



תגובה

פתרונות חלקיים לבעיות אמיתיות

סא"ל גיל נוחמוביץ מצביע על בעיות רבות שפוגעות בהתקדמות המקצועית של קציני מטה, אבל הפתרונות שהוא נותן לא תמיד ישימים | **תגובה למאמר "האתגרים שבפיתוח קציני מטה", גיליון 447**

מבוא

קראתי בעיון את מאמרו של סא"ל גיל נוחמוביץ על האתגרים שבפיתוח קצינים במטה (מערכות 447), ובהיותי קצינת מטה במשך יותר מעשור אני מסכימה עם לא מעט מהדברים שהוא כתב. עם זאת, לדעתי הוא פיספס כמה נקודות מרכזיות שיש לתת עליהן את הדעת.

המעבר בין הערוץ הפיקודי לערוץ המטה

סא"ל נוחמוביץ מציג תמונה שלפיה קיימת

הפרדה כמעט מוחלטת בין המערכת המבצעית למערכת המקצועית. לכאורה, קציני המטה הם מי "שלא הצליחו להתפתח במערכת המבצעית"

כניסה של קצינים מ"השטח" לתפקידי מטה היא מחויבת המציאות ובעלת יתרון מובהק

- מה שמתייג אותם מראש במדרג נמוך יותר מקצינים במערכת המבצעית. יתרה מכך, מהמאמר עולה שכניסתם של קצינים מהמערך

המבצעי למטה היא גורם מאיים שמגביל את כושר התחרות של קציני המטה ויוצר חסם שמצמצם את הפוטנציאל להתמודדות על תפקידים במטה.

בהסתכלות רחבה ובהבנה שהמטה הוא גוף בונה כוח שאמור לשרת את המערכת המבצעית מפעילת הכוח, טענתי היא שכניסה של קצינים מ"השטח" לתפקידי מטה היא מחויבת המציאות ובעלת יתרון מובהק שכן היא מאפשרת הבנה מערכתית, מודעות לסביבה, יכולות ניהול ופיקוד, עבודה בצוות ובעצם את



חלק ממסלול הפיתוח החילי ומחייבים ידע מקצועי חילי שמשמש בסיס הכרחי לקצין המטה.

2. **יש ליצור מערכים מקצועיים לכל בעלי התפקידים במטה.** זוהי המלצה שאי־אפשר ליישם. אכן קיימות נישות מקצועיות במטה, כמו מערך התקציבים, שנכון לארגן אותם במסגרת מערך מקצועי. אולם לא מעט מעולמות התוכן במטה זוכים להפריה דווקא מההטרונגיות המקצועית של הקצינים. ההמלצה הזאת גם סותרת את הרצון לאפשר ניידות גבוהה בתוך המטה ובין המטה ל"שטח".

להטרונגיות של בעלי התפקידים במערכים השונים יש חשיבות רבה, שכן העובדה שאנשים באים ממסלולי פיתוח שונים לאותו התפקיד מאפשרת חשיבה מגוונת, יצירתית ולא מקובעת.

סיכום

המאמר של סא"ל נוחמוביץ מציג בעיה אמיתית הקיימת במטות של צה"ל ונותן לה פתרונות חלקיים בלבד. יתר על כן, לדעתי הוא מפספס חלק מהסיבות המרכזיות לקיומה של הבעיה וכן כמה מהפתרונות. ברור שהחיל, שהוא הגוף האחראי לפיתוח כוח האדם, חייב לראות בתפקידי המטה הזדמנות ולשאוף שאנשיו יהיו חלק ממטה ברמת הפיקוד, הזרוע או המטכ"ל. כך הרווח הוא כפול: הפרט מרוויח מיומנויות רבות וקריטיות להבנת המערכת והתהליכים, והחיל מרוויח יכולת השפעה על התהליכים עתידיים ועכשוויים לקידום אינטרסים מקצועיים וחיליים. להטרונגיות של בעלי התפקידים במערכים השונים יש חשיבות רבה, שכן העובדה שאנשים באים ממסלולי פיתוח שונים לאותו התפקיד מאפשרת חשיבה מגוונת, יצירתית ולא מקובעת.

זרוע היבשה בשנים האחרונות מיישמת שני פתרונות לעולם הידע של המטה: קורס רמ"דים, שאותו מובילה מחלקת הדרכה, וקורס מקצועי של מחלקות שונות (לדוגמה: מחלקות אמל"ח ותוא"ר) שמיועד ליצור בסיס ידע מקצועי אחיד ומשותף ולגשר על הפערים המקצועיים הנובעים מהרקע השונה של בעלי התפקידים.

סא"ל דלית רוטנברג
לשעבר קצינת מטה



מהתפקיד בקדנציה שבמקרה הטוב נמשכת שנתיים.

