

פרק ה'

האתיקה של קצין המטה

את התשובה לשאלה, מהי האתיקה לאורה צריך לפעול בעל תפקיד בצבא ניתן לגזור מהשאלות: מהי הבעיה שאותה עליו לפתור וכן עם מי הוא מנהל יחסי גומלין ומה טבעם? עלינו לבחון גם את מהות תפקידו של קצין זה ואת מאפייני התפקיד העיקריים. על כך דנו בהרחבה בפרקים הקודמים.

אם נקבע שייעוד המטה הוא להשלים את פעולתו של המפקד, כך שיוכל לשלוט בארגון שבתחום אחריותו ולהשיג את המטרות שהציב לו, הרי ניתן להגדיר מספר סוגים של יחסי גומלין, עימם מתמודד קצין המטה:

א. **כלפי צה"ל (הארגון)** – קצין המטה מחויב כמו כל חייל וקצין בצבא, לחוקי הצבא, לערכיו ולמורשתו.

ב. **כלפי המפקד** – הוא מסייע למפקד לקבל החלטות נכונות ולהבטיח את ביצוען והוא מחויב בנאמנות מקצועית כלפיו.

ג. **כלפי פקודיו** – בנוסף על תפקידו כקצין מטה, הוא מפקד על אנשים. מתוקף כך חלים עליו העקרונות וכללי האתיקה שחלים על מפקד באשר הוא מפקד.

ד. **כחוליה מקשרת בין יחידות המשנה בשטח או במפקדה לבין המפקד** – לשם כך עליו להתמצא בצרכיהן ובאילווציהן של היחידות בשטח, ובאילווצים שהן מתמודדות עימם.

ה. **כלפי עמיתיו במטה** – עבודה זו דורשת יכולת אינטגרטיבית, פעילות בצוותא ויחסי אנוש.

ו. **כלפי חבריו למקצוע** על פי האתיקה המקצועית הכללית של המקצוע אותו רכש קצין המטה.

ז. **כלפי החברה** – מוטלות עליו חובות הנגזרות מעצם הגדרתו כקצין בצה"ל. כמו כן, עליו להיות בעל נורמות וערכים, הנדרשים מעובד ציבור.

ח. **כלפי המדינה** – כאזרח במדינת ישראל, המתנהלת תחת משטר דמוקרטי.

יש להדגיש כי בפרק זה נתמקד באתיקה ובערכים הייחודיים לקצין המטה. לא כאן המקום לפרט את מכלול הנורמות, הערכים וכללי האתיקה החלים מכוחם על כל מכלול הווייתו ותפקידיו של קצין באשר הוא קצין. את רובם נציין רק בראשי פרקים, אשר ניתן לבררם בספרות המתאימה, הן הצבאית והן האזרחית.

לצורך כך, חשוב גם לזכור כי בין שמדובר בקצין מטה מקצועי בעל התמחות כזו או אחרת: משפטן צבאי, רופא צבאי, מהנדס בצבא וכד', ובין אם מדובר בקצין מטה "כללי" (להבדיל מבעל התמחות), הנורמות, הערכים והאתיקה דומים, הגם שיש לפרש כל אחד מהם על פי מיומנותו.

כל קצין מטה חייב "לשאת בתרמילו" את הערכים וכללי האתיקה, הנגזרים מהערכים הדמוקרטיים ההומניים, שלאורם מתנהלת מדינת ישראל. הערכים וכללי האתיקה הצבאיים חלים עליו כקצין. עליו לבחון את התנהלותו האתית בהתאם לדיני המלחמה ולאמנות בינלאומיות, החלות בהקשרים השונים של הנושאים העולים מעת לעת בדיוני המטה. כמו כן, על כל קצין מטה מקצועי לנהוג על פי כללי המקצוע והאתיקה של הארגון המקצועי אליו הוא משתייך. ככלל, מדובר בכללי אתיקה ברורים וכתובים, אשר משמשים נר לרגלי אנשי המקצוע בתחומים השונים ואשר מהווים תנאי להשתייכותו למקצוע. כך, כללי לשכת עורכי הדין חלים על המשפטים וכך גם הכללים האוניברסליים, החלים על רופאים, פסיכולוגים ועל בעלי מקצוע אחרים.

בנוסף לכל אלה, המשמשים כרקע להתנהלותו האתית של קצין המטה, וכבסיס להתנהלות זו, עליו לעמוד בעיקר במבחן המקצועיות והמשמעת, המתחייבים מהיותו איש מטה.

