

אתגרי המנהיגות והניהול של קצין

המוטה הבכיר = חקר מוקרה

דומיניק עמר-אביטל ורום לירז¹

ההתפתחות בתחום המנהיגות מעבירה את הדגש ממאפייני המנהיג להקשר שבו מתבצעת המנהיגות. עבודה זו מתמקדת בהבנת ההקשר המנהיגותי של קצין המטה בפיקוד המרכז. ניתן להגדיר את ההקשר שבו פועל קצין המטה בפיקוד המרכז במסגרת זירות הפעולה של מד"ה: זירת המפקדות, זירת המטה וזירת הפיקוד הבכיר. העבודה מתארת את שבעת אתגרי המנהיגות והניהול המאפיינים את קצין המטה בפיקוד המרכז: רוח המפקד, עבודת מטה, ניהול המערך המקצועי, חשיבה כלכלית, סביבה דינמית, מיקוד הערך המוסף על אוגדה מרחבית ותכנון ארוך-טווח מול ה"כאן ועכשיו". העבודה מתבססת על עבודה אישית עם חלק מקציני המטה בשנה וחצי האחרונות, חומרים מקצועיים בנושא וראיונות עם קציני המטה אשר סיומו את תפקידם בפיקוד.

בעקבות ההבנה כי התמקדות במנהיג בלבד הינה רק חלק מן התמונה. צעד משמעותי בכיוון נעשה על ידי מודל הטווח המלא של Bass & Avolio, בו סגנון המנהיגות של המנהיג מתאר גם את סוג יחסיו עם מונהגיו (Bass & Avolio 1994; Bass 1985). המנהיגות המתגמלת (Transactional Leadership) והמנהיגות המעצבת (Transformational Leadership) מתארות שני סגנונות מנהיגות המשפיעים על הקשר בין המנהיג למונהג.

מנהיגות מתגמלת (Transactional Leadership) מוגדרת כיחסי חליפין בין מנהיג למונהג, הנשענים על מערכת תגמולים (קידום, משימות טובות) שמספק המנהיג בתמורה לעבודה איכותית, כמותית או בתמורה לדמות גבוהה של מחויבות ונאמנות המונהגים. המונהגים מונעים ע"י אינטרסים אישיים בלבד, כלומר שביעות רצונם, רמת ההניעה (מוטיבציה) שלהם וביצועיהם הם פונקציה של ציפיותיהם להשיג מטרות ותגמולים רצויים (Bass & Avolio, 1994). מנהיגות מעצבת (Transformational Leadership) מניעה מונהגים להתעלות מעבר לאינטרס האישי ולפעול לטובת קולקטיב, משימה או חזון ע"י יצירת מערכת משותפת של ערכים ואמונות. מנהיגים מתמירים מציגים חזון עתידי, יוצרים מטרות משותפות ע"י מערכת סמלים, מעודדים את המונהגים לפקפק בדרכים המסורתיות לעשיית דברים ומתייחסים לכל פרט בצורה שונה אך הוגנת (Bass & Avolio, 1993). גישת המנהיגות המעצבת לחלה לצה"ל וניתן למצוא אותה במקומות שונים, כגון: סדנאות שנועדו ליצור חזון ארגוני משותף, כלל תהליכי פיתוח המנהיגות האישית בביסל"ם עד לפני שנים מספר וכו'.

הקדמה

בדומה לאלומת אור דקה המתרחבת והולכת, כך ניתן לתאר את התפתחות תחום המנהיגות. בראשית התמקדה האלומה במנהיג ובמאפייניו. ביסודה של הגישה עמדה ההנחה כי **התכונות והמאפיינים הייחודיים של המנהיג** משפיעים על מונהגיו. בסקירתו של התפתחות התחום מתאר פופר (1999) כי למרות ביצוע מאות מחקרים, אין הוכחה אמפירית עקבית לגבי קיומה של תכונה כלשהי שניתן להגדירה כתכונה מובהקת של מנהיגים. גישת התכונות קיבלה את ביטויה גם בצה"ל בסדרת המחקרים של ביסל"ם סביב המ"מ והמג"ד המצטיינים (לנדאו וזכאי, 1991; זכאי ושיינפלד, 1992). בסדרת מחקרים זו רואיינו מפקדים בדרגות השונות תוך ניסיון לחפש מה הן התכונות אשר הופכות אותם למצטיינים. הנחת היסוד של גישה זו הינה כי פעולה בהתאם לתכונות שנמצאו במחקר תסייע למפקד להפוך למצטיין. מסמך "סגולות הקצין" (2001) אשר כתב מפקד בה"ד אחד לשעבר, אל"ם יוסי היימן, מהווה גם הוא דוגמה להמשגה מסוג זה.

בהמשך התרחבה אלומת האור לקשר בין **המנהיג למונהגיו**,

1 רס"ן דומיניק עמר-אביטל הינה היועצת הארגונית של פיקוד המרכז.

סרן **רום לירז** הינו פסיכולוג צבאי ארגוני במערך הפסיכולוגיה של זרוע היבשה ומשמש כיום כסגן יועצת פיקוד המרכז.

* מאמר זה נכתב כחלק מהערכות ענף פסיכולוגיה פקמ"ז לתחלופת מטה הפיקוד. המאמר מתבסס על עבודת סוף שנה במסגרת ההשתלמויות לקציני מד"ה.

המפקד והמטה, 1993). לזירת המטה יש שפה ייחודית (סנדר, 2003) ודילמות מאפיינות (הומינר ושגיא, 2004). קצין המטה בפיקוד המרכז מתמודד עם אתגרים הנובעים מהיותו גוף מטה כגון עבודת מטה, חשיבה כלכלית ורוח המפקד, ואלה יתוארו בהמשך. קצין המטה בפיקוד הינו חלק מן קבוצת הקצינים הבכירה ביותר בחיל המקצועי שלו ובפיקוד. לכן, המאפיינים של זירת הפיקוד הבכיר הם רלוונטיים לתפקודו. הצורך בקביעת מדיניות והסתכלות ארוכת טווח תוך השפעה סימבולית על מונהגיו הם חלק ממאפיינים אלו. מיון והערכה של מאפיינים אלו ניתן למצוא במרכז הערכה לאל"מים. מרכיב ה-E של אדיג'ס והיכולת ליוזם ולהשפיע הם המרכיב הנבדק ביותר במרכזי הערכה לאל"מים ההכשרה למאפייני הפיקוד הבכיר כגון מפנה, קומ"ם ומב"ל נועדו לשפר את היכולת של המפקד הבכיר, לייצר תמונה מערכתית ורב-ממדית בנושא שהוא עוסק כדי להשפיע עליו. אתגרי התכנון ארוך הטווח מול ה"כאן ועכשיו" וניהול הסביבה הדינמית המאפיינים את עבודתו של ק' המטה הבכיר יתוארו בהמשך.

על המתרחש בכל הזירות משפיעה במקרה דנן הלחימה אשר מחדדת ומעצימה את האתגרים. ארבע שנות לחימה בפלסטינים השפיעו ומשפיעות על הקשב של קצין המטה הפיקודי למתרחש בשטח, על ניהול המשאבים שלו ועל עבודתו מול אוגדת איו"ש. מתחים ודילמות המובנים בתפקידו של קצין המטה הפיקודי צוברים דחיפות ומשמעות חדשה, והשלכותיהם עשויות להשפיע על המענה הביטחוני לתושבי איו"ש ולאזרחי מדינת ישראל. האתגרים המתוארים לעיל מתבססים על עבודה אישית עם קציני המטה בשנה וחצי האחרונות, חומרים מקצועיים שנכתבו בנושא וראיונות עם קציני המטה אשר סיימו את תפקידם בפיקוד. תוצר הניסיון להבין את אתגרי קציני מטה ולהמשיגם, במערכת הייחודית של פיקוד המרכז, מהווה את המסמך שלהלן.

האתגרים -

1. רוח המפקד -

"ק' מטה בפיקוד צריך לעבוד ברוח המפקד ולא בשביל המפקד. ברוח המפקד - להבין את הכיוונים שלו ובמה הפיקוד יתעסק ולא לחכות לו - לרוץ בין היחידות וללכת לכיוונים שלו. לא מעניין אותי איפה האלוף נמצא עכשיו, הוא לא יכול להפתיע אותי בכלום."

