

פרק ו'

דילמות בעבודת קצין המטה הבכיר

בפרק זה נעסוק בדילמות, העומדות בפני קצין המטה הבכיר ומאפיינות אותו במערכת המקצועית. זהו קצין, העוסק בעיקר בנושאים הקשורים בבניין הכוח, הן באגפי המטה הכללי והן בגופים ובזרועות.

1. יחסי מטה-שטח

אחת הדילמות המרכזיות בעבודת המטה, היא מערכת היחסים בין המטה ובין שאר היחידות בארגון, במיוחד היחידות המבצעיות. זהו הקונפליקט של קצין המטה – מאיזו נקודת מבט עליו לגבש את עמדתו: האם מזו של השטח, או מזו של המטה. השטח דורש את שלו, במיוחד במצב של לחימה, כאשר הוא זקוק למילוי בקשותיו – ומי כמו אנשי השטח יודעים למה הם זקוקים. מנגד, ראיית השטח אינה כוללת בהכרח את כל הפרמטרים הנדרשים להחלטה, ואלה נמצאים – או אמורים להיות – אצל קצין המטה ובסביבתו. קצין המטה הוא זה שצריך לרכז את הנתונים לכדי תמונה כוללת, ובכללם את הדרישות, שבאות ממקומות שונים, אל מול אילוצי כוח האדם, השלכות מערכתיות, אילוצי תקציב ועוד.

להבהרת הנושא נשתמש בדוגמה מתחום אמצעי הלחימה. נניח, שאחת היחידות המיוחדות דורשת לרכוש או לפתח אמצעי מסוים לצורך פעילותה המבצעית. לכאורה, מדובר בדרישה מבצעית לגיטימית. אולם תפקידו של קצין המטה, במקרה הזה, הוא להביא בחשבון בקשות אחרות, שהגיעו מיחידות נוספות, ולבחון אותן לאור אילוצי התקציב, יכולת התעשייה לפתח במקביל אמצעים שונים, או לחילופין עליו לקבוע סדר עדיפויות. כמו כן, עליו לבדוק את ההשפעה ארוכת הטווח של הכנסת אמצעי לחימה חדש: עלות האחזקה, כוח האדם הנדרש להפעלה (הן מבחינה איכותית והן מבחינה כמותית), כוח אדם לאחזקה ועוד. הקונפליקט, בו נמצא קצין המטה בבואו לגבש עמדה באשר לבקשה מבצעית או לכל בקשה אחרת, הוא, בין הצרכים המידיים

העולים מהשטח ובין ראייה מערכתית וארוכת טווח, הנדרשת ממנו בתוקף תפקידו. ההתנגשות הקיימת במקרה זה, היא גם בין שני ערכים, שעליהם אמון קצין המטה: מתן שירות מיטבי ליחידות השטח/הקו מול המחויבות כלפי הארגון, במקרה זה צה"ל והראייה הכוללת והמאזנת בין הגורמים השונים.

המתח בין המטה ובין השטח, אם הוא מתקיים על בסיס מקצועי ורלוונטי, הוא מתח בונה, שעשוי לקדם את הארגון. בשפה המקצועית הוא קרוי "קונפליקט פונקציונלי": המערכת המבצעית עסוקה בקידום כושרה המבצעי במטרה למלא את משימותיה באופן מיטבי (וממילא אינה עוסקת בגיבוש תמונת המצב לבניין הכוח), ועל המטה מוטלת החובה לרכז את תמונת המצב המלאה, שהדרישות מהשטח מהוות חלק בלבד. תמונת המצב תנוחה על ידי המטה ותוביל לתהליך אופטימלי (ככל שניתן) של קבלת החלטות. כל זאת, תוך שימוש נכון במודל של מאיצים, איזונים ובלמים.

יש הטוענים, כי מצב של שלום נצחי בארגון הוא גרוע יותר ממצב, שבו קיימים קונפליקטים, יהיו חמורים ככל שיהיו. לדידם, היעדר קונפליקטים נובע תכופות מכך, שלאיש לא אכפת מהמתרחש ומהיעדר תחרות בין היחידות השונות. הם סבורים, כי ארגון שקט וחסר קונפליקטים הוא ארגון רדום, וכי אך טבעי הוא שאנשים, המתאמצים להגיע להישגים, יראו דברים מזוויות ראייה שונות ויהיו מוכנים להיאבק כדי להוכיח את צדקת דרכם.

