



סא"ל אילן רפאלי < רע"ן תפיסות באט"ל

## מבוא

רבות נכתב על המנהיגות. ספרים, מאמרים, פתגמים, תפיסות, מערכי שיעור ועוד. משחר ההיסטוריה ועד היום שואל את עצמו האדם כיצד יגרום לאנשים ללכת אחריו או מדוע וכיצד יש כאלו שעולה בידם לסחוף אחריהם אנשים ויש כאלו שלא. רבות נכתב על מנהיגות הקצין בשדה ובמטה וכמעט שלא נכתב על הנגד כמפקד.

בצה"ל משרתים נגדים רבים במספר רב של מקצועות בתחומי הלוגיסטיקה, הרפואה, האחזקה, התזונה, השלישות, התקשוב, הנהיגה, ההדרכה ועוד. הנגדים מהווים כמעט מחצית ממשרתי הקבע ובגלל תרומתם ומומחיתם הם מהווים נדבך מרכזי וחשוב במערך הסדיר של צה"ל.

הנגד, חוגר שדרגתו מסמל ועד רב נגד, נתפס במשך שנים רבות כמעין רב אומן, מומחה בתחום המקצועי. הציפייה מהנגד נגעה לרוב רק למיציא יכולתו המקצועית ומילוי אחריותו בתחום הזה. על פי רוב פיקוד על נגדים לא נכלל בתחום אחריותו בתחום אחריותו. ביטוי רשמי לתפיסה הזו פורסם בעקד' הקצין, המפקד, הנגד, המש"ק ועובד הצבא' המגדיר את מהות הנגד כאיש צבא שמעמדו מתבסס על מומחיותו המקצועית, על הידע ועל הניסיון המקצועי שצבר מעיסוקו בתחום המסוים שעליו הוא מופקד. אולם, נראה כי בשנים האחרונות, עקב תמורות שונות וביניהן קיצוץ המשאבים, מסתמן שינוי משמעותי ברף הציפיות מהנגד הן בהיבט המקצועי והן בהיבט הפיקודי. הנגד נדרש עתה לכישורים רבים יותר וליכולות גבוהות יותר. במקומות רבים הוא נדרש עתה להיות מפקד ולהפגין כישור מנהיגות. נשאלת השאלה האם בד בבד עם הגידול בדרישות מהנגד המערכת הצבאית מעניקה לאוכלוסיית הנגדים את הכלים לעמידה בהן ולהצלחה בתפקודים המצופים מהם.

מאמר זה יעסוק בשאלת תפיסת מנהיגות הנגד כמפקד במערך המנהלתי ובאתגרי המרכזיים של מנהיגותו, וימליץ על דרכי פעולה לפיתוח מנהיגות בקרב נגדים.

## תפיסת מנהיגות הנגד

בצה"ל מושרשת התפיסה כי הקצונה היא ליבת הארגון הצבאי. אולם ההערכה הרבה לחשיבותה של הקצונה כמעט שאינה מאפשרת להבחין בתרומתן של זהויות אחרות, בעיקר בתחומי הפיקוד והמנהיגות. ייתכן כי כפועל יוצא מכך לא

קיימת תפיסה מוסדרת ומוסכמת של מנהיגות הנגדים ויש גישות שונות באשר לעצם הרעיון של 'מנהיגות הנגד'. תפיסה זו שונה במידה ניכרת מהתפיסה הקיימת בחלק מהצבאות המודרניים, כדוגמת צבא ארה"ב, שם המש"ק והנגד, שלא עברו הכשרה לקצונה, נחשבים כשדרה פיקודית משמעותית וחשובה לא פחות משדרת הקצונה.