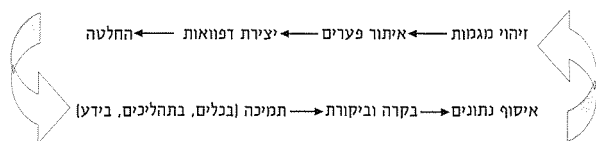
האתגר הראשון של קצין המטה הינו מימוש תפיסת האלוף בתחומי המקצועי. בניגוד למפקדים אשר סמכותם מתקיימת מכוח משרתם, סמכות קצין המטה מתקיימת מתוקף הסמכות שאצל לו מפקדו (עבודת המפקד והמטה, 1993). לכן, על קצין המטה לוודא כי הוא מבין את תפיסת האלוף כדי שהמדיניות שהאלוף מטווה בתחומי המקצועי אכן תממש את תפיסתו.

ההרחבה הסופית של אלומת האור מתייחסת להקשר שבו מתקיימת המנהיגות. על פי גישה זו, המנהיג והמונהג אינם פועלים בריק (ואקום), אלא בסביבה אשר משפיעה על היווצרות דפוסי מנהיגות מסוימים ואינטרקציה מסוימת בין מנהיג למונהגיו. המודל של Reddin (1970) מתאר חמישה גורמים מצביים: משימת הארגון, אקלים הארגון, הממונים, העמיתים והכפיפים. לטענתו, גורמים אלו משפיעים על סגנון המנהיגות האפקטיבי של המנהיג. לדוגמה, ארגון שבו מתקיימות משימות ייצור בעלות לוחות זמנים קצר, עשוי לחייב סגנון מנהיגות תובעני וממוקד ביצוע. תאוריה זו שייכת לקבוצת גישות הנקראת תאוריות תלות-מצב (Contingency Models), כדוגמת התאוריות של Fiedler (1967) ו-Hersy & Blanchard (1977). המייחד את תאוריות תלות-המצב היא ההבנה כי סגנון מנהיגות אפקטיבי בזמנים שונים בהתאם לגורמים שונים (בשלות המונהגים, אופי הארגון, אופי המשימה וכו') Shamir & Howell (1999), אינם מסכימים עם הטענה כי המנהיגות הינה "משתנה תלוי" בלבד המושפע במלואו על ידי סוג הפעילות או המבנה הארגוני, אלא לטענתם הרמה המקדו-ארגונית משפיעה באופן מובהק על התהליך המנהיגותי המתרחש בין המנהיג למונהגיו. דוגמה לכך ניתן למצוא במחקרו של Shamir ועמיתיו (2000), בו נמצאו הבדלים בין סגנון המנהיגות של מ"פים בחי"ר לבין מ"פים בשריון. דוגמה נוספת היא מרכזי הערכה המתבצעים בנפרד לזרועות. הנחת היסוד מאחורי הביצוע של מרכזי הערכה שונים למז"י, לאט"ל ולח"י היא ההבדלים בהקשר הארגוני אשר יצרו סגנונות מנהיגות שונים.

עבודה זו מתמקדת בהקשר שבו מתרחש תהליך המנהיגות. ההקשר אינו רק סוג הארגון או המצב שבו מופעלת המנהיגות אלא גם סוג התפקיד והבכירות שלו. לדעתי, לכל אחד מההקשרים הללו יש השפעה ייחודית על האתגרים שעיימם יתמודד המנהיג, ללא קשר לאופיו וליכולותיו. בהתאם לכך, ניתן להגדיר את ההקשר שבו פועל קצין המטה בפיקוד המרכז במסגרת זירות הפעולה של מד"ה: זירת המפקדות, זירת המטה וזירת הפיקוד הבכיר.

זירת המפקדות משפיעה על תהליך מנהיגותי כיוון שקציני המטה בפיקוד המרכז מהווים קבוצה משמעותית בתוך המערכת הפיקודית. למערכת הפיקודי, כמפקדה בכירה, יש מאפיינים ייחודיים, כגון: תכלול גורמי מטכ"ל השפעה על בניין הכוח, הנחיה של דרג אוגדתי וכו'. מאפיינים אלו מהווים מרכיב חשוב מסדר יומו של קצין המטה הפיקודי. הרחבה לגבי זירה זו ניתן למצוא באתגרים העוסקים בעבודת הפיקוד מול אוגדת איו"ש וההשפעה על המערך המקצועי הפרוס בפיקוד. זירת המטה מהווה את כלל העיסוק בתהליכים המשפיעים ומעצבים את הלחימה. ייעודו של המטה הינו לאפשר למפקד לפקד ולשלוט ביעילות על כוחותיו ועל משאבי יחידותיו על מנת לבצע את משימותיו (עבודת

שלבי ניהול פרויקט



הוא רואה את הפיקוד ולא את מז"י, למרות שזה אחריותם. אני אינטגרטור של הרבה מאוד מערכות גדולות - קבלנים אזרחיים, יחט"ל, מטכ"ל, מז"י. את האינטגרציה מול גופים חיצוניים עושה רק קצין המטה בפיקוד. אני רואה את כולם וכל השאר רואים רק אותי."

קצין המטה בפיקוד אחראי לממשק של גורמים חיצוניים שונים עם המערכת המקצועית עליה הוא מופקד. לכן הוא אחראי למתן פתרונות גם לנושאים שעליהם אין לו שליטה ישירה, כגון תגבור בכ"א הנמצא באחריות הזרוע. אתגר קצין המטה הינו לסנכרן בין המערכות השונות, החיצונית והפנימית, לאור המשימה. המערכות הללו לא פועלות בחלל ריק - מופעלים עליהן הרבה לחצים פנימיים וחיצוניים בתכנון ובכיווני העשייה. אתגר קצין המטה הוא בסימון המצפן - הכיוון הכללי, שמשמר את כל העשייה לאור ערכי בסיס מוגדרים ומטרה מבצעית.

דוגמה לפרויקט מקצועי אשר התנהל בפיקוד, אשר חייב תיאום מול גורמי מטכ"ל הינו פרויקט מרחב התפר. לאור גיבוש תפיסה מבצעית בתפר, נדרש תהליך של גזירת משמעותות התפיסה למרכיבים השונים של בניין הכוח. קציני המטה נדרשו לבחון את ההשלכות של התפיסה על סוגיות כגון אמל"ח, כ"א, ארגון ותקינה ותהליכי הכשרה. תהליך גזירת המשמעותות חייב גם יצירת דיאלוג ותהליכי עבודה מקבילים בגופי המטה הכללי ובזרועות, אשר אמורים לספק את כלל המשאבים ליישום התפיסה המבצעית. תהליכי העבודה חייבו זיהוי פערים במצב הקיים ומענה אינטגרטיבי בתוך המערך המקצועי לטיפול בפערים. לדוגמה - להגדרת כמות הסיוורים היומיים על הגדר הנגזרים מתפיסת ההגנה יש השלכות על מספר כלי הרכב הממוגנים בכל חטמ"ר, כמות הנהגים, מספר הגששים, אמצעי הקשר וכו'. קצין המטה נדרש לא רק לתת מענה לאוגדה מתוך התקציב או התקנים שלו, אלא להשפיע על גורמי המטכ"ל לקבל פתרון. כדי לקבל את הסיוע, על הפיקוד היה לייצר אצל הגופים השונים את התובנה המשותפת לגבי הצורך המבצעי. לאחר שהובן הצורך, הפיקוד סנכרן בין

התיאור לעיל של קצין המטה ממחיש את שתי רמות הפעולה שבהן יכול קצין המטה לפעול - עבודה עבור האלוף ועבודה ברוח האלוף.

הרמה הבסיסית יותר הינה עבודה עבור האלוף. ברמה זו, קצין המטה נותן מענה לדרישות הישירות בתחומו כפי שעלו על ידי האלוף. קצין המטה מחכה להגעת דרישה ואז ממחר ליישמה. האתגר במקרה זה הינו לצמצם את רשימת המשימות הנדרשות לביצוע עד לאפס וכך להראות על מענה מהיר לדרישות.

