

## מנהיגות בדרג הזוטר בצה"ל

שני אלמוג,<sup>123</sup> צליל כהן<sup>124</sup>

האתגר: המפקד הזוטר הוא גורם הסמכות הראשון והעיקרי שהחייל פוגש ועל-ידידיו הוא מנוהל בעת שירותו הצבאי, בעוד המפקד עצמו נמצא בתחילת דרכו. סביבת הפעולה של מפקדים בדרג הזוטר תהיה לרוב "רועשת" ומאופיינת בסדר נמוך. היא בלתי צפויה ומלאה באתגרים. אם יבחר המפקד הזוטר להמשיך בקריירה הצבאית, לתפקידו הראשון יהיה חלק מהותי בעיצוב סגנונו המנהיגותי.

בין האתגרים המרכזיים: פיקוד בסביבה של גבולות חדירים, יישום סמכות פיקודית וגיבוש זהות פיקודית. אחת המשימות המרכזיות של המפקד בדרג הזוטר היא התחייבות לזהותו כמפקד, כלומר כבעל סמכות ואחריות לפקודיו, למפקדיו ולמערכת.

### מבוא

המנהיג (הטוב) נתפס כאדם דגול שעשה מעשים "גדולים", השפיע ונתן השראה לרבים דרך חזון נהיר ומתוקף אישיותו הסוחפת. תפיסה זו מציבה אתגר מהמעלה הראשונה לדרג הפיקוד הזוטר, שנאלץ להיכנס לנעליים גדולות ומדומיינות. המילה "מנהיג" לעיתים מאיימת על המפקד הצעיר שרק מתחיל לבסס את זהותו, ועוד לא תופס את עצמו כמנהיג. לדעתנו, המ"כ, המ"מ, הרש"צ והקמ"ד, הם מנהיגים במלוא מובן המילה. מנהיגותם משפיעה דרמטית על תוצאות המשימה, בשגרה ובקרב. המנהיגות היום-יומית משפיעה ישירות על המוטיבציה של פקודיהם לשירות, ועל מידת מחוברותם לצה"ל ולתפקיד.

כפרק זה נדון במנהיגות הדרג הזוטר, ונציג את עיקרי ההכנות שנאספו במהלך השנים בנוגע לדרג הזוטר במחקרים ובעבודות שונות, שחלקם נערכו זה מכבר וחלקם מהעת האחרונה. נעסוק בהגדרה של הדרג הזוטר ומקומו בצה"ל, נסקור את האתגרים

123 ע"צ ד"ר שני אלמוג היא רמ"ד מחקר ותורה בכיסל"ם.

124 רס"ן צליל כהן היא רמ"ד מחקר לחימה ומעטפת לחימה במכון המחקר בממד"ה.

העיקריים של הדרג ובמענים, דרך הצגת התפקידים והכישורים הנדרשים של מפקדים בדרג זה, וכחלק מכך את המשמעות של גיבוש זהות כנדבך בתהליך פיתוח מנהיגותם.

## משימות ואתגרי הפיקוד הזוטר

### מקומו של הפיקוד הזוטר בצה"ל

ההגדרה מי נכלל תחת דרג זוטר יכולה להשתנות בהתאם להקשר, אך באופן כללי הכוונה היא לדרג שנמצא באינטראקציה ישירה עם כפיפים שאינם בעלי סמכות ניהולית.<sup>125</sup> בצה"ל, הדרג הזוטר מתייחס בעיקר לסמלים, למ"כים ולמ"מים בזרוע היבשה, ולמקביליהם בזרועות האחרות.<sup>126</sup> כלומר אלה מפקדים שחלקם משתייכים לאוכלוסיית החוגרים וחלקם לשדרת הקצונה. ביחס לצבאות זרים, המפקדים הזוטרים בצה"ל צעירים במיוחד, והדבר מעיד לרוב על ניסיון החיים המוגבל ומידת הבשלות שהם מגיעים עימה לתפקיד. בארגונים אזרחיים למנהלים זוטרים יש חשיבות רבה בגיבוש כוח עבודה שמחויב לארגון, והם משחקים תפקיד קריטי ביום-יום ובתוצרים הארגוניים, כאשר תפקידם לא פעם לגשר על פערים בשטח (Hyde et al., 2013). בהקשר צבאי, דרג הפיקוד הזוטר מורכב ממפקדים הבאים בחיכוך הישיר והאינטנסיבי ביותר עם החיילים – החל בכפתור שנקרע בחולצה, וכלה בפרידה מבת הזוג או גירושי ההורים. תפקידו של המפקד כולל לשמור על שגרת הפעילות של הצוות, תוך ניהול הדוק של המנהלות השוטפות.

