

לשני טיפוסים קצין-מטה



...קציני-מטה יושבים על כסאות ומספלים בנירות

העבודה אל הקצין שבדרג הגבוהה. בכל אופן, הן מהביקורת והן מההסברים ברור שפועלת שיטה של "העברת-נייר וצירוף חות-דעת"; ואכן, מדי פעם אף נבדקים צינורות "הניירת", על מנת לצמצמה.

ועוד תכונה משותפת לכל מטות, באשר הם: — שקציני-מטה הממונה על תפקיד מסוים — מעמדו מוגדר כך שלא תהיה כלל אפשרות, שלא יהא כפוף לקציני-מטה גבוה ממנו; כלל הוא, כי על קצין-מטה להיות כפוף לקצין מטה אחר, הממונה ומפקח עליו.

התכונה-המשותפת השלישית היא שקציני-מטה מתמנה למשך זמן פחות או יותר מוגדר, ועם מינויו מוטל עליו תפקיד שלם (להבדיל מתפקיד חלקי או התנדבותי). חלוקת האחריות שבכל ענף או שטח של עבודת-מטה, או אף בחלקו, דורשת שיהיה לו איש האחראי אחריות מלאה ושלמה בכל עת. ואילו התכונה המשותפת האחרונה היא, שעל קצין-המטה להיות מוכשר לבצע את תפקידו הן מבחינת ידיעותיו והן מבחינת קוי אופיו ואישיותו (על זאת אעמוד בסוף דברי).

התכונות החיוניות לעבודת-המטה שפורטו עד כאן — משותפות הנן לגבי שני הטיפוסים הנ"ל שבהם הנני מטפל ברשימה זו — ואילו מכאן-ואילך נפרדים הם. האחד — הטיפוס ה"כללי" של קצין-מטה, או טיפוס של קצין-מטאם; והשני — טיפוס

אותו נושא שנכללים בו דרך עבודתם של מפקד ומטה, יחסים בין מפקד ומטה, מושגי "ראשות", "מנהיגות" וכו' — הריהו נושא נרחב-ביותר; ול-מעגל-עניינים רחב זה נודעת השפעה גדולה-ביותר גם על אותם "שני טיפוסים קצין-המטה" שבהם ידובר כאן. אלא שנראה כנכון להתרכז הפעם בהב-הרת הנושא המוגבל הזה בלבד — ועל כן גם שמה המוגבל של רשימה זו.

כרגיל, אין קציני-מטה שומעים אלא דברי-ביקורת בלבד — אשר הגון הכללי שבהם הוא כי יושבים-הם על כסאות, מטפלים ב"ניירת" ואינם יודעים למעשה במה הם עוסקים. העדינים שבין המבקרים נהגו לכנותם, "עכברי-משרד" והמתונים שבאלה תיארום, ברחמנות רבה, כ"מושכים בעט על גבי נייר". כונתי אני איננה לבקרים כי אם לנסות ולתאר שני טיפוסים, מבחינת תכונותיהם ודרך-עבודתם. כנקודת-מוצא תשמע לנו העובדה שהמטות הם חלק משיטת-הפיקוד של צבא, חלק אשר אי-אפשר לותר עליו. כדי שלא תיפול כאן טעות — ופן ייחסו את הדברים הנ"ל אל כוחות-היבשה בלבד — הריני לציין כי הנני משתמש כאן במונח "צבא" באותו מובן בו נקוט הוא בשם "צה"ל" — דהיינו, כשם כולל לכוחות היבשה, כוחות האוויר וכוחות הים; וכי "שני הטיפוסים" עליהם המדובר כאן מצויים בשלושת סוגי המטות, ואנסה כאן, כאמור, לעמוד על מספר-קוים חשובים המציינים את כל אחד משני טיפוסים קצין-המטה הללו שבמפקדות השונות; ובעי-קר — על דרך עבודתם זה עם זה.

לא נכנס לשאלה מה הן היריעות הצבאיות הדרו-רות לקצין-המטה במטות מהסוגים השונים. אולם ברור כי ישנן כמה תכונות כלליות המשותפות לכל מטות אלה — ולמעמדם וחובותיהם של קציני-המטה שבהם. ראשית-כלל, בתוך כל מטה קיים, "צינור-הפיקוד", ארגון של קצינים גבוהים וקצינים נמוכים, כשאלה האחרונים כפופים לראשונים, קיימת בו שיטה של חלוקת עבודה וארגון עבודה. ובכל המטות שומעים את הבקורת על כך, שעבודה רבה-מדי מצטברת למעלה — או שהיא משתהה יותר מדי זמן בדרגיה-המטה הנמוכים. יש מסבירים, שזוהי תוצאה הכרחית מהצורך בתיאום "אופקיי", לפני שמגיעה

זה היא שלעורך באמצע הפירמידה של המטה מצטבר עיקר עבודות הנייר" (כגון הכנת החומר לתכנון, הצעות, ופירוטי החלטות שנתקבלו, וכיוב"ו); כשראש הפירמידה עוסק בקביעת קווי-סיד לפעולה ולמגמור תיה ואילו תחתית הפירמידה מטפלת בביצוע.

