



חיילי מילואים במלחמת לבנון השנייה | רבים ממפקדי חטיבות המילואים מצאו את עצמם בין לילה מגויסים למלחמה שאותה לא צפו ואשר אליה לא נערכו מספיק

רקע

מלחמת לבנון השנייה והתחקירים שנעשו בעקבותיה העלו לקדמת הבמה את מערך המילואים והציפו מחדש את חשיבותו, וזאת על רקע הזנחתו העקבית בשנים שלפני כן. במהלך המלחמה גויסו והופעלו לא מעט חטיבות מילואים, שרבות מהן לא התאמנו במידה מספקת בשנים שקדמו למלחמה (ברמות הגדודים) ובוודאי שלא הופעלו במסגרת חטיבתית.¹ היעדר מפגשים גרם לכך שאנשי המילואים לא הכירו אלה את אלה - מה שפגע בלכידותם. כל אלה מסבירים מדוע הייתה לאנשי המילואים תחושת מסוגלות נמוכה יחסית כאשר גויסו למלחמה.² התחושות האלה יחד עם תהליכים שהתרחשו במהלך הלחימה ותוצאותיה עוררו תגובות קשות בציבור ובמערך המילואים ומצאו את ביטויים בתקשורת ובדיונים שונים שעסקו באובדן האמון בקרב מפקדי

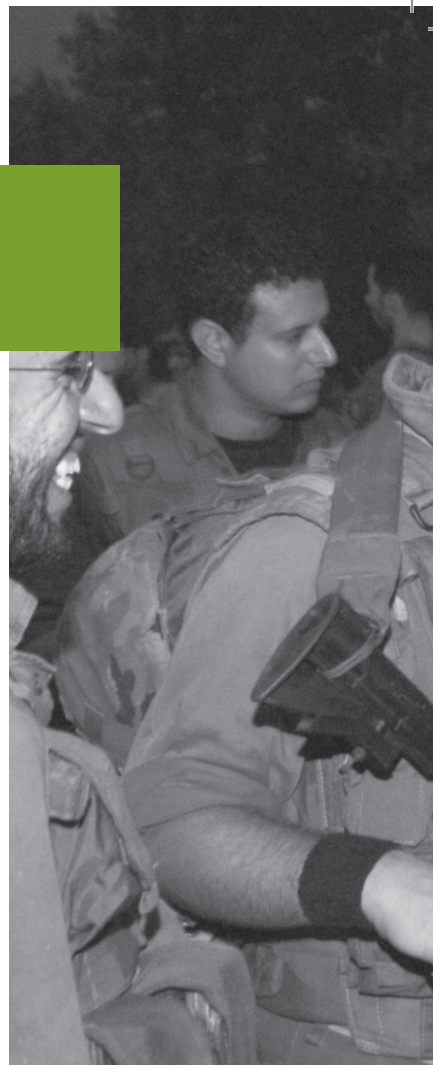
רס"ן ד"ר יעל בן-חורין
ראש צוות בבית ספר לפיתוח מנהיגות
בצה"ל. משמשת מוקד ידע לפיתוח
המנהיגות במערך המילואים



מנהיגות במבחן

להיות מפקד סדיר של חטיבת מילואים

עוד לפני מלחמת לבנון השנייה עמדו בפני המפקדים של חטיבות המילואים אתגרים סבוכים - בראש ובראשונה בשל הפערים המנטליים בין המח"טים, שהם אנשי הצבא הסדיר, לבין אנשי המילואים. במלחמת לבנון נחשפו הרבה מהפערים האלה, שהותירו לא מעט משקעים, אך בשנתיים שחלפו מאז נעשה מאמץ של ממש להתגבר עליהם



מילואים במערכת הצבאית הסדירה של צה"ל.

מלחמת לבנון השנייה הציבה באור הזרקורים את מפקדיהן של חטיבות המילואים. נדמה כי רבים מהם מצאו את עצמם בין לילה מגויסים למלחמה שאותה לא צפו ואשר אליה לא נערכו מספיק. בצד תחושות של התמודדות ושל לחימה אמיצה קיימות בקרבם גם תחושות של כישלון ושל תסכול. המאמר זה עוסק במנהיגותו של מח"ט סדיר בחטיבת המילואים ובמאפיינים המיוחדים הנדרשים ממנו בפיקוד על חטיבת המילואים.

הבחירה להתמקד במח"ט הסדיר בחטיבת המילואים דווקא (ולא במח"ט המילואים) נובעת מכך שהמפקדים של חטיבות המילואים הם ברובם בשירות סדיר ובעיקר בגלל מורכבות המפגש בין המח"ט הסדיר לבין חטיבת המילואים. אף שישנם גם יתרונות בשיבוץ מח"ט סדיר לחטיבת מילואים (למשל, היבטים מקצועיים, יכולת עבודה טובה מול גורמי צבא וצבירת ניסיון עם מערך המילואים לצורך תפקידים בעתיד), עוסק המאמר הזה בעיקר באתגרי המפגש הזה בשל הרצון להתמקד בנושאים הדורשים את תשומת ליבו של המח"ט.

התפקיד של מפקד חטיבת מילואים הוא בדרך כלל התפקיד הראשון שבו יש לקצין בצבא הסדיר נגיעה למערך המילואים, שהוא בעל מאפיינים שונים מזה של המערך הסדיר שעליו פיקד עד אז. הטענה המרכזית שלי היא שהמאפיינים של חטיבות המילואים ושל מפקדיהן והדרישות המנהיגותיות מהמח"ט (שיפורטו בהמשך) הם מורכבים מאוד ואולי אף מורכבים יותר מפיקוד על חטיבה סדירה ומחייבים את המח"ט להתאים את סגנון מנהיגותו להקשר הפיקודי והארגוני שבו הוא פועל. המאמר מתאר את אתגרי המנהיגות של מח"טי המילואים באופן כללי וכפי שהתגלו בזמן המלחמה ושקיימים גם אחריה. במאמר ינתחו סיטואציות מנהיגותיות שונות שעמן התמודדו

המח"טים במלחמה לאור האתגרים האלה.

הנושאים והרעיונות המובאים במאמר הזה מסתמכים על ראיונות עם מפקדים של חטיבות מילואים, על ועדות שונות שכונסו לאחר המלחמה, על תחקירים, על עבודת ייעוץ בחטיבות מילואים, לרבות ייעוץ בקורס מח"טים וכן על מאמרים ועל מסמכים צבאיים, לרבות דו"ח ועדת וינוגרד.³ אין הכוונה במאמר הזה לנתח את המלחמה ואת הסוגיות שעמן התמודד המח"ט בראייה אסטרטגית, מבצעית או פיקודית, אלא לדון באתגרי המנהיגות מנקודת המבט של מדעי ההתנהגות.