סביבת העבודה של מפקדים בדרג הזוטר תהיה לרוב "רועשת", בלתי צפויה ומלאה באתגרים שמגיעים מכיוונים שונים כמו הכפיפים והרמה הממונה. לעיתים הדרג הזוטר הוא בגדר "מפקח", ותפקידו ליישם אופרטיבית את החלטות המפקדים שמעליו. לעיתים זהו דרג העוסק ב"ארגון", וכולל סידור עבודה, איוש נקודתי למשימות, בקרה על ביצוע המשימות, פתרון בעיות ברמת הצידוד, שמירה על המשמעת, פתרון מחלוקות וכדומה (Harvey et al., 2014). כמפקדים צעירים, המפקדים בדרג הזוטר נדרשים להתמודד עם סוגיות הנוגעות לדרישות העבודה המצופות מהם, מיצוי כישורונם האישי במסגרת התפקיד, פעולה במכנים ארגוניים דינמיים, קידום אישי

125 בספרות נעשה שימוש במושגים הבאים לצורך התיאור של דרג זוטר: junior manager, front-line manager, shop-floor manager, team leader, supervisor.

126 עלי-פי רוב גם מ"פ ורמ"ד נכללים תחת הגדרת דרג זוטר, אף על פי שזהו אינו תפקיד פיקודי ראשון, והוא כולל פיקוד על מפקדי משנה.

והזדמנויות קריירה ועוד. אתגר ייחודי עבורם הוא העיסוק בפיתוח יכולות מגוונות, כחלק מהיכולת לפתח חליפות תעסוקתיות ולהתקדם לעבר הצעד הבא שלהם בפיתוח הקריירה (Mogale, 2020).

ציטוטו של נפוליאון "כל חייל נושא בתרמילו את שרביט הגנרל" (אצל: כשר, 2000), או בהשאלה "כל מפקד זוטר נושא בתרמילו את שרביט הגנרל", מתייחס לפוטנציאל ולמוטיבציה של כל חייל לטפס במעלה הדרגות הארגוניות. מנגנוני כוח האדם של צה"ל מבוססים על הניידות הזו, שכן הפיקוד בצה"ל צומח "מן השורות". על כן תפקיד המפקד הזוטר הוא למעשה תפקיד שער לעולמות הפיקוד והמנהיגות הצבאית, ומאויש על-ידי מפקדי העתיד בארגון.

### הישגים נדרשים של הפיקוד הזוטר

בשנת 2022 עדכנו אמ"ץ/תוה"ד בהוראה את מדרג הכשירויות וההישגים הנדרשים לפי דרג, מסמל ועד תא"ל. בהוראה הגדירו כי המפקד בדרג הזוטר הוא בעל זהות פיקודית, יכולת קבלת החלטות תחת עומס, המעורר מוטיבציה בפקודיו ובעל אומץ לפקד; מוביל ומניע פקודיו, כפרטים וכמסגרת, למשימות, מתוך זהות של קצין צה"ל ומתוך אחריות למשימות.

ספציפית לדרג הסמל, עיקרי ההישגים הנדרשים הם כדלהלן: יצירת תחושת מחויבות למערכת הפיקודית; הבנת האחריות למשימה, לאנשים ולעצמו כמפקד; הנעה לביצוע המשימה תוך דוגמה אישית ופיקוד מלפנים; יצירת תחושת אמון בקרב פקודים והתייחסות אליהם באופן ראוי; עמידה על עקרונות גם אל מול התנגדות מצד הפקודים; יצירת נורמות התנהגותיות בקרב הפקודים; בניית הלכידות החברתית והמשימתית במסגרת; הבנה של אחריותו לקבלת החלטות כתפקיד וניתוח מצבים בטרם קבלת החלטות.