לעיתים, קיימת "התנגשות" בין ערכים שונים ובין מחויבויות מקצועיות ואתיות שונות לבין הערכים והאתיקה הצבאיים. התמודדות זו הינה חלק מתפקידו של קצין המטה בעיקר מול פקודיו. (דוגמה לדיון בדילמה מעין זו ראה בפרק "דילמות בעבודת קצין המטה הבכיר").

1. "כוחו" של קצין המטה

על קצין המטה להיות בעל יכולת לפעול לפי כללי אתיקה, הנוגעים לדרכי פנייה לאנשים ומימוש הכללים של כבוד האדם, הן כלפי פקודיו במטה והן כלפי נשואי שליחותו. בידי קצין המטה יש לעיתים עוצמה בלתי מבוטלת: הן בגישתו למקורות תקציב, למשאבים והיכולת שלו (לעיתים הקריטית) להשפיע על אופן חלוקתם; והן ביכולת שלו להפעיל גופים שונים (מכוח סמכותו של המפקד), עד כדי "טרטור" קצינים בדיונים מיותרים, הפעלתם וזימונם בשעות לא סבירות ועוד. לכן צריך קצין המטה

להישמר משימוש בלתי סביר בעוצמה זו. עליו לשמור על כללי ההגיונות מכל משמר, לבל ייראה כל חשד של משוא פנים כלפי גוף כלשהו או אדם אחר. הדרך להבטיח נורמה זו, היא "שקיפות" בפעולתו. עליו לפרסם ברבים את הנימוקים לכל החלטה שהתקבלה בתהליך קבלת ההחלטות, והמשמעויות שלה. כמו כן, עליו להיזהר מכל "צל" של טובת הנאה אפשרית בהווה ובעתיד, כי כבר נאמר: "השוחד יעוור עיני חכמים ויסלף דברי צדיקים." (דברים ט"ז, י"ט).

שתי תופעות אפשריות בתחום המוזכר לעיל. האחת, שקצין המטה בעת ביצוע תפקידו, צופה אל תפקידו הבא ובוודאי גם על קידום. תופעה זו כשלעצמה היא בדרך כלל מבורכת, שכן היא מניעה אנשים להצטיינות. עם זאת, עלולות להיות לה גם השלכות שליליות, אם תהליך קבלת ההחלטות של קצין המטה יושפע מרצונו לפיתוח הקריירה האישית שלו. הוא עלול להקדיש תשומת לב רבה יותר לארגון אליו הוא יכול להתקדם – הוא יוזם עבודות מטה סביב אותו הארגון, "דואג" להיראות ולהישמע באופן לא פרופורציונלי אצל המפקדים הרלוונטיים. מדרגה נוספת, היא הטיית תוצאות עמ"ט לחלוקת משאבים, כך שהארגון שקצין המטה "חפץ ביקרו", יקבל יותר מהאחרים. כך, תוך פגיעה בסיסית בכללי האתיקה, יכול קצין המטה ל"סלול" לעצמו דרך אל התפקיד הבא.

תופעה שנייה אפשרית, דומה לקודמתה, אלא שהפעם מופנה ה"מבט" כלפי חוץ. לקצינים במטה יש קשר רב עם גורמים אזרחיים, המספקים שירותים לצבא, עוסקים בפיתוח וייצור אמל"ח או יועצים בתחומים שונים. לעיתים הקשר עם הגורמים הללו הוא הדוק, עד כדי מגע יומיומי איתם. אמנם, לפי חוקי הצבא ומשהב"ט הסמכות הבלעדית לקבוע בענייני התקשרויות עם ספקים וכספים נתונה בידי משרד הביטחון, אולם לקציני המטה הרלוונטיים יש השפעה רבה על ההחלטה. לכן עלולות להתרחש תופעות של העדפת חברה מסוימת על פני חברתה בבחינת "שלח לחמך על פני המים", או בראיית קצין המטה, "אולי פעם ארצה לעבוד שם". התופעה עלולה להיות חריפה יותר אם מדובר בקצינים, העומדים לפני שחרור. קיימים, אמנם, חוקים בנושא, אך אלה לעולם לא יהוו תחליף להקפדה הנדרשת על כללי האתיקה, על הישר וההגיונות. כל זאת, לצד הבקרה הנדרשת הן מצד המפקדים והן מצד הגופים האמונים על הבקרה. עיקרי הבעיות, שעמן מתמודד קצין המטה, הן שונות. יש הבדל בין האינטרסים שעולים מצורכי השטח לבין ההחלטות הבאות מכיוון המפקד, הרואה בפרספקטיבה רחבה את כלל הגזרה, עליה הוא אחראי. במקום זאת, על קצין המטה להציג את דעתו המקצועית לאחר שגיבש את הדרישות מהשטח. על הצגה זו עליו לעמוד בתוקף מול מפקדו ולנסות לשכנעו ככל שיידרש. לאחר קבלת החלטתו של המפקד, על קצין