הרמה המתקדמת יותר הינה עבודה ברוח האלוף. אתגר זה מחייב את קצין המטה להבין היטב את העקרונות המנחים של רוח האלוף. כך, הוא יכול לבנות תוכנית פעולה עצמאית אשר תממש את העקרונות ברחבי הפיקוד. במקרה זה, על קצין המטה להרחיב את רשימת המשימות הנדרשות לביצוע ולא להקטין אותה, כיוון שתמיד ניתן ליישם את עקרונות רוח האלוף במקומות ובנושאים נוספים. רמה זו מאפשרת לקצין המטה להיות יוזם ולא תגובתי. הבנת עקרונות רוח האלוף, מאפשרת לקצין המטה הפיקודי להתמודד עם הסוגיות המורכבות לגביהם הוא נדרש להכריע כמפקד מערך מקצועי בפיקוד. יתר על כן, קצין המטה הפיקודי נדרש פעמים רבות לייצג את הפיקוד מול גורמי חוץ שונים (מטכ"ל, זרוע). כדי לעשות זאת בצורה מיטבית, עליו להיות בקיא ברוח האלוף. הסיכון ברמה זו הוא חוסר הבנה של רוח האלוף, אשר תגזור ביצוע בעייתי על ידי קצין המטה. לכן על קצין המטה הפועל ברמה זו, לייצר מנגנוני בקרה לפעילותו, אשר יאפשרו לו להבין כי הוא אכן "בדרך הנכונה".

2. עבודת המטה בפיקוד -

קצין המטה בפיקוד המרכז, הינו חבר בהנהלת הארגון. החברות בהנהלת הארגון מחייבת את קצין המטה ללבוש שלושה "כובעים" שונים:

1. כמוביל עבודת מטה בתוך התחום/מערך המקצועי שלו

את האתגר של הובלה בתחום המקצועי ניתן לחלק לשתיים:

א. **זיהוי מגמות שינוי** - אחד האתגרים המקצועיים המובהקים של קצין המטה בפיקוד הינו זיהוי מגמות שינוי בסביבתו ובתחום המקצועי שלו. לאחר שזיהה או יזם את מגמת השינוי, על קצין המטה לבחון כיצד הוא נותן לה מענה מקצועי. שלב זיהוי המגמה הוא גם השלב הראשוני בעיני (למרות שהתהליך מעגלי כך שלמעשה הוא יכול להתחיל כמעט בכל שלב) בניהול עבודת המטה³/ ניהול הפרויקט⁴.

ב. **אינטגרציה בתוך המערך המקצועי** - "היקף האחריות בפיקוד הוא עצום - כתובת אחת עד הקצין המקצועי בגדוד. אני הכתובת לכל בעיה. חסר כ"א מקצועי"

ויהיה יושר של המערכת כלפיהם. ידעו למה הוא קיבל והם לא, אבל לא בטוח שיהיה מה לקבל?"

המערך המקצועי הפרוס בפיקוד, מממש את רוח האלוף, בהתאם לעבודת המטה ומדיניות קצין המטה. מן התיאור לעיל עולה בבירור כי אחד האתגרים המובהקים ביותר של קצין המטה הינו ההשפעה על המערך המקצועי הפרוס. הפיקוד המרחבי הינו "הדרג הגבוה ביותר במערכת המבצעית של היבשה", ולכן קצין המטה הפיקודי מהווה את הסמכות הבכירה ביותר לגבי אופן הפעלת המערך המקצועי הנמצא בפיקוד (מפקדת הפיקוד המרחבי במלחמה, 1995). לשם מימוש סמכותו והשפעתו באופן מיטבי, על קצין המטה להיות בעל מדיניות ותפיסת הפעלה ברורה של המערך המקצועי.

האתגר המנהיגותי והניהולי של יצירת מדיניות והשפעה דרכה על המערך המקצועי הפרוס, הם בלב תפקידו של קצין המטה הבכיר. ההשפעה על מערך מקצועי אשר רוב הזמן אינו חשוף אליך באופן ישיר, הינה מורכבת. כדברי אחד מקציני המטה:

"הפכנו להיות אלופי העולם במצגות. אתה רואה מצגות מתהפכות לכל מני כיוונים ובסוף אתה יורד למטה, והדברים לא מוחללים. קובעים מטרות ויעדים אבל למטה לא קורה כלום." לקצין המטה הבכיר בפיקוד יש שלושה אופנים מרכזיים באמצעותם הוא יכול להתמודד עם המורכבות של העברת מדיניותו עד לדרגים הזוטרים:

א. באמצעות הפעלת מנהיגות רחוקה - המרחק הפיסי (מידת החשיפה האישית לאורך היום) והפסיכולוגי (ההבדל המדרגי והתרבותי) בין קצין המטה הבכיר בפיקוד לבין הדרגים הזוטרים יותר מייצר מצב מנהיגותי של מנהיגות רחוקה (שמיר, 1995). המאפיין המרכזי של מנהיגות רחוקה הינו המשקל הסימבולי הרב של פעולותיו של קצין המטה. בשל מיעוט היחסי במידע לגבי קצין המטה, מתבצעת הערכת עמדותיו וערכיו מתוך כל פעולה פומבית שהוא עושה. לכך יש להוסיף את העובדה שבחירת האירועים שבהם ייחשף קצין המטה הבכיר לפני הדרגים הזוטרים נמצאת במידה רבה בידי. ביקור אצל פצוע, חניכת מתקן חדש וסיור בגזרת גדוד קצין המטה עשויים להעביר מסר לגבי הנושאים החשובים לו.

ב. באמצעות הפיכת האגף בפיקוד לגוף מקצועי ייחודי שמרכז ומחולל ידע -

1. "יש לנו באגף פק"ל כניסה לתפקיד - מסמנים את הקצינים הנכנסים לתפקיד בחטמ"ד חצי שנה קודם והם מקבלים חומרים מקצועיים וגאנט של תהליך הכניסה שלהם לתפקיד. התהליך מוכיח את הקצינים ללחץ חיובי לקראת התפקיד."

2. "זיהיתי שהמעבר מחוגר לתפקיד הראשון כקצין הוא קשה מאוד ולכן החלטתי על קיום קבוצת

הגופים כדי ליצור מענה אינטגרטיבי.

2. כשותף בעבודת מטה פיקודית הכוללת מספר תחומים מקצועיים. בחלק גדול מן המקרים, קצין המטה שותף לעבודת מטה בנושא מסוים, כאשר הוא רואה רק חלק מן התמונה. האתגר במקרה זה הינו ראיית המשימה כשלם - במובן של כלל מרכיבי המשימה (אג"ם, לוגיסטיקה, כ"א, תשתית, קשרן ובמובן של התהליך השלם של המשימה - עיצוב, תכנון, הורדת הנחיות, חניכה, בקרה והפקת לקחים שמתורגמת לתהליכי העיצוב העתידי. כדי לראות את המשימה כשלם, על קצין המטה להיות מקצוען בתחומו ובעל ראייה רבת-תחומית אשר תאפשר לו להבין את כלל הנושאים בפדויקט.

הקמת מרחב התפר, כפרויקט לאומי, הינה דוגמה לסוגיה זו. תהליך ההקמה גוזר מספר רב של תחומי עיסוק אשר מובלים בניהול פרויקטלי ע"י קציני המטה השונים. כל אחד מקציני המטה חייב להבין את התמונה הכוללת (תפיסה מבצעית ורעיון מארגן) ולהיות בקיא ברמה מספקת בתחומים השונים בכדי להוביל תהליכי עבודה משולבים ורב תחומיים, כלומר תהליכי עבודה שמכנסים את כלל המשמעויות מן הגופים השונים לכדי שלם ארגוני.

3. כמומחה בהובלת פרויקטים? לפרקים, קצין המטה מוביל נושא שאינו קשור לתחום המקצועי שלו, כגון התחקור הפנימי בתרגיל "אבני אש 9" והשוואת פערי התקנון בין הפיקודים. הובלת עבודת מטה מסוג זה מציבה לקצין המטה אתגר ייחודי. עליו לנהל מומחים מתחומים שונים כאשר אין לו עדיפות מקצועית על פניהם. למרות זאת: "מצופה מקצין מטה שיהיה מסוגל להוביל פרויקט, להוביל מהתחלה ועד השוף."

