

פיקוד ישיר, פיקוד מקצועי ומה שביניהם

קצינים מקצועיים בגדודים כפופים מבחינה פיקודית למג"ד ומהבחינה המקצועית - לקצין המטה הרלוונטי בחטיבה. לא פעם קורה שיש סתירה בין פקודת המג"ד לפקודת הקצין המקצועי בחטיבה. המאמר מסביר מהו מקורה של המלכודת הזאת וכיצד ניתן להיחלץ ממנה



רס"ן דודו עמי

רמ"ד תורה בחיל החימוש



מבוא

"לא מעניין אותי מה הנחה קצין המטה בחטיבה. אני מפקד הגדוד, וממני אתה מקבל פקודות".

האמירה הזאת יכולה להיות מופנית כלפי כל קצין מקצועי ברמת הגדוד. מהו הרקע שעליו צומחת אמירה מהסוג הזה, וכיצד ניתן למנוע או להפחית את מספר המצבים שבהם היא עלולה להיאמר? זהו נושא של המאמר הזה.

העקרונות של אחדות הפיקוד ודילמת הפיקוד המקצועי

הפיקוד הוא סמכות המוקנית לממלא תפקיד מתוקף דרגתו או מתוקף משימה שהוטלה עליו. הסמכות היא כלפי גוף צבאי או כלפי יחידים שהוגדרו כפופים אליו. העיקרון של אחדות הפיקוד, שלפיו כל ממלא תפקיד מקבל משימה ייחודית לביצוע ממפקד אחד בלבד, הינו כלל שאין לו יוצאים מהכלל. אולם לאור מגבלות הפיקוד והשליטה של המפקד - החל מרמת הגדוד ביבשה וביחידות שוות ערך בזרועות הים והאוויר - קיים מנגנון ארגוני לפיקוד ולשליטה המבוסס על קצינים עוזרים ברמת הגדוד ועל מטה מקצועי ברמת החטיבה ומעלה. המטה המקצועי הוא חבר קצינים המאורגנים ביחידה ייעודית לפיקוד ולשליטה ומסייעים למפקד למלא את תפקידו. המפקד ומטהו הם למעשה הדרג הפיקודי של היחידה, אולם סמכות המטה אינה עומדת בפני עצמה. קציני המטה פועלים בסמכות המפקד שהועברה אליהם או הואצלה להם כדין. המטה המקצועי כפוף להוראות מקצועיות חיליות העוברות לפקודים בצינורות מקצועיים. ההוראות המקצועיות האלה דינן כדין פקודה הנאצלת מסמכותו של המפקד בדרג הממונה.

לכאורה, אין סתירה בין הפיקוד כפי שהוגדר בעקרון אחדות הפיקוד לבין הוראות מקצועיות העוברות בצינור המקצועי. אך לעיתים נוצרות דילמות בהקשר הפיקודי והמקצועי, בעיקר ברמת הקצינים המקצועיים הזוטרים (רמת הגדוד ומקביליו), כפי שיוצג להלן.

מרחב הדילמה ברמת הגדוד

קצין מקצועי ברמת הגדוד מקבל פקודות בציר הפיקודי הישיר - דהיינו ממפקד הגדוד, מסגנו או ממיי שהוסמך על ידי מפקד הגדוד. בו בזמן פועל הקצין המקצועי "בצינור המקצועי" מול הרמה הממונה שמעבירה לו מידע והנחיות מקצועיות. כל עוד אין התנגשות בין ההנחיות, המשימות ברורות. אולם כאשר נוצרת התנגשות, עומד הקצין המקצועי בפני דילמה. בראש ובראשונה עליו לקיים את פקודות מפקדו, אך בה בעת מוטל עליו לממש את האחריות המוטלת עליו להיותו קצין מטה מקצועי ולפעול בהתאם להנחיות המקצועיות. כאמור, הדילמה הזאת קיימת בעיקר ברמת הפיקוד הזוטר. אלה הן הסיבות העיקריות לכך:

- **ניסיון מועט.** קצינים מקצועיים ברמת הגדוד הם בדרך כלל בתפקיד ראשון, שני או שלישי. ניסיונם מועט, ולעיתים גם הידע המקצועי שלהם אינו מספיק. מהסיבות האלה ניתן לשמוע את הקצין המקצועי הזוטר אומר למפקד הגדוד: "אלה ההנחיות של קצין המטה המקצועי החטיבתי" בלי להציג לפניו את השיקולים המקצועיים ולהסבירם כראוי, כנדרש מקצין מקצועי.