המטה לאמץ החלטה זו וליישמה כרוחה וכלשוונה. עם זאת, מן הראוי לצפות מקצין המטה, שאם ערכיו והנורמות על פיהם הוא חי אינם מאפשרים לו ליישם כראוי וכנדרש החלטות אלה, עליו להתפטר מתפקידו או לבקש לעבור לתפקיד אחר. יש לסייג במעט משפט זה, בעיקר, אל מול הנסיבות של חילוקי הדעות. לא דומה מחלוקת תוך כדי לחימה למחלוקת על תקציב, ולא דומות אלו למחלוקת על השפעה עתידית על חיי אדם או בניין הכוח של הצבא.

2. ערכיו של קצין המטה

מתוך מאמרו של הרמטכ"ל מרדכי גור ז"ל **"הרהורים על קצין המטה"**:

"עבודתו של קצין המטה ניתנת ללמידה די בקלות. אפשר לתרגל אותה בלי סוף. אולם דמותו של קצין המטה, מהותו, דרך פעולתו והתנהגותו אותם אי אפשר ללמוד על ידי תרגילים. אלה הם ערכים, שאותם צריך להקנות, עליהם צריך להתחנך ולחנך."⁶

להלן מספר מאפיינים ערכיים של קציני מטה:

- א. **עצמאות מחשבתית והעזה להביעה** – מצופה מקצין המטה שיאזור כוחותיו ויצא למאבק גם אם יהיה כרוך בקושי ובכאב ואף במחיר אישי בכמה תחומים: נגד השגרה, נגד המוסכמות, נגד הערכות והנחות של הרמה הבכירה, נגד הערכות של קציני מטה אחרים ונגד מפקדו.
- ב. **מאבק בשגרה ובמוסכמות** – על קצין המטה לבחון כל העת את הנתונים העומדים לנגד עיניו באופן אובייקטיבי, לחפש דרכים ופתרונות חדשים לבעיות חדשות שיתבססו על דפוסי תורה קיימים, אך לא יהיו כבולים על ידם. לבחון את המקובל והמוסכם ולא להשלים עם הנוחות שיש בהם, ואם יש צורך לצאת נגדם במערכה גלויה ובלתי מתפשרת.
- כל קצין – מפקד או קצין מטה – צריך לראות את עצמו כאילו הוא לבדו עומד בפני משפט ההיסטוריה. לא הפקודות שניתנו לו ולא ההנחיות שהדריכו אותו ילמדו עליו סנגוריה. הקצין עצמו קובע את דרכו, על אחריותו האישית, ועליו להיות מוכן לתת את הדין.

6. מוטה גור, "הרהורים על קצין המטה", מערכות 342 (1995), עמ' 2.

