

פרק ב'

קצין המטה הבכיר – מאפיינים, מרכיבי תפקיד ויכולות

בפרק זה נעסוק בקצין המטה הבכיר. מיהו קצין המטה הבכיר? ניתן לענות על שאלה זו בשני מישורים, האחד בתחום ההיררכי, קרי, הדרגה. במישור זה הכוונה היא בעיקר לרמת הסא"ל והאל"ם. המישור השני הוא, תחומי העיסוק. במישור זה אנו מזהים שני סוגים של קצינים. הראשון הינו קצין המטה המקצועי, בעל התמחות ספציפית. השני הינו קצין המטה המתאם, העוסק בראיה מערכתית, מהווה אנטגרטור / מתאם של מומחים, ואינו בולט כאיש מקצוע בתחום ספציפי, אלא בתחום התיאום הכולל.

1. מיקומו של קצין המטה הבכיר בארגון

קצין המטה הבכיר מהווה חלק מ"הנהלת" הארגון. תפקידו לצפות, לכוון, לנתח ולהעריך מגמות עתידיות בסביבה, לאבחן לאלו כיוונים מתפתח הארגון וכיצד הסביבה החיצונית משתנה. עליו להתבונן על הארגון ממבט על ולסייע בהנהגתו ליעד הנדרש. כמו כן, מצופה ממנו לפרוץ ולהרחיב את גבולותיו הפורמליים של התפקיד, לאתר תחומים חדשים, הניתנים לפיתוח, ליזום ולשאוף כל העת לשיפור תהליכים בתחומים עליהם הוא מופקד.

קצין המטה מהווה חוליה, המקשרת בין המפקד ליחידות. תפקידה של החוליה הוא ל"הציף" כלפי מעלה את צרכי היחידה, ולפיכך, מחד גיסא עליו להתמצא בצרכיהן של היחידות ובאילווצים עימן הן מתמודדות ומאידך גיסא, עליו להביא לידי מימוש את מדיניות המפקד ודגשיו. לעיתים עשויים להתגלות פערים בין תפיסותיו ודגשיו של המפקד ובין אלה של היחידות. במקרים כאלה על קצין המטה הבכיר להיות מעין מתווך בין המפקד ויחידותיו ולתת שירות לא רק למפקד, אלא גם ליחידות שתחת פיקודו. על קצין המטה לייצר תהליכים שיתופיים עם היחידות ולחבר ביניהן כבר

בשלבם המוקדמים של עבודת המטה. זאת, על מנת שישפיעו על המשימה ויחוו שותפות בתהליכי קבלת ההחלטות.

עליו לסייע למפקד לקבל החלטות ברורות ביצוע, ולקחת בחשבון את מגוון האילוצים. בהקשר זה ניצב קצין המטה פעמים רבות בדילמה כיצד לתת מענה לצרכים מרובים ולגורמים שונים, כאשר בדרך כלל קיים מחסור במשאבים ולא ניתן להשביע את רצון כולם.

2. תהליכי העבודה

קצין המטה הבכיר נדרש להיות, ראשית לכול, מקצועי ביותר בתחום המקצועי עליו הוא מופקד. עליו להעשיר את מפקדו בנתונים, בידע ובזוויות מבט שונות. עליו לשקלל נתונים לכלל תמונה רחבה ולפרוש בפני מפקדו חלופות שונות לטיפול בבעיות ואת המלצתו המנומקת לפעולה. על קצין המטה הבכיר ליזום ולשמש כמעין "גנרטור". עליו להימנע מגישה פאסיבית על פיה הוא רק מגיב להנחיות או למצבים הדורשים טיפול. עליו להיות המניע לחשיבה אחרת, פורצת גבולות וחדשנית – קצין המסייע למפקד להוביל את הארגון למחוזות חדשים, המממשים באופן מיטבי את תכליתו. קצין המטה נדרש להתבונן לטווחים ארוכים, לחזות התפתחויות עתידיות, ובו זמנית להיות מחובר למציאות ולספק פתרונות יומיומיים.