- **היעדר ראייה רחבה של הארגון.** רמת הגדוד היא בדרך כלל רמה מבצעת, ואילו רמת החטיבה והרמות שמעליה הן רמות מטה הפועלות מול כל היחידות הכפופות, ובשל כך ראייתן את הארגון רחבה יותר מזו של הקצין שברמת הגדוד. דוגמה לכך היא פקודה לוויסות משאבים בין יחידות החטיבה: קצין המטה המקצועי בגדוד אינו רואה את כל הנתונים שרואה החטיבה, ולעיתים נדמה לו שבחטיבה "לא מבינים מה קורה בגדודים" - טענה שברוב המקרים אינה נכונה ואף גורמת לעיתים לחוסר אמון בין הרמות השונות.

- **אופי היחידה.** מפקדות חטיבה ומעלה הן גופי פיקוד ושליטה (למעט חטיבה מרחבית - חטמ"ר), שתכליתן העיקרית היא עבודת המטה על כל היבטיה - הן בראייה הכוללת

והן באופן פרטני בנוגע לכל אגף מטה מקצועי. כפועל יוצא מאופי עבודת המטה, התרבות הארגונית - בהקשר של התנהלות המטה מול מפקד החטיבה - ברורה מאוד. הגדוד, לעומת זאת, הוא בדרך כלל רמה מבצעת והוא ממלא את הפקודות שניתנות לו בערוץ הפיקודי ובערוץ המקצועי. נוסף על כך, פערי הניסיון בין רמת החטיבה לרמת הגדוד (מפקדים ומטה) גורמים גם הם לכך שמרב החיכוך יתרחש ברמת הגדוד.

● מתח בין הזהות היחידתית לבין

הזהות המקצועית. הקצינים

המקצועיים אחוזים בשתי זהויות - האחת, הזהות היחידתית ("גאוות היחידה"), והאחרת, הזהות המקצועית, שלה הם מחויבים בהיותם קצינים מקצועיים.

אמירות של מפקדים כמו זו שבפתיח ומנגד אמירות של קציני מטה כמו "זה לא בסמכות המפקד אלא בסמכותי המקצועית" מגבירות את המתח בין הזהויות האלה, ועל הגורמים המעורבים - מפקד הגדוד מצד אחד וקצין המטה החטיבתי מהצד האחר - לפעול להפחתתו.

איך לנהוג?

התנייחות לדילמה שהעליתי כאן קיימת בספר "גדוד החי"ר והצק"ג".¹ שם מוצע לפעול בדרך הזאת: אם המג"ד הנחה את אחד הקצינים המקצועיים שבפיקודו לבצע משימה המנוגדת להנחיות המקצועיות, על הקצין המקצועי לציין לפני המג"ד במפורש שפקודתו מנוגדת להנחיות המקצועיות, להסביר לו את המשמעות של פקודתו ולדווח על המקרה לקצין המטה המקצועי בחטיבה. אם הפקודה נותרה בעינה, עליו לבצעה כל עוד אינה בלתי חוקית בעליל. אם קצין עוזר בגדוד קיבל מהמג"ד הוראה הסותרת הוראה מקצועית, קצין המטה החטיבתי הרלוונטי אינו יכול להנחות את הקצין העוזר שלא לבצע את ההוראות המג"ד, אלא עליו לפעול כך:

1. להנחות את הקצין העוזר איך לבצע את ההוראה מהבחינה המקצועית.