- ג. **ממשק עם רמה ממונה** – לעיתים הצרכים והבעיות של הרמה הבכירה אינם תואמים את אלה של הרמה הכפופה לה, או אז מתעורר קונפליקט ביניהן. לכל גוף יש מהות עצמית, אינטרסים, משימות שהוטלו עליו וכן מטרות שהציב לעצמו. קצין המטה חייב לבדוק האם יש פערים בין צורכי יחידתו לאופן בו הם מטופלים על ידי הרמה הממונה ולהתריע עליהם.
- ד. **ממשק עם חבריו למטה** – תופעה ידועה היא, שקבוצת אנשים, הפועלת יחדיו, עשויה לאמץ דפוסי מחשבה ודרכי יישום דומים. על קצין המטה להיות מודע לתופעה זו ולא להיכנע לה. קצין המטה חייב לעצור מדי פעם ולערוך חשבון נפש גלוי ונוקב עם עצמו ולבחון, האומנם הרצון המשותף של המטה הוא גם שלו או שאינו תואם בכל את הערכותיו ופתרונותיו? על קצין המטה לעשות הערכת מצב אישית מקצועית מהימנה לגבי בעיה נתונה, כאשר האמת המקצועית היא שצריכה להוביל. לאחר מכן עליו להציג את עמדתו ולהיאבק בקציני המטה האחרים על רעיונותיהם. מאבק זה מבטל כמעט כל אפשרות של השמטת רעיונות מבריקים ומאפשר ניתוח עמוק של הנושאים.
- ה. **ממשק עם המפקד** – קצין המטה נדרש לבחון ולבדוק באופן אובייקטיבי את רעיונותיו ומחשבותיו האינטואיטיביים של המפקד. על קצין המטה לוודא שהחלטות המפקד ודרכי פעולתו יתאמו את כוונת הרמה הבכירה ויהיו נאמנים לה.
- ו. **קצין המטה ומדיניותו** – ברמות הבכירות חייבת להיות לקצין המטה מדיניות. הקצונה בצה"ל, לדברי מוטה גור, היא לעיתים ממושמת מדי ונוח לה בכל ולא נעים לה להיאבק על דעותיה. קצין ללא מדיניות אינו קצין. אין לו מה לעשות, אין לו מה להביע, אין לו מה לייצג ואין לו למען מה להיאבק. משעה שאין לו על מה להילחם, והמלחמה אינה חלק מישותו הוא חדל להיות קצין. קצין שאינו נהנה ממאבק דעות, עד כדי היותו מוכן להסתכן בה – אינו יכול למלא את חובתו בכבוד. המאבק הינו מסוכן. אולם חוסר מאבק מסוכן שבעתיים. חוסר מאבק מסכן את הצבא. קצין מטה אחראי יאמר את דעתו בדרך גלויה, חברית אמיצה במקום ובזמן שהיא דרושה. מדיניותו חייבת להתמוג, תוך דיון חופשי וגלוי במדיניות הסופית, הנקבעת על ידי המפקד. רק אז יהיה לה ערך, ותרומתה תהיה תכליתית.
- ז. **הגבול למאבק על הדעה** – מקובל ונהוג שקצין המטה יחדל מלהילחם על דעתו, משעה שהמפקד קיבל החלטה. מרגע זה פועל המטה כגוף אחד בעל מהות אחת, החותר בכל כוחו להשגת המטרה, אשר הוצבה על ידי המפקד. כפי שנאמר כבר מוטה גור טוען שעל קצין המטה להמשיך ולהילחם על דעתו גם לאחר קבלת ההחלטה, כל עוד מאבק זה אינו מפריע למילוי המושלם של המשימה, כפי שהתווה

אותה המפקד.⁷ לפיכך, הזכות הגדולה והחובה העצומה, שמוענקת כאן לקצין המטה הבכיר, היא להחליט בעצמו מתי עלולה עקשנותו להפריע ולהזיק למילוי המשימה, ואז לחדול מלחצו.

ח. **יושר ושקיפות** – על קצין המטה לנהוג בהגינות בכל מעשיו. בפרט באים הדברים לידי ביטוי בהצגת נתונים, כלפי המפקד, הרמה הממונה או העמיתים. על קצין המטה לנהוג ביושר, לא להסתיר נתונים, לא לעשות בהם מניפולציות ובוודאי שלא "ליצור" נתונים חסרים.

כאמור, אחת מהדרישות כלפי קצין המטה הבכיר, שהוזכרה כבר למעלה, היא הצורך בשקיפות של מעשיו ועמדותיו של קצין המטה כלפי כל הצדדים, שאת עניינם הוא מביא בפני מפקדו לצורך קבלת החלטות (או מגבש את דעתו שלו לגבי עניינם של אותם צדדים/גופים). זאת, בהקשר של קבלת החלטות והצורך לבחון כל דבר לעומקו, מבלי לדבוק בהחלטות שכבר התקבלו אלא במשימה, או בבעיה שבה צריך לטפל קצין המטה. על מנת להדגיש את הצורך בבדיקה עניינית של כל נושא, בחרנו לצטט מתוך דבריו של השופט שמגר בפסק דין שניתן בבג"ץ:

"החלטה חייבת להיות בכל מקרה תוצאה של בדיקה עניינית הוגנת ושיטתית, ואם מתחייבים לאור אופיו של עניין או לאור נימוקיה של הבקשה בבדיקה, עיון ומחשבה חדשים, אין לדחות את הפניה החדשה במחי יד מבלי עיון קודם, תוך הסתמכות בלעדית על העובדה כי לבעל הסמכות הוענק שיקול דעת להחליט בעניין, או תוך דבקות בהחלטתה משכבר הימים אשר ייתכן שהיא טעונה בבדיקה מחדש".⁸

הצורך בשקיפות עולה כטבעי וכמתחייב, על מנת שיתאפשרו תיאום ציפיות והעלאת הטענות של גורמי השטח, לגבי סבירות ההחלטות המתקבלות, מידתן ועירוב שיקולים זרים שאינם לעניין. כמו כן, מאפשרת השקיפות, הבנה עמוקה יותר ונכונות לקבל את העמדות המתגבשות, אף אם הן שונות בתכלית מאלה שהועלו על ידי השטח.

