

המפקד וקצין המטה

תת-אלוף יעקב זיגדון

המומחה היודע לשתף פעולה הוא קצין המטה האידיאלי

מאמר זה לא יסקור את שלל התכונות הרצויות והדרושות לקצין המטה, אלא רק את אלו שבעיני מהוות העיקר והמהות. מדריכי השדה האמריקאיים מציגים כך את התכונות והמאפיינים של קצינים בכלל ואת אלה הייחודיים לקצין המטה בפרט: "קצין מטה טוב חייב להפגין את התכונות הבאות – יכולת, כישרון, יוזמה, יכולת שיפוט, יצירתיות, גמישות, אמינות ונאמנות. בנוסף, צריך קצין המטה להיות שחקן קבוצתי, מנהל אפקטיבי ובעל יכולת תקשורת (בכתב ובעל פה) אפקטיבית."⁵

המטה הוא המשאב החשוב ביותר בו מפקד משתמש למימוש הפיקוד והשליטה, כאשר הוא אינו יכול לעשות זאת בעצמו

מפקד ישאף לכך, שקצין המטה שלו יהיה בעל שתי התכונות כשהן שלובות זו בזו, שכן העדר מוחלט של האחת מבטל את היתרון שהושג באחרת. המפקד ישאף להפוך את המומחיות של קצין המטה בתחומי המקצועי למירבית, תוך פיתוח היכולת שלו לשתף פעולה.

מומחיות או מקצועיות נדרשת של קצין מטה בתחומי היא תכונה מובנת מאליה ואינה דורשת בירור מעמיק. מפקד מצפה מקצין המטה שלו להיות בקיא בתחומי יותר מהמפקד עצמו. אמירה זאת מותנית בדרג בו מדובר: מפקד גדוד צריך להבין בתחום המודיעין יותר מאשר קצין המודיעין הגדודי, אך אוי לו, לקמ"ן הפיקוד,

מבוא: למה בכלל צריך מטה, או הזמן והידע

למפקד פלוגה אין מטה או עוזרים. לאלוף פיקוד יש מטה המונה מאות בעלי תפקידים. אם לאלוף הפיקוד היה כל הידע והזמן הנדרשים לפקד על יחידותיו, הוא היה מוותר על המטה, כמו מפקד הפלוגה.¹

מפקד הפלוגה נדרש להיות המומחה בפלוגתו על כל רכיביה. כישוריו הבסיסיים, הכשרתו וניסיונו בתפקידים קודמים, מבנה הפלוגה, גודלה, ייעודה ותפקידיה – מאפשרים לו לעמוד באתגר זה בהצלחה. אלוף פיקוד, ויהיה מוכשר ומנוסה ככל שיהיה, יתקשה להיות מומחה בכל תחומי העיסוק והידע הנדרשים בכדי לממש את תפקידו בהצלחה.

למפקד הפלוגה יש, בדרך כלל, הזמן הדרוש למלא את התפקיד המוטל עליו, משלב קבלת הפקודה לפעולה, דרך הערכת המצב, ועד גיבוש תכנית, מתן פקודה ופיקוח על ביצועה בעצמו. אלוף פיקוד אינו מסוגל להתמודד בעצמו ולבדו עם אתגר זה במסגרת הזמן הקצובה לו. "המטה הוא המשאב החשוב ביותר בו מפקד משתמש למימוש הפיקוד והשליטה, כאשר הוא אינו יכול לעשות זאת בעצמו."² דחיפות הזמן בארגון הצבאי נובעת מטבע המלחמה: אין זה מספיק לדעת להחליט מהר; יש גם צורך לדעת להוציא את ההחלטה לפועל במהירות, תוך כדי ניסיונות עיקשים של הצד השני למנוע זאת ממך. אדם בודד יתקשה, בלשון המעטה, לעמוד באתגר זה בעצמו. מכאן, שהזמן והידע החסרים למפקד הם ההצדקה הקיומית למטה שלו.