על מנת לממש אתגר זה עליו להפגין גמישות מחשבתית ותפיסתית, כך שיוכל לנוע מעלה ומטה – מעין "סולם יעקב" שראשו בעננים, בפנטזיות ובחזון, ורגליו נטועות עמוק בקרקע. לקצין המטה הבכיר יש כוח רב ומרחבי השפעה בלתי מבוטלים. ביכולתו לקדם או לבלום טיפול בנושאים השונים. לרוב הוא מהווה את הסמכות המקצועית הבכירה ביותר ואין מעליו דרגים היכולים לבקר את המלצותיו המקצועיות.

המפקד מטיל את המשימה, וקצין המטה הוא שקובע את אופן הטיפול בה – את היקפה; עומקה; לוחות הזמנים הנדרשים למימושה; ולבסוף מאשר את תוכניתו אצל המפקד. כנגזרת מכך מוטלת עליו האחריות לבצע את הדברים באופן המקצועי ביותר, להשפיע, לומר את דעתו ועמדותיו באופן מנומק ואמיץ, גם אם הן עומדות בסתירה לאלה של מפקדו. עם זאת, מרגע שהתקבלה החלטה על ידי המפקד וגם אם ההחלטה עומדת בסתירה להמלצות קצין המטה נדרש ממנו להיות מחויב למימוש ההחלטות ברוח מפקדו (להרחבה, ראו הפרק דילמות בעבודת המטה).

תהליכים אפקטיביים של עבודת מטה מחייבים מיפוי נכון של הגורמים המקצועיים. יש להגדיר עם מי, מתי ובאיזה נושא נדרש שיתוף פעולה. הפעלה נכונה של שותפי התפקיד הינה קריטית לקידום נושאים ולביצוע עבודת מטה איכותית במערכת

המקצועית. זאת, מאחר שלא תמיד מוטלת על קצין המטה האחריות על כלל התהליך מתחילתו ועד תומו, לא בהיבט תוכן העמ"ט ולא בהיבט לוח הזמנים למימושו. הציפייה מקצין המטה היא שישכיל לפתור בעיות בעבודה עם עמיתיו ויערב את מפקדו רק כאשר לא נמצא פתרון.

לעיתים עשויות הנחיות המפקד להיות כלליות ועמומות. המפקד הבכיר אינו צריך לשלוט בכל הרכיבים ובכל הפרטים בתמונה ולפיכך ההנחיות שלו עשויות להיות נתונות לפרשנויות שונות. על קצין המטה הבכיר מוטלת החובה להכיר היטב את רוח המפקד ועל בסיסה להבין את כוונותיו ולממש את החלטותיו. ראוי שבנושאים משמעותיים בסיכום המופץ יציג קצין המטה הבכיר פרשנות מפורטת, תרגום של הנחיות המפקד על בסיס רוח המפקד וידאג לקבל עליהם את אישורו. יש להדגיש, כי במסמכיו של קצין המטה הבכיר לעמיתיו או לדרגי השדה אסור שתשרור עמימות. עליהם להיות חדים וברורים.

3. פירוט היכולות והכישורים הנדרשים מקצין המטה הבכיר

3.1 התחום המקצועי:

א. **מקצועיות** – רמתו המקצועית ויכולותיו של קצין המטה הבכיר הן מקור

הסמכות והכוח המרכזיים שלו והערך המוסף שלו כלפי מפקדו. מקצועיותו של קצין המטה נחלקת לשני תחומים מרכזיים:

- 1) **שליטה בידע הספציפי** – הכוללת שליטה והיכרות מעמיקים עם תחומי התוכן והאחריות עליהם הוא מופקד. כגון, תחום מומחיות כלשהו (הנדסה, כ"א, משפט וכד') כמו גם הכרת הפקודות והנהלים הרלוונטיים. שליטה בידע הספציפי הנדרש לביצוע איכותי של התפקיד, שליטה בפרטים ובנתונים וידיעה היכן ניתן לאתר נתונים בתחומי אחריותו ומהן המערכות התומכות העומדות לרשותו. בתחומי הידע הללו על קצין המטה הבכיר להתעדכן באופן תדיר, להכיר מגמות וכיוונים עולמיים, הן באקדמיה והן בצבאות זרים ולהתחדש כל העת.
- 2) **הבנה מערכתית** – היבט אחר של מקצועיותו של קצין המטה הבכיר היא הראייה המערכתית שלו. עליו להיות מסוגל לתכלל בין תחומים ונושאים שונים וליצור חיבורים והקשרים ביניהם. זאת, כדי להוביל לטיפול מיטבי בתחומים עליהם הוא מופקד. כאמור, עבודת המטה הינה עבודה אינטגרטיבית, המתבצעת באמצעות בחינה של נקודות מבט רבות וההקשרים ביניהן. היכרות מעולה עם צה"ל, התמצאות