המאפיינים של חטיבת המילואים

יחידת המילואים היא בעלת מאפיינים ייחודיים המשפיעים על התרבות ועל ההתנהלות שלה. יחידת המילואים היא למעשה ארגון וירטואלי ש"קם לתחייה" כמה פעמים בשנה (כשהיחידה מגויסת לאימונים או לתעסוקה מבצעית) באמצעות מעברים חדים וקיצוניים מהאזרחות למערכת הצבאית וחוזר חלילה. טווח הגילים של המשרתים הוא רחב (לרוב בין 25 ל-45), והאוכלוסייה היא הטרוגנית מאוד. ליחידת המילואים יש בדרך כלל היסטוריה ומסורת המבוססות על השתתפות במלחמות ובמבצעים במהלך השנים.

ככלל, שירות המילואים בצה"ל נמשך לאורך כ-20 שנה ומורכב ממפגשים קצרים ואינטנסיביים המופרדים זה מזה בהפסקות ממושכות. אופן הפעילות הזה גורם לכך שתפיסת הזמן ואורך הנשימה של יחידת המילואים שונים מאלה של יחידה סדירה. הדבר בא לידי ביטוי, למשל, במשך הקדנציות של המפקדים במערך, שהן בערך בנות חמש שנים - פי שניים מהמקובל בסדיר.⁴





מפקד ולוחם מילואים | אחריותו של מפקד חטיבת המילואים דומה במידה רבה לזו של מפקד חטיבה סדירה, אך משאביו של מפקד חטיבת המילואים מוגבלים יותר

אנשי המילואים נמצאים למעשה על קו התפר בין הצבא לחברה, ותנועות חברתיות, בעיות כלכליות ומגמות בציבור משפיעות עליהם במידה רבה. חוקרים אף התייחסו אליהם כאל "מהגרים" זמניים הנעים תדיר בין עולם האזרחי לעולם הצבאי ובכך משקפים את עמדות החברה ביחס לצבא.⁵ המוטיוציה של משרת המילואים נובעת, בין היתר, מהמפגש החברתי וממרכיב ההנאה.⁶ אף ששירות המילואים הוא כביכול חובה, במציאות של החברה הישראלית מדובר למעשה בהתנדבות, ורק שיעור קטן משרת בפועל במילואים. העובדה שמדובר בהתנדבות והאופן שבו מופעלים אנשי המילואים יוצר מערכת יחסים מיוחדת ושונה עם הצבא הסדיר.

"החווה הפסיכולוגי" עם אנשי המילואים יכול להיות מסוכן במשפטים בודדים: "דאג שהשירות שלי יהיה משמעותי, קרא לי רק כשיש צורך, השתמש בי בצורה אפקטיבית, אמן אותי בצורה הולמת, כבד אותי ואת פעולתי ותן לי תנאים סבירים".⁷ נגד כל אלה עומדת דמותו של מפקד החטיבה הסדיר המייצג הלך רוח צבאי שונה למדי שיפורט בהמשך.

המאפיינים המבניים המשפיעים על המח"ט הסדיר בחטיבת המילואים

כמה מאפיינים מבניים, הנובעים ממדיניות צה"ל וממבנה מערך המילואים, הם מרכיב קבוע בתפקידו של מח"ט סדיר המפקד על חטיבת מילואים ומשפיעים על תפקודו.

פיקוד על חטיבה במינוי משני

פיקוד על חטיבת מילואים הוא, כאמור, התפקיד הראשון שמקבל קצין ביחידת שדה עם קבלתה של דרגת אל"ם. יתר על כן, זוהי גם הפעם הראשונה שהוא מפקד על יחידת מילואים, ובמקרים רבים זהו גם המפגש הראשון שלו עם עולם המילואים.

פיקוד על חטיבת מילואים הוא מינוי משני (מנמ"ש) לצד תפקיד ראשי במטה או בהדרכה. ההבחנה הזאת בין תפקיד ראשי לתפקיד משני מעידה שצה"ל מייחס חשיבות נמוכה, יחסית, לתפקידו של מפקד חטיבת מילואים וכי מעמדו של מח"ט המילואים נחשב נמוך יותר מזה של מפקד חטיבה סדירה ולעיתים גם ממעמדו של מפקד חטיבה מרחבית שמפעיל כוחות מגוונים, אמצעים חדישים ומוביל פעילות מבצעית שוטפת. אולם בפועל, אתגרי המנהיגות של מפקד חטיבת מילואים הם רבים (כפי שיפורט בהמשך) ודורשים בשלות דווקא בעיתוי שבו המפקד מקבל לראשונה דרגת אל"ם ונדרש להתמודד עם כפל תפקידים.

במחקר שנערך לפני המלחמה על מח"טים סדירים בחטיבות מילואים⁸ דיווחו המח"טים בסדיר על קושי במילוי שני התפקידים, על מחסור בזמן להשקיע בחטיבת המילואים ועל כך שרוב הקשב מופנה לתפקיד העיקרי. המחקר גם העיד על כך שבתפקיד של מפקד חטיבת מילואים (מינוי משני)

לא קיימים תהליכי הערכה סדורים, ורמת התפקוד אינה משפיעה על קידום המח"טים בסדיר.

מלחמת לבנון השנייה, שבה הופעלו חטיבות מילואים, העלתה לקדמת הבמה את תפקידו של מפקד חטיבת המילואים ושינתה את ההתייחסות של המערכת הצבאית לתפקיד. עם זאת לא ברור אם מדובר בשינוי מהותי בתפיסת התפקיד בצה"ל או באפקט שולי וקצר ימים. למשל, אף שבעקבות המלחמה זכו מח"טים להערכות פורמליות ולא פורמליות על תפקודם במהלכה, לא ברור אם תהליכי ההערכה האלה יתקיימו גם בשגרה.

אשר לכפל התפקידים, היקף הפעילות בחטיבות המילואים לאחר מלחמת לבנון השנייה יצר עומס גדול על המח"טים והתנגשויות רבות בין התפקיד הראשי למשני. הדגש שניתן לחטיבות המילואים לאחר המלחמה ומסרים של הפיקוד הבכיר הקלו על המח"טים למקד את תשומת הלב ואת הזמן בחטיבה למרות הקונפליקט בין שני התפקידים. עם זאת הדבר לא פתר את הבעיה המבנית בתפקידו של מפקד חטיבת המילואים, שכן הדרישות בתפקיד העיקרי לא קטנו, כך שלמעשה מוצא את עצמו המח"ט מתמרן בין שני תפקידים עיקריים תובעניים מבחינת ההשקעה והמעורבות. לעיתים תפקידו הראשון הוא כזה שמאפשר לו גמישות לפחות בחלק מהזמן (למשל תפקיד הדרכה למיניהם) ולעיתים הוא מבצע תפקיד מבצעי בגזרה פעילה. המצב הזה מקשה על מפקדיהן של חטיבות המילואים להקדיש את הזמן שדרוש לחטיבות המילואים כדי לחזור לשירות מבצעי ולהתמודד עם סוגיות הקשורות למלחמת לבנון השנייה. נראה שכפילות התפקידים תהיה סוגיה משמעותית גם בעתיד ומחייבת התייחסות מערכתית.