2. מקצוע מול תפקיד

קונפליקט נוסף, עימו מתמודד קצין המטה, שהוא הכרחי לקיומה של מערכת דינמית וחושבת, הוא ההתנגשות האפשרית בין תחום התמחותו ו/או חוות דעתו המקצועית, לבין תפקידו הצבאי או דרישות מפקדיו.

קצין המטה נדרש לנאמנות אינטלקטואלית. נאמנות זו דורשת ממנו להילחם בכל כוחו על דעותיו, גם אם הן נוגדות לחלוטין את דעות מפקדיו.⁹ ראוי, בהקשר זה, להזכיר את דבריו של הגנרל האוסטרלי-יהודי ג'ון מונש, לפקודיו: "מה חשובה לי, לכל הרוחות, נאמנותכם, עת סבורים הנכם כי הצדק עמדי. אם זקוק אני לה, הרי זה בשעה שחושבים אתם כי שגיתי".

הדילמה של קצין המטה בעל הדעה העצמאית באה במקרים רבים גם מתוך ראייתו המקצועית. קצין מטה בעל הכשרה מקצועית, כגון רופא, אשר התבקש לגבש

9. רבים מתקשים לעמוד בדרישה זו, משתי סיבות: לא כל מפקד יודע להעריך אומץ זה של קצין המטה שלו, ולא לכל קצין מטה יש האומץ לעמוד בדרישה זו.

המלצה בנושא מסוים, צריך לעמוד על כך, שחוות דעתו תושמע בפורום הבכיר ביותר, העומד לקבל החלטה בנושא. אל לו להצניע את המלצתו או לשנותה עקב בקשות מפקדיו, ואל לו להירתע ולהשמיע את חוות דעתו המקצועית, גם אם מפקדיו ועמיתיו חושבים אחרת. עליו למצות ולחקור את הנושא עד תומו ולהיות נאמן להכשרתו המקצועית, אך גם להיותו קצין מטה שאמור להבין את צורכי המערכת. שאלה, בה מתחבט כמעט כל איש מטה, המפתח דעה עצמאית, היא עד מתי עליו להמשיך ולהשמיע את דעתו? מצד אחד, קצין המטה בטוח בעצמו ויודע לנמק באופן הגיוני את דעתו. מהצד האחר, יתכן שמפקדו, החושב אחרת, מתבסס על נתונים נוספים, או נותן משקל שונה לגורמים המשפיעים על ההחלטה. לעיתים הוא מתחשב באילוצי "הפוליטיקה הארגונית", ולעיתים (ואף זה לגיטימי) הוא נותן משקל לניסיונו הרב ולאינטואיציה שלו. על התשובה לשאלה, עד מתי יש להילחם על עמדתך, חלוקות הדעות. אל"ם (לאחר מכן אלוף) מתתיהו פלד סיכם זאת כך:

"מלחמה זו – מותר לה שתימשך עד אשר קיבל המפקד החלטה. קצין מטה שימשיך להילחם על עמדותיו גם לאחר שהמפקד קיבל החלטה, זרוק אותו החוצה! מרגע שקיבל מפקד החלטה, על קצין המטה להילחם על דעותיו של המפקד. וכדי לעשות זאת עליו לקבל את דעת מפקדו ללא הסתייגות, במלואה."¹⁰

עמדה נחרצת כזו מטילה מגבלה בלתי אפשרית על קצין המטה, במיוחד בארגון מתקדם ומורכב כמו צה"ל. היא עלולה לפגוע בקבלת החלטות מיטביות, במיוחד בתהליכים שזמן ההחלטה וזמן מימושה הם ארוכי טווח: אם עומדים לממש תהליך ארגוני או פיתוח אמל"ח, שזמן המימוש שלהם הוא שנים, נראה לא סביר שברגע אחד של החלטה משתנים כל הנתונים והשיקולים. אדרבא, בתהליכים ארוכים נכון לבחון שינויים גם תוך כדי התהליך. לכן, נכון לאמץ את גישתו של אל"ם (לימים הרמטכ"ל) מוטה גור שכתב, שעל קצין המטה "להמשיך ולהילחם על דעתו גם אחרי קבלת ההחלטה, כל עוד אין מאבק זה מפריע למילויה המושלם של המשימה כפי שהורה המפקד". יש לציין, כי מפקדים מחייבים לעתים את קציני המטה שלהם להכין הצגה של עמדת המפקד ולהציגה בפני הרמות הממונות. לצד זה הם מאפשרים לקציני המטה להציג בפני הרמות הבכירות את דעתם האחרת המנומקת. כל זאת, כדי שתהליך קבלת ההחלטות, אכן יהיה מבוסס על מרבית הנתונים והעמדות האפשריות.