באמצע הפירמידה זורמת העבודה לכל הכיוונים — התיעצות, חות-דעת והכנת מצעים לאותם קווי פעולה (בשביל ה"ראש") אשר אח"כ עתידים להמסר (לידי ה"תחתית") לביצוע. באמצע הפירמידה הזאת של המטה ישנה חלוקה פונקציונלית, לפי מקצועות, בעוד שבראש הפירמידה ובתחתיתה אין חלוקה פונקציונלית אלא קיימת שלמות: — כי כאן עוסקים, באופן כולל, בתעודת הכוח (מלמעלה) ובאורחי-לחימתו — אם ביבשה, בים או באויר — מלמטה.

הקו לפיו נקבעים יחסי העבודה שבין הקצין הכללי והקצין-המקצועי, מתבטא בכך שההכרעה היא בידי הקצין-הכללי. חשוב על כן לעמוד על כך, מה הן התכונות הנדרשות אצל הקצין הכללי בכדי שיהיה מבנה-ארגון זה יעיל ומוכשר לשאת באחריותו. צריך שיהיה לו כושר-אומדן וכושר-שיפוט כלליים ושיהיה מוכשר לבחון בתבונה את חות-הדעת המקצועית של אנשי-המקצועות — הגם שאינו חייב לקבלה כולה, או אף מקצתה. אפשר, איפוא, לראות כי הרבה יהיה תלוי בתכונותיו של הקצין-הכללי; אמנם, אין עליו להיות מומחה בכל אותם השטחים אשר לטיפול בהם, במיוחד, משמשים מומחים הכפופים לו — אולם עליו לגלות ענין וצירות לשטחים אלה, למען ידע לאמוד את אלה לגופם-של-ענין. צריך שיכולתו ואופיו יאפשרו ללמדו — אולם בעיקר שיכשירו אותו עצמו ללמוד את הטעון-ידיעה בשטחים מקצועיים כאלה, עד לרמת-התמצאות כזאת במצב הדברים שיוכל בכוח-שיפוטו לקבוע אומדן בהם — והערכה מה יהיה ברי-ביצוע בשטחים אלה. צריך שיהיו לו גסיון ובקיאות מסוימים בשטחים שמומחיו מטפלים בהם — כדי שיוכל לדעת להשתמש כראות במומחים אלה. כן צריך שיהיה איש הגיוני ומעשי כאחד, בעל-תושיה ובעל מוח בקורתי כדי שיוכל — ע"י בקורת תקו"פתית שיערוך — למנוע "השתוללות השגרה". הכונה כמובן, איננה לכך, שכל יום שני וחמישי יעשה "מהפכות" באותה שגרה; אלא נחוץ שלאחר תקופת, חצי-שנה או שנה, נאמר, יבדוק נוהלים, ניירות וצינורות-מטה לאור השאלות: — "האם דבר זה נחוץ עדיין?" "היכן עומד כיום ענין זה, כמושגי זמן ומרחב?" "האם כל כוח-האדם שהוקצב לכך תחילה עודנו דרוש גם היום?" "האם אורח-הפעולה שנקטנו

המקצועי" של קצין-מטה, כאמור, קיימים שני הטיי-פוסים האלה במטות של כוחות-ים, חילות-אויר וצבאות-יבשה כאחד.

עם התפתחות אמצעי-לחימה התפתח גם המטה, וקיבל צורה של גוף המורכב מ"תערובת" של קצינים כלליים וקצינים מקצועיים. הצגת הקצין ה"מקצועי" לעומת הקצין "הכללי" געשית כאן כדי להבליט את ההבדל שביניהם. בשביל איש חולה — הרופא הכללי הוא המומחה; ואילו לרופא הכללי — אותו רופא המטפל במיוחד בצינורות הדם, למשל — הוא ה"מומחה". כך בעיני האזרח — איש-הצבא באשר-הוא — הוא מומחה במקצועו, המקצוע-הצבאי; ואילו לאיש-הצבא — מתקן הרכב-הצבאי, למשל — הוא מומחה-במקצועו. על ההבדל שבין הקצין הכללי לקצין-המקצועי, ואף על דרך עבודתם של זה ושל זה, אפשר לעמוד ע"י השוואה זו מתחום-הרפואה — אם כי אין למתוח את ההקבלה עד הסוף. הרופא הכללי מקבל עליו את חות-דעתו של רופא-העיניים, שבדק את עיני החולה אשר בו מטפל אותו רופא כללי, כמו שיקבל עליו את חות-דעת המומחה אשר בדק את דמו. האחד — "כללי"; והשני — מומחה-לענף-מיוחד. אולם כאן ההשוואה מסתיימת. כי הקצין הכללי לא תמיד מקבל כמותיבת-אותו את דעתו של הקצין המקצועי; לרוב יקבלה — אך אין הוא חייב לקבלה.

