להיות ממושמצת. אולם גם השלמה זו עלולה לעורר דאגות לעתיד.

המטה הבכיר היא להחליט בעצמו מתי עלולה עקשנותו להפריע ולהזיק למילוי המשימה — ואז לחדול מלחצו.

ההחלטה הפורמלית של המפקד אינה יכולה להיות מושכל ראשון בדבר הגבולות למאבק. ייתכן, שברוב המקרים אמנם כן הוא, בייחוד בהחלטות המתקבלות בשדה הקרב, כאשר רוח הזמן בין החלטה לביצוע הינו קצר. לעומת זאת, כש ההחלטה היא לדוגמה, ברמת מטה כללי, ומשמעותה בעיקר ארגונית לטווח ארוך, או כאשר ההחלטה היא מבצעית, אולם בינה לבין הביצוע יש די זמן גם לעבוד במסירות על ביצועה וגם ללחום נגדה, אין ההחלטה הפורמלית שמה קץ לדיונים. כן נפעל במצב שבו מתעורר הספק לגבי נאמנות הפקודה לכוונת הרמה הגבוהה, שלא לדבר על פקודות אשר חוקיותן עומדת בספק. לגבי אלה לא רק חובה עלינו שלא לבצע, אלא לפעול נגדן.

*

ניסיתי להסביר, מדוע חייב קצין המטה לבדוק עניינית את עמדתו, ומדוע אין לבי שלם עם המוסכמה, שכל מאבק דעות במטה נפסק עם קבלת ההחלטה.



המסקנה: קצין מטה אשר אינו לוחם, חוטא לתפקידו ולמפקדו. אין המפקד זקוק לו. לא רק שאינו מסייע — הוא מפריע. בצבא מודרני, המפעיל מערכות נשק רב-גונית ומורכבות הולך וגדל ערכו של ייעוץ המטה, וקשה יותר ויותר לאדם אחד להקיף את כל האמצעים והאפשרויות העומדות לרשותו. בדבר אחד אין לי ספק — החלטה המתגבשת תוך מאבק דעות תהיה עדיפה, ברוב המקרים, על החלטה יחיד. קצין המטה הוא חלק ממערכת הדעות וההשקפות. אין זה תפקידו של קצין המטה לעשות את חיוו של המפקד נוחים, גם לא להקל עליו בבחירת הפתרון ובקבלת ההחלטה. זאת יש לזכור — ההחלטה צריכה להיות טובה ונכונה. תוצאות של

החלטות הבכירות צריכה להיות לכל קצין מדיניות: גם למפקד, גם לקצין המטה. את מדיניותו הוא יוציא לפועל בתוכנה, בנאמנות ותוך תיאום — אבל תהיה לו מדיניות עצמית. קצין ללא מדיניות אינו קצין. אין לו מה לעשות, אין לו מה להביע, אין לו מה לייצג ואין לו למען מה להיאבק, וברגע שאין לו על מה להילחם, והמלחמה אינה חלק מישותו — הוא חדל להיות קצין.

אני מסכים, שמלחמה ממש אמנם דבר נורא הוא, וכל אדם צריך לסלוד ממנה. אולם מלחמת דעות, רעיונות ותפיסות מחשבתיות — זוהי מלחמה מהנה. ייתכן, שגם היא מסוכנת לעמים — אם אינה מבוקרת, אולם הסכנה העיקרית מפניה חוששים לרוב היא הסכנה למביע הדעה בלבד. קצין אשר אינו נהנה ממאבק הדעות, עד כדי היותו מוכן להסתכן בה — אינו יכול למלא חובתו בכבוד.

המאבק הינו מסוכן. אולם חוסר מאבק מסוכן שבעתיים. המאבק מסוכן לפרט, לקצין המטה. חוסר מאבק מסוכן את הצבא.

חשוב, שקצין המטה „יניח את מדיניותו על השולחן“, ולא ישמור אותה לעצמו בחדרי לבו, או יביע אותה בסוד ובחדרי חדרים. איני רוצה במדיניות המובעת על-ידי השמצות וכי קורות חסרות טעם בשיחות שישיר בערב. קצין מטה אחראי יאמר דעתו בדרך גלויה, חברית ואמיצה במקום ובזמן שהיא דרושה. אם קצין המטה חושב לחתור לביצוע מדיניותו בנפרד ובנסתר — הריהו פושע במסגרת הצבאית. מדיניותו של קצין מטה חייבת להתמוגג, תוך דיון חופשי וגלוי, במדיניות הסופית הנקבעת על-ידי המפקד. רק אז יש לה ערך, ותרומתה תהיה חבליתית.

הגבול לנואבק על הדעה

עד מתי ממשיך קצין המטה להילחם על דעתו? מקובל ונהוג, שהמאבק נפסק עם קבלת ההחלטה על-ידי המפקד; מאותו רגע פועל כל המטה כגוף אחד בעל מהות אחת, החותר בכל כוחו להשגת המטרה אשר הוצבה על-ידי המפקד.

ברצוני להביע הסתייגות לקביעה מוחלטת וחד-משמעית זו. עקרונית היא נראית לי בהחלט, אולם איני מקבל אותה ככלל כל יעבור.

בחרתי להסביר את עמדתי בהרגמת ניסוח הלכותה מהערכת מצב, המשימה המוטלת על קצין מטה במסגרת הדגמה זו תהיה להביע את דעתו והמלצתו כדי לסייע למפקד לגבש החלטה טובה ביותר בתנאים מסוימים ולהוציאה אל הפועל עם בטחון מקסימלי בנצחון. זאת — בהתאם לכוונות המפקד והרמות הגבוהות.