מאמר זה אינו דן במפקד עצמו, כפי שאינו דן בקצין המטה.³ נושאו העיקרי הוא הקשר ויחסי הגומלין בין המפקד ובין קצין המטה, מנקודת מבטו של המפקד, או לחילופין, מיהו קצין המטה האידיאלי בעיניו של המפקד.⁴

למפקד פלוגה אין מטה או עוזרים. לאלוף פיקוד יש מטה המונה מאות בעלי תפקידים. אם לאלוף הפיקוד היה כל הידע והזמן הנדרשים לפקד על יחידותיו, הוא היה מוותר על המטה, כמו מפקד הפלוגה



מפקד פו"ם



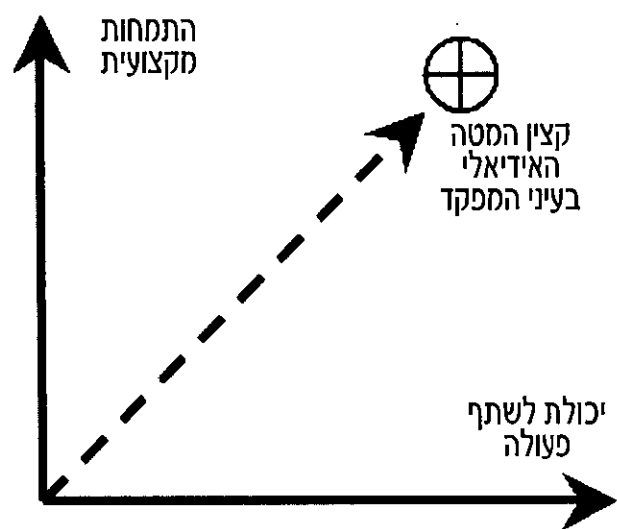
פעם לא בפורום המתאים, אלא באינטימיות מדומה, כמו למשל באמירות: "באתי רק להיוועץ איתך... אני רק רוצה לעדכן אותך..." וכד'. בטכניקה זאת הוא לכאורה רק מתייעץ או מעדכן, אבל למעשה הוא מעביר את האחריות לטיפול באותה בעיה לידי המפקד.

קצין המטה המאובן מנסה לסגל את המפקד לאורחות עבודתו. הדבר נעשה בשיטת ההרגלה או "ההתשה". קצין המטה יערים קשיים קטנים, שכל אחד מהם, לעצמו, נמצא במרחב הלגיטימיות, אך הצטברותם מהווה נזק ממשי. דוגמה לכך היא קצין מטה שלא נוח לו לעבוד בשעות מסוימות – מוקדם מדי או מאוחר מדי לטעמו. בכל פעם שהוא יזמן בשעה חריגה לטעמו, הוא ימצא את הסיבה והתירוץ – שתמיד יהיו הגיוניים – לבקש שחרור, לשלוח נציג, לדון בזה בנפרד וכד'. קצין מטה כזה יתיש את המפקד על ידי כך, שיציג לו מה שהוא רוצה להשמיע – מפני שלכך הוא לא היה צריך לטרוח יתר על המידה – ולא מה שהמפקד צריך או ביקש לשמוע. המתיש יבקש כל הזמן דחיות למילוי המשימות שהוטלו עליו, ויעשה זאת עד שהמפקד יסתגל לאורחות עבודתו.

קצין מטה מאובן ידחה כל יוזמה וחדשנות בגלל העדר החיוניות שבו, וכן מכיוון שיניח, מן הסתם, שבעקבות היוזמה הוא יצטרך לעבוד קשה יותר. לפיכך, הוא יגביל את המפקד על ידי "מתן משקולות במקום לתת לו כנפיים".⁷

אם הגעת למסקנה שקצין המטה שלך אינו תורם יותר או נעדר חיוניות, זו העת להחליפו.

העצמאי – לקצין מטה לא יכולה להיות מדיניות משלו. זאת, בניגוד לדעתו של מוטה גור, במאמרו "הרהורים על קצין המטה", בו קבע: "ברמות הגבוהות – עוצבות שדה, מפקדות מרחב ומטה כללי – חייבת להיות לקצין מטה מדיניות... קצין ללא מדיניות אינו קצין".⁸ בירור מעמיק יותר בקביעתו הנחרצת ובחינת רשימת ההסתייגויות שהוא מציב לקביעה זו מעקרים מאד את ההגדרה. מה שנותר



את מפקדו לפינות שלא מן ההכרח שהוא יימצא בהן. הוא לא יתאמץ לחפש פתרונות יצירתיים בכדי לממש את כוונת המפקד, ויסתתר מאחורי מסך המקצועיות.

