

● שימוש מופרז במונחים: "היאבקות", "מלחמה", כאשר המדובר הוא בעבודת-מטה. קציני-מטה ישנם בכל הרמות ובכל הדרגות. הרמה והדרגה מעידים על-פירוב על גיל וניסיון צבאי ומקצועי. אם כך, מסוכן להחדיר בתודעתו של כל קצין (הן בכיר והן זוטרי) כי עליו להמשיך להיאבק על דעותיו לאחר החלטת המפקד. אין אני חושש לפירוש "מלחמה" ו"היאבקות" בבחינת אלי-מות, אלא לפירושם וליישומם במובנם ה"רוחני" שמשמער-תו — הפיכת דיונים מעשיים לבמת ויכוחים חסרי תכלית. קצין זוטרי, שיחונך על פי הרעיונות החדשים, יראה חובה להמשיך ול"היאבק ולהילחם". כך יעשה טרדן, אולי גם

שחצן. הוא יהיה לטורח על מפקדו וישבש את עבודת המטה התקינה. יתר-על-כן, קצין כזה עשוי למצוא את עצמו מורחק ואולי גם מומלץ להעברה לתפקיד אחר, פחות ערך. וזאת רק משום שניסה למלא כראוי את תפקידו כקצין-מטה על-פי הרעיונות החדשים לפיהם חונך. הגדרת "תפקידו של קצין-מטה" משמשת סייג לפריצת הגבור-לות על-ידי הקצין הזוטרי, אך אינה מונעת מהקצין הבכיר, בעל הוותק והניסיון, מדיניות עצמאית והבעת דעה בכל הזדמנות שיראה צורך בכך (גם אם ידוע לו שבנושא זה כבר קיימת החלטת המפקד).

האם ההגדרה הקיימת - פשטנית מדי?

סאל מ. נדיבי

משניתנה ההחלטה, הנוטר רק לארגנה ולפרטה או שמא גם לבחנה, ואם יש צורך — אף לשנותה?

קדה (הממונה) לגבי נקיטת פעולה מסויימת או אי-נקיטת פעולה הוא בבחינת החלטה. אם נקבל גישה זו יתעוררו ספקות רבים, אשר מקצתם אפרט בדוגמאות.

קצין-המטה בעוצבה והחלטות בנוהל-קרב מבצעי

בהחלטות של נוהל-קרב מבצעי, נשאר, לפי תורת עבודת-המטה, בידי קציני-מטה ומפקדים כפופים פתח לבדיקת החל-טות. בקבוצת-הפקודות הראשונה מוצגות לעתים החלטות בדרגת פירוט די רבה (בשל נטיית מפקדים רבים להכתיב משימות). האם זה משחרר את המפקד הכפוף מתכנון עצמאי ומהצעת דרכי-פעולה אחרות בתחום משימתו? האם סדר כיבוש היעדים, עיתוי התקפה וכיו"ב אינו נושא שמפקד כפוף חייב ליזום בו שינוי?

נביא דוגמה נוספת מאישור דרכי-הפעולה של האויב על-ידי המפקד (לפני הפצתן במטה): ברגע שהמפקד אישר או פסל דרך כלשהי הרי זו למעשה החלטה (לא רק שהמפקד מחליט לגבי כוחותינו — הוא גם "מחליט" מה יעשה מפקדו של האויב...) אם ה"קמ"נ משוכנע שהאויב עשוי לתקוף בציר מסויים, דבר שנפסל על-ידי מפקדו — האם הוא לא יפעיל לגבי אפשרות זו גורמי איסוף ואמצעים אשר בוודאי דרושים גם למשימות אחרות?

קצין-המטה והחלטות הרמה הממונה

קצין-המטה עשוי לעמוד (כתוצאה משגרת יחסי-העבודה) בדילמה בין שתי החלטות, כי החלטה שסוכמה בקבוצת-פקודות ברמה הממונה ואשר הוא היה נוכח בה (לפי נוהל-הקרב) — מפקדו הישיר עשוי לשנותה (לדוגמה: שעת "ש" למתקפה — לכך השלכות רבות). כיצד לנהוג? המפקד כבר

ברצוני ליחד את דברי על משמעותה של ההחלטה כחלק ממערכת-המטה ושיטות עבודתה מזה, ומבחינת קצין-המטה — כנושא — מזה.