מלחמת לבנון השנייה, שבה הופעלו חטיבות מילואים, העלתה לקדמת הבמה את תפקידו של מפקד חטיבת המילואים ושינתה את ההתייחסות של המערכת הצבאית לתפקיד

פער בטווחי הזמן ובקצב של הסדיר ושל המילואים

כאמור, קיים פער בין משך הקדנציה של מח"ט לבין אורך הנשימה והקצב של יחידת המילואים. מעגל האימונים במילואים הוא תלת-שנתי,⁹ והמפקדים במילואים (מ"פ, מג"ד) ממלאים את תפקידיהם כחמש שנים. לעומת זאת הקדנציה של המח"ט קצרה יותר (בדרך כלל שנתיים, לעיתים שלוש שנים) ולרוב אינה מאפשרת לו להשלים מעגל פעילות שלם ביחידה. יתר על כן, הפערים קיימים לא רק באורך הקדנציות, אלא גם בקצב ההתרחשויות של המשימות ושל התהליכים.¹⁰

הפער בין הצרכים של יחידות המילואים והקצב שלהן לבין הקצב של המערך הסדיר בא לידי ביטוי בדוגמה שלהלן: מח"ט מונה מייד אחרי המלחמה לפקד על חטיבת מילואים שהתגלו בה קשיים רבים במלחמה ולאחריה, בעיקר בנוגע למורל ולאמון במפקדים. המח"ט השקיע רבות הן בשיקום הכשירות והן בשיקום האמון של החיילים ושל המפקדים בחטיבה במפקדיהם הבכירים (ברמת המח"ט וברמות הפיקוד שמעליו), אך סיים את תפקידו לאחר שמונה חודשים בלבד כדי למלא תפקיד אחר, שבעיני המערכת היה חשוב יותר באותה העת. על רקע הלכי הרוח שלאחר מלחמת לבנון השנייה ברור שהמהלך הזה לא תרם לחיזוק האמון של חיילי החטיבה במערכת הצבאית הסדירה, אלא להפך.

משאבים מוגבלים

אחריותו של מפקד חטיבת המילואים דומה במידה רבה לזו של מפקד חטיבה סדירה, אך משאביו של מפקד חטיבת המילואים מוגבלים יותר. המטה של חטיבת המילואים מורכב בחלקו מבעלי תפקידים במילואים, והפונקציות הסדירות הן מעטות ואף קוצצו בהשוואה למטה בחטיבה סדירה (למשל סמח"ט ב'). משום כך חשים המח"טים שכדי לקדם נושאים עליהם להתערב ישירות בגלל ההבנה שהמערכת הסדירה נענית פחות לפנייתו של אנשי מילואים. כך נוצר מצב שהמפקד חטיבת מילואים יכול למצוא את עצמו "עושה הכול לבד", עוסק ישירות בטיפול בנושאים שונים מול פונקציות זוטרות ממנו בהרבה

או בנושאים שבדרך כלל אינם מטופלים בדרגתו.

התוצאה היא שהמח"ט הוא בעת ובעונה אחת הפונקציה הבכירה ביותר וגם הזוטר בה יותר בחטיבה. דוגמה: לאחר טקס קבלת החטיבה עשה מח"ט ישיבה ראשונה עם המג"דים. אחרי כמה שעות, כשהמג"דים חזרו לבתיהם, גילה המח"ט שהוא בעצם מפקד על כלי מלחמה תחת כיסויים, על כמה נגדים בקבע ועל כמה עשרות חיילים סדירים הסובלים מבעיות ת"ש קשות ושהוא למעשה "נותן פקודות לעצמו".

לסיכום, המאפיינים המבניים שתוארו לעיל יוצרים למעשה מצב שבו המערכת הצבאית משדרת מסר כפול למפקד של חטיבת המילואים: מחד גיסא קיימת הכרה בחשיבותו של התפקיד ובאחריותו של המח"ט בהכנת החטיבה ובהובלתה בזמן מלחמה. מאידך גיסא, המח"ט מבצע את תפקידו במנמ"ש, והקדנציה שלו קצרה ביחס למחזור הפעילות, ההכשרות והמינויים בחטיבה. המערכת הצבאית, שקבעה כי המפקדים של חטיבות המילואים יהיו קצינים סדירים, צריכה לאפשר להם תנאים הולמים למימוש התפקיד. יש לצמצם למינימום את כפילות התפקידים - בעיקר בחטיבות המרכזיות - ואם לא ניתן לעשות זאת, יש למפות שוב את התפקידים שאפשר לבצע יחד עם תפקיד של מפקד חטיבת מילואים. סוגיות מבניות כאלה דורשות פתרון מערכתי.

אתגרי המנהיגות הנובעים מהממשק בין המערך הסדיר למערך המילואים

בפרק הזה יפורטו האתגרים והמתחים השונים שעיימם צריך המח"ט להתמודד. המתחים האלה נובעים - בין היתר - מהמפגש בין תפיסת ההפעלה, התרבות והשפה המקובלות במערך הסדיר לבין אלה שהתפתחו במערך המילואים.

חיילי מילואים באימונים | מעדויות של מח"טים לפני המלחמה עולה שרובם לא היו מעורבים במידה מספקת באימונים, בהחלטות ובכניין הכוח ברמת הגדודים



ההיבטים האלה מאפיינים את ההתמודדות של המח"ט בעיתות שגרה ומקבלים ביטוי מיוחד במלחמה.

השפעה בטווח קצר לעומת תפיסה של "עובר אורח"

מפקדים במילואים (מג"דים, מ"פים) רואים במח"ט נציג של הצבא, גשר לצבא הסדיר וכתובת בעבורם לטיפול בבעיות החטיבה ובעיות של הפרטים שבה. הם רואים בו בעל יכולת להשפיע ברמה המערכתית בתחומי התקנים והמשאבים ובעיקר בתחום המקצועי, שכן המפקדים במילואים מודעים לפערים המקצועיים בין הקצינים בסדיר לקצינים במילואים. עקרונית מופקד המח"ט גם על כוח האדם, אך בפועל, בכל מה שקשור לנעשה בתוך הגדודים, מתקשה המח"ט להשפיע. הסיבה לכך היא שישנם מג"דים שרואים בגדוד מעין משפחה ונמנעים מלשתף את המח"טים בנעשה בתוכו. המג"דים במילואים משדרים למעשה מסר כפול: מחד גיסא, הם מצפים מהמח"ט שלא יתערב במינויים ובפיתוחה של שדרת הפיקוד בחושבם שהם מכירים את האנשים לאורך השנים; מאידך גיסא, הם מצפים ממנו לפעול בכל מה שנוגע לקשר של הגדוד עם גורמים חיצוניים וגם כאשר יש להנהיג שינויים ולעשות סדר (למשל, להדיח מ"פ שאינו מתאים אף כי קשה לעשות זאת לאחר כל כך הרבה שנים של שירות ושל תרומה).