המטרה שהייתי מנסה לעצמי במקרה זה (מלבד איסוף נתונים מדויקים ורבים ככל האפשר — ומתן המלצות לדרך פעולה מסוימת) היא: „להמשיך ולהילחם על דעתי גם אחרי קבלת ההחלטה, כל עוד אין מאבק זה מפריע למילוי החושלם של המשימה כפי שהתווה המפקד“.

הזכות הגדולה, והחובה העצומה, שאנו מעניקים כאן לקצין

החלטה הינן רבות חשיבות. הן עשויות להיות מזהירות. **אולם** הן עלולות להיות הרות־שואה. זכותו הבלעדית של **המפקד** היא להחליט. זוהי זכות גדולה, ואין זכות זו נקנית על נקלה וללא מחיר. מאבק־הדעות במטה הוא עבודה תש-לם אפסי. אל יהיה קצין־המטה טוב־לב ואל יוותר למפקדו, אלא ירבה להציג שאלות והשגות, ולסוף יגיש המלצות ופתרונות, ויעמוד על ניתוחם היסודי ועל קבלת הפתרון הטוב ביותר לבעיה הנדונה. אל יאמר קצין־המטה את דברו באר בייקטיביות שמגבוה, ואחרי־כן יכתוב ביומנו או בספר זכור־נותיו: „היום אמרתי כך וכך ולא שמעו לי... אני את שלי עשיתי. העתיד יוכיח“.

עם קצינים כאלה תערוך ההיסטוריה משפט חמור: היא מוקירה וזוכרת רק את הלוחמים. בענייני מוסר מפקדים תופסת האמרה: תעובני יום — אעזבך יומיים. ערכים, דמות הקצונה וטובת העניין אינם ניתנים לחלוקה.

ידע ודעה

לסיום — רצוני לעמוד על עוד נקודה אחת והיא: חשיבות הידע המקצועי של קצין־המטה והיחס בין ידע לדעה. חלקים רבים של הצבא הופכים מקצועיים בלעדיים. בנושאים אלה אין משמעות לדעה ללא ידיעה. גם אם נניח, שאמנות הפיקוד מושחתת יותר על תחושה והבנה, ולא על ידע עמוק בפרטים — איראפשר לוותר עליו בטראסט המוחות של המפקד; במיוחד כאשר יש נטיה במטה לחפש דרכים חדשות לגיצול האמצעים, כאשר יש מירון מתמיד להתגבר על מגבלות ולקיימים המצויים כמעט בעצם מהותם של אמצעי הלחימה, וקיימת שאיפה להפתיע את האויב במהלכים ובשיטות

לחימה. לאלה חשוב מאוד הידע המקצועי — איטה ומתי יכול כל טנק לנסוע, ובאיזה תחמושת לירות; האם ניתן לאלתר גופים ארגוניים כבדים בהתאם לאפשרות טקטית מסוימת, והאם אפשר לשלב במפתיע אמצעים שונים תוך סיגול הדדי, תושיה זו מוכרחה להתבסס על ידע עמוק, המכיר את הדברים לפרטי פרטים.

קצין־מטה, הרוצה שיתייחסו אל הצעותיו ברצינות, חייב אם כן להבטיח, שאמנם הן מבוססות וניתנות לביצוע. דבר זה אפשרי, רק אם הקצין יקדיש את רוב זמנו ללימוד מעמיק וניתוח יסודי של מקצועו המיוחד בהתייחס אל כל משימה חדשה.

סיכום

אם יהיה לנו קצין־מטה, השולט במקצועו והיודע גם לגבש דעה, להציגה ולהילחם עליה, — רב הסיכוי שיהיה לנו מטה טוב, יעיל ונכון לחידושי הזמן.

רק עם מטה טוב יכול להיות מפקד טוב. וכך, עם שני אלה, יכול להיות צבא דינאמי, ולא צבא מסואב, הקופא על שמריו.

האתגר העיקרי שהתייחסתי אליו הוא, כיצד להילחם על הדעה לאחר שגובשה אצל קצין־המטה, איך להציג אותה, ועד מתי להיאבק עליה. זו בעיה, שכל קצין־מטה וכל מפקד ברמה שלנו חייב לראותה יום יום ולעמוד בפניה שעה שעה.

אם את כל מצוות ה„עשה“ אשר מניתי ניתן להפוך לתכונות — יהיו אלה תכונות היסוד שהייתי רוצה לראות בקצין־המטה.

בהגדרת תפקידיו של קצין־המטה נאמר בין היתר:

כיועץ למפקדו, חייב קצין־המטה להביע דעתו ולהציע הצעותיו, בכל עת — גם אם נוגדות הן לדעת המפקד. אך זאת — כל עוד לא נפלה ההכרעה. אולם משהודיע המפקד על החלטתו, על קצין־המטה להקדיש את כל מרצו ואת כל מסירותו לביצוע החלטתו כלשונה וכרוחה ללא הסתייגות כל שהיא, תוך כדי נטישת דעותיו האישיות הקודמות — אם היו מנוגדות לדעת מפקדו.

אל"מ מ. גור מביא במאמרו כמה רעיונות, שחלקם אינו תואם דברים אלה.

הקוראים מוזמנים לשלוח את תגובותיהם, לחיוב או לשלילה, לפרסום מעל דפי „מערכות“.