שינויים בסביבה ובצרכים המבצעיים והארגוניים הביאו להתפתחות הדרישה מהנגד לפקד ולהפגין יכולת מנהיגות. דוגמה לשינוי מבצעי מעין זה היא התפתחות האיומים על העורף. על מנת להבטיח רציפות תפקוד בעת חרום נדרשים עתה הנגדים להיות מסוגלים להנהיג ולפקד על החיילים שביחידתם גם תחת תקיפות באש. דוגמה לשינוי ארגוני היא צמצום תקנים של קצינים בשל התייעלות ארגונית. המחסור בקצינים והורדת תקני קצינים יצרו מציאות בה נגדים נדרשים לפקד על חיילים. הדרישות החדשות אכן ברורות אולם בניגוד לקצין שעובר רצף של הכשרות פיקודיות, הנגד המפקד אינו עובר הכשרה סדורה לפיקוד. למרות זאת הוא נדרש להתמודדות מורכבת עם פקודים כאשר מקור הכוח המרכזי במימוש סמכותו הינו מקצועיותו והניסיון אותו רכש בתפקיד.

שר הביטחון משה יעלון, אמר בהיותו רמטכ"ל: "מנהיגות אינה ניתנת לא בהצבה לתפקיד פיקודי ולא בהענקת דרגה או במעבר של קורס. מנהיגות נרכשת, נבנית ומתגבשת בהתמדה ולאורך זמן". נוכח הגישה שמנהיגות הינה נרכשת ונלמדת ואינה רק תכונה מולדת, ונוכח הצורך המתפתח שסקרנו בתפקוד הנגד כמפקד ומנהיג, החלו גופים שונים בצה"ל להקנות לנגדים שלהם הכשרה פיקודית. אולם, עדיין רובם אינו זוכה לכל הכשרה בתחומי הפיקוד והמנהיגות.

## אתגרי המנהיגות של המפקד במערך המנהלתי ובתוך זה הנגד המפקד

מכיוון שאנו עוסקים בנגד כמפקד הרי כלל אתגרי המנהיגות עומדים לפתחו. הפרסום של חטיבת תוה"ד אודות תפיסת המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל מגדיר את המנהיגות במובנה הרחב כיכולת לספק תכלית, כיוון והניעה (מוטיבציה) ליחידה הצבאית כמכלול ולכל אחד ממרכיביה, על ידי השפעה קבועה ומתמשכת, תוך הובלה, נקיטת יוזמה, מתן דוגמה אישית, יצירת הזדהות ועמידה במגוון אילוצים, קשיים ומשברים עד כדי סיכון החיים ואף הקרבתם - עד לניצחון (בקרוב) או עמידה במשימה. בקצרה, המנהיגות היא יכולת המפקד להוביל את

אילוסטרציה  
בשנים האחרונות,  
עקב תמורות שונות  
וביניהן קיצוץ  
המשאבים, מסתמן  
שינוי משמעותי  
ברף הציפיות מהנגד  
הן בהיבט המקצועי  
והן בהיבט הפיקודי

# מנהיגות נגדים

כיום נדרש מהנגדים להיות גם מפקדים -  
לצורך זה נדרש צה"ל לפתח עבורם תפיסת  
מנהיגות ברורה ומערך הכשרות סדור

---



ובתפוקות מכומתות; פיקוד על מסגרת המורכבת מאוכלוסיות מגוונות; הכנת המסגרת לחירום והצורך בפעולה תחת סיכון חיים כאשר המשרתים הינם בתפקיד עורפי; התנהלות וייצור פתרונות איכותיים במציאות של משאבים מוגבלים; הבנת עולמות תוכן ושיטות ניהול אזרחיות רלוונטיות.

## דרכי פעולה לפיתוח מנהיגות בקרב נגדים

כדי שהנגד יוכל לעמוד באתגרי המנהיגות האוניברסליים ובאתגרי המנהיגות הייחודיים למערך ולסוג המסגרת בה הוא משרת, וכדי שיוכל לעמוד במשימות ובמצופה ממנו כמפקד, נדרשת המערכת הצבאית ובמסגרתה מפקדיו (מהישיר ועד הבכיר ביותר) של הנגד ליצור בעבורו תהליך של פיתוח מנהיגות.