צריכים להימנע מאמירות לא ראויות כמו אלה שהובאו במאמר הזה. האמירות האלה אינן מוסיפות כבוד לאומריהן, ומה שחמור יותר - הן מציגות בפני הקצונה הזוטרה תמונה מעוותת של עבודת מטה, נורמות של היעדר נאמנות מקצועית ואף מעין הבחנה בין "פקודה לביצוע", לבין "פקודה שאינה לביצוע".²

ישנם נושאים שאומנם נתונים לאחריותם של קצינים מקצועיים ספציפיים, אך יש להם השפעה ניכרת על תחומים נוספים בגדוד



- **שיפור המקצועיות של הקצונה הזוטרה.** קצין מקצועי חייב - קודם כול - ללמוד, להתמקצע ולעמוד על דעתו המקצועית. במילים אחרות: בהיותו קצין מקצועי עליו ללמוד היטב את הנחיות המקצועיות שהוא אמור להיות אמון עליהן כדי לדעת להציגן כראוי ולעמוד מאחוריהן. אם הנחיית המפקד אינה ברורה לו כל צורכה, עליו ללמוד אותה היטב ולא "להתכסות" באמירות כמו "זוהי הנחיית החטיבה" או "כך הנחה המג"ד".

המאמר מבוסס על עבודה שנכתבה במסגרת פו"ם אפק.

הערות

1. ספר גדוד החי"ר והצק"ג, חלק ב': פיקוד ושליטה (טיוטה להערות), מקחצ"ר, נובמבר 2010, מסמך פנימי בצה"ל.
2. בנוגע לאמירות הלא ראויות בתחום הפיקוד הישיר והפיקוד המקצועי יש להצביע גם על השימוש הלא נכון במושגים שעושים מפקדים מקצועיים מול הכפופים אליהם מקצועית. כשקצין מקצועי חטיבתי אומר שהוא "מבצע אישור תוכניות לקצין המקצועי הגדודי", הוא נוטל לעצמו את כתר המג"ד, שהוא היחיד שמוסמך לאשר תוכניות מקצועיות. תחת זאת עליו להשתמש במקרה הזה במושג תיאום תוכניות, שמבטא כראוי את מה שעליו לעשות: לבדוק אם התוכנית המקצועית של הגדוד מתואמת עם התוכנית המקצועית של החטיבה.

2. לדבר בעצמו עם המג"ד ולנסות לשכנעו לשנות את דעתו.
 3. אם קצין המטה לא הצליח לשכנע את המג"ד, והוא חושב שהנושא חשוב, הוא יכול להעלותו בפני המ"ח"ט.
- ספרי האוגדה והחטיבה לא עוסקים בנושא הזה - מה שמעיד כי הדילמה שהוצגה במאמר הזה מצויה בעיקר ברמת הגדוד.

המלצות

את הדילמה העומדת בפני קצינים מקצועיים בגדודים, שנדרשים למלא פקודה שמתנגשת עם אחריותם המקצועית, ניתן לפתור בדרכים הבאות:

- **חניכה מקצועית.** קצין המטה החטיבתי חייב להדריך את כפיפיו המקצועיים בגדודים כיצד לנתח את הנחיות החטיבה מבחינה מקצועית כדי שיוכלו להציג למפקדים כראוי את השיקולים המקצועיים. מניסיוני בשטח ומשיחות שקיימתי עם כפיפים מקצועיים ניכר שהקצינים המקצועיים בגדודים צמאים לחניכה מקצועית וחשים שהיא חסרה להם.

- **תיאום בין המטה לבין מפקדי היחידות הכפופות.** ישנם נושאים שאומנם נתונים לאחריותם של קצינים מקצועיים ספציפיים (כמו משאבים, כוח אדם וכד'), אך יש להם השפעה ניכרת על תחומים נוספים בגדוד. כך, למשל, פקודה לוויסות אמצעים היא נושא מקצועי מובהק, אך יש לה השפעה רבה על יכולת התפקוד של הגדוד.

בנושאים האלה ראוי שיהיה תיאום בין קצין המטה המקצועי בחטיבה לבין מפקד הגדוד כדי למנוע ככל האפשר עימותים של כפיפים מקצועיים עם מפקדיהם ולתת פתרונות לדילמות שעוללות להתעורר. התיאום הזה חשוב במיוחד כשמדובר בנושאים שבהם אין לקצין המקצועי חלק בתהליך קבלת ההחלטה אלא רק בהוצאתה אל הפועל.

- **הימנעות מאמירות לא ראויות.** הן מפקדים והן קציני מטה מקצועיים