ההישגים הנדרשים בדרג הסג"ם והסגן כוללים: פיתוח מודעות לחוזקות וחולשות בהיבטים מקצועיים, מנהיגותיים וערכיים; גיבוש תפיסה פיקודית שמהווה מצפן לפעולותיו של המפקד; למידה מתמדת של מאפייני המשימה, המונחים וההקשר; יצירת מוטיבציה בקרב הפקודים לביצוע משימות נוכח קשיים ואף מצבי משבר וכישלון; קבלת החלטות במציאות משתנה; יצירת יציבות ובהירות במסגרת גם תחת

תנאי אי־ודאות ולחצים; ופיתוח פקודים בהיבטים מקצועיים, מנהיגותיים וערכיים.<sup>127</sup> כמו כן, בעקבות עבודת מטה שנערכה בצה"ל ב־2020 הוגדרו חובות הקציין<sup>128</sup> כדלהלן: ליוזם, ללמוד, להכין, להחליט, להוביל ולבצע. זהו תיאור מחזורי של תהליך עבודה שהמפקד מניע שוב ושוב לאור המשימה. ההבדל במנהיגות המדרגית אינו בחובות הבסיסיות של המפקד, אלא ברזולוציה שהוא נדרש לפעול בה. כלומר הכדלים כמוטת השליטה שלו, במידת המורכבות של הבעיות עימן הוא מתמודד וכדומה. בעוד המפקד הבכיר נדרש לראות מערכת - הזוטר נדרש לראות בעיקר פרטים.

### אתגרי הפיקוד הזוטר

במהלך השנים עסקו עבודות ומחקרים רבים באתגרי הפיקוד הזוטר.<sup>129</sup> גיבוש זהות פיקודית ויישום סמכות פיקודית לראשונה, הם שני אתגרי יסוד שמהם נגזרים אתגרים רבים נוספים.

גיבוש זהות פיקודית. התהליך מקפל בחובו אתגרים רבים כמו חיבור של המפקד הצעיר לסמכותו הפנימית, מציאת מרחק פיקודי אפקטיבי, יכולת לפתח מערכות יחסים משמעותיות עם פקודים ועוד. לנוכח מאפייני הדור והשלכות מגפת הקורונה, כמה מהאתגרים התעצמו.

יישום סמכות פיקודית לראשונה. במהלך השנים חל שינוי ביחס של החברה בישראל כלפי סמכות בכלל (למשל סמכות הורים או סמכות מורים) וסמכות פיקודית בפרט. יתרה מכך, מעמדו של צה"ל בחברה התערער במידת מה. הורים לחיילים כבר אינם תומכים באופן בלתי מסויג בצבא ובמפקדיו (ברשטלינג וסטריאר, 2018), ומתקיים דיאלוג ולעיתים אף משא ומתן סביב סוגיות שונות הקשורות בפיקוד על הילד־החייל. כמו כן, הרשתות החברתיות והתפיסה הרשתית והשטוחה שהביאו עימן מאתגרות את הבלעדיות של המפקד כמחזיק בידע וכבעל הסמכות. במקביל, היחס של המפקדים ופקודיהם כלכלי ענישה השתנה עם הזמן. בשנים האחרונות אנו עדים למגמה ולפיה ענישה כבר אינה נתפסת בהכרח ככלי פיקודי לגיטימי, ובמקומה המפקד נדרש

127 להרחבה נוספת בנושא ההישגים הנדרשים בדרגי סמל עד סגן ניתן לפנות להוראה 3.16.

128 כאמור, הפיקוד הזוטר כולל גם חוגרים.

129 מבוסס על השלם הפיקודי - צוות עבודה שפעל ב־2021 בראשות רחכ"א ובהובלת מפקד בהל"ג, אל"ם רועי שטרית.

להסביר, לחבר ולרתום את פקודיו.<sup>130</sup> בה בעת, מתגבשת תפיסה כי הפעלת סמכות ושימוש בענישה פירושה פיקוד לא טוב.<sup>131</sup>

הקרבה בין המפקד לפקודיו מאתגרת היבטים של אומץ פיקודי, בעיקר במקרים שבהם המפקד היה לפני כן חלק מאותה קבוצה אורגנית שהוא מפקד עליה. הקושי בא לידי ביטוי בעיקר בסיטואציות שבהן הוא נדרש להציב גבולות כרויים, לקבוע נורמות התנהגות וכדומה. כלל הגורמים מייצרים קושי בקרב המפקדים הזוטרים לפעול מתוך סמכות, בעיקר בשל העובדה שמדובר בתפקיד הראשון שדורש זאת מהם כחלק מקפיצת המדרגה לתפקיד פיקודי.