קיצוצי כוח אדם

המאמר קובע ש"לרוב נעשים הקיצוצים בכוח אדם על פי השייכות החילית ולא על פי ההקשר התפקודי". זוהי, לדעתי, אמירה פשטנית ולא מדויקת כלל. מאחר שהובלת ארבע תוכניות "התכנסות" וקיצוצי כוח אדם בזרוע היבשה ידוע לי שמדובר בתהליך מורכב הרבה יותר.

קיצוצי כוח אדם אינם מתחילים בפרט. הגם שהחיל מוביל את ההחלטות בנוגע לתוכנית הקיצוצים, ההסתכלות נעשית קודם כול על הגדרות התפקידים ועל המערכים המקצועיים. במילים אחרות: בודקים בראש ובראשונה על אילו תפקידים ניתן לוותר. רק לאחר מכן מופעל השיקול הפרסונלי - הרצון להשאיר בסוף התהליך את האנשים הטובים במערכת. כך קורה, בדרך כלל, שתפקיד מסוים מתבטל, אך הפרט שאייש אותו מועבר לתפקיד אחר - אם המערכת משוכנעת שלא כדאי לוותר על שירותיו. בסופו של דבר "הולכים הביתה" מי שלמערכת אין עניין למצוא להם תפקיד חלופי משום שרמת תפקודם לא הייתה מספיק טובה. זו דרך ההתנהלות שמצופה מאנשי כוח האדם בחילות.

בסופו של דבר "הולכים הביתה" מי שלמערכת אין עניין למצוא להם תפקיד חלופי משום שרמת תפקודם לא הייתה מספיק טובה

המלצות בעייתיות

סא"ל נוחמוביץ מעלה שתי המלצות בעייתיות שלא ניתן לקבל אותן או שניתן לקבל אותן באופן חלקי בלבד:

1. **יש לאפיין תפקידים על פי מקומם בארגון ולא על פי השיוך החילי.** את ההמלצה הזאת יש לסייג שכן היא לא תמיד נכונה. גם במטה ישנם לא מעט תפקידים שהם

כל התכונות שעל פי המאמר נדרשות מקצין המטה.

נוסף על כך המאמר ממקד את ההתייחסות שלו לרמות הקמ"ד-רע"ן, אולם אנחנו עדים לתהליך שבו דווקא קצינים בכירים (אל"ם ומעלה) מגיעים לתפקידי מטה בפעם הראשונה לאחר סדרה ארוכה של תפקידים במערכת המבצעית, וחוסר הניסיון המוקדם שלהם בעולם המטה הוא בעוכרי המערכת. הסיבה: תהליך הלמידה הארוך של עולם המטה מקשה על קידום תהליכים באופן אפקטיבי, וכשהדבר מתאפשר, הקדנציה מסתיימת. כאשר חלק ממסלול הפיתוח של כל קצין כולל יציאה לתפקידי מטה בשלבים מוקדמים יותר (דרגות סרן ורס"ן), יש בכך כדי לטייב את כישורי הקצין ולהחזיר אותו לשטח לאחר שרכש מיומנויות קריטיות לתפקידי פיקוד. לעתיד הרחוק יותר יש בכך כדי לייצר קציני מטה בכירים מיומנים יותר שנדרשים לתהליך למידה קצר יותר ומגיעים במהירות לאפקטיביות גבוהה.

משך התפקידים במטה

אני מסכימה עם האמירה שכיום אין הגדרה ברורה ומחייבת למשך תפקיד במטה. ברצוני לחדד את הסוגיה הזאת. הגדרה של משך התפקיד היא קריטית בגלל שתי סיבות:

- משך התפקיד במטה חייב להיות מותאם למערך המקצועי ולהביא בחשבון תקופת למידה, תקופה של מימוש תהליכים ותקופה של הפקת לקחים ושל הסקת מסקנות לתהליכים הבאים.
- קצין מטה חייב שתהיה לו הזדמנות "לסגור מעגלים" בעבודות מטה שאותן הוא מוביל, כך שהעברת התפקיד לבא אחריו תכלול לא רק את הידע המקצועי שנצבר אלא גם תובנות שעלו במהלך התפקיד.

לדעתי, ולאור מודל הקבע החדש, משך קדנציה צריך שיהיה בין שלוש לארבע שנים. בפרק זמן קצר יותר אי־אפשר ליצור תהליך שלם. בפרק זמן ארוך יותר מסתכנת המערכת בתהליך של שחיקה ושל ירידה ביכולות הביצוע.

משך התפקיד צריך להיבחן גם ברמות הבכירות. רמ"ח שמגיע מהשטח או רמ"ט שעושה תפקיד מטה ראשון לא יכולים למצות את עצמם, את התהליכים ואת התובנות