קצין מטה מזן זה מחדד את הסוגייה של סמכות מקצועית מול סמכות פיקודית. המענה המתבקש לכך הוא, שסמכות מפקד גוברת בכל מקרה. זאת מתוך הנחה שהמפקד משקלל את המגבלות והאילוצים המקצועיים במעשיו ובהחלטותיו. אם אינו עושה זאת, חובתו של קצין המטה המקצועי להעמיד את המפקד על טעותו ולהציע לו דרכים חלופיות. אם גם אז המפקד אינו מקבל את הקביעה המקצועית, קצין המטה המקצועי צריך ויכול לעדכן בכך את מפקדו המקצועי. המפקד שהחליט לפעול שלא על פי חוות הדעת המקצועית יצטרך להסביר את מעשיו, מן הסתם לאור התוצאות שלהם.

המטה, כמשלים המפקד, חייב ללמוד לעבוד בשלמות אחת, כאילו היה זה המפקד בעצמו

המאובן – סימנים מעידים מגוונים מצביעים על התאבנותו של קצין מטה. קצין מטה מאובן הוא זה המרבה להסביר למה אי אפשר לעשות. המתוחכם יותר יסווה זאת על ידי ריבוי השימוש במילים "אבל" או "בתנאי": "אני מסכים, אבל..." או "אין לי בעיה לעשות זאת, בתנאי ש...". קצין מטה מאובן בורח מאחריות בשיטת "העברת הקוף" מכתפיו לכתפו של המפקד. גם זאת הוא יעשה בדרך מתוחכמת ואף

אם אלוף הפיקוד יידע יותר ממנו בתחומו. לקצין מטה גם צריכה להיות בקיאות גוברת בתחומו על קציני המטה הכפופים לו מקצועית. אי עמידה ביעד זה תפחית מערכו בעיני מפקדי המשנה ובהמשך בעיני מפקדו הישיר. תכונה נדרשת זו נובעת מהסיבה הראשונית לנחיצות המטה: קצין המטה משלים את הידע החסר למפקד, ובמידה ואינו עומד בכך, הוא אינו נחוץ למפקד.

התכונה המשלימה למומחיות היא היכולת לשתף פעולה. על קצין המטה לדעת ולהשכיל לשתף פעולה, קודם כל עם מפקדו הישיר, לאחר מכן עם קציני המטה האחרים – עם מפקדו המקצועי, עם כפיפיו המקצועיים ועם מפקדי המשנה של מפקדו. מתוך הבנה והנחה ש"השלם" נמצא אצל המפקד, כל פגיעה בפעילות ההרמונית פוגמת באותו "שלם" ומגבירה את החיכוך, הקיים ממילא. היכולת והמסוגלות לשתף פעולה אינן עניין של מה בכך; ניתן ללמוד על כך מאל"ם מתי פלד, שניסח את הסוגייה כבר בשנת 1960: "שיתוף פעולה זהו, בעצם, עניין של הנפש. קצין שאינו מוכן או אינו מסוגל לשתף פעולה – לא יועילו לו כל הנהלים שבעולם. קצין שמוכן לשתף פעולה – שום נוהל לא יפריע לו."⁹

אם למפקד היו הזמן והידע, הוא היה עושה הכול בעצמו. המטה, כמשלים המפקד, חייב ללמוד לעבוד בשלמות אחת, כאילו היה זה המפקד בעצמו. לכן, מומחה שאינו מסוגל לשתף פעולה עם סביבתו עלול לגרום נזק למפקד, כפי שיכולת שיתוף פעולה שאינה מלווה במומחיות היא בלתי מועילה למפקד.

איזהו קצין המטה שמפקד לא היה רוצה לפגוש בסביבתו?