הפיקוד בגבולות חדירים. בעבר היה זה "ל מרחב סגור ביחס לסביבתו. אמצעי התקשורת היו דלים ופעלו בקצב איטי; ההפרדה בין הצבא והבית היתה חדה יחסית ולא היה נהוג שאזרחים יתערבו בהחלטות פנימיות של הצבא. כיום מעורבות ההורים גבוהה, האמצעים הדיגיטליים תופסים מקום נרחב יותר והגברת הגיוון של אמצעי התקשורת השטיחה את התקשורת, ומאפשרת לכל אחד להגיע לאמצעי תקשורת, למפקדים בכירים ולגורמים נוספים בלחיצת כפתור. טשטוש הגבולות הוא דו-כיווני, ונוסף על הזליגה של הסביבה החיצונית למרחב הצבאי, יש מעבריות בין המרחב הצבאי לסביבה האזרחית. ביטוי לכך אפשר לראות למשל במערכות היחסים בין מפקדים לפקודים ברשתות החברתיות בהקשרים פרטיים של בית, פנאי והמשפחה (אלמוג, כהן וקישון, 2022). כל אלה מייצרים למפקד הזוטר מרחב סטרילי פחות לפיקוד, עם מספר רב של משתנים שמשפיעים עליו ועל האינטראקציה שלו עם פקודיו.

פיקוד בעידן הרשתות החברתיות. מדובר במרחב חדש שאינו מוסדר דיו בהיבטי תרבות ונהלים ארגוניים,<sup>132</sup> למשל בהקשר של משמעת ואכיפה פיקודית. מקרים שבעבר נשאו בגבולות הבסיס, מגיעים במהירות לרשת; מידע רב (ולעיתים מוטעה) נגיש יותר לפקודים עוד לפני הגיוס ובמהלך השירות, והמפקדים עשויים למצוא עצמם חשופים במרחב הרשת יותר ממה שהיו רוצים.

130 מבוסס על הערכות מצב מנהיגות צבאית שנערכו בשנים האחרונות.

131 יש סביבות/שליבים בשירות הצבאי בהן ענישה מקובלת יותר, אך באופן כללי השימוש בענישה הולך ופוחת. כמו כן יש מקרים שבהם המערכת אינה מספקת כלים לענישה פיקודית.

132 נערכות עבודות ארגוניות בנושא.

מאפייני המתגייסים ושוק העבודה. מאפייני הפקודים בני דור ה-Z כוללים צורך בקצב פעולה מהיר וחלוקת קשב, קליטה של כמויות גדולות של מידע ויכולת לדלג מדבר לדבר. חיילים שואלים שאלות, ומצפים לקבל תשובות בגובה העיניים. הם דורשים שירות משמעותי, מאופיינים בחשיבה ביקורתית ונוטים לערער על דברים שהיו נראים מובנים מאליהם. כמו כן, המתגייסים בעת הזו מאופיינים בחוסן נמוך יותר ביחס לשנים קודמות, ולעיתים בקשיים חברתיים וקשיי הסתגלות רבים יותר, שייתכן שנובעים בין היתר מהריחוק החברתי שאפיין את תקופת הקורונה. נוסף על כך, עולם העבודה בשנים האחרונות עובר שינוי, והקורונה הייתה זרז משמעותי בתהליך. המחוכרות (engagement) של עובדים הפכה לאתגר מתמיד לארגונים – אזרחיים וצבאיים כאחד. בתוך כך, הרצון להאריך שירות ולהתחייב לשירות קבע אינו מובן מאליו. גם המפקדים הזוטרים משתייכים כחלקם לדור הזה, וחולקים מאפיינים התנהגותיים אלה בעוצמה כזו או אחרת. כלומר אינם מזדהים ככרירת מחדל עם המערכת, שואלים שאלות נוקבות ולא מהססים להביע ביקורת.

## מענים והתמודדות עם האתגרים של המפקד הזוטר

### איך מפקד זוטר מניע את פקודיו?

הספרות מכנה את דרג הפיקוד הזוטר כמנהיגות טכנית או יום-יומית. זו מנהיגות ישירה מאוד, שמתקיימת פנים מול פנים, בפס הייצור או בקו החזית (Front Line). מנהיגות זו דורשת יכולת יישומית שהיא למעשה מכלול הכלים והטכניקות המשמשים לביצוע משימות (Sang-jung & Yoo-shin, 2020). כלומר המפקד הזוטר צריך להיות בעל יכולת מקצועית מספקת כדי לבצע משימה עליפי טכניקה קבועה, או לפי סדר פעולות בהתאם לנוהל. בדרג הזוטר עולה מידת הנחיצות של יכולת יישומית-טכנית בהשוואה למשל למנהיגות הדרג הבכיר, הנדרש למיומנויות המשגה והכללה בכדי לבצע את תכלול סוגי הידע השונים בארגון, או להבין את האינטראקציה בין גורמים (Katz, 1974).

