

סגן או אלוף?

הסא"ל בתפקיד המתווך בין הדרג הטקטי לדרג האסטרטגי

הדרגה סגן־אלוף כוללת בתוכה שני עולמות: העולם הטקטי של הסגן והעולם האסטרטגי של האלוף. תפקודו של הסא"ל בשני העולמות בא לידי ביטוי בכך שהוא עוסק בקיום השוטף של המסגרות לצד חתירה לחדשנות ולמצוינות



"עד לדרג המג"ד (ועד בכלל) עולה חשיבותם של מרכיבי הפיקוד על זו של מרכיבי הניהול. מדרג המח"ט ומעלה מתהפך, לדעתי, הסדר. המפקד הבכיר נדרש, כאמור, להפעיל מערכת של מיומנויות וכישורים השונה מזו שבה השתמש בתפקידים זוטרים יותר" (משה יעלון)¹

סא"ל שרון פישר

ראש ענף פיתוח מערכות מיון במרכז מדעי ההתנהגות (ממד"ה). בעת כתיבת המאמר הייתה מפקדת מרכז הערכה לסא"לים והניכה בפו"ם אפק



הסא"ל הוא הבכיר ביותר ברמה הטקטית ואחראי לפעילותו התקינה והשוטפת של הארגון

האנשים כך שיוכל לסמוך עליהם ולתת בהם אמון מלא.

3. **טיפוח מחויבות לגדוד.** הגדוד הופך למשפחה שאיתה מזדהה המפקד באופן מלא.

4. **דימוי חיובי מול הממונים.** המג"ד המצטיין משכיל ליצור לגדודו דימוי של גדוד מצטיין בעיני הממונים עליו.

האבחנה הזאת בין רמות הפיקוד מצויה גם בעבודתם של ג'ייקובס וז'אק על מערכות מרובדות (Stratified Systems Theory)³. על פי המודל הזה, משימות המנהיגות הצבאית משתנה בהתאם לרובד הארגוני שבו היא פועלת והופכת להיות מורכבת יותר ככל שהיא פועלת ברובד גבוה יותר.⁴ ג'ייקובס וז'אק כותבים שיש שלוש שכבות ארגוניות עיקריות:

1. השכבה האסטרטגית - השכבה העליונה שעושה פעולות אסטרטגיות הקשורות לצמיחת הארגון ולתפקודו בעתיד.
2. השכבה הארגונית - השכבה האמצעית שקובעת בדרך כלל את תהליכי העבודה לרמה הביצועית.
3. השכבה הביצועית (הטקטית) - השכבה שבה נעשית העבודה העיקרית של הארגון. המנהיגות בשכבה הטקטית היא ישירה, על קבוצות קטנות שלהן משימות ברורות יחסית שנעשות בטווחי זמן קצרים. ברמה הגבוהה ביותר של השכבה הטקטית מפתח המפקד תוכניות ליישום מדיניות שגובשה ברמה גבוהה יותר. בשכבה הטקטית קיים צורך לאזן בין צורכי התפקוד המיידיים לבין צורכי התפקוד העתידיים. במונחי הסביבה הצבאית,

הקביעה כי הסא"לים משתייכים לרמה הטקטית בלבד אינה תואמת את מודל העבודה בצה"ל ואת ציפיות המפקדים

השכבה הטקטית היא הרמה שבה מתקיימת הלחימה בפועל.⁵

על פי הסיווג הזה, הסא"ל הוא הבכיר ביותר ברמה הטקטית ואחראי לפעילותו התקינה והשוטפת של הארגון. בהיותו שלב אחד לפני המעבר לרמה הארגונית, בולטת העובדה שהוא מוביל ישות שביכולתה לפעול באופן עצמאי להשלמת משימה מלאה. בשדה הקרב יש לגדוד יכולות להילחם וכן לתחזק ולתספק את עצמו למשך זמן מה בלי שיצטרך לחבור לגורמים אחרים. במטה אחראי הסא"ל במקרים רבים להובלה של קבוצת פרויקטים, והוא מהאחרונים שעוסקים בפרטים ובאופן מימושו של התפיסות. כל מי שמצויים מעליו לרוב כבר אינם עוסקים בפרטים הקטנים.