מעדויות של מח"טים לפני המלחמה עולה שרובם לא היו מעורבים במידה מספקת באימונים, בהחלטות ובבניין הכוח ברמת הגדודים. המלחמה חשפה בפני המח"טים את רמת המפקדים ואת תפקודם בגדודים והבהירה להם שעליהם להפגין מעורבות גדולה יותר בבניין הכוח ברמת הגדודים, ובכלל זה - במידת הצורך - החלפתם של בעלי תפקידים. כדי שיוכלו לטפל בנושאים ברמת הגדוד נדרשים המח"טים לבנות יחסי אמון עם המפקדים הכפופים להם, לגלות הבנה מערכתית ומבצעית ולפעול ברגישות רבה.

מתן דגש למסגרת החטיבתית מול הדגשת המסגרת הגדודית

לכידות המסגרת הצבאית היא מרכיב מרכזי בחוסנה ובכשירותה. ביחידות המילואים ניתן להצביע על לכידות גבוהה, יחסית, עד לרמת הגדוד ועל לכידות נמוכה כאשר מדובר ברמת החטיבה.¹¹ אחד המקורות לסדקים בלכידות החטיבתית הוא כנראה דפוס הפעילות בבט"ש. בבט"ש פועלות היחידות באופן עצמאי כמעט, ללא תלות בחטיבה (חוץ מאשר בגיוס, בשחרור ובאימונים). לעומת זאת מצב של לחימה דורש תיאום, אמון ושפה משותפת בין הגדודים

לחטיבה.¹² הקיצוץ בתקציב האימונים שקדם למלחמת לבנון השנייה הביא לקיצוץ באימונים ברמת החטיבה.¹³ התוצאה הייתה שהמסגרות החטיבתיות כמעט שלא התאמנו לפני המלחמה ולעיתים המסגרת החטיבתית כלל לא הייתה פעילה. לכן אין להתפלא שבמלחמה התגלו בעיות בהיכרות, בדפוסי העבודה ובשפה המשותפת בין המסגרת החטיבתית לבין הגדודים. בכמה מהחטיבות קיימות תחושות של אכזבה ושל חוסר אמון בין ממלאי התפקידים השונים בחטיבה ובגדודים בגלל כשלים שונים שהתגלו במלחמה.

לצד הצורך לשמור על עצמאות הגדודים תרומתו העיקרית של המח"ט היא ביכולתו לחזק את החטיבה באמצעות הפיכת המפח"ט לגוף משמעותי התורם לגדודים ובאמצעות יצירת חיבור ושפה משותפת בקרב המפקדים המובילים את החטיבה - המג"דים וקציני המטה השונים. את החיבור הזה הוא משיג באמצעות אימונים ברמת חטיבה - אימונים שהוחזרו בעקבות המלחמה לגרף האימונים - ובאמצעות פורומים חטיבתיים הפועלים בעיתות שגרה. המח"ט צריך להשקיע בבניית המסגרת החטיבתית בלי לפגוע בעצמאות הגדודים. יצירת מסגרת חטיבתית חזקה מאפשרת גם לפתח את כוח האדם ולהעבירו בין הגדודים ובינם לבין המפח"ט.

מתן עצמאות למג"דים לעומת חניכה ובקרה

בגלל אופן ההפעלה של יחידות המילואים - בעת תעסוקה מבצעית מוכפף גדוד המילואים למפקד החטיבה המרחבית - ישנן רק הזדמנויות מעטות שבהן יכול המח"ט לפקד ישירות על גדודיו. (הזדמנות כזאת היא, למשל, תרגיל חטיבתי).

כתוצאה מכך מתרגל מג"ד המילואים לפעול באופן עצמאי. למפקד החטיבה, ובעיקר אם הוא מהמערך הסדיר, יכולת לחנוך מקצועית את המג"ד ולסייע בהכנת הגדוד לתעסוקה. מג"ד המילואים אומנם נמצא בקשר רצוף עם המח"ט, אך עלול לראות בניסיונותיו של המח"ט להיות מעורב ולשמש חונך התערבות מיותרת שלעיתים פוגעת במעמדו ובעצמאותו. נוסף על כך, בתעסוקה עצמה המח"ט הוא בחזקת "אורח", ולכן המח"ט המרחבי עלול לראות בו ספק של כוח אדם ולא פונקציה פיקודית. המח"ט צריך לדעת כיצד לחנוך את המג"דים ולהיות זמין בשבילם בתכנון הפעילות ובאישור התוכניות ובה בעת לתת להם תחושה של עצמאות בהפעלת הגדוד - במיוחד כשהוא פועל תחת פיקודו של מח"ט מרחבי.

סגנון מנהיגות משתף ולא פורמלי לעומת הצורך להציב גבולות

הסמכות הפורמלית שמקובלת בצבא הסדיר ומניעה אותו אינה זוכה

ללגיטימציה במילואים. הפיקוד במילואים מושתת בעיקר על סמכות לא פורמלית. ההיררכיה הברורה והמוגדרת המקובלת בסדיר פחות ברורה במילואים, מכיוון שנהג טנק, למשל, יכול להיות בכיר יותר בסטטוסים החוץ-צבאיים שלו מאשר מפקדיו (למשל, מבחינת המעמד הכלכלי והחברתי ומבחינת תפקיד). חיילי המילואים מצפים שהמח"ט יתייחס אליהם ללא קשר ישיר לדרגתם, יקיים איתם שיח וייתן הסברים בנוגע למטרות ולמשימות. הציפיות האלה הן חדשות למח"ט המגיע מהמערך הסדיר ושרגיל שמבצעים את המשימות ואת הפקודות (גם אם הן לא מנוסחות כפקודות) מכוח תפקידו ומעמדו. מח"טים המשכילים להבין את הסביבה שבה הם פועלים מתאימים את



חיילי מילואים | הפיקוד במילואים מושתת בעיקר על סמכות לא פורמלית

אנשי המילואים לא תמיד מבינים את מדיניות הצבא כלפי יחידות המילואים, וההחלטות המתקבלות במסגרת העל לא תמיד נתפסות בעיניהם ענייניות

המפקדים הוותיקים הגיעו למפח"טים ולעיתים נטלו לעצמם תפקיד של "יועצים". היו מח"טים שהרגישו לא נוח לשחרר את ה"יועצים" האלה, כי היה ברור שמדובר בבעלי תפקידים שהיו זמן רב בחטיבות ובחלק מהמקרים הם אף שובצו לתפקידים מוגדרים כאשר היה צריך לרענן ולהחליף מפקדים מכהנים. הטיפול ב"לשעברים" האלה הוא אתגר ארגוני ומנהיגותי נוסף שמפקד החטיבה הסדיר המוקדם על גוף מילואים חייב להבין לעומקו ולנהלו.