במקביל, קיימות מיומנויות אחדות כדוגמת יחסי אנוש טובים, יכולת הבנה והנעה של חברים בארגון, קולגות או כפיפים, הנדרשות לכל הדרגים. בראי המנהיגות הצבאית, מפקדים זוטרים נדרשים בעיקר לידע טכני מקצועי יום-יומי לצד יכולות בין-אישיות, כדי לבצע את תפקידם בכלל ובעת לחימה בפרט – או אז הסיטואציה מאלצת אותם לפעול במרוחק או במנותק ממפקדיהם, ומצריכה גילויי עצמאות, אחריות, יוזמה ותושייה בשטח (Sang-jung & Yoo-shin, 2020).

סביבת הפעולה של המפקד הזוטר מתאפיינת בקרבה פיקודית. בהתאם, אחד המרכיבים המרכזיים ביותר הוא יחסים בין־אישיים, בדגש על קרבה לחיילים. פרקטיקות מנהיגותיות שנמצאות בשנים האחרונות בקדמת הבמה, כמו מנהיגות משרתת, משותפת ואוטנטית, מעודדות רמה גבוהה של קרבה רבה בין מפקדים לפקודים. המפקדים חוו את המודלים הללו כמונהגים, ואצל כמה מהם באים לידי ביטוי באופן אינטואיטיבי בשל השתייכותם לדור שדוגל בייחודיות הפרט ובמרכזיותו. בה בעת, המפקד עודנו אוהז בסמכות הפיקודית ובמקצועיות הצבאית, ובמיומנות ספציפיות הנדרשות במסגרת תפקידו.

פרופ' אסא כשר הגדיר את "פרדוקס המנהיגות הצבאית הצעירה" (כשר, 2000) כמצב של חוסר סימטריה בין הדרישות המנהיגותיות והמאפיינים ההתפתחותיים פסיכולוגיים של המפקד הצעיר (לבני, 2012). מנהיגות פירושה יכולת ונכונות להוביל אחרים, מרצונם, בדרך מסוימת. היא דורשת יתרון מקצועי, ותכונות אישיות שחלקן אולי טבעיות ומולדות, אך רובן נרכשות ומתפתחות. על כן לכאורה לא תיתכן מנהיגות צעירה. פרופ' כשר מיישב את הפרדוקס בהתייחסות למאפיינים הספציפיים של צה"ל. הוא גורס שיש להתחשב באחריות שהמפקדים הזוטרים מבקשים לקחת על עצמם בהתנדבות, לצורך ביצוע משימות צבאיות שהן חיוניות, סבירות ומוכרות. זאת, בשילוב המשמעות של שליחות ערכית לטובת הכלל, שהם מייחסים לשירותם הצבאי.

מצאנו שאותה "צעירות"<sup>133</sup> שמיוחסת לרוב כחיסרון של המפקדים בדרג הזוטר, היא גם יתרון משום יכולתה להבין את החייל, את חווייתו ואת מקורות המוטיבציה שלו (אלמוג, כהן וקישון, 2022). חוסר הניסיון, הבשלות והבגרות של המפקדים הזוטרים אכן נוכח במנהיגותם, אך במקביל יש להם את היכולת לדבר בשפה שהפקודים נענים לה.<sup>134</sup>

על כן הפרקטיקות המנהיגותיות המובילות של המפקד הזוטר הן הדוגמה האישית וההשתתפות במשימות. המפקדים הזוטרים הם המובילים, "ההולכים לפני המחנה", והם חלק מהותי בקבוצה. בעיקר בעת הזו, בה גובר הצורך להסביר לפקודים את המשמעות של כל משימה ומשימה. ההשתתפות של המפקד במשימות יחד עם פקודיו מניעה לפעולה, מייצרת אמון והזדהות של הפקודים עם מפקדם ומגבירה את תחושת המשמעות

133 המושג "צעירות" אינו תקין מבחינה דקדוקית, אך רווח בו רגון הצבאי.

