

פרק ג'

מהותה של עבודת המטה ותכליתה

1. עבודת המטה

העיסוק הצבאי הוא רב תחומי במהותו. כמעט כל נושא נוגע בנוסף לתחומו הספציפי גם בתחומים נוספים (חלקם או כולם) כמו ארגון, מודיעין, טכנולוגיה, דוקטרינה, הדרכה, ניהול משאבי אנוש, לוגיסטיקה ועוד. ככל שדרג המיפקדה גבוה יותר כך, בדרך כלל, הבעיות עימן היא מתמודדת יהיו רב תחומיות יותר ויכללו גם נושאים כמו חוק ומשפט, מדינאות, יחסי צבא-חברה וכד'. המורכבות הגדולה של הבעיות נובעת לא רק מהמגוון הגדול של תחומי העיסוק אלא גם, ואולי בעיקר, מכך שתחומים אלה מקיימים ביניהם קשרים והשפעות הדדיות רבות. הקשרים וההשפעות ההדדיות בין מרכיבי המערכת אינם מאפשרים את הטיפול בכל אחד מהם בנפרד. יש צורך בראייה כוללת ורחבה, כזו הרואה ומבניה את פעולת המערכת כולה, כדי להחליט על כיווני הפעולה הנדרשים.

לדוגמה, הכנסתה לשירות מבצעי של מערכת נשק חדשה, לכאורה נושא פשוט ומוגדר, תהיה כרוכה בהיבטים הטכנולוגיים של המערכת, שישפיעו על תורת הלחימה ועל תפיסת הפיקוד והשליטה. זו מצידה תשפיע על מערך ההדרכה, שיותאם לקליטת האמל"ח החדש. אפשר שלצורך הפעלתה היעילה יידרש שינוי בכישורים הבסיסיים של החיילים שיוצבו ביחידה. אלה עשויים לבוא על חשבון חיילים, שהיו מיועדים להצבה ליחידות אחרות. הפעלת מערכת הנשק תחייב, אולי, שינוי ארגוני ביחידות המפעילות. בנוסף, תידרש הקמתו של מערך תמיכה טכני ולוגיסטי, שיאפשר את הפעלתה התקינה של המערכת וכד'. ברור לחלוטין שלא ניתן להתייחס לכלל סוגיה כזו בנפרד אלא כמכלול שלם.

החלטה מושכלת, המתייחסת לבעיות סבוכות מעין אלה מחייבת הבנה והפנמה של כלל המשמעויות, הנובעות ממנה, הבנת האילוצים ואפיון דרכי הפעולה האפשריות. אין זה מתקבל על הדעת שהמפקד, מוכשר ככל שיהיה, יוכל להשיג בכוחות עצמו, במסגרת אילוצי הזמן העומדים לרשותו, את רמת ההבנה הנדרשת ממנו לצורך קבלת

ההחלטה. לצורך זה נזקק המפקד לסיוע מהמטה, שיבחן וינתח את כלל הנושאים שהוזכרו לעיל. כדי להתמודד באופן מיטבי עם העניין שבגיניו נדרש המפקד לקבל החלטה, יש לבצע עבודת מטה שתכלול את מרב ההיבטים הרלוונטיים לנושא. עבודת מטה³ הינה מכלול הפעולות המתקיימות והמנוהלות באמצעות המטה שתכליתן הינה לאפשר למפקד לקבל החלטות מושכלות. זאת, באמצעות איתור והגדרת הפער/הבעיה (או מציאת אתגר חדש), איסוף נתונים ועיבודם, הצגת חלופות והמלצה למימוש. בסוף, על בסיס החלטת המפקד, "תרגום" ההחלטה לתוכנית ומימושה תוך קיום הליכי בקרה ולמידה.

בהמשך להגדרה זו יש לזכור כי:

תכלית התוצר של עבודת המטה היא לסייע למפקד לקבל החלטות מושכלות ולממשן. מקביעה זו, הנראית תמימה וכמעט טריוויאלית נובעות מספר מסקנות חשובות: ראשית, תוצרי עבודת המטה מסייעים למפקד לקבל החלטה, אך המפקד אינו חייב לאמץ את המלצות המטה גם כאשר העבודה שביצעו היא ברמה מקצועית גבוהה מאוד. עבודת המטה איננה מהווה תחליף להחלטת המפקד, וזאת מהסיבות הבאות: א. למפקד יהיו לעיתים שיקולים נוספים על אלה שעמדו לעיני המטה, הנובעים ממעמדו בארגון ומנקודת ההשקפה שלו (הנגזרת, בין השאר, מערכיו ומניסיונו), שתהיה בדרך כלל רחבה יותר, ובכל מקרה איננה חופפת בהכרח לזו של אנשי המטה. ב. בכל החלטה מעשית תופסים תפקיד מרכזי שיקולים ערכיים ושיפוטיים בעלי מאפיינים סובייקטיביים. הקביעה לגבי משקלם היחסי של שיקולים כאלה ביחס לאחרים היא של המפקד ולא של קציני המטה.