ראש לכל יש לפתח תפיסה. המערכת הצבאית נדרשת להתמודד בצורה ישירה עם העמימות בנוגע לתפיסת תפקיד הנגד ונדרשת להחליט כיצד היא תופסת את תפקיד הנגד בצה"ל ואת הנדרש ממנו. העיסוק בפיקוד ובמנהיגות של הנגדים הוא חשוב והוא קשור במידה רבה לאפקטיביות הארגונית של הצבא. על כן יש צורך בפיתוח תפיסה מטכ"לית וכןגזרת ממנה תפיסה זרועית/אגפית/חילית של מנהיגות הנגד.

מאחר שקיימת תשתית לכך בדמות תפיסת המנהיגות הצבאית, הרי אפשר לפתח ממנה את תפיסת מנהיגות הנגד תוך הסתכלות על חמשת הגורמים המונחים בבסיס יכולת המנהיגות. כתיבת תפיסה סדורה למנהיגות הנגד תשמש בסיס איתן לפיתוח הכשרות בתחום הזה. מכאן אנו עוברים לנושא השני הנדרש מהמערכת הצבאית והמפקדים – הכשרת הנגד לפיקוד. במסמך תפיסת המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל של חטיבת תוה"ד מוגדרים עקרונות היסוד לכל תהליך של פיתוח מנהיגות בצה"ל. עיון בעקרונות אלו מעלה מהר מאוד את המילה "הכשרה". לא ניתן להתחמק מכך שבכדי שנגד יוכל להיות מפקד ומנהיג הוא נדרש בהכשרה פיקודית והכשרה לפיתוח המנהיגות. אותה הכשרה לפיתוח מנהיגות

צריכה להביא לידי ביטוי את חמשת הגורמים המונחים בבסיס יכולת המנהיגות ואלו הם: מכלול תכונות אישיות ואופי; ידע צבאי הניכר ביכולת מקצועית; כישורים קוגניטיביים, שכליים ורגשיים; איתנות פיזית ונפשית והתנהגות מקצועית-אתית. אותה הכשרה לפיתוח מנהיגות אינה עומדת בפני עצמה ונדרשת לבוא בזיקה לרצף הכשרות שלם.

מה נדרש מהנגד עצמו? כמוכן שאין די בכך שהנגד המפקד יעבור הכשרה "להסמכתו" לפיקוד וחזקה עליו כי, בדומה לקצין וכל מפקד בצבא, ייצור לו דפוסי פעולה לבנייתו האישית והעצמית כמפקד ומנהיג. דפוסי הפעולה אלו הם:

- הקפדה על דוגמה אישית – דוגמה אישית היא יסוד מוסד של המנהיגות.
- חתירה למקצועיות – מפקד מקצועי הוא מנהיג טוב יותר וכך גם הוא נתפס.
- למידה מתוך חיקוי – התבוננות בלתי אמצעית בהתנהגות

פקודיו להישג הנדרש, נוכח ועל אף כל קושי. במקום אחר באותו הפרסום נאמר כי מנהיגות בשדה הקרב אינה (ולא צריכה להיות) שונה מהותית בעורף המנהלי; הדרישות מהמנהיג הצבאי זהות, ללא קשר למקום ולנסיבות התפקוד. אולם, במסמך נאמר גם כי הקשרי הפעילויות השונים גוזרים הבדלים במאפייני המנהיגות ובאופן המימוש. המציאות מפגישה אותנו עם הבדלים בסביבת הפעילות היוצרים שינויים באתגרי המנהיגות של המפקד במערך המנהלתי ביחס למערך המבצעי. דוגמאות לכך הן: מורכבות המשימה המנהלית; סביבה טכנולוגית מתפתחת; מאפייני הפקודים; חובת הסיוע למערך המבצעי והצורך להשפיע עליו; פרופסיה ומקצועות ייחודיים וגנריים המצריכים הכשרה וחניכה.

האתגרים הללו אינם אחידים והם משתנים בהתאם לסביבות הפעילות השונות: בשדה, במטה או ביחידות המנהליות. תפיסת המנהיגות במערך הלוגיסטי מפרטת את מאפייני המשימה הלוגיסטית בכל אחד מחתכים אלו תוך אפיון האתגרים הנגזרים.