ייצוג החטיבה לעומת ייצוג המערכת הצבאית (מערכת העל)

אנשי המילואים לא תמיד מבינים את מדיניות הצבא כלפי יחידות המילואים, וההחלטות המתקבלות במסגרת העל לא תמיד נתפסות בעיניהם ענייניות. אנשי המילואים, שמייחסים חשיבות מועטת בלבד לדרגות ולהיררכיה המקובלת בעולם הסדיר, אינם מהססים לפנות לרמות הבכירות כאשר הם חשים צורך בכך. המח"ט הסדיר נבחן בעיניהם גם בסוגיית "נאמנותו" למסגרת החטיבתית. אנשי המילואים מצפים מהמח"ט שייצג את החטיבה ואת צרכיה, שלא יקבל את פקודות המערכת הסדירה כמובנות מאליהן ויעמוד על שלו כאשר המשימות - לדעתם - אינן הגיוניות או אינן ניתנות לביצוע. בנושא הזה קיים פער ציפיות גדול, שכן המח"ט הסדיר מכבד בדרך כלל את המערכת הצבאית ונוטה באופן כללי לקבל את שיקוליה. משום כך רואים חיילי המילואים במח"ט הסדיר דמות שמזדהה עם המערכת הממונה ואינה מסוגלת "להפוך שולחן" במצבים הדורשים זאת. לעומת זאת מפקדיו הבכירים של המח"ט מצפים ממנו לתפקוד ולעמידה בלוחות זמנים, ולא תמיד הם מבינים את עולם המילואים ומכירים אותו ואת הקצב שלו. כך מוצא את עצמו המח"ט בתווך בין המחויבות שלו לייצג את החטיבה לבין הציפיות של מערכת העל. המח"ט נדרש להכיר היטב את החטיבה ואת יכולותיה כדי לדעת מתי נדרשת הסתייגותו אל מול מערכת העל.

אתגרי המנהיגות בזמן המלחמה

האתגרים שהוצגו קודם לכן, הנובעים מהמשק בין מערך הסדיר למערך המילואים, השפיעו גם על תפקודם של המח"טים במלחמת לבנון השנייה. יתר על כן, מצב מלחמה מחריף כמה מהאתגרים שכבר הוצגו ואף יוצר אתגרים ייחודיים שיפורטו בפרק הזה. כדי לדון באתגרי המנהיגות שמלחמת לבנון השנייה זימנה למח"טים נחוץ להבין את תפיסת המנהיגות שלאורה פעלו המח"טים בפקודם על החטיבות לפני המלחמה - תפיסה שעיצבה במידה רבה את האופן שבו התמודדו עם אתגרי המלחמה.

תפיסת המנהיגות של מפקדי חטיבות המילואים

מאחר שאת התפקיד של מח"ט מילואים מבצעים לרוב קצינים שקודמו זה עתה לדרגת אל"ם, (וכמובן זוהי גם הפעם הראשונה שהם מפקדים על חטיבות), הם לרוב עסוקים בראשית דרכם בגיבוש תפיסת הפיקוד והמנהיגות שלהם בתפקידם החדש ובהגדרת המרחק הפיקודי הנוח להם. תפיסת התפקיד וסגנון המנהיגות שהמפקדים מסגלים לעצמם הם אישיים, אך מושפעים גם ממסרים שהמערכת מעבירה להם בצורה ישירה ועקיפה ומהתנאים שהיא מספקת.

עצמם לסגנון המנהיגות הלא פורמלי המקובל במילואים וביום-יום פועלים בסגנון המנהיגות המשתפת שמאפשרת להם לקבל החלטות תוך שיתוף הפקדים ורתימתם אליהם.¹⁴

היחסים בין המח"ט הסדיר למפקדי המילואים מורכבים אף יותר. מפקדי המילואים מצפים לחופש ולמרחב, להיות שותפים בקבלת החלטות ולהביע את דעותיהם. יחד עם הצורך של המח"ט בחופש ובעצמאות הם מצפים שהמח"ט יציב מטרות ראויות, סטנדרטים גבוהים ובסופו של דבר יקבל החלטות. המח"ט, גם אם הוא מתקשה לומר זאת, למעשה מצפה מהמח"ט שיקפיד על הסטנדרטים, יחנך אותו וישפר את יכולותיו בתחום המקצועי. המח"ט שמבין את הצורך לנקוט גישה של מנהיגות משתפת עלול לנקוט גישה משתפת מדי ולאפשר עצמאות רבה מדי ודין רחב במצבים שדורשים הצבת גבולות וקבלת החלטות. המח"ט נדרש לתמרן בין המנהיגות הלא פורמלית והחשיבות לשמוע את דעות האחרים בפורום הבכיר לבין הצורך לקבל החלטות ולהציב גבולות במצבים הדורשים זאת.

ויסות המנהיגות וההשפעה

כניסה של מפקד חדש ליחידה (ובייחוד כשמדובר באל"ם שמקבל תפקיד ראשון בדרגה הזאת) מלווה ברצון להשפיע, להטביע חותם ולצמצם את הפערים הנגלים בפניו. זהו חלק מהאתוס הפיקודי השגור בצבא הסדיר שבו מקובל לצפות ממפקד ליצור "חזון" ולהטביע במהירות חותם על היחידה. אולם חטיבת מילואים אינה זמינה כיחידה סדירה, והמח"ט תלוי באפשרות לגייס את האנשים כדי לפעול ולהותיר בה את חותמו. בניגוד לדפוסי הפעולה שאליהם הורגל כאשר פיקד על יחידות סדירות - דפוסי פעולה שמדגישים שינויים ופעולות תכליתיות ומהירות - מוצא את עצמו מפקד חטיבת המילואים מנסה למתן את הצורך ואת ההרגל שלו לפעול ולהשפיע מייד. אם המח"ט רוצה לרתום את המפקדים אליו ואל היעדים שלו, הוא נדרש לסובלנות ולאורך רוח ולהיות מסוגל שלא ללחוץ יותר מדי על האנשים. מפקד שילחץ וידרוש יותר מדי עלול למצוא את עצמו פועל לבד ומתקשה לרתום את המח"ט. כך נוצר מצב שבו המח"ט עסוק בוויסות המנהיגות שלו ובריסון השפעתו כדי שיהיה מסוגל לגייס אליו את האנשים הנדרשים לקידום התהליכים שהוא רוצה להוביל.

מלכוד ההתנדבות

ההשקעה והמחויבות של איש המילואים כלפי היחידה והמערכת זוכות להערכה רבה מחבריו וממפקדיו. המחויבות ארוכת השנים של איש המילואים ליחידתו יוצרת מערכת ציפיות הדדית מורכבת בינו לבין היחידה. במצב הזה ניתן למצוא שתי תופעות הפוכות המתקיימות בו זמנית. מחד, קיים קושי למצוא אנשים שיתנדבו לשאת בתפקידי פיקוד (מ"פ ומג"ד). מאידך, מפקדים שכבר לוקחים על עצמם תפקידים כאלה או נשאו בתפקידים כאלה בעבר, מרגישים מאוד מחויבים לתפקיד וליחידה.