הדווקאי – קצין המטה העקשן ניכר בדבקותו העיקשת בעמדתו הבלתי מתפשרת, גם כאשר אין לכך הצדקה מקצועית מובהקת. קצין מטה כזה יודע, בדרך כלל, להציג את עמדתו הנחרצת בפאתוס מתאים, מבלי שיהיה מוכן לקלוט את דברי האחרים. כל שמעניין אותו הוא "לשדר" את דבריו. קצין מטה כזה יתעל



ידי ניהול. עלינו לפתח לא רק את מהירות ההחלטה, אלא את מהירות הביצוע של הפקודה, וזה יכול להיות רק אם המפקד מפקד ולא מנהל.⁹

הארגון הצבאי כארגון לוחם אינו יכול לסגל לעצמו דפוסים תרבותיים של ניהול במקום בו נחוץ פיקוד. החלטות קרדינליות, בהקשר של חיי אדם, בתנאי סביבה לא מבוררים עד תומם, ובלחץ זמנים גדול, אינן יכולות להתקבל בטכניקות ניהוליות. רוח לחימה, מוראל, נחישות ועמידות הן תוצאות של פיקוד צבאי ולא של ניהול צבאי.

מהתעלמות ועד לתלות יתר

תופעה אפשרית נוספת ביחסי הגומלין בין המפקד ובין מטהו היא התעלמות המפקד מקצין המטה או תלות יתר בו. קיים סוג של מפקדים הנוטים להתעלם מהמטה שלהם או לא להיעזר בו. בחינה של סוג זה של מפקדים תגלה שאותו מפקד, ברוב המקרים לא שימש בתפקידי מטה הנחוצים לבנייתו כמפקד מקצועי. אי הסתייעות במטה כשצריך, כמוה כאי מיצוי הכוח העומד לרשות המפקד. במצב כזה המפקד מפתח כלים עוקפי מטה, הנחוצים בכל דרך, אולם הופך אותם לכלים בלעדיים.

תלות יתר במטה גם היא אינה רצויה וטוב לו למפקד שיעמדו לרשותו הכלים והיכולת לקבל החלטות על סמך הערכת מצב אישית שלו, המתבססת על נתונים ומשמעויות שהמטה סיפק לו.

יחסי הגומלין הרצויים בין המפקד ובין המטה: "דו שיח בין לא שווים"

"דו שיח בין לא שווים – דו שיח במובן זה, ששני הצדדים הביעו את דעתם בגלוי, ולעתים אפילו בצורה תוקפנית, ולא רק פעם אחת, אלא פעם אחר פעם, ובין לא שווים במובן זה, שהסמכות העליונה של המנהיג האזרחי היתה חד משמעית ובלתי ניתנת לערעור... כל המעורבים ידעו בדיוק מי הבוס."¹⁰ כך מתאר אליוט כהן את יחסי הגומלין המיטביים בין המדינאי ובין המפקד הצבאי. אני מציע לאמץ הגדרה זאת גם לתיאור יחסי הגומלין המיטביים



מקצועית שלו המשפיעה על ביטחונו העצמי, ואם מדומינטיות יתר של המפקד. על המפקד לחנוך את קצין המטה ולטפח אותו כך, שיהיו לו היכולת והאומץ לעמוד על דעתו מתוך יושרה מקצועית.

תופעת התבטלות של מפקדים בפני קציני מטה גם היא מוכרת וידועה, אבל נפוצה

קצין המטה המאובן מנסה
לסגל את המפקד לאורחות
עבודתו. הדבר נעשה בשיטת
ההרגלה או "ההתשה"

פחות. ההתבטלות של המפקד יכולה לנבוע מבעיית מנהיגות, חוסר בידע מקצועי והעדר ביטחון עצמי, היוצרים תלות בלתי נסבלת בקצין המטה. דומיננטיות יתר וריכוז סמכויות גדול מדי אצל קצין מטה, יכולים גם הם להיות לרועץ למפקד בהקשר זה.

המפקד כמנהל

מפקד נינוח מדי עלול למצוא את עצמו כמנהל ולא כמפקד צבאי. רב-אלוף חיים לסקוב הבחין בין שני הסוגים: "מפקד מבצע את תפקידו על ידי פיקוד ולא על

ממנה הוא קצין חושב, חקרן, ספקן, העומד על דעתו באופן מקצועי וישיר – אך בשום פנים ואופן לא קצין מטה שיש לו מדיניות משלו.

למפקד יש מדיניות, וקצין המטה הינו עצמאי רק ביישום אותה מדיניות, בשלב הביצועי שלה. בשלב המחשב והעיבוד חובתו להרהר, לערער ולהביע הסתייגויות הנובעות בעיקר מתחומו המקצועי. אחדות המטרה של המפקד צריכה להיות נר לרגלי קצין המטה. לתזמורת יש רק מנצח אחד, וכל ניסיון להוביל אותה עם יותר מאשר אחד תפגום בהרמוניה ותגרום לקופוניה. קצין מטה שינסה להאפיל על מפקדו ולא יצניע את האגו שלו, יגיע למצב בו יהיה מתוסכל מצד אחד, ובעל יכולת להזיק לשלמות הביצוע מצד שני.

