

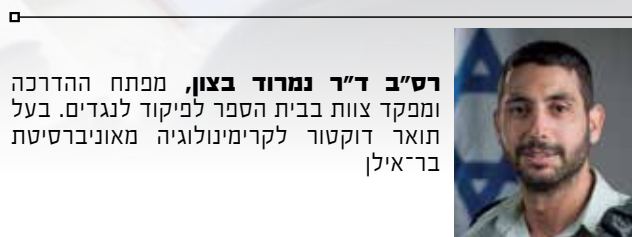
# "הנגד החדש" בצה"ל: תמורות בתפיסת הפיקוד והמנהיגות של הנגדים בצה"ל

בעבר, ההתייחסות אל הנגד הייתה כמי שמחזיק בידע מקצועי וממלא את תפקידו במשך שנים רבות. בהתייחסות אל תפקידו של הנגד החדש יש לכלול בנוסף דרישות פיקודיות. הטמעת השינוי במעמדו של הנגד ובמערכת הדרישות ממנו מחייבים גם שינוי תפיסתי נרחב בקרב מערכים אחרים, בדגש על מערך הקצונה בצה"ל

הנגדים בצה"ל עומדים בבסיס יכולתו של הצבא לבצע את משימותיו, מתוקף היותם אנשי מקצוע מיומנים ומנוסים המשמשים עמודי התווך ביחידות השונות ומשפיעים באופן ישיר על מוכנות יחידתם למשימה בשגרה ובחירום. בשנים האחרונות חלו שינויים בתפיסת התפקיד של הנגד, כך שהגדרה כוללת גם התייחסות לתפקידו של הנגד כמפקד. במהלך סיור שערך הרמטכ"ל לשעבר רא"ל גדי איזנקוט עת כיהן בתפקיד סגן הרמטכ"ל בבסיס הכליאה בעתלית, נחשף לעובדה שרוב החיילים הכלואים בצה"ל נתונים תחת פיקודם הישיר של נגדים.

ניסיונות לקבוע מהו אחוז החיילים הכפופים ישירות לנגדים, בהשוואה לאחוז החיילים הכפופים ישירות לקצינים, העלה השערות לפיהן כ-70% מהחיילים כפופים ישירות לנגדים. בשל שינויים ארגוניים במבנה הצבא לא ניתן לאמוד את האחוז במדויק, אך מטבע הדברים ברור כי רוב החיילים בצה"ל כפופים ישירות לנגדים והנגדים הם אלו שבאים במגע ישיר עם החיילים. זאת בעוד הקצינים הם סמכות פיקודית גבוהה יותר, מתוקף היותם מפקדיהם של הנגדים.

בשנים האחרונות מתרחשים בצה"ל תהליכים ארגוניים המעצבים מחדש את תפיסת הפיקוד והמנהיגות של הנגד ומשפיעים על הגדרת תפקידו. עד לתחילתם של תהליכים אלו נתפס הנגד כעמוד התווך המקצועי של יחידתו, והיה עליו להיות אומן בתחומו, מומחה, בקיא במלאכתו ומוקד ידע חיוני. כעת מתגבשת תפיסה לפיה על הנגד להיות ראשית כל מפקד. פתיחתו של בית הספר לפיקוד לנגדים בשלהי 2017 הביאה להגדרה מחדש של תפקיד הנגד, ולהרחבת תחומי העיסוק, האחריות והסמכות של נגדים בצה"ל בפיקוד ובמנהיגות.





יום עיון לציון שנת הפעילות הראשונה של בית הספר לפיקוד לנגדים, פברואר 2019



חניכת בית הספר לנגדים בראשות הרמטכ"ל גדי אייזנקוט, אוקטובר 2017

של הנגד, ופחות במתן כלים פיקודיים להתמודדות עם אתגרי הפיקוד.<sup>2</sup> ייעודו של בית הספר "להוות מרכז להכשרה בין-זרועית אחודה של הנגדים בצה"ל למקצוע הפיקוד הצבאי, לקדם את מערך הנגדים כמפקדים בעלי גאווה ותחושת שייכות לצה"ל ולמדינת ישראל". לאור ייעוד זה נקבעו המטרות וההישגים הנדרשים של הקורסים, ובשניהם יש עיסוק רב בציר הפיקוד והמנהיגות.