לפי האנט⁶ יש שלוש משימות עיקריות לרמה הטקטית הבכירה:

1. הוצאה לפועל של פקודות מגורמים בכירים יותר כדי להשיג את המטרות ואת היעדים של הארגון הרחב.
2. שימור כוח האדם והמשאבים הדרושים למילוי המשימות ופיתוחם. המשימות האלה הן כה תובעניות, עד כי למפקדים הישירים יש רק מעט הזדמנויות להפגין יוזמות עצמאיות משלהם.⁷
3. מתן משמעות למשימה והבהרת הפקודות.

אתגרי (הסגן) אלוף

"כל חייל נושא בתרמילו את שרביט הגנרל" (נפוליאון בונפרטה)

יש הטוענים כי תפקידו של הסא"ל הוא להיות אלוף - קצין בכיר, שרק הרמטכ"ל בכיר ממנו - שמגבש מדיניות ומעצב את פני המערכה. יש כמה סימנים לכך שצה"ל אכן רואה בסא"ל קצין בכיר. כך, למשל, מועמדים לדרגת סא"ל צריכים לעבור דרך מסננות רבות, שכוללות חוות דעת והערכות של עמיתים, המלצות של מפקדים, הוכחת יכולת מקצועית-צבאית, עמידה בוועדת שיבוצים שמורכבת מבעלי דרגות בכירות יותר, בחינה במרכז הערכה ולבסוף לימודים בבית הספר לפיקוד ולמטה.

המבחנים הרבים האלה משקפים את ההנחה כי המעבר לדרגת סא"ל אינו דומה למעבר מדרגה לדרגה ברמות הנמוכות יותר, למשל מסרן לרס"ן. אלוף אייל בן ראובן הסביר ש"עקרון המעבר לדרג בכיר הוא כמו מעבר למגרש אחר מבחינת ההכשרה: יש צורך בלמידה אחרת,

מבוא

בעצם שמה של הדרגה - סגן-אלוף (סא"ל) - מתגלה המתח המובנה שמצוי באתגרי הפיקוד ברמת הביניים. האם תפקידו של הסא"ל לשמש סגן - מהזוטרים שבקצינים שתפקידו לרוב הוא לסייע למפקד לממש את רצונותיו; או שתפקידו הוא להיות אלוף - כמעט הבכיר שבקצינים אשר קובע מדיניות ומעצב את המערכה?

מטרת המאמר הזה היא להשוות בין הקצוות האלה וליישב ביניהן כדי לשרטט קווים למאפיינים ולאתגרים של רמת הסא"ל בצה"ל. במאמר אני טוענת שאתגרי הסא"ל מצויים בתווך שבין הרמה האסטרטגית לרמה הטקטית, והאתגר העיקרי שלו הוא להביא לידי ביטוי את שני קצוות הסקאלה בתפקוד היומיומי.

אתגרי הסגן (אלוף)

יש הטוענים כי תפקיד הסא"ל הוא לשמש סגן - קצין זוטור שעוזר לממש את רצונותיו של המפקד. אחד הטוענים כך הוא שר הביטחון של היום, רא"ל (מיל") משה יעלון. הוא מחלק את שרשרת הפיקוד לשניים: עד לרמת הגדוד (סא"ל) ומרמת החטיבה (אל"ם) ומעלה. ההבדל העיקרי בין הרמות נעוץ לדבריו בקשר הבלתי אמצעי שמתקיים עד לרמת הגדוד. במעבר לרמת החטיבה המפקד כבר אינו מצוי בקשר ישיר עם כל פקודיו, ולכן הוא משתמש בכלים ניהוליים-פיקודיים. יעלון מציין כי במעבר לרמה הבכירה עובר הדגש מיכולות הפיקוד ליכולות הניהול. יעלון מכליל את הסא"ל ברמה הפיקודית הישירה, שבה אחראי המפקד על אנשים ועל תהליכים באופן בלתי אמצעי.