10. מתתיהו פלד, "עבודת מוה בצה"ל", מערכות 130, (1960), עמ' 32.

3. אחריות וסמכות

דילמה נוספת בעבודת המטה היא אחריותו וסמכותו של קצין המטה. קביעות פורמליות בנושא זה אינן פותרות בהכרח את הדילמה. לקצין המטה נוח לעיתים להסתתר מאחורי הגדרתו כיועץ או כמרכז עבודת מטה, ובכך, לכאורה, להסיר מעליו את האחריות לתוצריו; לעיתים הוא דווקא לוקח לעצמו סמכות, שמפקדיו לא בהכרח התכוונו לתת לו.

לקצין המטה יש אחריות מלאה על עבודתו, ובכלל זה על הנתונים, הניתוח וההמלצות. אולם, האם יש לו סמכות לממש את המלצותיו? האם הוא יכול לסכם נושאים לביצוע? הבעיה מתחדדת אפילו בתהליך של עבודת המטה – האם קצין המטה יכול לכפות שיתוף פעולה מצד גורמי השטח, היחידות הכפופות או גופים מקבילים?

ארגון אפקטיבי צריך להשאיר בידי קצין המטה מרחב סביר של אחריות וסמכות. המרחב צריך להיות מתוחם כך, שמצד אחד הוא יאפשר לקצין המטה לבצע את עבודתו, ומהצד השני יותיר את קביעת המדיניות וקבלת ההחלטות המרכזיות בידי המפקדים. תפקידו של קצין המטה הוא ליצור פתרונות ולא לייצר בעיות. מתן מרחב פעולה לקציני המטה יאפשר את השינוי בהפרדה הנדרשת בין הנושאים בהם עוסק המפקד: "המשמעות היא, שעבודת המטה צריכה להבטיח את הביזור המרבי של הסמכויות ושל השררה, ואת הריכוז המרבי של גורמי האחריות – הפיקוד, השליטה, הבקרה והפיקוח" (חי' יעבץ).

חוסר מתן סמכות לקציני המטה, או "בריחה" מאחריות, הם בין הגורמים ל"קלקול" נפוץ בעבודת המטה – תרבות ה"ערעורים", או העלאה של החלטות קלות משקל יחסית לדיון בקרב הרמות הבכירות ביותר.

דוגמה אחת לתופעה זו, היא השתלשלות האירועים בעקבות סיכום של אג"ת, כי זרוע מסוימת בצה"ל חייבת בתשלום לזרוע אחרת, בגין השתתפות בפיתוח טיל או שימוש בטיילים לצורך מבצעי. המדובר היה בכמה מיליוני שקלים (סכום קטן יחסית לכלל העיסוקים ברמת המטה הכללי). אולם, כתוצאה משרשרת ערעורים חוזרים ונשנים של הזרוע, התפתח תהליך שכלל, בין השאר, דיונים רבים וכתובת ניירות מטה לרוב, במשך למעלה משנה, עד שלבסוף הסתיים הנושא כפי שאג"ת סיכם אותו בהתחלה.

תוצאה נוספת שהיא פועל יוצא מהמצב, בו קצין המטה נתפס כמי שלכאורה אין עליו אחריות, היא שהדיאלוג הנוגע להחלטות, שצריכות להתקבל ברמות נמוכות או בדרגי ביניים, לא תמיד מתקיים, אלא עובר לדרג של מקבלי ההחלטות. כדי להימנע

ממצבים כאלה, או לפחות להפחית את היקף הנושאים, בהם מטפלים הקצינים הבכירים, צריכים להתקיים מספר תהליכים:

א. מתן "גבולות גזרה" להחלטה לקציני המטה על ידי המפקדים.