מנהל כוח אדם צבאי מגדיר את הנגד: "חוגר בשירות קבע, או חוגר ששירת בשירות קבע בעבר וגויס לשירות מילואים פעיל, שניכרים בו מומחיותו המקצועית, הידע והניסיון שצבר מהכשרתו ועיסוקיו הצבאיים, הנושא אחת הדרגות מסמל ועד רנ"ג, ויש שמפקד על חוגרים".<sup>3</sup> עם כניסתו לשירות הקבע הנגד נדרש ליכולת פיקודית. ואולם, בשונה מקצין, הנגד לא מוכשר בתחום הפיקוד כתנאי לשינוי מעמדו מחייל לנגד, וההבדל שבין חייל המשרת בצה"ל בשירות סדיר ובין נגד בשירות קבע - הוא הכניסה הרשמית לשירות הקבע, שמתבטאת בשינוי קידומת סוג האוכלוסייה במערכות צה"ל.

## בשונה מקצין שזוכה להכשרה מקיפה בציר הפיקודי, החל מכניסתו לבית הספר לקצינים ובהמשך קורסי פיקוד שונים במהלך שירותו, הנגד הוכשר בעיקר בציר המקצועי

הבנות אלו שימשו בסיס עקרוני לחשיבה מחודשת לבחינת מסלול השירות של הנגד. במסגרת עבודת מטה נרחבת נקבע רצף הכשרות לנגד בציר הפיקודי,<sup>4</sup> שראשיתו בקורס כניסה לקבע המתקיים באחריות החיל במהלך שנת הקבע הראשונה של הנגד, לרוב בבסיס ההדרכה של החיל. בבית הספר לפיקוד לנגדים מתקיימים שני קורסים רב-זרועיים המכשירים לדרג:

1. קורס כניסה לקבע מובהק, המכשיר לדרגת הרס"ר.
2. קורס פיקוד ומטה לנגדים, המיועד לנגדים במסלול הבכיר - מינוי רנ"ג.

בשני הקורסים נלמד מקצוע הפיקוד הצבאי במטרה ליצור

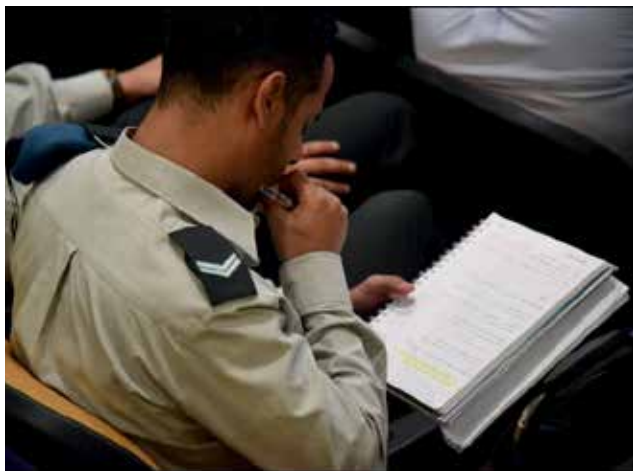
## עידן חברתי חדש

בשנים האחרונות אנו עדים לתופעות חברתיות חדשות, שתוצאותיהן מאתגרות את משרתי הקבע בכלל ואת הנגדים בפרט. גיוסם של חיילים ילידי תחילת שנות ה-2000 המחפשים משמעות בשירות הצבאי, מציב אתגר פיקודי ממשי בפני המפקדים. חיילים אלה, בני דור ה-Y, הם בעלי אוריינטציה טכנולוגית, ונוטים לקדם מטרות אישיות על-פני מטרות ארגוניות.<sup>1</sup> מעבר לכך, גיוסם של אוכלוסיות שלא גויסו בעבר ושל אוכלוסיות בעלות רקע סוציו-אקונומי נמוך, תובעות מהמפקדים התמודדות עם אתגרים בהיקף גדול יותר מבעבר. זאת לצד התרחבות תחומי האחריות והגדלת כמות המשימות, הנובעת מריבוי התפקידים הנוספים על התפקיד המקצועי של הנגד. הדבר נוצר בעקבות השינויים הארגוניים בצה"ל והקיצוצים המערכתיים שחייבו צמצום של מספר משרתי הקבע.