העובדה שהפיקוד של הסא"ל מתבסס על מגע ישיר עם אנשיו באה לידי ביטוי במחקר שנעשה על מג"דים מצטיינים.² מהמחקר הזה עולה שמג"דים מצטיינים מניעים את חייליהם בעזרת תחושת המחויבות שלהם ללכידות היחידה. כדי להגביר את הלכידות נוקטים המג"דים כמה פעולות:

1. **הגדרת ערך מרכזי.** מג"ד מצטיין בוחר את המטרות שעומדות בפניו ובוחר את המרכזיות שבהן ליחידתו. בהמשך הוא פועל כדי לחבר את אנשיו לאותה המטרה.
2. **בנייה של שדרת פיקוד.** המג"ד מכשיר את



נפוליאון: "כל חייל נושא בתרמילו את שרביט הגנרל"⁸

הקשבה לכפיפיו ולרחשי השטח, פיתוח תובנות וקידום פתרונות מול עמיתיו וגיבוש הידע של הארגון. הפעילות הזאת מחייבת תרגום מתמיד של מדיניות ההנהלה למשימות, הצפת תובנות מהעשייה, דחיפת רעיונות ויצירת סדר יום חדש לארגון (ראו טבלה בתחתית העמוד). על פי המודלים של ההנהגה ברמה הטקטית, המפקד הוא גם מונהג וגם מוביל ומכוון את אנשיו. מצד אחד הוא מתרגם את המשמעות של פקודות הרמה הבכירה כדי להשיג השפעה ולהנהיג את אנשיו, אך במקביל ישנה תנועה הפוכה של מתן משמעות לקולות "מלמטה" והצפתם כלפי מעלה כדי להשיג השפעה אל מול הרמה הבכירה. כך מתקבל איזון בין הפעולות העיקריות של הסא"ל - יצירת משמעות ויצירת השפעה - לבין העשייה מול הרמות הפיקודיות השונות.

אתגרי הסגן-אלוף

"והנה סולם מוצב ארצה וראשו מגיע השמימה והנה מלאכי אלוהים עולים ויורדים בו" (בראשית כ"ח-י"ב). תפיסת הפיקוד והמנהיגות משלבת ראיית הנולד עם היכרות מעמיקה ומקצועית של המציאות היומיומית" (אהרון זאבי פרקש)¹⁵

גם אלוף (מיל') אהרון זאבי-פרקש מתאר את הפעולה בשני העולמות: העמידה האיתנה בבוחץ העשייה של המציאות בעוד העיניים נשואות הרחק אל העתיד. העמידה האיתנה הזאת בקרקע היא שמאפשרת למעשה את הצפייה לעתיד מתוך ההבנות שעולות וצומחות מהאדמה וההכרה של האפשרויות הטמונות בהן בעתיד.

פרופיל הסא"ל נבחן בפו"ם במסגרת תיקוף של מודל ההכשרה.¹⁶ הבחינה הזאת העלתה שקצין מטה נדרש להתבונן על המתרחש, לחזות התפתחויות עתידיות, לתכנן את הטווח

בתחום הלמידה הארגונית. לדבריהם, מנהלי ביניים כמו הסא"ל הם גשר בין הערכים השאפתניים של הצמרת לבין המציאות הסוערת בחזית, והם המפתח להתחדשות המתמדת של הארגון. היכולות הנדרשות מהם לשם כך כוללות למידה מתוך עשייה, שיתוף חוויות והתנסויות בתקשורת בין-אישית, המשגה של התובנות, אינטגרציה של הלכחים והנחלתם.¹²

דניס ג'ויה וקומר צ'יטיפדי¹³ מדגישים את שני התפקידים של מנהלי הביניים: יצירת משמעות ויצירת השפעה. תכליתם של התפקידים האלה היא ליצור שינויים ארגוניים. את התפקיד הראשון - יצירת משמעות מלמעלה-למטה (Top-down) - ממלא מנהל הביניים באמצעות מתן משמעות מעשית לחזון וליעדים של הארגון שאותם מכתובות הרמות הבכירות. הוא עושה זאת באמצעות שיתוף פעולה עם גורמים שמקבילים לו ובאמצעות הכוונת כפיפיו להשגת המטרה.