134 למשל: "החיילים שוברים את הכלים, והמ"כ היה אומר לו - 'סתום ת'פה, אני אוהב אותך, אתה לא באמת מתכ' וון למה שאמרת, תרים את הנשק'. לתת לחייל אפשרות לחזור בלי לקבל שבת" (מ"פ, הכשרה קרבית, 2022).

של המשימה. כמו כן, המנהיגות של הדרג הזוטר דורשת מהמפקדים ומאפשרת להם התייחסות אישית וקשר אישי עם הפקודים (זכאי ולנדאו, 1993). המפקד הזוטר, מתוקף קרבתו, יכול להתייחס באופן בלתי פורמלי לפקודים, להכיר אותם היכרות מעמיקה ולעשות שימוש בהיכרות הזו כדי להניעם.<sup>135</sup> אין בכך לומר שהמפקד לא צריך להציב גבולות או להטיל עונשים במידת הצורך, אך היחס האישי והיכרותו האישית עם פקודיו היא אחת הפרקטיקות המרכזיות שלו ליצירת אמון ולהנעה.

הפרקטיקות הללו הן ביטוי מעשי למקורות הכוח שלו. על-פי מודל מקורות הכוח (French & Raven, 1959), יש חמישה מקורות מרכזיים שמפקדים יכולים להניע פקודים דרכם: סמכות פורמלית, סמכות מקצועית, יחסי אנוש, דוגמה אישית וערכים. בפועל, נראה שיחסי אנוש שכוללים את ההיכרות האינטימית של המפקד עם פקודיו, האכפתיות והדאגה לחיילים, והדוגמה האישית שמייצרת תחושת הזדהות ושותפות בקשיים, הן פרקטיקות מרכזיות במנהיגות המפקדים הזוטרים. עם זאת, יש שימוש בפרקטיקות שמביאות לידי ביטוי מקורות כוח נוספים (למשל הדגשה של ערכים משותפים, או יתרון מקצועי שיש למפקד על פקודיו).

המודל של רדין, למשל יכול לסייע בהמשגה של מנהיגות אפקטיבית בדרג הזוטר (Reddin, 1967). המודל מתייחס לציר המשימה וציר האנשים, ומייצר מטריצה של ארבעה תאים. על-פי רדין, אין סגנון מנהיגות אחד אפקטיבי בכל זמן ומצב, וכל סגנון יכול להתאים בסיטואציה מסוימת. עם זאת, סגנון המפקד המשלב שהוא בעל מוכוונות גבוהה למשימה ולאנשים, לרוב יימצא מועיל. סגנונות נוספים הם של מפקד בעל מוכוונות גבוהה לאנשים אך לא למשימה (related), בעל מוכוונות גבוהה למשימה אך לא לאנשים (dedicated), ובעל מוכוונות נמוכה לאנשים ולמשימה (separated).

המודל תקף למרבית דרגי הפיקוד ולמגוון רחב של סביבות פעולה, אך רלוונטי במיוחד לדרג הפיקוד הזוטר שעדיין מגבש את זהותו ומחפש את האזיון המתאים בין ביצוע המשימה להתייחסות לכפופים. המפקד הזוטר אינו נדרש לחשיבה מערכתית משוכללת, להובלת שינויים אסטרטגיים או ליצירת קישורים וחיבורים חדשים בארגון, אלא לפעול בשני צירים מרכזיים – משימה ואנשים. מפקד אפקטיבי בדרג

135 למשל: "צריך להבין את האופי של החייל. יש חייל שחשוב לו חברה שלו מאוד. כולה סגר שבת אחת, ואו הלך להפניה. הוא ביקש ממני אז אמרתי לו: 'לך קודם אליה לשעתיים ואו להפניה. במקום לחזור ב-12:00 תחזור ב-16:00'. יש נטייה להגיד תחזור כמה שיותר מהר לבסיס ואין למה. המערכת מאוד מקובעת ולפעמים צריך לעגל אותה. אני חושב שזה מאוד התפקיד שלנו" (מ"כ, יחידה קרבית, 2022).



הזה יצליח לפעול בגמישות בשני הצירים, בהתאם לסיטואציה.