מצוינת בחלוקת תחומי האחריות והסמכות בין המפקדות השונות, והיכולת לבצע תכלול בין הגורמים השונים משפיעים ביותר על האפקטיביות והיעילות של עבודת המטה. על קצין המטה הבכיר להבין את ההקשר בו מבוצעת המשימה, את המכשלות הצפויות ואת הגורמים בעלי העניין על מנת שיוכל לנהל את עבודת המטה באופן מיטבי.

ב. **יכולות תכנון וחשיבה** – קצין המטה הבכיר נדרש לתכנן ולגבש את דרכי הפעולה ולבחור את קו הפעולה הטוב ביותר לביצוע עבודת המטה. לכן, צפיית העתיד וחשיבה יצירתית תופסים מקום מרכזי בתהליכי התכנון. הללו גוזרים מה יש להשיג ולשם מה, מתי, היכן וכיצד. התכנון הינו המאמץ המרכזי, שבאמצעותו מתורגמת משימת הרמה הממונה לקו פעולה נבחר. בפועל, על קצין המטה הבכיר לאתר ולהגדיר את האתגר העומד לפתחו או את הבעיה, להפכם למשימה לטיפול, לאסוף נתונים, לנתחם, לבחון חלופות ולהמליץ המלצות. עשיית המטה הינה עשייה תכנונית בעיקרה. זוהי עבודה מורכבת, המצריכה התחשבות במשתנים רבים ובגורמים משפיעים. קצין המטה הבכיר נדרש לתכנן לטווח ארוך ולהתבונן באופן מערכת, וכן לטפל בטווח הקצר – לעצב מתודולוגיות, שיטות וכלים, אשר יסייעו בידי הארגון לפתור בעיות וליצור התקדמות ושיפור.

ג. **יכולת אבחנה בין עיקר לטפל וקביעת סדרי עדיפויות** – בסביבת פעולה מורכבת, עמוסת נתונים, משימות וכוחות, יצטברו על שולחנו של קצין המטה הבכיר, לעיתים מזומנות, מטלות ונושאים רבים לטיפול. לכן הוא נדרש ליכולת אבחנה טובה בין העיקר לטפל. עליו לברור באופן מושכל, מתוך המכלול את הדברים החשובים ובעלי המשמעות. זאת, לאור רוח המפקד וניתוח המשתנים, כגון מה דחוף וקריטי, מה נחוץ לצורך הראייה ארוכת הטווח ולמידת ההשפעה על שאר היחידות. על בסיס כל אלה עליו לקבוע את סדר העדיפויות לטיפול – במה להתמקד ומה ניתן לדחות למועד אחר, ומה מתוך הנתונים מהווה "רעש" ממנו ניתן להתעלם. כאשר מתגלה סתירה בין הפרמטרים הללו ובין סדרי העדיפויות, כפי שהוגדרו על ידי המפקד, יש לחזור אל המפקד על מנת שיכריע.

ד. **גמישות ופתיחות מחשבתית** – קצין המטה הבכיר, בהיותו קצין מקצועי ומפקד, נדרש ליכולת לחשוב באופן פתוח ויצירתי, וכן לאפשר חשיבה פתוחה וגמישה בקרב פקודיו. רעיונות טובים לעבודת מטה יכולים לעלות גם מדרגים נמוכים, וקצין מטה בכיר שלא ישדר פתיחות וכבוד

לרעיונותיהם של פקודיו עלול להפסיד רעיונות טובים. הפקודות והנהלים אינם יכולים לתת מענה לכל המצבים ולכל המקרים. הטיפול בחריגים צריך להיעשות תוך הפגנת רגישות ומתוך ראייה מערכתית. קצין המטה הבכיר צריך להיות גם בעל יכולת לעבור מעיסוק במופשט ובעמום לעיסוק בפרטי פרטים ובקונקרטי. עליו להיות מסוגל לבצע הכללות מדוגמאות פרטיות ולגזור מהכלל אל הפרט. נדרשת ממנו היכולת להפגין גמישות מחשבתית ולאפשר מגוון של זוויות מבט, על מנת למצוא את הפתרונות המיטביים לארגון.