ב. גיבוי מלא¹¹ של המפקדים להחלטות המתקבלות על ידי קציני המטה.

ג. דו־שיח בין גורמי המטה השונים בצורת דיונים, פגישות, מסמכים וכד'.

ד. פתיחות בהצגת נתונים בין גורמי המטה. בדרך זו יימנע מצב, שבדיון אצל מקבלי החלטות יוצגו לראשונה נתונים רלוונטיים, שלא הוצגו קודם לכן לקציני המטה (כאשר מועלה נתון חדש שעדיין לא הוצג, על המפקד למנוע את הדיון ולהחזירו לדרג המטה).

ה. אי קבלת ערעור על ידי המפקדים, בטרם הוכח כי מוצו כל התהליכים במטה.

האמור לעיל צריך להתבצע במסגרת מדיניות ברורה, הנקבעת על ידי המפקדים. עליהם מוטלת החובה להנחיל את המדיניות, להבהיר מהם הצמתים בהם מחויבת התערבותם, ומהי מידת החופש שהם מאפשרים לקציני המטה כדי שאלה יעזרו להם למלא את תפקידם. שימוש מושכל בדרך זו יביא ליעילות גבוהה יותר של עבודת המטה ולניצול זמן יעיל יותר של המפקדים.

4. התוצר הנדרש מעבודת המטה

מהו התוצר הנדרש מעבודת המטה, אותה מגיש קצין המטה למפקדו? האם על קצין המטה להציג בפני המפקד את שורשי הבעיה ("הגדרת הבעיה") ומלוא הנתונים, ולפרוש בפניו את מרחב האפשרויות? או לחילופין להציג עבודה, הכוללת תיאור כללי של הבעיה, עקרונות עבודת המטה ופתרון מושלם לבעיה שהוצגה? האפשרות השניה הופכת את קצין המטה לחלק מתהליך החשיבה הקודם לקבלת ההחלטה הסופית – עניין זה מקל בפועל על העומס המוטל על המפקד. אם הוא יהיה שבע רצון מהתוצאה שתוצג בפניו, הוא יחתום עליה, ואם לא, הוא יבקש הסברים ולעיתים גם את חומר הרקע, שהוביל להמלצה. שיטה זו ידועה בספרות המקצועית כ"עבודת המטה המושלמת".

אנו סבורים, שהכיוון הנכון של עבודת המטה הוא בתצורה של "עבודת מטה מושלמת". תצורה זו מחייבת את קצין המטה לחשוב לעומק, לתכנן נכון את עבודת המטה באופן המביא להסקת מסקנות. המעורבות של המפקד בתהליך ורמת הפירוט

11. פרט לחריגה נורמטיבית או בעלת השלכות בלתי סבירות.

של הנתונים המוגשים לו, צריכות להישקל על פי מורכבות הנושא, חשיבותו וכמובן מדיניותו של המפקד. סוג כזה של עבודת מטה מטיל אחריות גדולה יותר על קצין המטה מחד גיסא, ומאפשר למפקד לפנות זמן לעיון ולדיון בנושאים החשובים לו, מאידך גיסא. עם זאת, ייתכנו מצבי ביניים בין שתי הגישות שצוינו לעיל. בכל מקרה ומצב, חשוב שכל עבודת מטה תלווה על ידי סיכום של קצין המטה, שיכלול גם את המלצתו. רצוי שהמפקד לא יסתפק בהצגת מרחב הבעיות ומרחב הפתרונות להחלטה, אלא, כאמור, ידרוש גם את המלצותיו של קצין המטה.

5. עמידה בלוחות זמנים מול מקצועיות

מי מאיתנו לא חווה את הצפצוף באינטרקום או את צלצול הטלפון המבשר כי עד מחר בערב (במקרה הטוב), או עד הלילה (במקרה הפחות טוב), יש להגיש סיכום של עבודת מטה או לבדוק נושא מסוים. "הנחתה" כזו כרוכה בדילמה נוספת של קצין המטה: שעת ה"ש" מתקרבת וברור לו שהעבודה, שהוא נדרש לבצע לא תיעשה באיכות הראויה. מה עליו לעשות? קיימים מקרים, בהם אמורה להתקבל החלטה בדרג גבוהה בנקודת זמן קבועה. אם גוף המטה לא יהיה מוכן עם המשימה, שהוגדרה לו, בדרך הטובה ביותר האפשרית בנסיבות שנוצרו, הוא "איחר את הרכבת". לפיכך, במקרים כאלה עדיפה עבודת מטה לא מושלמת ובעלת יכולת להשפיע, מאשר עבודת מטה מושלמת, אולם בלתי רלוונטית.