ט. **דייקנות** – קצין המטה חייב להיות אחראי לכל עובדה שהוא מציג בפני מפקדו או בפני חבריו למטה.

7. שם, עמ' 6.

8. בג"צ 297/82 ברגר נ' שר הפנים, פ"ד לו (3) 29.

י. **אחריות** – על קצין המטה לקחת אחריות על עצמו על כל החלטה או מעשה, שנעשו לפי המלצתו. יחד עם זאת, בהיותו חלק מגוף, עליו לראות עצמו אחראי על כל פעולה שפועל הגוף, בין אם הייתה לאותו קצין מטה יכולת השפעה על קבלת ההחלטה הנוגעת בדבר, ובין אם לא הייתה לו השפעה.

יא. **כבוד** – זוהי הדרך, בה מפעיל קצין המטה את הסמכות, שהעניקה לו החברה כבעל מקצוע צבאי בהתנהלות כלפי הזולת (ויהיה מי שיהיה). על קצין המטה להיות בעל כללי אתיקה, הנוגעים לדרכי פנייה לאנשים, ולדרכי ויכוח וניהול דיון. על קצין המטה לראות עצמו כשליח של החברה, ששלחה אותו, ואשר אותה הוא מייצג כלקוחה שלו (במונח "חברה" הכוונה היא לחברה האזרחית אשר הצבא והקצין מהווים חלק מהזרוע המבצעת של אותה חברה ולה הם חייבים את נאמנותם). לפיכך, הפרות של כללי האתיקה מהוות הפרת אמונים, מעילה ושימוש לרעה באמצעים, שניתנו לו על ידי החברה.

הנורמות האתיות-מקצועיות אינן ממצות את הווייתו של הקצין. חובות מוסריות חיצוניות (אלו שהוצגו למעלה כנורמות מוסריות הומאניות) צריכות לקבל, בנסיבות מסוימות, קדימות על נורמות צבאיות.

ניתן לומר, במילים אחרות, שעל קצין המטה לסגל לעצמו ערכים הומניסטיים וכבוד לקדושת החיים, לצד טיפוח זהות קואופרטיבית לצבא ולתפקיד, אותו הוא ממלא.

יב. **צניעות** – היא ערך נוסף שעל קצין המטה לשאוף אליו. צניעות לא במובן של להיות "נחבא אל הכלים", אלא היכרות עם מגבלת הכוח והידע של כל בן אנוש. ערך זה כמעט שאינו בא לידי ביטוי במערכת הערכים הכתובה, הנדרשת מקצין בכלל ובענייננו, מקצין המטה. הוא בא לידי ביטוי כשעל קצין המטה לזכור תמיד לתת אשראי למי שזכאי לו. עליו לזכור, כי הוא קצין במטה, שיש לו מפקד, ולפיכך עליו לשמור על כבודו של המפקד ועל לויאליות אליו.

יג. **הגינות** – ערך זה אמור לשמש קו מנחה לכל קצין מטה בקבלת החלטתו. על פי ערך זה בוחן קצין המטה את העמדות השונות, הן את זו המגיעה מהשטח מצד היחידות, והן את העמדות המקצועיות, המוצגות על ידי קציני המטה המקצועיים. כל אלו, על רקע תמונת המצב הרחבה, אותה הוא מכיר מהנתונים ומההערכות אותם הוא מקבל מכל גורמי השטח שבאחריותו ומהצרכים הכלליים של סדרי העדיפויות, המוכתבים מלמעלה.

ההגינות וההוגנות מתקשרות אל הצורך לשמור על כללי המנהל התקין, הנדרשים מכל בעל תפקיד ציבורי בכלל, ומקצינים בצבא בפרט. זאת, תוך הפעלת חוש הצדק הטבעי, המוטבע בכל אחד מאיתנו.

עיקרון מרכזי הוא, כי רשות מנהלית ובמקרה שלנו קציני המטה המשרתים, חייבים לפעול על פי הסמכות, שהוקנתה להם לממש את התכלית, שלשמה ניתנה להם אותה סמכות. תכלית זו נלמדת מכוונת המחוקק ומטרתו, ועל בסיס אלה צריכות להתקבל החלטותיהם של קציני המטה.