

כניסה לתפקיד רמ"ד במטה

המילה האנגלית לקצין – officer, כמו גם המילה האנגלית למשרד – office, נגזרות שתיהן מהביטוי הלטיני officiarius שמשמעו "רשמי". האם קצין המטה היושב במשרד הוא מייצג הרשמיות? אם כן, באיזה מובן? **למה בעצם נכנס אדם, הנכנס לתפקיד רמ"ד במטה?**

בהגדרה הצבאית למנהיגות, המתוארת *כיכולת המפקד להוביל את פקודיו להישג הנדרש, נוכח ועל אף כל קושי* (תוה"ד 2013), הוקדשה פיסקה נפרדת לייחודיות של קצין המטה. קצין המטה מתואר בה כאמון על נגזרת ייחודית שבה הוא מביא לידי ביטוי את מקצועו הצבאי ומומחיותו, מתוכה הוא משפיע, תוך חתירה קבועה לאיזון בין הייחוד המקצועי למסגרת הכוללת.

אם כן, הרמ"ד במטה הוא אחראי על תחום מומחיות, לעיתים היחיד האחראי על תחום מומחיות בארגון. כזה ששיפוטו בלתי ניתן להחלפה, ושהמלצותיו יעלו למעלה, ויהוו מצע להחלטות צבאיות ואף לעיתים מדינתיות.

אכן, מחקרים שבחנו את אתגרי הרמ"ד במטה, הדגישו את **המתח** **בין** **שותפות בתהליכים ארגוניים אסטרטגיים** – הדורשים הבנה בmain business הארגוני, **ובין** **התמקצעות ומומחיות ספציפית** – היותך המומחה היחיד מסוגך בצה"ל לעניין, עם האחריות והבדידות הכרוכים בכך.

מתח נוסף בכניסה לתפקיד הוא **המתח בין הזהות הפרופסיונאלית לזהות הפיקודית**- כלומר בין הרצון לממש את המקצוע שלי בתפקיד (להיות מהנדס, מתכנת, עו"ד וכו'), לבין הציפייה הארגונית והגדרת התפקיד – להיות מנהל/מפקד.

אתגר מהותי נוסף בתפקיד הרמ"ד במטה, עולה מכך מ**האתגר הפיקודי**- בוודאי כשזה **התפקיד הפיקודי/ניהולי הראשון** של הקצין. אך גם אם פיקד בעבר על חיילים, הוא נדרש כעת **לפיקוד על קצינים** **ולהובלת מסגרת ותחום**. במקביל לאתגרים המקצועיים, הרמ"ד עוסק בסוגיות של בניית צוות, הובלה והנעה של פקודיו, ניהול זמן ומשימות, והנעה ללא סמכות.

הפיקודיות במטה נשענת פעמים רבות על **מנהיגות פרופסיונאלית** - היכולת להתמקם באופן מקצועי מחד, ומאידך להניע את פקודיי שהם בעצמם מומחים, והיכולת לשלב השפעה דרך המקצועיות להשפעה במישור הפיקודי הפורמאלי, זאת, כאשר אין הוא בהכרח ה-מומחה בתחומו. ייתכן ופקודיו יותר מומחים ממנו, מה שעשוי לאתר את הסמכות המקצועית שלו.

אתגר מנהיגותי נוסף, הוא הדרישה ליותר **מנהיגות משתפת**. היכולת להכליל את הפקודים ובעלי העניין האחרים בתהליכי קבלת ההחלטות, להפוך אותם למשפיעים, על מנת לקבל החלטות מיטביות, תוך שמירה על העמדה המנהיגותית בתוך התהליך.

בהמשך לכך, חשוב לציין גם את הצורך ב**הנעה ללא סמכות** – עבודה לרוחב, השפעה על קולגות, יציאת שיתופי פעולה עם עמיתים והתמקמות מולם.

לבסוף, הרמ"ד במטה **שותף בעבודות מטה חוצות גופים**, לעיתים בצוותים המורכבים מהיררכיות שונות, ונדרש לייצג בהן את עמדת הגוף אליו הוא שייך, כאשר בכניסה לתפקיד הוא לא בהכרח עדיין מבין לעומק את תחום הדעת שלו ברמת המומחיות הנדרשת.

הרמ"ד הנכנס לתפקידו, יידרש לשכלול או רכישה של **מיומנויות** חדשות: ראשית, עליו לערוך **אבחון** של המדור אליו הוא נכנס. מה המשימה המרכזית של המדור, מה התהליכים המרכזיים, מי בעלי התפקידים בתוכו ומחוצה לו, מה החוזקות והחולשות של המדור, וכן הלאה.

ככתוב קודם, **בניית הצוות** שלו היא מרכיב מרכזי בהצלחתו. חיבור וסינכרון האנשים הן ברמה החברתית והן ברמה המשימתית, יהוו מרכיב משמעותי ומתמשך בהצלחתו.

לצורך כך, עליו לשכלל את מיומנויות **התקשורת הבין אישית** שלו, קודם כל יכולת ההקשבה שלו, לצד מיומנויות כמו ניהול מו"מ, ניהול שיחה קשה ועוד.

לצד זאת, מיומנות חשובה בעת הזו היא **היכולת להנהיג ולפקד באי ודאות**.

לבסוף, מיומנות שהולכת ונהיית משמעותית יותר ככל שעולים בסולם הדרגות, היא היכולת להבין ולהשפיע בארגון (פוליטיקה ארגונית). על הרמ"ד להיות מסוגל להבין את סבך האינטרסים, הכוחות והקשרים בהם הוא פועל, ולפעול בהם בצורה מיטבית, כדי לחתור למימוש אחריותו.

נסיים במילותיו החשובות של הרמטכ"ל לשעבר, מוטה גור, שמזכיר את חשיבותה של הבעת הדעה:

"זוהי זכות גדולה- וזוהי גם חובתו, כקצין מטה להביע דעתו (בטאקט, בשכל ובאומץ לב) ולהיאבק למענה. המאבק הינו מסוכן. אולם חוסר מאבק מסוכן שבעתיים. המאבק מסוכן לפרט. לקצין המטה. חוסר המאבק מסכן את הצבא"