## בשנים האחרונות מתרחשים בצה"ל תהליכים ארגוניים המעצבים מחדש את תפיסת הפיקוד והמנהיגות של הנגד, ומשפיעים על הגדרת תפקידו

פתיחת בית הספר לפיקוד לנגדים במכללה לפיקוד ומטה, נועדה לתקן עוול היסטורי בהכשרות הנגדים בציר הפיקודי מאז הקמתו של צה"ל. בשונה מקצין שזוכה להכשרה מקיפה בציר הפיקודי החל מכניסתו לבית הספר לקצינים, ובהמשך קורסי פיקוד שונים במהלך שירותו (לדוגמה: הקורס לפיקוד טקטי, הקורסים לפיקוד ולמטה "אפק" ו"אלון"), הנגד הוכשר בעיקר בציר המקצועי, החל משלב הכשרת היסוד בבסיסי ההדרכה השונים ועד לשלב המקצועי העליון הנרכש לרוב עם מינוי הנגד למסלול הבכיר.

גם הכשרות ביוזמת היחידה או החיל שעסקו בפיתוח מנהיגות הנגדים, התקיימו לרוב במתכונת מצומצמת ולא כחלק מרצף הכשרות בתחום הפיקוד. יעילותן של הכשרות אלו מוגבלת, שכן המשך שלהן קצר והן מבוססות בעיקר על תהליכי העצמה



נגדים בכנס לציון שנת הפעילות הראשונה של בית הספר במהלכה הוכשרו למעלה מ-500 בוגרים

החל שימוש במושג "הנגד החדש". בבואנו לענות על השאלה מיהו הנגד החדש בצה"ל, ראשית יש לבחון את המושג "נגד חדש" בראייה ביקורתית, שכן עולה השאלה האם הטמעת המושג דורשת גם את קיומו של המושג "נגד ישן". נראה כי התשובה לשאלה זו שלילית, וכי המושג "נגד חדש" נועד לבטא תפיסת עולם חדשה באשר לתפקידו של הנגד ולדרישות המערכת ממנו. שימוש במינוח "נגד חדש" הוליד במקביל גם את הביטוי "נגד ישן", המבטא תפיסה שמרנית לפיה במהותו הנגד פועל מתוך זיקה למקצוע שהוסמך לו ובו פיתח מומחיות אותה רכש עם השנים, ללא התייחסות למרכיבי תפקיד נוספים החשובים להצלחתו של הנגד בתפקידו. בשולי הדברים מרמז המושג "נגד ישן" על היעדר תוכנית הכשרה בתחום הפיקוד, חרף ההתמודדות ההולכת וגדלה עם אתגרי הפיקוד, וכפועל יוצא חוסר כלים פיקודיים להתמודדות מורכבת זו.

שפה משותפת בין הדרגים השונים בצה"ל, וכדי לאפשר לנגד שותפות בפיקוד על היחידה.

"זרקור הנגד" בצה"ל הוא מסמך מכוון שנכתב על-ידי חברי צוות ההקמה של בית הספר לפיקוד לנגדים, שפעל בראשות מפקד המכללה לפיקוד ולמטה תא"ל אודי בן מוחה. הצוות פעל כשנה טרם פתיחת שעריו של בית הספר, והיה אמון על מימוש חזון הרמטכ"ל לפתיחתו של מוסד ההכשרה. המסמך מגדיר את המשותף לכלל הנגדים בצה"ל, ואת הדרישות מהם בתחום הפיקוד והמנהיגות שעד כה לא הוגדרו באופן מפורש ומדויק.<sup>5</sup>

המסמך מפרט את מרכיבי התפקיד של הנגד, שזוהו במחקרים שנעשו בבית הספר למנהיגות ובחיל-האוויר על נגדים: מקצועיות, ניהול עצמי וניהול משימה, ערכים ומחויבות ארגונית ופיקוד.<sup>6</sup> ארבעת מרכיבי התפקיד אורגנו בצורת משולש, שבבסיסו המקצועיות המאפיינת את הנגד, עליה נבנים היכולת לניהול עצמי ולניהול משימה לצד ערכים ומחויבות ארגונית, ובקצהו העליון היכולת הפיקודית. המרכיבים משמשים לתיאור תהליך ההתפתחות שעובר הנגד, אך גם לתיאור מקורות הסמכות שלו ומערך הציפיות של המערכת הצבאית ממנו.