הערך המוסף שלו במקרה זה היא היכולת להבדיל בין עיקר ותפל ולזהות את מידת המענה שמוצע על ידי המומחים השונים לצורך שהוגדר. סוג זה של עבודת מטה ממקם את קצין המטה כחבר בהנהלה הראשית של הפיקוד, מעבר לתרומה המקצועית שלו. תחושה זו באה לידי ביטוי בתיאור הזה: "הכי קל והכי כף להיות זה קצין מקצועי. להיות שותף של תהליכי חשיבה אג"מיים זה הכי מאתגר, כך אתה יכול באמת להשפיע."

3. פיקוד על מערך מקצועי הפרוס ביחידות הפיקוד -

"איך משדרים כלפי מטה תחושה של התחדשות, בניה והזדמנות ולא ייאוש, בה בשעה שזה על גבול החוסר אמינות - נעשים קיצוצים ש"לא מוצאים חן בעיניך"? התשובה היא סוג של רציונליזציה - המצב אמנם "בטטה", אבל אנחנו כמערכת נדאג לכם (למי שטוב). אני נלחמתי לשמור אנשים ותקנים בפיקוד. בכל מקרה תמיד נגיד להם את האמת - הם ידעו מי קיבל מה

עיקריות: הראשונה ריכוז הכוחות המובהק הנמצא בפיקוד. כפיקוד המרכזי הנמצא בלחימה מול הפלסטינים בארבע השנים האחרונות, רוב יחידות היבשה המבצעיות בצה"ל נמצאות בגזרת הפיקוד. משמעות זו מרחיבה משמעותית את גודלו של המערך המקצועי עליו אחראי קצין המטה בכל פרק זמן נתון.

המורכבות השנייה המאפיינת את הפיקוד היא השינוי התמיד (הרחבה בנושא בפרק 6). על קצין המטה לתת מענה מקצועי ללחימה שבה נמצא הפיקוד. השינוי המתמיד במאפייני הלחימה יוצר מצב שבו לא תמיד יודע קצין המטה מה הם הפתרונות המיטיביים למצב החדש. במצב של איידיעה, יקשה עליו להנחות את דרגי הזוטרים. מורכבות זו מחייבת את קצין המטה לייצר תהליך למידה ארגונית אשר דרכו ימצא הפתרון. התהליך כולל את כל הדרגים במערך: למידת העקרונות מן הדוגמאות המוצלחות בשטח, עריכתם כהנחיה או כתורה, הפצת המידע החדש למערך וביצוע בקרה על המימוש. האתגר המנהיגותי במקרה זה הינו למנף את איידיעה האישית לכדי תהליך פיתוח מקצועי-מערכי.

4. חשיבה כלכלית -

"האתגר הוא להביא כסף ומהכסף שיש לך לעשות יותר. התקציב שלי בתחילת שנת 2003 היה חמישה מיליון שקלים. בסיום השנה גלגלתי שישים ושלושה מיליון. האתגר הוא איך להביא משימות שיוצרות כסף ומהרווחים שלך לעשות עוד משימות. צריך כל הזמן לייצר משימות שרלוונטיות מבצעית ומייצרות כסף."

השינוי בסביבת העבודה שבה צה"ל פועל בשנים האחרונות, מחייבת את קצין המטה לחשיבה כלכלית על כל פעולותיו. במצב בו מתקיים קיצוץ של מיליארדי שקלים בתקציב צה"ל, קצין המטה נדרש לבחון את המחיר של כל פעולה ופעולה. תהליך החשיבה הכלכלית מורכב ממספר שלבים:

א. יצירת מסד נתונים - על קצין המטה לבנות מסד נתונים אמין של עלות פעולותיו השונות. על המסד לכלול את העלות של ביצוע הפעולה על ידי גורמים שונים לדוגמה - קבלן אזרחי, אט"ל והמערך המקצועי בפיקוד. כך יוכל קצין המטה לקבל החלטות מושכלות לגבי הפעלת הגורמים השונים, בהתאם לעלותם.

ב. יצירת סדר עדיפויות - המתח בין הרצון להיענות לכל בקשה, בדגש על בקשות שקשורות ללחימה ופניות של מח"טים, לבין ההבנות כי הלחימה כבר לא מקדשת את האמצעים והתקציב הולך וקטן, מחייב את קצין המטה לייצר סדר עדיפויות בין הפרויקטים השונים.

ג. התייעלות - לאחר הבחירה באיזה פרויקט להשקיע, על קצין המטה לבחון כיצד לבצע אותו בעלות המינימלית.

עמיתים של הקצינים בתפקידם הראשון. היום הם כבר מתקשרים ומתיעצים אחד עם השני כשיש להם בעיה."

3. "פיתחנו מודים לאיכות הביצוע של הקצינים המקצועיים בגדוד המבצעים תעסוקה בחטמ"ר. בסיום התעסוקה קצין המטה בחטמ"ר נועדך אותם על פי המודים שקבענו בפיקוד."

שתי הדוגמות הראשונות מאפשרות לקצין המטה בפיקוד לשפר את תהליכי העבודה של המערך המקצועי שלו באמצעות איתור נקודות בעייתיות ברצף התפתחותם - כניסה לתפקיד בחטמ"ר, תפקיד הקצונה הראשון. הדוגמה האחרונה, הגדרת מדדי ההצלחה בתפקיד, מאפשרת להשפיע על אופן ביצוע התפקיד של הקצין המקצועי בגדוד. מכיוון שאנשים נוטים לפעול בהתאם למדדים שבהם מודדים אותם.

הגוף הקבוע והיציב של הפיקוד יכול להוות מוקד שמרכז את כלל הידע - תו"ל, תפיסות, הוראות, תחקירי אירועים ולקחים, תוך יצירת רשת של ניהול והעברת הידע. בנוסף, הפיקוד יכול להפוך להיות גוף שמייצר תהליכי הטמעת הידע בשטח - שיפור מודלים לחניכת קצינים מקצועיים ביחידות, מיסוד פורומים קבועים ללמידה ופיתוח ידע, מיסוד תוכניות הדרכה לצד ביקורות מקצועיות וליווי מקצועי של תהליכי שינוי ארגוני ורה"ארגון הסד"כ על כלל השלכותיהם" (סיכום פורום מטה פקמ"ז - לקחי ת"ע 2003, ענף הפסיכולוגיה פקמ"ז, מסמך פנימי).

ג. באמצעות קציני המטה הכפופים לו מקצועית באוגדות. במערכת גדולה ומורכבת הנמצאת בפיקוד המרכזי לא יוכל קצין המטה להבטיח שמטרותיו יתממשו באמצעות פיקוח מקרוב על הדרג החטיבתי ובוודאי שלא על דרג הגדוד. לכן עליו להגיע למצב שבו יוכל לבטוח בקציני המטה ביחידות שמתחתיו, שיפעלו ברוחו ויגשימו את המטרות שהציב - "בכדי לממש את תוכנית העבודה צריכה להיות שותפות בין הדרגים (פיקוד - אוגדה) ברעיון ובדרך. לאחר מכן נדרשת אנפה ובקרה שזה אכן קורה".

לפיכך חייב קצין המטה הבכיר להשקיע חלק ניכר מזמנו במפקדיו - בבחירה שלהם, בהיכרות קרובה עימם, בהתפתחותם האישית, ובבקרה על פעולותיהם. בתנאים כאלה - פעולות כמו מתן תגמולים, הדחה ומינוי של קצינים, הקצאת זמן ותגובה לאירועים קריטיים - הופכים להיות כלים היוצרים תרבות של פיקוד, ומעצבים את שדרת הפיקוד ברוחו של קצין המטה הבכיר (אלטמן, 1998).

אופני ההשפעה על דרגי הזוטרים, דרך תהליכים המשפיעים עליהם ישירות ועל ידי קציני המטה באוגדות, נתקלים בקושי ייחודי בפיקוד המרכזי. מורכבות ההשפעה נוצרת בשל שתי סיבות

הפיקוד במטכ"ל, עיסוק במימוש תוכניות רב שנתיות תוך ראייה רחבה של המערכת - "האתגר של קצין מטה בפיקוד זה להסתכל רחב כי מתחת אין להם זמן".