פירמידת-הפיקוד בתוך המטה בנויה כך, שקצין-המטה הגבוה הוא קצין מן הטיפוס ה"כללי"; לערך באמצע הפירמידה מופיע הקצין-המקצועי; ועוד יותר למטה — קצין-מטה מתאם נמוך, שעליו ביצוע ההחלטות הלכה למעשה. ההנחה עליה מבוסס מבנה



"...תערובת של קצינים כלליים וקצינים מקצועיים"

יקרה, לעתים, כי תחת שקצין-כללי כזה של כוחות-יבשה יראה את הקצין-הכללי הימי כמי שאחראי על שטח אחר ונפרד, אשר יתכן והוא משפיע על שטחו. הוא — רואה הוא אותו כעומד לגביו במצב של קצין „מקצועי“ בתוך שטחו המיוחד הוא; והוא אף מתפלא כאשר נודע לו שקצין הכללי הימי רואה אותו כקצין „מקצועי“ לגבי עצמו — היות ובשטחו משפיע הוא, מבחינות ידועות, על המתרחש בשטח הימי. שניהם טועים בגישתם זו. כי שניהם — קצינים-כלליים הנם, המטפלים בשטחים שונים ותעודות שונות, המשלימים זה-את-זה, כשכל אחד מהם משפיע, במעט או בהרבה, על שטח-המוגדר של רעהו. ועל כן, אין כאן כלל יחס שבין קצין „כללי“ לקצין „מקצועי“ — אותו יחס, אשר לפיו לראשון שבשנים אלה סמכות להכרעה והאחריות לה. כאן לפנינו שני קצינים „כלליים“; ואין שני קצינים-כלליים אלה צריכים אלא לבחון את „אזור-ההשפעה“ החופף של שני השטחים — כדי להגיע, ע"י שיתוף פעולה ביניהם, לידי הצעה על קו-פעולה משותף או דרך לביצוע-משותף של קו-פעולה שנקטו בו, בכל אותו „אזור החפיפה“ שבין סמכויות-יהם, מבלי להציג שאלות בענין כפיפת האחד מהם לשני.



„פירמידת-הפיקוד בתוך המטה — באמצע הקצין-המקצועי, ומתחתיו קצין מטה מתאם נמוך.“

כל הגדרת-תפקידים מפורטת-מדי אשר תכלול פירוט-סמכויות וכיו"ב, לא יהיה בה אלא משום יצירת „מיטת-סדום“ אשר ממנה לא יצמח לא שיתוף-פעולה ולא נוהל-משותף מוסכם, אחראי ובר-ביצוע. נראה לכן, בסיכום, שבמקרים כאלה צריכה הגדרת-תפקידים רק לציין, ע"י תחימת התחומים, את „שטח החפיפה“, שבו הכרחי שיתוף-הפעולה; וכתוצאה מהגדרה זו, ומשיתוף-הפעולה על שני הקצינים-הכלליים, צריכים אלה-האחרונים להציע נוהל ו„טכניקה“ כאלה אשר ינארו לגבי כל אשר יצטרך להעשות ב„שטח-חפיפה“ זה, את הדרישות החיוניות של אפקטיביות, עיתוי, דיוק, מידידות והת-מדה, וכדי להשיג זאת — צריך שיהיו לקצינים אלה אותן התכונות שציינתיו אותן לעיל. כי אין לנו דבר אשר יכול לבוא כתחליף להן, שיתוף פעולה — שלא כתיאוס — הוא תוצאה של כושר-מנהיגות, ואין אפשרות להפעילו ע"י הגדרת-תפקידים מפורטת, או בכוח פקודה פורמלית.

הולם את הצרכים — או שצריך לשנותו? וכו' וכו'. הנסיון מראה, שה„פירמידה של המטה“, על שלבי-היעוץ אשר בה, וכו' כוללת בתוכה „קצינים מעוניינים“ — ז.א. המעוניינים בדבר זה או אחר, ויהיה זה בלתי נכון אם קצינים אלה ינסו לטשטש את „הענין“ שיש להם ע"י כיסוי מילולי או העמדת פנים-ניטרליות; אדרבא, צריך שכל יועץ או דובר יכריז בגילוי-לב מהו הענין שהוא מעונין בו, או מה הן הדעות הקדומות אשר יתכן ומשפיעות על דבריו, ואח"כ יפרש את הצעתו; וזאת למען ידעו המדיינים, ובעיקר אלה אשר צריכים להחליט, את כל הנימוקים, הגלויים והסמויים, המתיחסים לענין; ע"י כך תוכל החלטתם להתקבל לאחר שהובאו-בחשבון גם גורמים אלה של דעה-מוקדמת או „ענין“ מיוחד.

עד כאן — על יחסים שבין קציני-מטה בתוך „פירמידה“ של מפקדה אחת, ואפשר היה לסיים בזה ולסכם, אילו לא העובדה כי יש ויחסים אלה שבין קצין-מקצועי לקצין-כללי מועתקים לפעמים גם ל-שטח שבו אין כלל מקום ליחסים מסוג זה.

כזה הנו, למשל, שטח היחסים שבין קצין-כללי בכוחות-יבשה לבין קצין-כללי, נאמר, בכוחות-הים.