פועל יוצא מכך הוא שהם שומרים על קשר עם היחידה ומעורבים בה גם לאחר שסיימו את תפקידם הרשמי. כך נוצר מצב שמפקדים מכהנים ממשיכים לזמן למילואים את מי שכבר אינם נושאים בתפקידים רשמיים, והמפקדים לשעבר ממשיכים להגיע. התופעה הזאת, שאותה מכנים אנשי המילואים "בית הלורדים", מתייחסת למפקדים הוותיקים שרוצים לתרום ומרגישים מחויבים להגיע לכל מפגש של היחידה גם אם אין הם נושאים בתפקיד רשמי. המפקדים המכהנים עושים שימוש במפקדים האלה, אך לעיתים מתקשים לסיים את שירותם של אלה שאינם נחושים. כך נוצר מצב שיחידת המילואים משמרת מפקדים מהעבר, ואלה מגיעים גם כאשר הם לא נדרשים.

הירתמות המפקדים הוותיקים והתייצבותם לתגבור המפקדות הן תופעות שמתחזקות בעיתות חירום והיו קיימות גם במלחמת לבנון השנייה.¹⁵

המעבר לתפקיד מח"ט מוגדר בדרך כלל במסמכים שונים "קפיצת מדרגה אסטרטגית", ודגש רב מושם על פיתוח יכולותיו הקוגניטיביות של המח"ט לחשיבה מערכתית ולהתמודדות עם מצבים מורכבים.¹⁶ פרסומים שונים שראו אור לאחר המלחמה אף ניתחו את תפקוד המח"טים בהיבט האסטרטגי והמערכתי.¹⁷ המח"ט החדש שמנסה לגבש לעצמו זהות של מפקד בכיר מבין כי עליו לפתח יכולות אסטרטגיות ולעסוק בממשקים עם גורמים מחוץ לחטיבה.

המאפיינים של חטיבת המילואים ושל מפקדיה, מסרים בתחום המנהיגות המתמייכים לעיסוק ברמה המערכתית לצד מיעוט מפגשים עם החטיבה (בשל היעדר ימ"מ או בשל היות התפקיד במנמ"ש) גרמו לחלק מהמח"טים להתמקד בתפקיד ה"עיקרי" שלהם ולא להפגין מעורבות מספקת בחטיבה. האופן שבו הבינו המח"טים את תפקידיהם ואת הדרישות מהם תורגם לסגנון של מנהיגות מרוחקת, שבה הם פחות מעורבים וזמניים ומקיימים פחות מגע וחניכה עם הרמות שחתתיהם - דבר שהשתלב עם צורכיהם של מג"דים מנוסים, שלעיתים מתנגדים למעורבות המח"ט בגדודים. במצב הזה נטו המח"טים לזנוח פונקציות בסיסיות של מנהיגות שהיו מנת חלקם כשהיו מג"דים כגון: חניכה מקצועית, חינוך, עידוד והכלה של מצבים רגשיים שונים. מח"טים רבים העידו על כך שרמת ההיכרות בינם לבין המפקדים הכפופים להם לא הייתה מאוד גבוהה לפני המלחמה, והם מיעטו לחנוך. אחדים מהם גם לא ביססו את מעמדם עד המלחמה, ואנשיהם ראו בהם זרים שאינם מעורבים בחטיבה.

שילובן במלחמה של חטיבות שהיו ברמת מוכנות נמוכה ושמפקדיהן היו בחלקם מרוחקים מהן יצר תנאי לחימה שאינם אופטימליים. המלחמה זימנה למח"טים אתגרי מנהיגות רבים. בין היתר הם נדרשו להניע אנשים במצבים של סיכון חיים, לעיתים בניגוד לרצונם. מעדויות שונות נראה שהמח"טים פעלו במלחמה בסגנון ישיר, היררכי, פיקודי בהבינם שהסגנון המשותף אינו מתאים במצב כזה. כן הם עשו מאמצים לפעול במרחב האסטרטגי - מול האוגדה ובתיאום עם גורמים שונים. אולם בפועל אין בהכרח קשר בין יכולות אסטרטגיות ושימת דגש על ההיבט המערכתי לבין סגנון מנהיגות. בזמן מלחמה, המאופיינת בכאוס, בפחד קיומי ובעמימות, נדרשות גם פונקציות מאוד בסיסיות של מנהיגות המניעות אנשים בכלל ובמצבי קרב בפרט. טענתי היא שמצב של מלחמה מחייב מנהיגות ישירה ופשוטה: מנהיגות תומכת, מעודדת, מכוונת ומחזקת. המח"טים נדרשו אפוא למנהיגות קרובה ולסגנון ישיר ובלתי אמצעי. הסגנון הזה מחייב נוכחות של המפקד במצבים של משבר ושל קושי, שמירה על קשר והכוונה. הסגנון הזה נדרש גם במלחמות קודמות, תואר בספרים שונים,¹⁸ ואף הודגש שהוא היה חסר במלחמת לבנון השנייה.¹⁹ מצבי לחימה דורשים פונקציות בסיסיות של מנהיגות: נוכחות פיקודית, הכלה, מתן כיוון, חינוך ועידוד. היו מפקדים שהתקשו להעניק את אלה לפקודיהם - לעיתים משום שהמשיכו בסגנון מנהיגות מרוחק כפי שגיבשו לפני המלחמה ולעיתים כי לא הבינו שהדבר נדרש.

הנעת אנשי מילואים ללא היכרות מספקת וללא קשר אישי

מלחמת לבנון השנייה התרחשה לאחר תקופה של קיצוץ באימונים - מה שהשפיע על רמת המוכנות כמו גם על רמת ההיכרות בין המח"ט לפקודיו. המחסור בימי מילואים הקשה על קיום מפגשים ועל יצירת לכידות שנדרשת במלחמה. ניסיון ממלחמות העבר ומחקרים שנערכו לאחר מלחמות הדגישו כי האמון במפקד וההיכרות עימו הם גורם מרכזי בבניית החוסן של החייל בקרב. אמון במפקד נוצר כתוצאה מהרמה המקצועית שלו, ממידת האמון בדבריו ובהבטחותיו וממידת האכפתיות שלו - דאגתו לחייל הבודד. במלחמה הופכת המקצועיות, שכוללת בתוכה דוגמה אישית, להיות דומיננטית.²⁰ ביחידות הסדירות עובדים המפקדים יחד מדי יום ביומו - בין היתר במסגרת

פורום המפקדים - מה שתורם לשותפות ולאמון ביניהם. המחסור בימי מילואים ואולי גם היעדר מודעות לחשיבות הפורום החטיבתי גרמו לכך שהיו מפקדים שלא הכירו במידה מספקת את המח"ט (ובוודאי שלא התאמנו ביחד) ולא בהכרח סמכו עליו. היו מח"טים שצינו כי בזמן המלחמה חשו שהם אינם מכירים במידה מספקת את המפקדים ולכן לא ידעו אילו משימות להטיל עליהם ולא יכלו לצפות מראש כיצד יתמודדו עם אתגרים. יתר על כן, מח"טים אחדים התייחסו לקושי להניע מישהו שאינו מכיר אותם ואינו בוטח בהם.²¹ כדי להתגבר על חוסר ההיכרות נקטו מפקדים דפוסים שונים.