את התפקיד השני - יצירת השפעה מלמטה-למעלה (Bottom-up) - הוא ממלא באמצעות

הידע שנצבר בשלבים הקודמים אינו מהווה בסיס מספיק לתפקיד בכיר.⁸ מכאן שהקביעה כי הסא"לים משתייכים לרמה הטקטית בלבד אינה תואמת את מודל העבודה בצה"ל ואת ציפיות המפקדים.

ממחקר השוואתי - שבו נבחנו הפרופילים המומלצים של הנבחנים במרכזי ההערכה לסא"לים בחילות השונים - עולה שבכל החילות מתרחשת קפיצת מדרגה בעת העלייה מדרגת רס"ן לדרגת סא"ל. הקפיצה הזאת באה לידי ביטוי בתחומים רבים, ובהם הגידול במוטת השליטה, הירידה במגע הישיר עם הפקודים, הפיקוד באמצעות מפקדי ביניים והצורך בראייה רחבה יותר.⁹

השינויים האלה עולים בקנה אחד עם האתגר הפיקודי המרכזי של הרמה הבכירה: השגת תוצאות באמצעות אחרים.¹⁰

אתגרי הסגן-אלוף - המקף המתון

"המפקד מייצג בקרב פקודיו את סמכות הרשות המדינית והדמוקרטית המואצלת לו בתוקף החוק. אולם לא פחות מזה, עליו להיות נציגם של אנשיו ונציגן של בעיות הפרקטיקה המבצעית בפני הממונים עליו. שכן לגבי חיילים נושאי שליחות אין להסתפק בהוראות ובהנחיות 'למעלה למטה', אלא יש לאפשר גם העברת הלכי רוח, דעות וצרכים 'למטה למעלה' מתוך שמירת כללי המשמעת הקפדנית" (יגאל אלון)¹¹

לכאורה יש סתירה בין המשייכים את הסא"ל לרמה הטקטית לבין אלה המשייכים אותו לרמה האסטרטגית. לדעתך, יש ליישב בין הטענות האלה ולא לצדד באחת מהן. ניתן לעשות זאת שכן האתגר המרכזי ברמת הסא"ל מצוי בטווח שבין שתי הרמות.

מדבריו של יגאל אלון עולה כי המפקד אינו רק המוציא והמביא של הרמה הבכירה, אלא מתפקדו להציף כלפי מעלה את ההתרחשות בשטח כפי שהוא רואה באופן בלתי אמצעי.

הפעולות האלה בין שתי הרמות הן המאפיין המרכזי של הסא"ל, ולכן מוקדש רוב זמנו. נשאלת אפוא השאלה האם העיסוק הזה בשוטף אינו מונע מהסא"ל לחדש ולפרוץ דרכים חדשות.

בסוגיה הזאת עוסקים נונקה וטקוצ'י שהתמחו

טבלה: תפקיד הסא"ל ביצירת משמעות וביצירת השפעה מול רמות הפיקוד¹⁴

פעולת הסא"ל מול רמות הפיקוד	יצירת משמעות	יצירת השפעה
אלוף, תת-אלוף, אלוף-משנה	מונהג	דוחף
עמיתים	שיתוף פעולה	
קצינים ונגדים זוטרים	הקשבה	הכוונה

הרחוק ובו זמנית לנהל את השוטף. מהגדרות התפקיד האלה - כמו מההשוואה לסולם יעקב בדבריו של אלוף פרקש - עולה קיומו של מתח מובנה בתפקיד הסא"ל.