הקוטב השני, המיוצג על ידי מחסום חווארה, הינו החיבור של קצין המטה למה שקורה בשטח עכשיו. תחושות הלוחמים, צורכי הגדוד, מימוש התוכנית הפיקודית בשטח, התמיכה במבצעים השונים המתקיים ברחבי איו"ש הם המרכיבים השונים של הקוטב הזה. תיאור נוסף של האתגר, עולה מתוך הדברים ואלה: "האתגר המורכב ביותר של קצין המטה - הוא לשלב את היכולת לתת מענה מיטבי לפעילות שמותרחשת עכשיו וליצור את הסביבה המתאימה לטווח הארוך [תקינה וכו']. אני עוסק בתכנון של מרחב התפר וצריך לתת את הדעת על הכשירות של הגדוד שנכנס הלילה לתעסוקה. אם עסקת רק בתכנון ארוך טווח או תהיה מלך העולם עוד 5 שנים אבל הכול יהיה רקוב אצלך. אם עסקת רק בהפעלת כוח אתה חוטא לתפקיד כי אתה היחיד שרואה לטווח הארוך".

למתח בין הקטבים יש השפעה על חלוקת הזמן של קצין המטה. עליו גם לזהות את תהליכי המערכת מתוך דיוני מטכ"ל וגם לחוש את צורכי השטח בביקורים ביחידות. על קצין המטה לדאוג ליצירת מערכת מקצועית אשר תוכל להגיב לאירוע בן חמש דקות בציר, לפעולה לילית בכפר או למבצע ארוך בעיר פלסטינית מרכזית.

התנועה בין הקטבים מחייבת את קצין המטה לניהול גמיש של תוכניות עבודה. מציאות של הפיקוד בכלל ושל השנה האחרונה בפרט מראה כי לפרקים קיים פער גדול בין תוכניות העבודה הנכתבות ובין סדר היום הפיקודי בפועל. הפער נובע מהתאמת התוכנית לצרכים המשתנים. לכן, מומלץ לנהל 'תוכנית עבודה נושמת' אשר מביאה לידי ביטוי את סדרי העדיפויות הארגוניים ואת התכנון ארוך הטווח, לצד הגמישות והצורך לתת מענה מהיר לצרכים החדשים ביחידות.

לדעת, המתח שבו צריך לנוע קצין המטה, בין התכנון ארוך הטווח לבין 'הכאן ועכשיו', משמעותי יותר בפיקוד המרכז בהשוואה למקומות אחרים, ממגוון סיבות:

1. הלחימה האינטנסיבית

ארבע השנים האחרונות הציבו את פיקוד המרכז במוקד הלחימה מול הפלסטינים. ריכוז הכוחות, האמצעים ותשומת הלב הצה"לית והציבורית מחייבים את קצין המטה לתמיכה רציפה ומאומצת בלחימה. תמיכה זו משפיע על השקעתו של קצין המטה במענה המבצעי המיידית בהשוואה לתכנון ארוך הטווח.

2. בין העימות גבוהה העצימות לעימות נמוך-העצימות התו"ל הצבאי מתייחס ברובו לעימות גבוה עצימות. המקום שמיעד התו"ל למפקדת הפיקוד הינו הקוטב של התכנון ארוך הטווח - קביעת הרעיון המערכת, התוכנית המערכתית

לחלק מקציני המטה בפיקוד ישן אחריות על תקציבי ענק של מיליוני שקלים. אחריות זו מחייבת את קצין המטה לביקורתיות מתמדת לגבי מימוש התקציב. על קצין המטה לוודא כי נבחנו כל האפשרויות לבצע את הפרויקט. שימוש במסד הנתונים עשוי לסייע לקצין המטה, על ידי הצגת העלות של החלופות השונות לביצוע הפרויקט.

ד. שמירה על הקיים - "כשמשיקעים היום בסביבה יותר טובה לחיילים - זה משלם את עצמו. אתה צריך להשקיע פחות כסף לאחר מכן כי החיילים שומרים על הציוד. מעריכים את ההשקעה."

לאחר שבוצע הפרויקט, על קצין המטה להשפיע כי הוא יישמר לפרק זמן מרבי. השחתה של ציוד, בזבוז של ימ"ם, שימוש קלוקל במערכת חדשה, הופכים את תהליך קבלת ההחלטות של קצין המטה לכמעט בלתי-רלוונטי. אם לאחר דיונים רבים החליט קצין המטה לחזק את היחידה ב'האמר' חדש, אשר התהפך יום לאחר הגעתו, אין תועלת בדיוני קצין המטה. יתר על כן, קצין המטה ייאלץ להשקיע תקציב בתחזוקה ובתיקון במקום במתן מענה לצורך מבצעי חדש.

ה. יוזמה של פרויקטים רווחיים - "האתגר הוא איך להביא משימות שיוצרות כסף ומהרווחים שלך לעשות עוד משימות". בהתאם להערכת המצב והשותפות בעבודת מטה בפיקוד, נדרש קצין המטה לבחון באילו מקומות הוא יכול להרחיב את פעילותו. את הפרויקטים החדשים עליו לבצע כך שישאר ביתרה גם לאחר סיום ביצוע הפרויקט. עם יתרת התקציב, קצין המטה יכול לתת מענה לצרכים נוספים הקיימים בשטח.

5. תכנון ארוך טווח מול 'הכאן ועכשיו' -

"המתח המשמעותי ביותר שקצין המטה נמצא בו, הוא בין השפעה על הפעלת הכוח לבין התפקידים הקלאסיים של מטה הפיקוד (אחראי על עיצוב המערכת, תכנון רעיון מערכת, תכנון תוכניות וייצוג האוגדות במטה הכללי). מצד אחד אתה מחויב לתשובות לאט"ל למה שעתיד להתרחש בעוד שנה ומצד שני אתה מחויב לדעת מה קורה עם שני קווי התקפה במבצע בקסבה או הסטאטוס המדויק בעבודות בתפר וכו'. אתגר ק. המטה הוא לסדר את לוח הזמנים וצינורות הקלט כדי שיוכל לדעת באופן סביר מה הסטאטוס בתווכים השונים שהוא אחראי עליהם. זה המתח בין מרגנית 13 ומחסום חווארה."

על פי התיאור לעיל, על קצין המטה בפיקוד המרכז לנוע בין שני קטבים, שמייצגים בניין 'מרגנית' בקריה ומחסום חווארה. בניין מרגנית מייצג את הקוטב של החשיבה ארוכת הטווח המתבצעת ברמת המטכ"ל. זהו התפקיד הקלאסי של קצין המטה - יצוג

המוראל, לגבי המשאבים. יתכן שצריך לעשות עכשיו רהיארדון לשנה הבאה בגלל הקיצוצים הצפויים. צריך ללמוד להגיב מהר. מי שנכנס לתפקיד אין לו זמן ללמוד - תוך שבוע יגידו לו שהחליטו על "כנרת 3" והוא יצטרך להצביע על שני דבייסרנים לקיצוץ. תוך שנה תרחיש הייחוס השתנה ואם האמריקאים יכשלו בעיראק תוך שנה הוא יכול להשתנות שוב. מוות של שליט מצדדים, קיצוץ - לכל דבר יש השפעה על המתרחש בפיקוד מרכז.

התיאור לעיל הינו של שינוי מתמיד בסביבת העבודה של קצין המטה בפיקוד. המציאות משתנה ללא הרף ועל קצין המטה להבין כי הוא פוגש בכל פעם מציאות חדשה מזו שהכיר בעבר. לפילוסוף היווני הרקליטוס מיוחסת האימרה כי "איננו יכולים להניח את רגלנו באותו נהר פעמיים, כי בכל עת מים אחרים זורמים בו". כוונתו כי המפגש שלנו עם הנהר שונה כל פעם כיוון שהוא משתנה באופן מתמיד. ביטוי מודרני לשינוי המתמיד ניתן ע"י טופלר בספרו הים העתידי (1982). כותרת חלקו הראשון של הספר היא "מותו של הקבוע". כותרת זו מסכמת את אחד הנושאים המרכזיים בספר - עולמנו מצוי בזרם הולך וגובר של שינויים. התמורות התכופות הן המאפיין המרכזי של זמננו, ולא הקבוע והיציב.