ה. **תחקור והפקת לקחים** – קצין המטה הבכיר נדרש ליכולת למידה ושיפור מתמיד מתוך הצלחות וכשלים שבוצעו על ידו ועל ידי אחרים.

ו. **מודעות סביבתית** – מקצין המטה הבכיר נדרשת מודעות סביבתית גבוהה. עליו ל"חיות" את השינויים במערכת ובסביבה החיצונית, לאתר איומים והזדמנויות. זאת, על מנת שיוכל להתריע בפני מפקדו ולהמליץ על כיווני פעולה, על שינויים נדרשים וכד'.

ז. **יוזמה וחדשנות** – קצין מטה בכיר צריך ליוזם ולאתר תחומים לטיפול ולפיתוח, להכין עבודה תשתיתית (פיתוח מודלים, יצירת מאגרי נתונים בנושאים שונים, ביצוע הערכות מצב וכד'), לייצר רעיונות חדשניים ויצירתיים ולהוביל את הארגון למקומות חדשים. קציני מטה שאינם יוזמים ומתבססים על תוכניות המפקד בלבד, הופכים לכלי ניהולי גרידא, המסייע למפקד בביצוע תפקידיו השגרתיים במקום שיהיו מנוף לחדשנות ולהסתגלות. קציני מטה בכירים צריכים להיות בעלי חזון, ולהאמין ולהתעקש שהגשמתו אפשרית. יוזמתו של קצין מטה הינה קריטית להתפתחות הארגון.

ח. **יכולת כתיבה** – אחד התוצרים המרכזיים בעבודת המטה הוא העברת מסר בהיר בכתב. על קצין המטה לחתור לכתיבה של נייר מטה בהיר, המעביר מסר סדור שיטתי ומנומק. השאיפה צריכה להיות שגם קצינים שלא השתתפו בדיון יחושו לאחר קריאת המסמך כאילו נכחו בו. קצין המטה הבכיר, אשר כותב ניירות מטה טובים, ייצור לעצמו הזדמנויות השפעה רבות יותר ויקבל התייחסויות משמעותיות יותר לעבודתו.

ט. **יכולת שכנוע ושיווק רעיונות** – התפוקה המרכזית, אותה צריך קצין המטה הבכיר לתת, הינה ייעוץ משכנע למפקדו. קצין מטה בכיר, שיהיו לו רעיונות מבריקים, אך חסרה לו יכולת שכנוע לא יוכל להשפיע ולקדם

את הנושאים שחקר ואת המלצותיו. אין די בכך שקצין המטה משוכנע שהכיוון עליו הוא ממליץ הוא הכיוון הנכון. עליו מוטלת האחריות לשכנע ולרתום את האדם, שעומד מולו. כושר השיווק של קצין המטה כולל שני תחומים: האחד, היכולת לזהות את הצרכים וערוצי הקליטה של העומד מולו ולהתאים את אופן ההצגה לאדם אותו הוא רוצה לשכנע; יש אנשים שאוהבים רעיונות בהבזקים וסיסמאות ויש שאוהבים הצגה מלאה ומפורטת. החלק השני הנדרש הוא היכולת לתכנן את תהליך השכנוע ("הקמפיין"). על קצין המטה הבכיר להיערך להצגת רעיונותיו. עליו להקדיש מחשבה באשר לפרומים בהם נכון להציג, מי נכון שישתתף, למי נכון להציג באופן אישי או קבוצתי, לפני מי ובאיזו מתכונת. חשוב להבין מה מעניין את הבאים להציג בפניו ולהתחבר לצרכיו.