במסגרת עבודה שנועדה לבחון את מודל ההערכה במרכז ההערכה לסא"לים קיימתי סדרה של מפגשים שהתמקדו באתגרי הסא"ל בעידן הנוכחי. נערכו דיונים וראיונות עם העוסקים בהערכת מפקדים, עם קציני מדעי ההתנהגות שמלווים מפקדים בכניסתם לתפקיד, עם אנשי פיתוח מנהיגות והכשרת מפקדים ועם יותר מ-20 מפקדים בדרגות סא"ל, אל"ם ותא"ל. המסקנה מהמפגשים הרבים האלה הייתה שתפקיד הסא"ל שונה מתפקיד הרס"ן במספר רב של מאפיינים:

1. **ראש הפירמידה.** סא"ל עומד בראש הפירמידה של יחידה בעלת עצמאות תפקודית: בשדה הוא מפקד על מסגרת גדודית, ובמטה הוא אחראי לתחום עשייה שלם.

2. **לא רואה בעין.** תחום אחריותו של סא"ל רחב מכדי לראות את כולו בעין: הגדוד נפרס במוקדים רבים, עבודת המטה עוסקת בסוגיות רבות.

3. **גנרטור.** בעוד שהרס"ן צריך להיות ביצועיסט שממלא משימות, עבודת הסא"ל היא בעיקר להניע את אנשיו לפעולה.

4. **עיסוק מגוון.** הסא"ל עסוק בכל ההיבטים של המסגרת, כולל אלה שנחשבים לטפלים ולצדדיים.

5. **חבר הנהלה.** מצפים מהסא"ל להסתכל כלפי מעלה, לחשוב על המערכת הרחבה ולא רק על הצרכים הספציפיים של היחידה שבראשה הוא עומד.

מהמאפיינים האלה עולה שהמעבר לדרגת סא"ל הוא קפיצת מדרגה מהותית שמחייבת כישורים שונים ומציבה אתגרים חדשים בפני המפקד. ניתוח התכנים שנידונו במפגשים ובראיונות העלה כמה מהאתגרים המרכזיים של הסא"ל בצה"ל:

1. **תיווך.** הסא"ל הוא גורם מתווך שמחבר בין השטח לבין המטה. הוא מתרגם את המדיניות שמגובשת ברמה מעליו למען הרמות שמתחתיו ובמקביל מביא את תגובות השטח למעלה. בתרגום המדיניות המופשטת לעשייה קונקרטית



אלוף עוזי ד״ן: ״האתגר הגדול ביותר של הסא״ל הוא לגלות היכן יצליח להשיג את ההשפעה הגדולה ביותר למילוי משימותיו ולשם להוביל את אנשיו ואת ארגונו״

להסביר לו. במילים אחרות: עליו לדעת לממש את רוח המפקד בלי להמתין שיפרשו לו אותה. בסופו של דבר הוא נדרש לפעול לבדו, להוביל מהלכים ולשאת באחריות לתוצאות.

4. **רתימת הפקודים והובלה.** על הסא"ל לדעת כיצד להשיג תפוקות מאנשים בלי לראות אותם, לקיים מגע רצוף עם הרמה שמעליו ובמקביל לדעת כיצד לשמור על קשר עם אנשיו, לטפח בקרבם תחושת מסוגלות ולבנות את שדרת הפיקוד.

5. **הסתגלות.** על הסא"ל לדעת להסתגל כל הזמן לסביבה המשתנה, לקרוא מהר את המפה ולהתאים את עצמו לשינויים וכן להתאים את התוכניות לנסיבות שמשתנות באופן תדיר. עליו להקרין חוסן גם נוכח איודאות וקושי כדי לעורר אצל פקודיו תחושת מסוגלות וביטחון.

6. **אחריות.** על הסא"ל להיות מסוגל להתמודד עם משברים ועם מצבים שאינם בשליטתו. כמו כן עליו להיות אחראי לתחומים רבים כמו נטיעת מוטיווציה באנשיו, שמירה על מתח מבצעי וקיום אירועי תרבות והווי ביחידה. על הסא"ל להיות מסוגל לקחת אחריות גם על אירועים שאינם בשליטתו, לפעול לבדו ובו

המעבר לדרגת סא"ל הוא קפיצת מדרגה מהותית שמחייבת כישורים שונים ומציבה אתגרים חדשים בפני המפקד

מביא הסא"ל לידי ביטוי גם נסיבות ארגוניות ואת העמדות הערכיות שלו ושל המפקד (רוח המפקד). נראה שזהו אחד המאפיינים הבולטים והייחודיים של הרמה הזאת. הוא עולה ממקורות רבים ומשפיע על תחומים רבים אחרים של עשיית הסא"ל.