תופעות שליליות ביחסי גומלין בין המפקד לבין קציני המטה

תופעת ההתבטלות ההדדית

תופעה זאת מאופיינת בכך, שקצין מטה מתבטל מול מפקדו, או, לחילופין, כאשר מפקד מתבטל מול קצין המטה שלו. ברוב המקרים ההתבטלות ההדדית אינה מתרחשת בו זמנית.

התופעה של קצין מטה חסר חוט שדרה נפוצה יותר ונובעת אם מחוסר יכולת



- the Army, Washington, DC, 1997, p. 1-1.
3. המאמר המפורסם ביותר בנושא זה בצה"ל הוא מאמרו של אל"ם מוטה גור, לימים הרמטכ"ל: "הרהורים על קצין המטה", שהתפרסם במערכות בשנת 1966 וחזר והתפרסם בגיליון 342 של מערכות, משנת 1995. מאמר זה זכה לשלל תגובות מעניינות בגיליון 183-184 של מערכות, ממאי 1967. תיאור והגדרות ענייניות וממצות של קצין מטה אפשר למצוא גם בספרות התו"ל של צבא ארצות הברית, המובאת בהערה הקודמת.
 4. כהשלמה למאמר זה ראה מאמרם של סא"ל שלמה הומינר ורס"ן הילה שגיא מהמכללה לפר"ם, "דילמות בעבודת קצין המטה הבכיר", בגיליון זה. נקודת מבטם של הכותבים היא מעיניו של קצין המטה, כך שאפשר לראות את שני המאמרים כמשלימים זה את זה.
 5. FM - 101-5, **Staff Organization and Operation**, Headquarters, Department of the Army, Chapter 3: "Characteristics of a Staff Officer". Pp. 3-1 - 3-3.
 6. אל"ם מתתיהו פלד, "עבודת מטה בצה"ל". מערכות, 130, 1960, עמ' 28-37.
 7. מתוך מטאפורות ודימויים שלוקטו בשטח במחקר ל"ניתוח תפקיד - קצין המטה הבכיר" שנערך ע"י סא"ל אמירה רביב ורס"ן הילה שגיא מהמרכז ללמידה ולפיתוח במכללה לפר"ם, מרץ 2004.
 8. אל"ם מוטה גור, "הרהורים על קצין המטה", מערכות, 342, יולי 1995 (הדפסה מחודשת), עמ' 6.
 9. מתוך דברי הרמטכ"ל, רא"ל חיים לסקוב, בטקס פתיחת מחזור בבית הספר לפיקוד ומטה, 9 בנובמבר 1958.
 10. אליוט א' כהן, הפיקוד העליון - אנשי צבא או מדינאים - מי ינהיג במלחמה?, מאנגלית: ברוך קורות, הוצאת מערכות, ספרית המרכז הישראלי לניהול, משרד הביטחון-ההוצאה לאור, תל אביב, 2003, עמ' 189-191.
 11. משפט שטבע רא"ל אהוד ברק בכנס קצינים בהיכל התרבות בתל אביב, עם כניסתו לתפקיד הרמטכ"ל.
 12. רעיה הולצמן, עבודת המטה בצה"ל - היבטים סטטיים ודינאמיים בעבודת המטה ברמות השונות, אוניברסיטת חיפה, מרץ 1979, עמ' 24-25.
 13. פירוט מלא על מהות התפקיד של קצין האג"ם או הרמ"ט ראה: אל"ם ד"ר חנן (שוורץ) שי, ההכשרה לפיקוד בדרג האופרטיבי בצה"ל, חיבור לשם קבלת תואר דוקטור, אוקטובר 1994.

טכניקה כזאת של המפקד מגבירה את האפקטיביות שלו מצד אחד ומגדילה את האחריות והיצירתיות הנדרשות מקצין המטה שלו מצד שני. היא מפתחת בקצין המטה עצמאות חשיבתית וביצועית, ומאתגרת אותו, לא רק כעושה דברו של המפקד.