נראה לי, שבבחינת משמעותה של בעיה זו, אין להפריד בין קצין-מטה למפקד. הבעיה נוגעת לעצם מהותו ולאישיותו של הקצין ביחסיו כלפי הרמות שמתחתיו, כלפי חבריו במטה, או כלפי הרמות שמעליו. למקרא הדרישות המרובות, שדורש אל"מ גור מקצין-המטה (עליו "להילחם" במפקד, בחבריו לעבודה, בתפיסות מוסכמות ולעמוד על דעתו באומץ) — מתעוררת השאלה מדוע ישאר קצין-המטה בתחומו המוגדר ולא יהיה מפקד בעצמו (כך ישא באחריות המלאה לעמדתו)? מלבד זאת — קציני-מטה רבים הם גם המפקדים על יחי-דוניהם.

ההגדרה הקיימת לגבי "קו-החלטה" היא פשטנית ויש בה סתירות

התגובה הראשונה למקרא המאמר עשויה להיות התנגדות חריפה. תגובה זו מקורה בהרגלים שהורגלנו בהם ובחשש שמערכת עבודת-המטה "המסודרת" תיעשה מוסד בלתי מאור-גן, שכל אחד מושך בה לכיוון אחר, ללא מטרה משותפת. האמת היא שככל שהופכים בבעיה ובודקים אותה, מתגלות פרצות "במערך המוגן" של התפיסה הקיימת.

עצם המונח קבלת החלטה על-ידי המפקד טעון הבהרה. אם נתיחס לפקודה מוגדרת לכיבוש יעד, סביר שאין הספקות רבים. אך האם הכוונה לזה בלבד? למעשה, חיי עבודת-המטה רצופים סדרה של החלטות בנושאים פעוטים כביכול, אך קיימות גם החלטות לטווח ארוך, שלהן לא רק השלכה אר-גונית, אלא אף מהותית לגבי גורמים איכותיים ואנושיים. לדעתי, מבחינה עקרונית — כל סיכום של המפקד (או המפ-

המשורטטות יפה ב"עצי מבנה" והפועלות בשיטה קבועה ובודקה. נקבעה שיטה המבטיחה, מבחינת המערכת, שההחלטה תהיה מבוססת ושקולה, על סמך מקסימום הנתונים ("הכנת נתונים"). מבחינתו ההגיונית של הארגון לא רב המרחק עד לתפיסה שמחשבים אלקטרוניים ימלאו את תפקיד קציני-המטה, יספקו נתונים ודרכי-פעולה, המפקד המוסמך לכך יחליט, ואחרי-כן יעבד המחשב את הנתונים לתכנית מפורטת.

ערכיותו של קצין-המטה

בתפיסה זו האדם כערך בפני-עצמו הוא יסוד המערכת. משקלו הסגולי ותכונותיו הם שמקנים משמעות לעבודת המערכת. ככלות הכל הרי הארגון ושיטת-העבודה נקבעים על-ידי בני אדם, ואין כל הכרח לנהוג בקשיחות, שכן בזאת משתעבד האדם ליציר כפיו, ומה מותר האדם מהמכונה? מבחינה זו ה"קור-אדום" של קביעת ההחלטה אינו אלא צעד כפוי, שהרי מעשה התכנון אינו אלא תהליך בלתי-פוסק של בדיקה מחודשת של הנתונים, ובמידת הצורך גם של ההחלטות. עיקרו של התהליך הוא בביטוי המלא של ערכיות הפרטים (המפקד וקציני-המטה) הבאים בהתנגשות חופשית של דעות ורעיונות, אשר תביא בסופו של דבר לפיתרון טוב יותר.

יש לגשר בין שתי התפיסות

הסתירה בין ה"ארגון" ל"אדם", יתכן שאינה מתחילה בנושא זה בלבד, אלא נובעת מהסתירה הכוללת שבין האדם לחברה. ללא ספק חריפותה בארגון צבאי רבה יותר מטעמים אלה:

● מקבל ההחלטה מופקד על מערכת (גוף צבאי) ועומד בפני בעיה, מוגדרת בזמן ובמרחב, הדורשת פיתרון שהוא אחראי על ביצועו. פיתרון זה כרוך לרוב בסיכון חיי אדם, בהפעלת אמצעים רבים ובתיאום מדויק. אם ינתן לכל קצין חופש ערעור על החלטות ובדיקתן המחודשת, ייגרמו אי-סדר ופיגור בנוהלי-קרב ואולי גם לא ימולאו המשימות עצמן.