אך מה המשמעות של מצב השינוי המתמיד לעבודתו של קצין המטה? שלא ניתן לתכנן קדימה? שעדיף שלא להשקיע בתוכניות ארוכות טווח כיוון שהכול עשוי להשתנות? אם כן, כיצד אפשר לתת מענה מקצועי לאורך זמן ליחידות המבצעיות ולהשפיע על המערך המקצועי הפרוס?

מוטה גור (1968) מתייחס לסוגיית השינוי המתמיד: "חידושים טכנולוגיים, שינוי סדר כוחות ושיטות לחימה אצל האויב, וכן הערכות מלחמתית קונקרטיים, צריכים לדרבן את קצין המטה המקצועי להצעות מקוריות, נועזות ומיוחדות לגבי המצב הנדון. עליו להתנער מדעותיו, השגותיו והמלצותיו שלו עצמו, שהיו אבן גזית בהחלטות קודמות של מפקדו, ולראות בעיניים פקוחות את האמת החדשה". כדי להתמודד עם התפקוד בסביבה דינמית, על קצין המטה להיות במצב מנטלי ורגשי מתמיד של למידה. כדברי אחד מקציני המטה: "לא לקבל כלום כמובן מאלו - הכול נושנתה, במיוחד בפיקוד. התפקיד הוא כמו בבית הספר - כל היום לומדים. מי שבא נעול, טועה".

שמואל (2002) במאמרו "הלמידה בעימות המוגבל" טוען כי: "ניתן לומר כי העימות בין כוחות לא-מאוזנים נסוב גם על כושר הלמידה. הכושר ללמוד מאפשר לזהות מצבים מתפתחים ולפתח אמצעים בקצב העולה על קצב ההסתגלות וההשתנות של היריב ולמנוע ממנו בכך את נטילת היוזמה. כושר הלמידה הוא אפוא מרכיב חיוני וייחודי בלחימה בעימות המוגבל".

לתהליך הלמידה של קצין המטה שני חלקים מרכזיים: החלק הראשון ו- איתור השינויים אשר מתרחשים בסביבה; החלק

והאילוץ לביצועה (מפקדת הפיקוד המרחבי במלחמה - ארגון והפעלה, 1995). כאשר התו"ל מתייחס למעורבות של הפיקוד ברמה הטקטית, מדובר ברמת הגיס והאוגדה: "על מפקדת הפקמ"ר לגלות עירנות מתמדת לנעשה ברמה הטקטית, כך שתוכל להבחין בהיווצרות הזדמנויות מערכתיות-פיקודיות בקרבות הגייסיים והאוגדתיים". הלחימה בעימות המוגבל לעומת זאת, לא נעשית ברמת הגיס ואף לא ברמת האוגדה. זוהי לחימה טקטית ואף טכנו-טקטית אשר מתקיימת ברמת הגדוד והפלוגה, ומשך הפעולה שלה הוא קצר מאוד בדרך כלל. כל אירוע יחידני זוכה מייד לתשומת הלב של הפיקוד, אף שבמלחמה גבוהת עצימות ייתכן שהאירוע היה מגולם בממוצע כלשהו של אירועים מסוגו בגזרה. לכן, העימות נמוך-העצימות מחייב את קצין המטה להתמקד ברמה הטקטית והמיידיית שבה מתבצעת הלחימה. חובה זו אינה מצמצמת את חובתו של קצין המטה לתכנן ארוך הטווח.

3. תפיסת הפיקוד של אלוף הפיקוד

"תכנון לטווח ארוך - כל הזמן קדימה למרות שהאלוף מחייב להתעסק גם בעכשיו. לתכנן בין לחשוב לטווח הרחוק לבין להיות כל היום בשטח".

לאלוף הפיקוד, מתוקף אחריותו לנעשה במרחב הפיקוד, חשוב כי ייתן מענה שלם לצרכים השונים של היחידות המבצעות פעילות מבצעית במרחב הפיקוד. מענה זה צריך להינתן לאחר הבנה מעמיקה של הצרכים כפי שהם באים לידי ביטוי בשטח. תפיסה זו מחייבת את קצין המטה להכיר לעומק את הצרכים המשתנים תדיר של יחידות הפיקוד השונות.

האתגר המנהיגותי והניהולי של קצין המטה בפיקוד אינו לפעול בקוטב התכנון ארוך-הטווח או בקוטב ה"כאן ועכשיו". האתגר הינו לפעול בשטח לאור התכנון ולשנות את התכנון לאור המצב בשטח. הפתרון המערכתי אינו של "או-או" אלא של "גם וגם". מתוך המצב בשטח אפשר להשפיע על תהליך התכנון, ומתוך תהליך התכנון אפשר להשפיע על המצב בשטח. הבנת צורכי היחידות, מתוך העיסוק ב"כאן ועכשיו" מאפשרת לקצין המטה להשפיע בתהליכי התכנון ארוכי הטווח של המטכ"ל והזרוע. שותפות בתהליכי התכנון המטכ"ליים מאפשרת לקצין המטה להבין את הפערים בשטח. רק מתוך מחסום חווארה אפשר להבין את התמונה הכוללת, ורק מתוך בניין 'מרגנית' אפשר להבין את המתרחש במחסום חווארה.

6. תפקוד בסביבה דינמית -

"אתגר הדינאמיות - אין אפשרות לייצב את המערכת, אין דבר כזה. כל הזמן צריך לעשות הערכת מצב מתמשכת. לגבי

נקראים "מעצבים". דוגמה למעצבים הינם: אימונים תוך כדי לחימה, מוכנות אופרטיבית לתרחישי ייחוס וחניכה. על קצין המטה לבצע הערכה מתמדת של השפעת השינויים בסביבת הפעולה על המערך המקצועי והמענה המבצעי בכדי להיות במצב של יוזם ולא של מגיב. ההערכה המקדימה מאפשרת לקצין המטה לנצל את השינויים המתרחשים לצרכיו.

2. השינוי כהזדמנות

"פקמ"ז חי במצב בלתי אפשרי - כל הזמן בסחרחורת של שינויים: חומת מגו, ההודנה, רה ארגון הסד"כ, התפר, "קלע", "כנרת", ההתנתקות. הפיתרון היחידי - צריך לנצל אותם כהזדמנות. לדוגמה הקיצוצים. תמיד היה חסר אנשי מקצוע ולכן מי שהיו לא טובים נשארו. בעקבות הקיצוצים הצלחנו להקפיץ את הרמה של כוח האדם שלנו".

דוגמה נוספת לתפיסת השינוי כהזדמנות עולה בדברים האלה: "קיבלנו הנחיה לצמצם מפקדות ובסיסים. החלטתי שאנו נוביל בתחום וכתוצאה איחדנו את הצמ"פים בבסיס אחד. עכשיו חיילי הצמ"פ יכולים גם להתאמן ולא רק לשמור על הבסיס שלהם".

תפיסת השינוי כהזדמנות מחייבת מקצין המטה הבנה מעמיקה של התהליכים בפיקוד ושל הנושאים המרכזיים שעליהם הוא רוצה להשפיע בתחומו. אומנות קצין המטה אינה לנצל כל הזדמנות, אלא רק את אלה אשר ימנפו את הנושאים המרכזיים שהגדיר בתפיסת המדיניות שלו. כך מאפשרת התמודדות רציפה ומקצועית עם השינוי המתמיד בסביבת העבודה בפיקוד.

7. פיקוד מרחבי על אוגדה מרחבית

הערך המוסף של קצין המטה הפיקודי על קצין המטה של אוגדת איו"ש מהווה אתגר יומיומי. אמנם לקצין המטה הפיקודי יש אחריות על האוגדות הנוספות בגזרת הפיקוד, אבל למעשה, במיוחד לאחר ירידת חשיבות הזירה המזרחית (ירדן ועירק), עיקר תשומת הלב הפיקודית ניתנת למתרחש בגזרת הלחימה באיו"ש. תשומת הלב המשותפת של קצין המטה האוגדתי והפיקודי באותה גזרה מעלה שאלה ברורה של הערך המוסף של דרג אחד על משנהו. מצב דומה מתרחש גם בפיקוד הדרום עם אוגדת עזה ובפיקוד הצפון עם אוגדה 91. החפיפה הפיזית הכמעט מלאה בין מרחב פיקוד המרכז לבין זה של אוגדת איו"ש אף מחזיק את הסוגיה.