## מרכיבי התפקיד של הנגד, שזוהו במחקרים שנעשו בבית הספר למנהיגות ובחיל-האוויר על נגדים: מקצועיות, ניהול עצמי וניהול משימה, ערכים ומחויבות ארגונית ופיקוד

יש שיאמרו כי הנגד החדש אף משכיל יותר מן הנגד הישן, בעל כישורים מתאימים לניהול עצמי ולניהול משימה, וערכי יותר. כמו כן ניכרת בו מידה רבה של ממלכתיות, המבוססת על ארבעת המרכיבים לפיקוד ממלכתי:

- הכרת המפקד בהיותו מקור סמכות יחיד לפקודיו, הכפוף לשרשרת הפיקוד ולדרג המדיני.
- ענייניות הנוגעת לתפקידו של המפקד כמקבל החלטות המשוחררות מדעות אישיות, מלחצים ומשאר מסיחים.
- הכלה: הכרה בצה"ל כצבא העם המורכב ממגוון אוכלוסיות רחב, להן קשת רחבה של דעות פוליטיות ואמונות דתיות.

## הקמת בית הספר לפיקוד לנגדים תחת פיקוד המכללות הצבאיות היוותה נקודת שיא מרכזית בפיתוח עולם הנגדים בצה"ל. עם תחילת פעילותו החל שימוש במושג "הנגד החדש"

### הנגד החדש בצה"ל

הקמת בית הספר לפיקוד לנגדים תחת פיקוד המכללות הצבאיות היוותה נקודת שיא מרכזית בפיתוח עולם הנגדים בצה"ל, לצד פריחתן של עבודות מטה נוספות הקשורות לבחינת מסלול שירותו של הנגד בצה"ל. עם תחילת פעילותו



לשירות בקבע בכיר נוספות דרישות המבטאות את בכירותו של הנגד: שותפות בפיקוד על היחידה, פיקוד על נגדים הכפופים לו מתוקף תפקידו, סמכות מקצועית עליונה, חוליה מקשרת בין הדרגים, הסתכלות מערכתית על מגוון משימות ופיקוד על משימות אחדות במקביל, אישיות לדוגמה ופיקוד ממלכתי.

כשותף לפיקוד על היחידה על הנגד להשתתף בדיונים, בעבודות המטה ובכל פעילות אחרת שנועדה למימוש מטרות היחידה. בהקשר זה ראוי להדגיש כי חרף השותפות בפיקוד על היחידה נשמרת ההיררכיה הצבאית, וכפיפותם של הנגדים למפקד היחידה לא מטשטשת ואינה מאוימת על ידי הנגד.

מהנגד החדש מצופה אף לקיים אורח חיים בריא, הכולל בין היתר שמירה על תרבות גופנית קבועה כחלק ממשימותיו השוטפות. התנהלות זו עשויה להשפיע על התרבות הגופנית של היחידה כולה, ואימוץ דפוסים דומים בקרב הפקודים ביחידה.

בחלק מן המקרים הדרישות בדרג הגבוה יותר מתאימות לדרג הנמוך יותר, על אף החלוקה למערכת דרישות ייחודית לכל דרג. תכני הקורסים המתקיימים בבית הספר לפיקוד לנגדים עוסקים בכל דרג בנפרד במערכת הדרישות הייחודית לדרג, על-ידי מתן כלים פיקודיים לשם מענה לכל דרישה ודרישה המפורטת בזרקור לדרג המסוים. דוגמה לכך ניתן למצוא במערך שיעור בנושא חניכה ומשוב בקורס כניסה לקבע מובהק, התואם את דרישת המערכת למתן תמיכה, חניכה וליווי לנגדים שתחת פיקודם של הנגדים בקבע מובהק. דוגמה נוספת, תכני קורס פיקוד ומטה לנגדים המיועד לנגדים בשירות הקבע הבכיר עוסקים בהרחבה במושג ממלכתיות, החל מהגדרה תיאורטית של המושג וכלה בסיוור בבית הנשיא במסגרת שבוע המפקד הממלכתי המחנך המתקיים במסגרת הקורס.