1. פנייה למפקדים לתת אמון במערכת. אחד המח"טים ציין כי בשיחותיו עם מפקדים - בהיעדר היכרות אישית בינו לבנים ובהיעדר אמון הדדי - הוא הרבה לנצל את ההיכרות של המפקדים ושל האנשים עם המערכת הצבאית וקרא להם לתת אמון במטרות הכלליות ובשיטה. במילים אחרות: הוא קיווה שהאמון במערכת יניע אותם ויהיה תחליף לאמון האישי.
2. מפגשים תוך כדי הלחימה. מח"טים שונים ציינו כי התעקשו לקיים מפגשים תוך כדי הלחימה כדי ליצור את החיבור. למשל, אחד המח"טים סיפר כי התעקש לפגוש מג"ד שחבר אליו כדי "לראות אותו בעיניים" ולייצר את המחויבות.

שילובן במלחמה של חטיבות שהיו ברמת מוכנות נמוכה ושמפקדיהן היו בחלקם מרוחקים מהן יצר תנאי לחימה שאינם אופטימליים

3. שימוש במפקדים מוכרים. ברבים מהמקרים האצילו המח"טים מסמכותם לסמח"ט או לבעלי תפקידים אחרים בחטיבה שהם אנשי מילואים ומכירים את האנשים. בעלי התפקידים האלה טיפלו בסיטואציות מנהיגותיות מורכבות, עודדו וחיוזקו מכורח ההיכרות שלהם ובחלק מהמקרים מילאו פונקציות שמתפקידו של המח"ט למלא.
- קשה לאמוד את האפקטיביות של הפעולות האלה בזמן מלחמה, אך נראה שמח"ט שלא הכיר דיו את המפקדים בחטיבה או שלא יצר מערכת אמון בינו לבין המפקדים ברמות השונות לפני המלחמה התקשה לעשות זאת בזמן המלחמה. יש להניח שהדבר הזה השפיע על התפקוד במלחמה ועל המשברים שהתגלו אחריה.

הנעת אנשי מילואים כאשר יש בקיעים בקונסנזוס

הנעת אנשים בעת מלחמה נוכח סיכון חיים היא פעולה מורכבת מאין כמוה. היא מסובכת עוד יותר כאשר מדובר במערך המילואים, שמטבעו מצוי בתפר שבין הצבא לחברה ונתון במיוחד להשפעות של הלכי רוח, של לגיטימציה ושל דעת הקהל.²² התחקירים שנעשו לאחר המלחמה העידו על כך שאנשי המילואים שגויסו למלחמה התייצבו באופן מלא ואף יותר מכך (דהיינו שהתייצבו גם מי שלא גויסו), ואלה שהגיעו היו בתחושה שהם נחוצים והפגינו רצון לפעול. עם זאת, תחושת הנחיצות והלגיטימיות של המלחמה הלכו והתערערו ככל שהלחימה התמשכה והתעוררו שאלות בציבור - תהליך שהגיע לשיאו בסוף המלחמה.²³

במהלך המלחמה עירערו לא מעט מג"דים ומ"פים ממערך המילואים על משימות שלא נראו להם הגיוניות. בחלק מהמקרים סירבו מפקדים לבצע הוראה מפורשת או פשוט לא ביצעו אותה בלי להודיע על סירובם.²⁴ במקרים אחרים התמהמהו מג"דים ומ"פים בביצוע הפקודות - "מיסמוס אותן" בשפת המפקדים.

מח"טים העידו על כך שלא מעט קשיים התעוררו ביממה שלפני הפסקת האש שהוכרז עליה מראש ובמהלכה. רבים מאנשי המילואים, שהיו מעודכנים בחדשות ובמתרחש בזירה המדינית והפוליטית, ושהם לרוב בעלי משפחות, עידערו על הלגיטימציה של המשימות דווקא אז - במיוחד לאור המחיר הגבוה שהן עלולות היו לגבות, שלא היה לו, לדעתם, הצדקה.²⁵

מפקדים דיווחו על כך שנדרשו להתמודד עם שאלות, עם התנגדות, עם צורך רב יותר להסביר כל פקודה, לשכנע ולבסוף להניע מכוח הפקודות. דוגמה: במהלך הפסקת האש נדרש גדוד מילואים לחלץ כלי שנתקע בשטח. המג"ד סירב פקודה משום שלדבריו מדובר היה ב"משימת התאבדות" שלא ראוי לסכן למענה חיי אדם. לאחר שהמח"ט נתן פקודה למג"ד, כולל "הערת אזהרה", ולאחר "נאום הלהבה" של הסמך"ט התנדב אחד המ"פים עם לוחמים ותיקים מהפלוגה לבצע את המשימה. המשימה בוצעה בהצלחה, אך הפרשה הזאת מלמדת על הקושי העצום להניע את אנשי המילואים במהלך המלחמה.

מיקום המח"ט במצבי קושי ומשבר

המעבר משגרה ללחימה קל יותר לחייל הסדיר המשרת בצבא ברציפות ומצוי ברמת מוכנות סבירה מבחינה פיזית ומנטלית. מבחינתו של איש המילואים המעבר משגרת חיי למצב של לחימה הוא חריף יותר. למרות ניסיונו, בגרותו והמחויבות הגדולה של איש המילואים, היותו בעל משפחה, בוגר ומבין את הסיטואציה הופכת אותו ליותר מודע לסכנות והוא אף מסוגל לבטא בקול רם את מה שהחייל הסדיר מדחיק - את הפחד.

הסוגיה של מיקום המח"ט הפכה להיות נושא מרכזי בזמן המלחמה גם בקרב הכוחות הסדירים וגם בקרב כוחות המילואים. אנשי המילואים ציפו שהמח"ט יהיה בחזית, בקרבת גדודי החטיבה, ואילו המח"טים - לפחות בחלקם - היו משוכנעים שמקומם הוא בעורף, ליד מערכות הפיקוד והשליטה המתקדמות, במקומות שבהם יוכלו לקבל החלטות.²⁶ כפי שהסברתי קודם לכן, מח"טים רבים כמעט שלא היו מעורבים בחטיבה וסיגלו לעצמם סגנון מנהיגות מרוחק ופחות קרוב למפקדים בחטיבה. דפוס ההתנהגות הזה נמשך גם במלחמה, וכמה מהמח"טים לא נכחו בשטח ברגעים קריטיים, כאשר היו נפגעים או נוכח פחד גדול ומשבר אמון.