2. **פתיחות.** הסא"ל חייב להפגין גמישות מחשבתית כדי שיוכל להיות מסוגל לנהל את השגרה ובה בעת להתבונן עליה במחשבות כפירה. לראשונה בקריירה שלו עליו להתקיים בדואליות של ביצוע מטלות לצד הרהור על הנחות היסוד של פועלו. נוסף על כך, עליו לחתור להפוך את תובנותיו האיטיות לנחלת הכלל ולאפשר לידע האישי להפוך לנכס של כלל הארגון.

3. **עצמאות תפקודית.** על הסא"ל להחליט במה לעסוק ובמה לא לעסוק, איך לממש את היעדים שהוצבו לו (או שהציב לעצמו) ולפעול למימושם בלי שהרמה שמעליו תצטרך לכוון אותו, להדריך אותו או

המרכז וסגן הרמטכ"ל, כתב שהסא"ל מצוי בראש הכוח ואחראי לכלל הישגיו והצלחותיו בהיותו ראש הארגון. לדבריו, האתגר הגדול ביותר של הסא"ל הוא לגלות היכן יצליח להשיג את ההשפעה הגדולה ביותר למילוי משימותיו ולשם להוביל את אנשיו ואת ארגונו. ובמילותיו:

"אני טוען שהנוסחה המקובלת 'המפקד יימצא במקום שבו השפעתו על המשימה והאנשים מרבית' - משמעותה שיימצא קדימה".¹⁸

הערות

1. משה יעלון, "מנהיגות מזווית ראייתו של מפקד בכיר", בתוך: איציק גונן ואליאב זכאי (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה**, ההוצאה לאור של משרד הביטחון, 2001, עמ' 155
2. אליאב זכאי ועמיר שיינפלד, **מנהיגות המג"ד המצטיין בצה"ל - דו"ח מחקר**, בית הספר לפיתוח מנהיגות, 1992
3. T. O. Jacobs, & E. Jacques, "Leadership in Complex Systems". In J. Zeidner (ed.), **Human Productivity Enhancement: Organizations, Personnel, and Decision Making**, Vol 2, Praeger, New York, 1987, pp. 7-65
4. שרון פישר, "מנהיגות אסטרטגית", בין הזירות - **כתב עת לענייני מדעי ההתנהגות בצה"ל**, 5, 2006
5. Leonard Wong, Paul Bliese & Dennis McGurk, "Military Leadership: A Context Specific Review", **The Leadership Quarterly**, 14, 2003, pp. 657-692
6. J. G. Hunt, **Leadership: A new Synthesis**, Sage, Newbury Park, California, 1991
7. ווג (ראו הערה 5)
8. אייל בן ראובן, **פיתוח, קידום ועיצוב מסלולי השירות של הקצונה הבכירה בצה"ל**, מסמך סיכום של צוות פיתוח הקצונה הבכירה בראשות מפקד הגיס הצפוני, מסמך פנימי בצה"ל, 2002, עמ' 22
9. ניצן הלפרין, **ניתוח פרופיל הסא"ל**, ממד"ה, 2007, מסמך פנימי בצה"ל
10. אבי אלטמן, "פיתוח מנהיגות בדרג הבכיר", בתוך: איציק גונן ואליאב זכאי (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה**, ההוצאה לאור של משרד הביטחון, 2001
11. ינאל אלון, **מסך של חול**, הקיבוץ המאוחד, 1959, עמ' 300
12. Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation**, Oxford University Press, 1995
13. Dennis Gioa and Kumar Chittipeddi, "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation", **Strategic Management Journal**, 12, 1991, pp. 433-448
14. מבוסס על גייה וצ'יטפדי, **שם**
15. אהרון זכאי פרקש, **ערכים באט"ל**, מתוך מארז הדרכה, אט"ל 2000, עמ' 33, מסמך פנימי בצה"ל
16. הילה שניא, **מאפיינים, מרכיבי תפקיד ויכולות של קצין מטה בכיר**, פורם, 2008, מסמך פנימי בצה"ל
17. דוד בן-גוריון, **ייחוד ויעוד - דברים על ביטחון ישראל**, מערכות, 1971, עמ' 44
18. עוזי דיין, "להיות מפקד צעיר - צה"ל 2000", בתוך חנה עמית (עורכת) **אחריו - על מנהיגות ומנהיגים**, ההוצאה לאור של משרד הביטחון, תל-אביב, 2002, עמ' 106