● לעומת זאת, האם העובדה שבתאריך מסויים ניתנה החלטה יכולה להפסיק את מחשבתו, שאיפתו ופעולתו של הקצין לתיקון המשגה? טענתו, שהסתירה קיימת ויש לקבלה ול-סגלה כחלק מערכיותו של קצין-המטה. אין לקבל כפשוטה את ההגדרה "התורתית" של "קור-ההחלטה", אלא כאחד מכלליה של מערכת-המטה ושיטת-עבודתה. קצין-המטה הוא פרט בתוך מערכת זו. אישיותו ואיכותו יעמדו פעם פחות ופעם יותר, בקונפליקט וב"חיכוך" הקשור להסתגלותו לקור-ההחלטה ובקביעת עמדתו כלפיה. קביעת עמדה זו, אם אמנם תינקט, מושפעת לא רק מהחלטת המפקד כשלעצמה, אלא גם מסולם ערכיו של הקצין, נאמנותו לכלל מטרות הצבא, נאמנותו ליחידות כפופות וכן מרמת המשמעת הפנימית שלו. תפיסה זו עשויה לדעתנו לתרום רבות לפיתוח סגולותיו של הקצין בכלל ושל קצין-המטה בפרט.

החליט וישא באחריות לשינוי, אך האם רשאי קצין-המטה לנהוג באופן שגרתי לפי "קור-אדום" של קביעת החלטה? הרי היו פה שתי החלטות נוגדות. האם בכל מקרה רק החלטת המפקד קובעת, או שיש גורמים נוספים המשפיעים על יחסו של קצין-המטה להחלטה?

קצין-המטה הרמות הנמוכות

האם קביעת החלטה על-ידי המפקד לא תעמיד, לעתים, את קצין-המטה גם במבחן הנאמנות ליחידות הכפופות, שאף אותן הוא מייצג במפקדה? במציאות קורה לפעמים שפקודות "מורדות" מרמה ממונה ומקבלות את אישור המפקד. האם קצין ה"אג"מ לדוגמה, משוחרר מלהילחם על שינויה של החלטה זו, אשר לדעתו לא שקלה את מצב היחידות? יפשפש כל אחד במעשיו ויבדוק אם לא "חטא" בנקודה זו או אחרת בנושא זה.

משקל הקצין בצבא קטן

מכל האמור לעיל נראה לי, שההגדרה לגבי קביעת "קור-החלטה" אינה ניתנת לראיה פשטנית כפי שרובנו סבורים. לדעתי, אין ספק כי במדינה קטנה, שצבאה קטן ועיקרו האיכות, יש לביטוי האיכותי של הקצין משמעות רבה יותר מאשר במדינה גדולה.

בגישתנו לבעיה, ניתן להאיר אותה בדרך של ניתוח עקרוני משתי נקודות מוצא: האחת מבוססת על ראיית כלל מערכת הגופים הצבאיים (והמטות בכללם), והאחרת — על ראיית ערכו האיכותי הכולל של הקצין (האדם) כמרכיב עיקרי במערכת. בהמשך דברי אנסה לפתח שתי גישות אלה.

קצין המטה - חלק מהמערכת

ארגון חברתי (מדינה, צבא, בית-חרושת) ככל מכשיר — יש לו יעוד ומטרות מוגדרות. הצבא כארגון יצר לו כלים המשמרים את מטרותיו. המטה הצבאי ושיטות עבודתו הם בבחינת כלים, העובד לפי כללים וחוקים ("עבודת-המטה") המאחדים את כל חלקיו ואגפיו, בדומה לחלקים סבים של מערכת מיכנית.

קצין-המטה הוא בבחינת בוכנת מנוע, המתנהגת בדרך קבועה ואשר תביא לתוצאות רצויות ורצויות. מראש, לגבי המכשיר ("הארגון") קיים קצין-המטה רק כחלק פונקציונלי בעל יעוד ותפקיד מוגדר. ערכיותו הסובייקטיבית נבדקת רק במידת השתלבותה "בעבודה השקטה והחלקה" של המערכת בכללותה. כל-הי שוען שקבלת החלטה היא תמיד "קור-אדום" בהתנהגות קצין-המטה, שהתגובותיו מייצג את הארגון בכללותו (לרוב זה המפקד או המוסד הגבוה). ככל שהוא יותר גבוה, טבעי שיראה לפניו מסגרות ומכשירים בעלי יעוד מוגדר, מטות ויחידות