הערך המוסף של קצין המטה בפיקוד בא לידי ביטוי בשלושה אופנים מרכזיים:

1. ייצוג במטכ"ל - קצין המטה בפיקוד מהווה מעיין "שר

השני ו- בחירה בשינויים אשר עשויים להפוך להזדמנויות לקידום מדיניות קצין המטה. להלן פירוט על שני המרכיבים:

1. על קצין המטה לאתר באופן תדיר את השינויים המשמעותיים המתרחשים בסביבת הפעולה שלו. הבחינה נעשית באמצעות ביקור בשטח, השתתפות בדיונים בפיקוד ובמטכ"ל ואף האזנה לרדיו. השינוי יכול להגיע ממגוון מקומות:

א. מתוך הפיקוד - סוג חדש של מטענים שעליו צריך מפקד ההנדסה הפיקודי לתת את הדעת.

ב. מתוך פיקוד אחר - התפתחות איום בפיקוד אחד עשויה ללמד את ק.א.ג.מ וקמ"ן של הפיקוד האחר על מגמות שעשויות לצמוח במרחב.

ג. מתוך החברה הישראלית - מצב של מיתון בחברה הישראלית עלול להשפיע על יכולת אנשי המערך המקצועי של קצין המטה לבצע את משימותיהם בשל בעיות כלכליות בביתם.

הרמטכ"ל, משה יעלון, במאמרו "הכנת הכוח לעימות המוגבל", מתאר כיצד ניתוח גבולות המערכת וגבולות המערכה, סייעו לו כאלוף פיקוד המרכז לאבחן את השינוי בסביבת פעולתו:

א. גבולות המערכת - "אם נחיל על העימות הזה את הכלים של תורת המערכות, נלמד שעל המערכה הזאת משפיעים כוחות חזקים, שנמצאים בעצם מחוצה לה, ובהערכת מצב רגילה ספק אם היו באים לידי ביטוי. כך למשל שיקולי מדיניות אמריקאים משפיעים על מרחב הפעולה הצבאי כמו גם שיקולים הנוגעים למגרש האירופי, המצרי, הירדני והסורי. אלה גורמים בגבולות המערכת שאנו, כצבא, כמעט שאיננו משפיעים עליהם, אומנם הם משפיעים עלינו. לפיכך חייב המתכנן הצבאי להכיר את השיקולים האלה, להבינם ואף לחזות את השפעתם". הגורמים אשר נמצאים בגבולות המערכת ומשפיעים על המערכה שלנו נקראים "מושכים". בדומה להשפעת גרמי השמיים על מסלול תנועת כדור הארץ, אלו הם כוחות עזים אשר "מושכים" אותנו מכיוון התנועה המתוכנן שלנו בהתאם לעוצמתם.

ב. גבולות המערכה - "לאחר בירור גבולות המערכת נבחנים גבולות המערכה. אלה הם התופעות והתהליכים שמשפיעים על המערכה, ואשר אנו יכולים להשפיע עליהם. למשל, באיזו מידה יהיו לפלסטינים הישגים מדרך האלימות. לצבא יכולת להשפיע רבות על המרכיב הזה." התהליכים המרכזיים שעליהם אנחנו רוצים להשפיע במערכה,

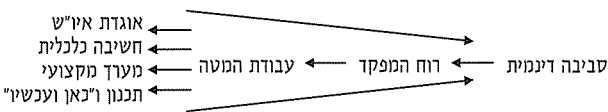
פי קריאה ובקשה קונקרטית מצד המקביל באוגדה. שיטה זו משאירה את מלוא האחריות באוגדה ומותרת את הפיקוד כמגיב על פי הצורך.

ג. הקצאת משאבים פיקודיים וריכוזי מאמצים - קיימת הנחת עבודה לפיה לפיקוד יש משאבים ייחודיים שאין לאוגדה (בעלי מקצוע, כלים, תקציבים, אמצעים). הפיקוד מסייע לאוגדה בכך שהוא מקצה לה את היכולות המיוחדות שלו לריכוזי מאמץ שמסייעים לאוגדה לסגור פערים או ליישר קו. לדוגמה - "כשאני רואה שהם פותחים פער בטיפולים של רכב/רקס" אנחנו מרכזים מאמץ על חטמ"ד מסוים - שולחים את כל בעלי המקצוע ובשבוע מרוכז מיישרים קו...?"

סיכום שהוא גם התחלה

רוח המפקד, עבודת מטה, ניהול המערך המקצועי, חשיבה כלכלית, סביבה דינמית, אוגדת אי"ש ותכנון ארוך-טווח מול ה"כאן ועכשיו" הם שבעת אתגרי המנהיגות והניהול של קציני המטה בפיקוד מרכז, כפי שעלו על ידי קציני המטה המסייעים. כל אחד מן האתגרים דורש יכולות וזימונויות אחרות מקצין המטה. כל אחד מן האתגרים מחייב את קציני המטה להפעיל את המנהיגות שלו באופן אחר. כל אחד מן האתגרים בנפרד הוא מאמץ לא מבוטל. ביחד הם אתגר סיזיפי ייחודי. בניגוד לסיזיפוס אשר היה צריך לגלגל אבן אחת במעלה ההר, קציני המטה בפיקוד מגלגל מספר אבנים במעלה ההר, ולאף אחת מהן אסור להתגלגל למטה.

כדי להתמודד עם ה"אבנים המתגלגלות", ניתן לייצר מודל שיוכל למפות את הקשרים ביניהם. טיפול באתגרים כמערכת תוך הבנת הקשרים ביניהם, יכולה לסייע בהתמודדות אפקטיבית עימם. ניתן לארגן את אתגרי קציני המטה בהתאם למודל הבא:



המודל מתאר כיצד המפקד, אשר מבצע הערכת מצב מתמדת, מבין את השינויים בסביבה ומתאים את עקרונות הפעולה שלו למטה. קציני המטה מתרגם את רוח המפקד לתוכנית פעולה למערך המקצועי שלו. תוכנית הפעולה נותנת מענה לטווח הארוך ול"כאן ועכשיו" תוך יישום חשיבה כלכלית. יישום התוכנית משפיע על הסביבה ועל תהליכי השינוי בה אשר מפורשים על ידי המפקד.

מודל זה הינו פשוט ונהיר אך גם פשטני במקצת. קיימים תהליכי השפעה הדדים בין קציני המטה למפקד כמו גם בין המערך המקצועי לקציני המטה. החשיבה הכלכלית משפיעה על המערך המקצועי ועל תהליכי התכנון ארוכי הטווח. השינוי המתמיד

חוגי" לנושאים המקצועיים אשר באחריותו. תפקידו לרכז את הצרכים השונים, לתעדף אותם ולהביא למימושם על ידי רתימת גופי המטכ"ל. מתוך הבנת הצרכים כפי שמיצג לו קציני המטה האוגדתי, יכול קציני המטה הפיקודי לתת להם מענה בעזרת גורמי המטכ"ל. הטיפול בזירת הפעולה החיצונית על ידי קציני המטה הפיקודי מאפשר לקציני המטה האוגדתי להתמקד בצורכי הפנים ביתר יעילות.

2. תכנון ארוך טווח - "אוגדת אי"ש לא רואה את מחרתיים" - היא רואה בקושי את מחר."

החלוקה הקלאסית בין פיקוד לאוגדה הינה של תחומי העיסוק על פי יתרונות יחסיים - לדוגמה, האוגדה עוסקת בתחומים ראקטיביים, שבטווח הקצר (כיבוי שרפות) כמו למשל מתן מענה לצרכים שעולים, טיפול במעטפת למבצעים וכד', והפיקוד עוסק בתכנונים ארוכי הטווח וביזמות כגון טיפול בכ"א או בתשתיות כבדות. בפועל, לא תמיד מצליחים קציני המטה הפיקודיים והאוגדתיים להגדיר קווי יתרון ברורים כ"כ.