בסביבת השדה המשימה המנהלית היא בסמיכות למערך הלוחם, מה שמחייב לעיתים חשיפה לסיכון פיזי (בעיקר במצבי החירום והמלחמה), טוטאליות אישית, זמינות ועבודה בעצימות גבוהה. בסביבה זו המפקד המנהלתי נדרש לתת מענה ושירות לפרט וליחידה בנושאים בסיסיים ומורכבים המשתנים בין שגרה וחירום. המענה המנהלתי בסביבה זו הוא פעמים רבות בעל השלכות על רוח הלחימה, על כשירות היחידה ומוכנותה, על רציפות והמשכיות בלחימה ואף על חי אדם. האתגרים המרכזיים בסביבה זאת הם: הבנת המשימה המנהלית בהקשר המבצעי; יכולת להביע עמדה מקצועית והשפעה על החלטות מבצעיות ועל הרמה הממונה; פיתוח זהות מקצועית אישית לפקודים; הכנת המסגרת המקצועית לחירום ומלחמה. בסביבת המטה המשימה המנהלית היא מורכבת, היא דורשת, כשמה, עבודת מטה רוחבית ואנכית, היא פועלת תחת מגבלות משאבים רבות יחסית והיא בעלת השפעה

ארוכת טווח ורחבת היקף. האתגרים המרכזיים בסביבה זאת הם: היכולת לשמר את "הרוח" ומשמעות העשייה על אף המרחק מה"שטח"; היכולת לנהל משימות רבות במקביל תוך ריבוי שותפים, וצורך בעמידה בלוחות זמנים, בתכולות ובתקציב; יצירת השפעה רוחבית ואנכית; הובלת תהליכים ארוכי טווח מחד גיסא, ומתן שירות מהיר ואיכותי ככל הניתן ליחידות מאידך גיסא.

בסביבת היחידות המנהליות המשימה המנהלית דורשת שילוב יכולות משתי הסביבות – שדה ומטה. היחידה המנהלית מעניקה מענה ושירות מנהלתי בתחומה ליחידות במרחב גיאוגרפי נתון או מעבר לכך, ולעיתים משולבים בכך היבטים לאומיים. לאור זאת, המשרתים בה נדרשים להתמקצעות בתחומם תוך הבנת צרכי היחידות. האתגרים המרכזיים בסביבה זאת הם: היכולת לשמר את "הרוח" ומשמעות העשייה על אף המרחק מה"שטח"; עמידה ביעדים מוגדרים, בנורמות שירות מוגדרות

ומסורתיים הקשורים בחברה, באזרחות ובמדינה. ● מנהיגות מתוך ניסיון חיים - יצירת חיבור לפקוד דרך ניסיון החיים המבוסס מצד אחד, על סיפור החיים האישי שעשוי ליצור הזדהות עד כדי סיפור קולקטיבי ומצד שני, על הניסיון המקצועי שהתפתח מתוך למידה מקצועית בתוך הצבא לאורך השנים.

## סיכום

לצד התפיסה הרווחת הרואה בנגד איש מקצוע ורב אומן הרי כיום הציפייה מהנגד היא שיהיה גם מפקד ומנהיג ויש אפילו שיגידו שמצופה שיהיה מפקד קודם להיותו איש מקצוע. לצד ההכרח בכתיבת תפיסת מנהיגות הנגד ותחת הנחת היסוד שמנהיגות אינה מולדת, היא נלמדת ונרכשת, קיימת חשיבות רבה בפיתוח הכשרה לפיתוח מנהיגות. בשונה מקצינים, המוכשרים לפיקוד לאורך רצף הכשרות הקצונה תוך קבלת כלים מנהיגותיים והנעתיים, הגורמים להם לבנות רציונל פיקודי ברור, לנגדים אין הכשרה סדורה. הכשרה זו היא קריטית כיום יותר מתמיד, בשל רף הציפיות העולה מהנגד בהיבטים הפיקודיים, בעיקר בשל שינויים מבצעיים וארגוניים מתפתחים. נכון היה, שהכשרה זו תפסיק להיות יוזמה פרטית של זרוע/אגף/חיל/פיקוד/יחידה יחידה ויש צורך שהמערכת הצבאית תגדיר את העוגנים הפיקודיים ברצף הכשרות הנגד אם באמצעות הכשרות מוגדרות וקבועות לכלל אוכלוסיות הנגדים במקום אחד תחת השגחה מקצועית אחת ואם באמצעות "ביזור" הסמכות לאגפים/חילות/זרועות תוך הגדרת נושאי ליבה מחייבים להכשרה והגדרת הכשרת הנגדים לפיקוד כנושא מחייב. עד אז, היוזמות המקומיות המצויות כיום באגפים, בזרועות, בחילות, בפיקודים וביחידות הן יוזמות ברורות ומצילות.