### מנהיגות זוטרה כתהליך גיבוש זהות

המפקד הזוטר בצה"ל נדרש בתקופה קצרה יחסית לעבור תהליכי שינוי זהות וגיבוש זהות מואצים. תחילה הוא הופך מאזרח לחייל, לאחר מכן מחייל למפקד, ובסוף ממפקד לקצין. התהליכים אינם מנותקים מתהליכי גיבוש הזהות האופייניים לגילו הביולוגי (חזן, 2010), והם המשך של תהליכי גיבוש זהות שהתרחשו בשלבים מוקדמים יותר בחייו. במושג זהות הכוונה לתחושה של אדם בנוגע למי הוא. מה מאפייניו, ערכיו ואמונותיו, המטרות ששם לעצמו, מה מייחד אותו ובמה הוא דומה לאחרים (אסנין, פייסנהוד ורינגל, 2010; בן עמי ופרדו, 2012). בהקשר זהות של מנהיג צבאי עולות שאלות ביחס לבחירה המקצועית שלו, לסמכות הפנימית שהוא מרגיש שיש לו כמפקד במקביל לסמכות הפורמלית, לייחוסים ולהשלכות שהוא מטיל על המושג מנהיג וכדומה (חזן, 2010).

המפקד הזוטר הוא במידה רבה לא רק מפקד, אלא גם הניך שנכנס למערכת הסוציאליזציה הצה"לית, המסייעת בהבניית זהותו הפיקודית (שם). אופי המנהיגות הזוטרה מאפשר לדרג זה להתנסות, ללמוד ולהתפתח במסגרת התפקיד כמעט על בסיס יום-יומי. אמנם בהכשרות המקצועיות והפיקודיות יש מרחב טבעי יותר לעסוק בגיבוש זהות, אך תהליכי שינוי הזהות וגיבושה מתמשכים ולא תחומים בטווח זמן מסוים. גם האינטראקציות שהמפקד מקיים עם "אחרים משמעותיים" בתפקיד, התנסויותיו הפיקודיות בשטח והלמידה שהוא מפיק מהן, מעצבות את זהותו הפיקודית (פדן, וינשל ובן-ארי, 2010; בן-עמי ופרדו, 2012).

דרג זה טרם צבר ניסיון צבאי ופיקודי ראוי, ותקופה זו היא גם מרחב לעיצוב זהותו, ומרחב להתנסויות פיקודיות ומנהיגותיות (אלמוג ושוילטי, 2022). המפקד הזוטר בוחר לקחת על עצמו תפקיד פיקודי, ולאחר מכן פוגש את המציאות המבצעית. הפרשנות שהוא מייחס לה מעצבת את זהותו הפיקודית. בסוף כל תהליך מעגלי שכזה יש בחירה מחודשת בתפקיד הפיקודי, ולאחר מכן מפגש נוסף עם המציאות המבצעית וחוזר חלילה (ביאליק והראל, 2011). עוד בהיותו הניך, המפקד הזוטר הוא בקו הראשון של הפיקוד, ומשמש מודל מיידי לפקודיו. החשיבות של גיבוש זהות פיקודית בשלבים הללו קריטית, משום שהיא מעצבת במידה רבה את סגנון המנהיגות של הפרט ואת האופן שבו יפקד (חזן, 2010).

עליפי אריקסון (1987), תקופת גיל ההתבגרות היא צומת מרכזי בהתפתחות הפרט,

ובה מונחים היסודות להתגבשות הפרט כאדם בוגר. זו תקופה שהפרט מנסה להבין מי יהיה בעתיד, ולייצר תחושת המשכיות בין מי שהוא היה, בין מי שהוא עכשיו ובין מי שיהיה. זו תקופה של גיבוש השקפות חברתיות, פיתוח יחסים אינטימיים עם בן/בת זוג ושילוב בין זהויות שונות. תהליך גיבוש הזהות מקפל תקופה של חוסר יציבות וסערה שבה, באופן אידיאלי, הפרט עוסק בחשיבה מחודשת על הנחות יסוד, ומתנסה במגוון תפקידים חברתיים (Marcia, 1966, אצל: בן-עמי ופרדו, 2012). גיבוש זהות מוצלח כולל תחושה של הפרט שהוא בהרמוניה פנימית, מודע לכישוריו ולמגבלותיו ויודע לאן הוא רוצה להשתייך. זהו אדם ומפקד שמוכן להתחייב, לבחור את דרכו וללכת בה. כמנהיג בעל זהות מגובשת הפרט יהיה מחויב למקצוע ולמערכת ערכים מסוימת. זהו מפקד בעל אומץ פיקודי. הוא יהיה עקבי בהתנהגותו וברור לסביבתו, פתוח לחוויות, בעל התלהבות לתפקיד ורצון לפתח מערכת יחסים עם פקודיו, לייצר עבורם סביבה תומכת להיות פתוח לצורכיהם האישיים (חזן, 2010).