3. סיוע במשימות האוגדה - "בגלל מוטת השליטה שמאוד קשה למומש של אוג' אי"ש, אתה חייב לדדת למטה להפעלת הכוח".

אוגדת אי"ש, שהחלה את דרכה כחטיבה אחת (שנת 82'), כוללות היום שבעה חטמ"רים שונים. בנוסף, מתוכננת לקום חטיבה שמינית אשר תהיה אחראית לגדודי ה-90 (גדודי העימו"ג), ליחידות המילואים ולבניין הכוח באוגדה. מכך ניתן להסיק כי מוטת השליטה של האוגדה היא נרחבת מאוד (אין עוד אוגדה סדירה עם מוטת שליטה דומה). בשל הלחמה, רוב הגדודים הסדירים של צה"ל מבצעים תעסוקה מבצעית באוגדה, מצב שמעצים את הקושי בבקרה על המתרחש. ניסיונות הסיוע של קציני המטה בפיקוד לקציני המטה באוגדה באים לידי ביטוי במגוון רחב של דרכים (אבחון יחסי גומלין אוגדה - פיקוד, ענף פסיכולוגיה פקמ"ז, מסמך פנימי):

א. חלוקת משימות פרויקטים - חלוקת העומס בצורה שווה בין הפיקוד והאוגדה, כלומר חלוקה שרירותית על בסיס מידת הפניות של כל צד מבלי לבצע אבחנות מהותיות במשימות. "אני עוזר לו בכל מה שאני יכול, לפעמים אני מבצע חלק מהנושאים אפילו בלי לערב אותו - פשוט סוגר לו את הפניות כדי להפחית עומס". שיטה זו קלה יותר למימוש, אך מחמירה את העמימות באבחנה בין הרמות השונות.

ב. רשת ביטחון - הפיקוד משמש כמעין רשת ביטחון ראקטיבית. במקרה זה, קציני המטה של האוגדה מקבלים על עצמם את כל המשימות שבתחומם. קציני המטה הפיקודי נמצא ברקע - ומתערב ומסייע על

משפיע על עבודת המטה והמערך המקצועי ולא רק על המפקד.

הערות שוליים

ייתכן כי המודל הבא יתאר את המצב בצורה טובה יותר:



2 מערכת - קבוצת דברים המאוחזדים על ידי יחסים הדדיים מסודרים, כדי להיות לשלמות מאורגנת להשגת מטרות (המילון למונחי צה"ל).

3 עבודת מטה הינו מושג עמום למדי, כיוון שאינו מתאר מהי העבודה שהמטה עושה אלא רק כי היא נעשית על ידי המטה.

4 קיימת תפיסה המתייחסת לעבודת מטה בהתאם למקבילה האזרחית שלה - ניהול פרויקט. תפיסה זו נשענת על תורות ניהול כ-T.O.C. (תורת האילוצים) ו-P.M.B.O.K (גוף הידע של ניהול הפרויקטים) ונתמכת על ידי תוכנת מחשב כגון: *Project M.S* ו-*Concerto*.

5 "הרעיון המערכתי, שהוא עניינו המרכזי של תהליך התכנון המערכתי, מלבד ומניע סביב מסגרת הגיונית אחת את סך הפעילויות, המאמצים והכוחות ברמה המערכתית להשגת הישג מבצעי נדרש (תפיסת ההפעלה - עקרונות התורה הבסיסית '2004).

במודל זה, המעגל הפנימי מייצג את מטרת הפיקוד, למענה פועלים שאר הכוחות. המטרה היא הפנימית ביותר כיוון שהיא הסיבה לקיומם וההצדקה לפעילותם של שאר ה"שחקנים בזירה". המעגל הבא מתאר את ה"שחקנים" בזירת הפיקוד שעומדים צריך להתמודד קצין המטה. האלוף, המטה, אוגדת איו"ש והמערך המקצועי הינם הגורמים אשר איתם יממש קצין המטה את מטרת הפיקוד, בהתאם לתחום המקצועי שלו. שלושת המעגלים הבאים הם התהליכים שבעזרתם צריך קצין המטה לממש את מדיניותו. ללא ניצול ההזדמנויות בשינוי, תוך תכנון ארוך טווח, חשיבה כלכלית ומענה ל"צורכי השעה", לא יוכל קצין המטה להתמודד עם דרישות האלוף, עם עבודת המטה ועם המערך המקצועי הפרוס.

אך האם המודל מספק? האם המודל מתאר נאמנה את הקשרים השונים בין אתגרי קצין המטה בפיקוד? לדעתנו, התשובה היא שלילית. הוא אינו עושה זאת מכיוון שהוא אינו התוצר של תפיסתו האישית של קצין המטה.

בעינינו, האתגר המנהיגותי האמיתי של קצין המטה, הינו יצירת מפה אישית וייחודית של אתגרי תפקידו. המפה תורכב מן המוקשים בדרך, נקודות היעד כמו גם מן האתגרים שתוארו במסמך. המודל האישי שיווצר, יהווה את המצפן האישי של קצין המטה אל ההצלחה בתפקידו.

מקורות

- אלטמן, א' (1999). פיתוח מנהיגות בדרג הבכיר, בתוך: א' גונן וא' זכאי (עורכים). מנהיגות ופיתוח מנהיגות, בהוצאת משרד הביטחון.
- גור, מ' (1968). הרהורים על קצין המטה, 'מערכות' 136.
- הומינר, ש' וה' שגיא, (2004). דילמות בעבודת קצין המטה הבכיר. מערכות 396.
- היימן, י' (2001). סגולות הקצין, צה"ל, בית הספר להכשרת קצינים.
- זכאי, א' וע' שיינפלד, (1992). מנהיגות המג"ד המצטיין, צה"ל, בית הספר לפיתוח מנהיגות.
- סופלר, א' (1970). הלם העתיד, 'עם עובד'.
- יעלון, ב' (2002). הכנת הכוח לעימות המוגבל, 'מערכות' 380.
- לנדאו, א' וא' זכאי, (1991). מנהיגות המ"מ המצטיין, צה"ל, בית הספר לפיתוח מנהיגות.

- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, pp. 49-80. San Diago: Academic Press
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Ca, Sage.
- Hersy, P., & Blanchard, K.H. (1977). *The management of organizational behavior* (3rd. ed.). Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall.
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, McGraw Hill.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: theoretical notes and exploratory study, *leadership Quarterly*, 6(1), pp. 19-47.
- Shamir, B. & Howell, (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 257-283.
- Shamir, B., Goldberg-Weill, N., & Popper, M. (2000). Differences in company leadership between infantry and armor units in the Israel defense forces. *Military Psychology*, 12(1),
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New -York: Mcgraw-Hill.
- המילון למונחי צה"ל, אג"ם-תוה"ד, 1998.
- מרכז הערכה לפיקוד בכיר - הרעיון המארגן והמתודולוגיות, מקראה להתמחות זירתית - פיקוד בכיר, 2004.
- מפקדת הפיקוד המרחבי במלחמה - ארגון והפעלה, אג"ם-תוה"ד, 1995.
- סנדר, ע' (2003). זירה לשונית בפסיכולוגיה הצבאית. מערכות 389.
- עבודת המפקד והמטה, אג"ם-תוה"ד, 1993.
- עמ"אביטל, ד' (2003). סיכום פורום מטה פקמ"ז - לקחי ת"ע 2003, פסיכולוגיה פקמ"ז, מסמך פנימי.
- עמ"אביטל, ד' (2003). אבחון יחסי גומלין אוגדה - פיקוד, ענף פסיכולוגיה פקמ"ז, מסמך פנימי.
- פופר, מ' (1999). מנהיגות: היער ושביליו. בתוך: א' גונן וא' זכאי (עורכים). מנהיגות ופיתוח מנהיגות, בהוצאת משרד הביטחון.
- שמואל, נ' (2002) למידה בעימות המוגבל, העימות המוגבל - קובץ מאמרים, בהוצאת אג"ם-תוה"ד.
- תפיסת ההפעלה - עקרונות התורה הבסיסית, אג"ם-תוה"ד, 2004.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and beyond expectations*. New York: Free performance Press.