אלוף אייל בן ראובן: "עקרון המעבר לדרג בכיר הוא כמו מעבר למגורש אחר מבחינת ההכשרה: יש צורך בלמידה אחרת, והידיע שנצבר בשלבים הקודמים אינו מהווה בסיס מספיק לתפקיד בכיר"

טקטית, יחד עם רמה בכירה, אסטרטגית. יש הטוענים שהסא"ל הוא בכיר הקצינים שברמה הטקטית. הטענה הזאת מבוססת על היות הסא"ל מחובר לעשייה בפועל בשטח, על היכרותו המעמיקה עם תוואי השטח וכן עם אנשיו. מי שטוענים כך גם אומרים בדרך כלל שעל הסא"ל להימנע מלחרוג מתחום העשייה בשטח: עליו לעסוק רק במשימותיו המיידיות שכן אין לו פנאי לכל עיסוק אחר.

אך ישנם גם מי שטוענים שהסא"ל הוא הדרגה הנמוכה ביותר ברמה האסטרטגית. מי שטוענים כך אומרים שעליו להסתכל רק קדימה, לבנות את תמונת העתיד בלי לשקוע בעיסוקי היום-יום.

במאמר הזה הדגשתי שלא אלה צודקים ולא אלה, וכי האתגר האמיתי של הסא"ל מצוי בתיווך שבין שתי הרמות. מתוך המגע ההדוק עם קרקע המציאות מבין הסא"ל מה ניתן להצמיח מותוכה, מגלה את ההזדמנויות המונחות עליה ונאבק כדי להביאן למקבלי החלטות כדי להשפיע על המערכה כולה. זאת הוא יכול לעשות רק אם לצד הניהול השוטף של טרדות היום-יום יידע גם להתעלות מעליהן, להתוות דרך לעתיד ולהציג אותה בעוז ובקול רם לממונים.

אלוף (מיל') עוזי דיין, לשעבר אלוף פיקוד

בזמן להבין שהוא פרט במערכת ושעליו לעבוד מול מפקדים ולהציג להם ביצועים והישגים.

7. ערכים ושאר רוח. לסא"ל צריך להיות מצפן ערכי ברור שמנחה את פעולתו מבפנים בצירוף "עוד משהו" שיאפשר לו להתעלות מעל לשגרת היום-יום. על הסא"ל לשאוף לעצב את סביבתו ולפעול מעבר למסגרות הקיימות כדי להטביע חותם, להנהיג שינויים באומץ לב ולחותר למצוינות. הערכים והרוח שטבועים בו יסייעו לו לזהות ולנצל את ההזדמנויות - בעת קרב, באימון או בעבודת המטה - ובכך להוביל להצלחה ולחדשנות במערכות שעליהן הוא אמון.

סיכום ומסקנות

"בסופו של דבר, לא הטנק ולא התותח ולא מטוס הקרב עושים את המלחמה - אלא האדם המשתמש בהם ומפעיל אותם. ובאדם הלוחם לא מכריעים כוח השרירים ולא הריצות טכנית... אלא רוחו" (דוד בן-גוריון)¹⁷

בדרגה "סגן-אלוף" באים לידי ביטוי שני קצוות שביניהם מקף מחבר. בכך משקף שם הדרגה את מהותה: היותה שילוב של רמה זוטר, את