## סיכום

בעבר ההתייחסות אל הנגד הייתה כמי שמחזיק בידע מקצועי וממלא את תפקידו במשך שנים רבות. מעמדו התבסס בעיקר על מומחיותו המקצועית, על הידע ועל הניסיון שצבר במסגרת עיסוקו בתחום. תפיסה זו באה לידי ביטוי גם במסלול הפיתוח שעסק בעיקר בהכשרה מקצועית של הנגד המבוססת על הקניית מיומנויות. בהתייחסות אל תפקידו של הנגד החדש יש לכלול בנוסף דרישות פיקודיות, מעבר לדרישת המקצועיות המבטאת שילוב של ידע מקצועי, מיומנות וגישה מקצוענית לתחום. בדרישת הפיקוד נקבע כי ראשית כל הנגד הוא מפקד, ועליו לשמש מודל לחיקוי בהתנהגותו הערכית, לטפל בפרט, לאכוף את הפקודות והנהלים, לשמש דוגמה אישית, לחתור למצוינות, לדווח על אירועים ולייצג את המערכת בפני החיילים.

זאת מתוך תפיסה לפיה הנגד הוא שותף לפיקוד על היחידה. ברור אפוא כי הטמעת השינוי במעמדו של הנגד ובמערכת הדרישות ממנו מחייבים גם שינוי תפיסתי נרחב בקרב מערכים אחרים, בדגש על מערך הקצונה בצה"ל. נראה כי בדרג הקצונה הבכירה בצה"ל חלה התקדמות רבה לעומת דרג הקצונה המערכתית (סא"ל, רס"ן) העלול למצוא בנגד החדש איום על ריבונותו ביחידה. על כן, לצד הטמעת התמורות בתפיסת הנגד החדש בקרב הנגדים עצמם יש לפעול להטמעתן במקביל גם בקרב הקצונה, החל משלב הכשרת הקצין הבסיסית. **ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון.**



אימון גופני בקורס פו"ם נגדים מחזור שביעי, ינואר 2019

ערות לכך שהחיילים מגיעים ממעמדות סוציו-אקונומיים, עדות ומגדרים שונים; להם מגוון נטיות מיניות ועוד.

- נאמנות לערכי צה"ל המאורגנים במסמך רוח צה"ל, ובו מפורטים הערכים המשמשים כללי התנהגות אותן מצופה מהמפקד לדרוש מחייליו וברוחם לחנך את פקודיו. הנגד החדש בצה"ל מהווה מודל לפיקודי בהתנהלותו הערכית, בהתאם למודל שהוצע על-ידי מפקד המכללה לפיקוד ומטה תא"ל אודי בן מוחה ב־2017. המודל מפרט את אמות המידה, דפוסי הפעולה, הנורמות והסטנדרטים המצופים מאנשי הקבע ומקנה כלים פיקודיים להבחנה ולהחלטה בעת קיומה של דילמה ערכית, באמצעות ניתוח האירוע ומיקומו על גבי המודל המוצע ביחס לנורמה, לערך ולחוק.

## המלצות

במסמך "זרקור הנגד" בצה"ל מוגדרות דרישות כלליות מכלל הנגדים, ובהמשך מפורטת רשימת הדרישות המתווספת לכל דרג: דרג הנגדים בקבע המובהק ודרג הנגדים בקבע הבכיר (מסלול רנ"ג). הדרישות הכלליות מדרג הנגדים בכלל הן: חובת התפקיד, מקצוענות ומקצועיות, פיקוד, אחריות, הסתגלות וגמישות, מערכתיות והאומץ להביע דעה. דרישות אלו עשויות להבטיח את השותפות בהובלת היחידה לשם מימוש מטרותיה, ובכך לשיפור כשירותו המבצעית של צה"ל כולו.

## כשותף לפיקוד על היחידה, על הנגד להשתתף בדיונים, בעבודות המטה ובכל פעילות אחרת שנועדה למימוש מטרות היחידה

מעבר להתרחבות תחומי האחריות והיקף המשימות, במעבר לשירות בקבע מובהק נוספות דרישות תחומי הפיקוד והמנהיגות: מוקד הידע וניהולו, יכולת למידה עצמאית, תחקור, הפקת לקחים ויישומם, מתן תמיכה, חניכה וליווי לנגדים בתחילת דרכם, והכרת המקצוע הצבאי. במעבר