העקרונות המנחים בתהליך אפקטיבי של גיבוש זהות מנהיגותית (בן-עמי ופרדו, 2012; חזן, 2010), כוללים מתן אפשרות לתהליך של חקירה עצמית, שיכולה לכלול תהליך של משבר. זהו תהליך שכולל התבוננות, למידה שנובעת לא פעם מכישלונות ופעולה אקטיבית של בדיקה והתנסות. כמו כן, פיתוח זהות מנהיגותית כולל תהליך קוגניטיבי, שהוא תוצאה של הפרט המבצע אינטגרציה של חוויות שנצברו מניסיון. חשוב שתהליך זה ילווה בחניכה וליווי, בדרך שהפרט יפתח תחושת מסוגלות עצמית ביחס ליכולותיו המנהיגותיות. תהליך אפקטיבי של גיבוש זהות מנהיגותית כולל גם פיתוח של מיקוד שליטה פנימי, שבפשטות אומר שהפרט לוקח אחריות על מי שהוא ומה שהוא עושה, ורכישה של מיומנויות מנהיגותיות. לבסוף, התפקיד הפיקודי של המפקד הזוטר כולל תהליך סוציאליזציה ולכן יש חשיבות ללמידה של הפרט את ההקשר שהוא פועל בו - הארגון הצבאי ומשימתו, התרבות הצבאית וכדומה.

## סיכום

השרביט שהמפקד הזוטר נושא בתרמילו אינו מסמן רק את עתידו עד שיהפוך בעצמו לגנרל, אלא מצוי בארגו הכלים שלו כבר בעת תפקידו (כשר, 2000). זהו המפקד הזוטר שמקבל על עצמו אחריות כבדה תוך מחויבות עמוקה, ומשמש מופת בכל מעשיו. זהו המפקד שחותר למיילוי המשימה לאור המטרה, מוביל ומפקד מלפנים, בעל תעוזה ותושייה, מפעיל שיקול דעת בתנאי אי-ודאות, מכשיר את פקודיו, דואג

לשלומם ולפיתוחם האישי והמקצועי, ונוכח על אף כל קושי.<sup>136</sup>

מחקר שנערך לפני כ־30 שנים אך רלוונטי גם כיום, מייצג את השפעת המפקד הזוטר:

"לאחר שעות של הליכה בפיסטינים, הרגשתי "מת העולם, נשרף היס", אני נופל פה על האדמה, לא זו אפילו אם יביאו הנה את הרמטכ"ל [...]. התחלתי ממש "להתארגן לנפילה" ו"שיקפצו לי כולם!". פתאום, מפקד המחלקה (המ"מ) שם עלי את היד ואמר לי: "מאיר, עכשיו אנחנו מרימים רגליים ועוברים להתחלת הטור!". אני לא יודע איך ואיפה, אבל כשהוא נגע בי ודיבר אליי והתחיל ללכת איתי מהר, הרגשתי שיש לי כוחות, כאילו שהתחלתי את המסע. התחלתי ללכת מהר והשגתי את כולם. אחרי כמה שעות ראינו את האורות של המחנה מרחוק. המ"מ ניגש אלי ואמר: "מאיר, אתה רואה את האורות? אנחנו מרביצים ספרינט עד לשם". לפני כמה שעות הרגשתי על סף גסיסה, והנה, אני מוצא עצמי רץ במלוא המאמץ למחנה. המ"מ הזה תמיד מצליח להוציא ממני מאמצים שלא האמנתי שאני מסוגל לעשות אותם. רק הוא מצליח להוציא ממני דברים כאלה".

(לנדאו וזכאי, 1994 אצל: לוטרמן, 2012)

המפקד הזוטר מחזיק באחריות רבה, אך בו בזמן הוא גם חניך בראשית דרכו שלומד מנהיגות ומגבש לראשונה את זהותו הפיקודית. החיכוך האינטנסיבי והבלתי אמצעי עם השטח מניב איך־ספור הזדמנויות ללמידה ולשיפור, וחשוב לזכור זאת ולהשקיע בחניכה מספקת של הדרג. למפקדים הבכירים (שגם הם בעבר היו מפקדים זוטרים) האחריות לקיים תהליכי חניכה, לאפשר מרחב לטעויות ולייצר מדרגיות בהתפתחותו של המפקד הזוטר.