3.2 התחום הניהולי-פיקודי

לאחר שהושלמה מלאכת התכנון, אחראי קצין המטה הבכיר להניע את הוצאתה אל הפועל. זאת, על ידי הפעלת הסמכות ובאמצעות פקודות והוראות, שנועדו להשיג תיאום והרמוניה. כמו כן עליו לוודא כי הפעולה מתנהלת בהתאם למצופה ולתקן את הסטיות בין התוצאות בפועל לבין התכנון. היבט פיקודי אחר של קצין המטה הבכיר, הוא שבנוסף להיותו קצין מקצועי הוא מופקד גם על יחידה ומפקד של קצינים וחיללים. מתוך האמור לעיל ניתן להתייחס לכמה מרכיבים, הנדרשים מקצין המטה בתחומי הפיקוד והניהול:

- א. **פיתוח והנעת כפיפים** – כמפקד, קצין המטה נדרש לפתח ולחנוך את הקצינים הזוטרים יותר בארגונו. עליו לסייע להם להתמצא ולפתח את ראייתם המערכתית, לסייע להם ליצור הקשרים נכונים וקשרי גומלין עם בעלי תפקיד רלוונטיים, על מנת שיוכלו לתת תפוקות מיטביות. כמפקד, על קצין המטה הבכיר לעקוב אחר ביצוע תהליך עבודת המטה על ידי פקודיו (המתודולוגיה שנבחרה, אופן הגדרת הבעיה, הנתונים, החלופות וההמלצות), וכן לבחון את איכות התוצרים ואופן הכתיבה. בנוסף, על קצין המטה להעביר לפקודיו את המסרים והדגשים של המפקד, ראש הארגון, על מנת שיוכלו לבצע את עבודת המטה באופן המקצועי ביותר תוך הבנת כיווני הפעולה והדגשים של המפקד.
- ב. **יכולת ארגונית** – על מנת להוציא אל הפועל את התוכנית נדרשת מקצין

המטה הבכיר יכולת ארגונית. עליו לייצר נהלים, להגדיר את יחסי הגומלין ואת יחסי הסמכות והאחריות בין הגורמים השונים ולתרגם באמצעותם את קו הפעולה הנבחר לתוכנית של ממש.

ג. **מיצוי משאבים** – על קצין המטה הבכיר, המתפקד כרע"ן, רמ"ח או בתפקיד בכיר אחר במערכת המקצועית, מוטלת החובה ליצור תשתית ניהולית, שתאפשר מיצוי מיטבי וחסכוני של משאבי הארגון עליו הוא מופקד בתחומי אחריותו תוך עמידה ביעדים שהוגדרו לו. לשם כך עליו להתמצא בגישות ניהוליות מתקדמות, להתאימן לארגונו וכן לנצל תפיסות ותיאוריות – כמו למשל ביזור, ארגון לומד וכד' – ולדעת לתרגמן לפעולות יישומיות, אותן מבצעים בארגונו.

ד. **יחסי אנוש ויכולת עבודה בצוות** – בסביבת המטה נחוצים יחסי אנוש טובים ויכולת ליצור עבודת צוות טובה ולנהל אותה. במטה נדרשת חשיבה משותפת, הפריה הדדית ויכולת לעבוד באופן משולב ומשלים עם שותפי תפקיד ועמיתים מתוך הארגון ומחוץ לו. קצין המטה עשוי להידרש לעבודה בכמה צוותים בו זמנית בתחומים שונים.

ה. **עבודת צוות טובה** – משמעה לאפשר ריבוי דעות, להקשיב, ליצור אווירה המעודדת פתיחות מחשבתית, ועם זאת מכוונת לתוצר איכותי ובמועד שנקבע.

ו. **ניהול קונפליקטים וגישור** – מכיוון שעבודת המטה מאופיינת פעמים רבות בעיסוק בנושאים לגביהם יש מחלוקות בין גופים שונים, נדרשת מקצין המטה הבכיר היכולת לאתר את הצרכים והאינטרסים של הגופים ולהציע פתרונות שיתנו מענה לצרכים הייחודיים של כל גורם. כמו כן, נדרשת ממנו היכולת לשכנע ולתווך בין הגורמים על מנת להשיג שיתוף פעולה ופשרות.

ז. **הובלה ויישום של שינויים מערכתיים** – אחד מאתגרי המנהיגות המשמעותיים של קצין המטה הינו הובלת שינויים מערכתיים או שותפות מרכזית בתהליכים שכאלה. קצין המטה הבכיר נבחן לא רק בניהול השוטף בתחומי, שמתבצע כראוי אלא במתן ערך מוסף משל עצמו, בהכנסת שיפורים בתהליכי עבודה, במיצוב הארגון ובהשפעה כוללת ורחבה על תפקודו.