לצד החשיבות בפיתוח הכשרה, מצופה מהנגד ללמוד להיות

מנהיג. מאמר זה מוכיח את הצורך ונותן כלים לפיתוח מנהיגות באופן עצמאי.

בניגוד לקצין שמחליף תפקיד כל שנתיים שלוש, הנגד נמצא ביחידה זמן ממושך וכיום משך השירות שלו ארוך יותר לאור מודל הקבע החדש, כך שפיתוח מנהיגות בקרב הנגד אם בהתערבות מערכתית/ממסדית ואם בעבודה עצמית, הינה "ריצה למרחקים ארוכים" והזדמנות "לקטיפת פירות" לטווח הרחוק.

הנגד מהווה מצד אחד מוקד ידע משמעותי של זיכרון היסטורי אישי ומקצועי ומצד שני גם גורם משמעותי לפיתוח אחרים בארגון הצבאי.

אם תשכיל המערכת להכשיר את הנגד לפיקודיות ומנהיגות ובאם יממש הנגד את אחריותו האישית להתפתחות מנהיגותית, הרי שבכך יוצדק מקור שמו של הנגד,

המוכר מן המילה המקראית נָגִיד, שפירושה שליט/רועה/מנהיג: "כעת מחר אשאל אליך איש מארץ בנימין ומשחתו לנגיד על עמי ישראל והושיע את עמי מיד פלישתים כי ראיתי את עמי כי באה צעקתו אלי" (שמואל א', ט': 16), וכן מן הארמית של התלמוד שם מופיע: "נגודא" אשר משמעה ההולך בראש, מדריך ומנחה.



משה יעלון. אמר בהיותו רמטכ"ל: "מנהיגות נרכשת, נבנית ומתגבשת בהתמדה ולאורך זמן"

מפקדים וחיקוייה המבוקר והמודע.

● למידה מתוך קריאה עיונית - למידה מהיסטוריה צבאית הנוגעת למנהיגים צבאיים, הביוגרפיה שלהם ודפוסי פעולתם ולמידת תאוריות מתחום הפסיכולוגיה והסוציולוגיה.

● רתימת המונהגים לתכלית הפעולה - הסברים והעברת מסרים בכדי לחבר ולרתום את הפקודים לתכלית וחשיבות העשייה.

● דאגה לפרט - דאגה לצרכים הפיסיים והנפשיים.

● תניכה - הדרכה וליווי רציף של הפקוד בביצוע תפקידו,

תוך מתן משוב והערות בונות.

● טיפוח העזרה ההדדית במסגרת - פעילות לגיבוש ולכידות.

● הקפדה על סטנדרטיים גבוהים וחתירה אליהם תוך שמירה על יחס הוגן.

● חיזוק הרוח במסגרת ועידוד יוזמה ויצירתיות.

● חינוך וחיבור לערכים - חיזוק החיבור למסורות של העם והצבא, חיזוק החיבור לאדמה ואהבת המולדת ע"י הכרת הארץ וההיסטוריה של העם, הצבא ומורשתו, חיזוק תחושת השליחות, חיבור של הפקודים לערכים חברתיים רחבים ולערכים שורשיים