יחד עם זאת, קיימים מקרים פחות מובהקים, כאשר לחץ הזמן אינו מחויב המציאות, אלא נקבע על ידי לוח הזמנים של לשכות, או כל גורם אחר. במקרים מעין אלה יש לעשות כל מאמץ להשלים את עבודת המטה, גם תוך בקשה לשינוי לוחות הזמנים. הדרג הממונה אינו מודע תמיד למורכבותה של עבודת המטה ולזמן הנדרש לביצועה. לכן, כאשר קיימת סיבה ברורה ומוצדקת, אסור לקצין המטה להסס, ולהעלות בקשה מנומקת לדחיית לוח הזמנים.¹² הבקשה צריכה לכלול את הסיבות למורכבותה של עבודת המטה, את משך הזמן הנדרש, ואת המשמעות של העמידה בזמן המקורי שנקבע (מה יהיה חסר, מה עלול להשתבש וכד'). סביר להניח, שברוב המקרים בקשות כאלו ייענו בחיוב. בכל מקרה, חובתו המקצועית של קצין המטה היא להציג את כלל המשמעויות, הנגזרות מאיכות העבודה שהוא הגיש, אם הוא נאלץ לוותר על ביצועה באופן בו הוא ביקש לעשותה.

12. יש לוודא כי הבקשה המנומקת אכן מגיעה לדרג מקבלי ההחלטות; לעיתים היא נבלמת ונדחית על ידי דרגי הביניים.

6. אתיקה, ממלכתיות ומה שביניהן

באתיקה דנו בפרק הקודם, ואכן קיימות לא מעט דילמות אתיות בעבודת המטה. במאמר זה נציג אחת מהדילמות – מניפולציה בנתונים. נתונים ניתנים לפרשנות ולהצגה המובילה לפרשנויות שונות. לדוגמה, אם זרוע כלשהי רוצה להוכיח למטה הכללי, כי היא "קופחה" בשנים האחרונות בהקצאת משאבים, היא יכולה לעשות זאת על ידי הצגת הממוצע הרב שנתי של x שנים אחורה. אולם, אפשר שאם יוצג הממוצע על פני מספר שנים אחר, ישתנה הנתון. האם צורת הצגה זו לגיטימית? במאבקים על משאבים או סמכויות מופעלות לעתים שתי מערכות הצגה: הצגה כלפי פנים והצגה כלפי חוץ. אל"ם (כיום אלוף) עמוס ידלין כתב על כך: "הדילמה שבחשיפת 'האמת הפנימית' של הזרוע לגורמי חוץ היא דילמה קשה. צריך למצוא גבול מאד קרוב שמעבר לו אסור לדבר בלשון כפולה".¹³

בהקשר זה ניתן להזכיר את "דילמת הממלכתיות", כלומר, האם על קצין המטה להיות ממלכתי או לייצג את האינטרס הצר של הגוף ממנו הוא בא. ככלל, נראה כי קצין המטה צריך לייצג את הגוף שמינה אותו לתפקידו ואת האינטרסים והצרכים של אותו גוף. קציני המטה המייצגים את ארגון-העל הם שצריכים להביא לידי ביטוי את הראייה הכוללת ואת האינטגרציה בין העמדות השונות.

בארגון ערכי, אשר לכל הגופים המרכיבים אותו יש מטרה משותפת רחבה, אין מקום למניפולציות מצידם של קציני מטה. המדיניות והנורמה שצריכות להשתרש בארגון הן: שקיפות בנתונים מול הוגנות בקבלת החלטות, והצגת נתונים ללא פרשנות. מידה זו של הוגנות נדרשת גם מצד מקבלי החלטות. עליהם מוטלת החובה לא להשתמש בפרשנות לנתונים במטרה לנגח או לקצץ במשאבים אצל הכפופים להם.

13. עמוס ידלין, קלקולים בעבודת המטה, חיל-האוויר-שה"ד (1991).