שנית, יש לזכור, כי בסופו של תהליך האחריות להחלטה מוטלת לעולם על כתפי המפקד ולא על המטה. עם זאת, יש לקצין המטה אחריות על התהליך ועל המשמעויות הנגזרות מעבודתו. בנוסף יש לזכור, כי ההמלצות אינן התרומה היחידה של עבודת המטה. עבודת מטה טובה צריכה להגיע, בין השאר, להישגים הבאים: א. סיוע למפקד בהבהרה, בהבנה ובניסוח הבעיה שלפניו. ב. זיהוי מרחב החלופות הבאות בחשבון לפתרון הבעיה.

3. יש להדגיש כי האמור לעיל מתייחס למפקד ברמות שהן מעל רמת היחידה (מחטיבה ומעלה) ביחידה נדרש מהמפקד – ובדרך כלל רמת המורכבות מאפשרת זאת – להיות מעורב בכל הנעשה בה ולקבל בעצמו החלטות פיקודיות.

- ג. סיוע למפקד בהבנת היתרונות, החסרונות והמשמעויות האחרות הנגזרות מאימוץ כל חלופה.
- ד. הצגת עמדתם של הארגונים, העשויים להיות מושפעים מהחלטה ומיפוי נקודות אי ההסכמה איתם ובינם לבין עצמם.

2. דרישות כלליות מעבודת המטה

עבודת מטה ראויה לשמה תתמקד בעיקר ותנפה את הטפל. יחד עם זאת, חשוב לברור כל היבט שעשוי להיות בעל חשיבות, שאם לא כן, כשיגיע שלב יישום התוכנית, עלול להתברר כי חסרים נתונים, שיהפכו את מימושה לבלתי אפשרי, או לחילופין שכל ההשקעה בתכנון ובהחלטות לא הובילה להתמודדות ראויה עם הבעיה האמיתית. בעבודת המטה ישותפו כל הגופים הארגוניים, הפנימיים והחיצוניים, שנושא העבודה נוגע לתחומי סמכותם ואחריותם (גוף כזה ייקרא להלן: "בעל עניין"). מידת מעורבותו של כל גורם תשתנה על פי העניין. העבודה תיעשה בשקיפות מלאה לכל בעלי העניין, כך שכשיובא הנושא להחלטת המפקד יתקיימו במלואם התנאים הבאים:

- א. בתהליך עבודת המטה יישמעו עמדותיהם של כל בעלי העניין.
- ב. כל גורם יכיר את עמדותיהם של בעלי העניין האחרים.
- ג. מסקנות העבודה וההמלצות יהיו מוכרות לכל בעלי העניין.
- ד. עבודת המטה תכלול מיפוי של נקודות ההסכמה וחוסר ההסכמה בין בעלי העניין.

דרישה חשובה ביותר מעבודת המטה היא **שתסתיים לפני המועד שבו צריכה להתקבל ההחלטה**. עבודת מטה, המאחרת את מועד ההחלטה, אינה יכולה למלא את ייעודה – תמיכה בתהליך קבלת ההחלטה, ולכן איננה תורמת דבר. נהפוך הוא, עצם ביצועה מהווה בזבוז זמן ומשאבים יקרים. יש לזכור כי אי עמידה בזמנים, או לחילופין אי ביצוע עבודת המטה, הינן למעשה פעולות המבטאות החלטה שהתקבלה, שמשמעותה היא אחד מהשניים, או שהנושא אינו חשוב או שההמלצה היא להשאיר את המצב הקיים ולא לבחון כל שינוי.

נושא נוסף שיש לשים אליו לב הוא שלא לכל החלטה תקדם עבודת מטה. עבודת מטה נדרשת רק כאשר הנושא הנידון הוא מורכב. רבים מהנושאים המגיעים אל שולחנו של המפקד, אינם כאלה וביצוע עבודת מטה לקראת ההחלטה רק תסרבול ותאריך את תהליך קבלת ההחלטות.