לצורך יישומה האפקטיבי של טכניקה זאת יש להכשיר קצינים שההתמחות שלהם היא בהכללות, בראייה שלמה וביכולת לפרק אותה לצרכים ביצועיים. קציני מטה אלה הם "האני האחר" של המפקד; אלה הם קציני האג"ם, או ראשי מטות, במפקדות יותר מורכבות. קצינים אלה מהווים הציר המרכזי והקבוע סביבו נעה כל עבודת המטה.¹³

סיכום

לו היו למפקד כל הזמן והידע הנדרשים לשם מילוי תפקידו בהצלחה, הוא לא היה זקוק למטה. בהיעדרם, הופך המטה לכלי חיוני והכרחי במימוש פיקוד אפקטיבי.

צוות המטה הרוצה לתפקד ביעילות כמשלים למפקד, צריך להיות, לכל הפחות, מומחה לתחום העיסוק שהוא מופקד עליו ובעל יכולת לשתף פעולה עם סביבתו המורכבת, ובראשה המפקד. קצין מטה עקשן ו"דווקאי", שמרן חסר חיוניות ו"מאובן", או "עצמאי", בעל מדיניות משלו, עלול לגרום נזק למפקד.

פיתוח היכולת של קצין המטה להתמודד עם המפקד במתכונת של "דו שיח בין לא שווים" הוא מתפקידי המפקד. המפקד, מצידו, אל לו להתעלם מהמטה או להתבטל בפניו, כפי שאינו צריך לפתח תלות יתר במטהו. פיתוח והכשרה למקצוע ולתפקיד של קצין האג"ם או רמ"ט, יסייעו במימוש חלומו של כל מפקד - "עבודת מטה מושלמת".

הערות

1. למפקד הפלוגה יש סגן, מה שאין לאלוף פיקוד. סגן מפקד הפלוגה אינו קצין מטה או עוזר. קיומו מוצדק מעצם הרציפות הנדרשת מיחידה מבצעית בלחימה. ברמת הפיקוד, המטה המעובה ממלא את דרישת הרציפות.
2. FM - 101 - 5, **Staff Organization and Operation**, Headquarters, Department of

בין המפקד לקצין המטה שלו.

לקצין המטה דרוש האומץ לעמוד מול מפקדו ולהודות באי ידיעה, למשל. הוא צריך להציג באופן נחרץ את עמדותיו, בתנאי שיש להן על מה להתבסס. על קצין המטה ללמוד לא לוותר כשצריך, ולדעת להשלים עם החלטת המפקד בשלב העשייה, גם אם דעתו לא התקבלה -

פיתוח היכולת של קצין המטה להתמודד עם המפקד במתכונת של "דו שיח בין לא שווים" הוא מתפקידי המפקד

בבחינת "חירות המחשבה ואחדות המעשה".¹¹ על המפקד, מנגד, לפתח ולעודד תכונות אלו, ולא לבלום אותן אצל קציני מטהו, אחרת העדרן יהיה לו לרועץ.

מודל יחסים מעין זה, של "דו שיח בין לא שווים", ימצה את היתרונות היחסיים הטמונים בכל צד: העבודה השיטתית והסדורה של המטה, והמנהיגות האינטואיטיבית של המפקד; היכולת האינטגרטיבית והראייה הכוללת של המפקד, מול מיצוי המומחיות של כל קצין מטה בתחומו.

חלומו של מפקד: עבודת המטה המושלמת

מפקדים היו רוצים שלא להיות מוטרדים בטיפול בבעיות השוטפות והשגרתיות ולפנות את עתותיהם למה שנראה בעיניהם חשוב יותר. בעיני המפקד מתקיים מתאם גבוה בין כמות ההחלטות שהוא נדרש לקבל לבין טיבן. המפקד היה רוצה שלא להיכנס לנבכי עבודת המטה, אלא להסתפק בהנחיות ראשוניות ובקבלת תוצר מטה מושלם. הוא היה רוצה שלא יטרידו אותו בתהליך עבודת המטה, בשלב של קבלות החלטות משניות או החלטות ביניים. שיטה אידיאלית כזאת פותחה בצבא ארצות הברית, בשם "עבודת מטה מושלמת" וזכתה שם להצלחה.¹²