נוכחות המפקד בזירת הלחימה סמוך לחייליו אינה רק שאלה של פיקוד ושליטה, אלא היא בעלת פונקציה פסיכולוגית ורגשית מן המעלה הראשונה המאפשרת לו לתמוך, ליצור אמון, לנסוך ביטחון ולבטא שותפות גורל.²⁷ תמונת המצב שהמפקד מייצר ללוחמיו מתחרה בתמונות מצב אחרות שיוצרים דוברים שונים ובהם התקשורת. מפקד שרכש את אמונם של לוחמיו מסוגל - באמצעות העברתה של תמונת מצב יחד עם פרשנותו ועם תפיסותיו בנוגע למצב - להשפיע על התגובות ועל דרכי ההתמודדות שלהם ובסופו של דבר על ביצועיהם ועל תפקודם במלחמה.²⁸ לדעת מפקדים במערך המילואים, המח"טים לא סיפקו תמונה מספקת על המצב, וכתוצאה מכך חשו המפקדים הזוטרים תחושה של חוסר ודאות.²⁹

הטענה בנוגע לצורך בנוכחות המח"ט במצבי משבר נכונה גם בחטיבות סדירות, אך מקבלת חשיבות גדולה יותר כשמדובר ביחידות מילואים שבהן כל המפקדים (כולל המג"דים) הם אנשי מילואים. בניגוד לחטיבה סדירה, שבה המג"ד מכיר היטב את המערכת הצבאית, מזוהה עימה, חש בטוח בפעולתו ומייצג בעבור פקודיו את המערכת הצבאית, מג"ד המילואים אינו באמת איש המערכת הצבאית. בזמן של קושי ושל משבר אמון במערכת הצבאית הסדירה, גם מג"ד המילואים מושפע מכך והוא זקוק למח"ט שייצג בעבורו את המערכת הצבאית. בכמה מחטיבות המילואים טענו המפקדים שכלל לא ראו את המח"ט או ראו אותו פעמים ספורות בלבד (בעיקר כשהייתה התקשורת). היו גם מקרים שבהם מח"טים לא דיברו באופן ישיר עם מפקדים (ברמה של מפקדי

ייצוג המערכת הצבאית במצב של משבר אמון

אחד הרגעים הקשים ביותר - לפי עדותם של מח"טי המילואים - היה שיחות הסיכום עם הגדודים לאחר המלחמה. המח"טים עברו בין הגדודים וספגו את הכעסים על ההיערכות למלחמה, על תחושת הכישלון, על הקשיים ועל האובדן. בחלק מהמקרים היו הכעסים מופנים כלפי רמות בכירות יותר, אך המח"טים העידו שבכל מקרה היו שיחות הסיכום מבחן מנהיגות מהמעלה הראשונה, והם נדרשו לגלות תעצומות נפש במפגשים האלה.

באותם המפגשים מצא את עצמו המח"ט מול אנשים מבוגרים, לעיתים אף מבוגרים ממנו, ששטחו את טענותיהם בצורה פתוחה, כואבת, תוקפנית ופוגעת. אל המח"טים שלא היו מעורבים בחטיבותיהם התייחסו הדוברים כמו לגורמים חיצוניים שמייצגים את המערכת ולא את החטיבה. כמה מהמח"טים התקשו לגייס את ההבנה ואת האפיק הנדרשים במצב כזה והגיבו בהתגוננות או בתוקפנות. אחדים מהם חשו צורך "להציב גבולות" ולא לאפשר לאנשי המילואים להציג את טענותיהם. האופן שבו התנהל המפגש והאופן שבו הגיב המח"ט לטענות שהופנו כלפיו וכלפי צה"ל צבעו במידה רבה את האופן שבו יצאו אנשי המילואים מתוך המלחמה והיו נקודת מבחן למנהיגותו של המח"ט וליכולתו להמשיך לתפקד בחטיבה גם לאחר מכן.

היו מח"טים שהתקשו מאוד בשיחה הזאת. באחד המקרים, שזכה לפרסום רב בתקשורת, אמר מח"ט לאחר שהותקף בגלל כשלים שהתגלו בתחום הלוגיסטיקה: "כל מה שעברתם בלבנון זה מה שעושים בשבועיים טירונות בגולני... אני מתבייש בכך אם אלה התלונות שלכם".³⁰

כשם שמפקדים נדרשו להפגין תכונות מנהיגות בסיסיות בזמן המלחמה, כך הם נדרשו להפגין תכונות כאלה כדי לצלוח את שיחות הסיכום עם יחידותיהם. לצורך זה הם נדרשו לנקוט את האסטרטגיות הבאות:

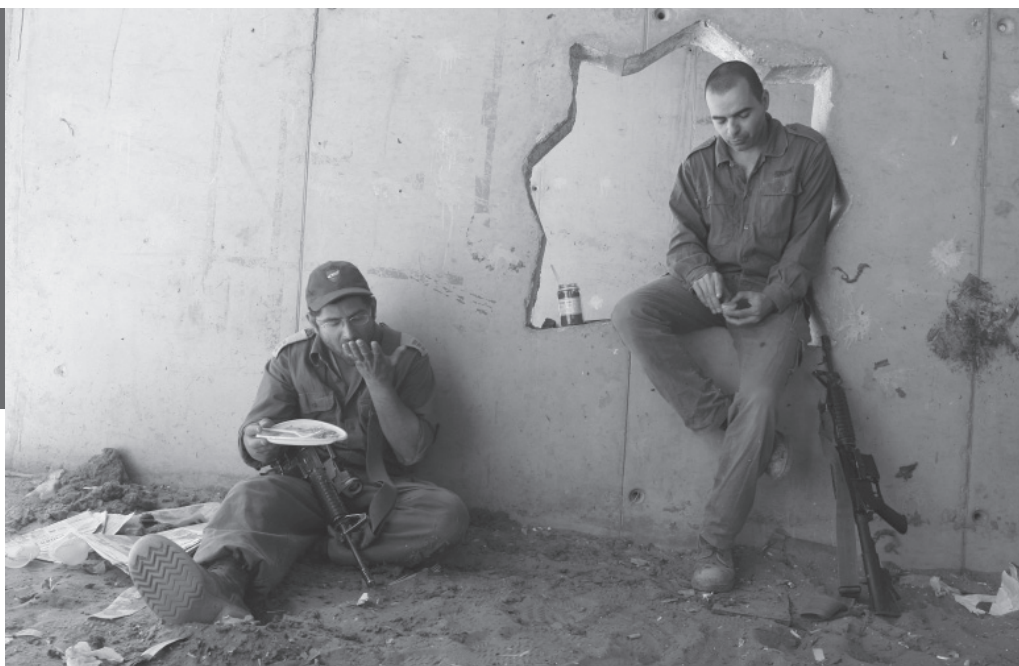
- **לקיחת אחריות.** אחד המח"טים סיפר שעמד מול הגדודים וידע לקחת אחריות על שגיאותיו. בכך הפגין דוגמה אישית ונכונות ללמוד לקחים ולהסיק מסקנות.
- **ספיגה.** אחד המח"טים סיפר שעמד וספג ביקורת וכעס מתוך הבנה שזה מה שנדרש.
- **שבחים.** מח"ט אחר סיפר שהקפיד לשבח את אנשי המילואים על תפקודם דווקא באותם הרגעים הקשים כדי לשמר את כוחם ואת החוסן שלהם. נראה שיכולות המנהיגות הבסיסיות האלה הן טריוויאליות ברמת המג"ד, אך הן אובדות לעיתים ברמת המח"ט.

אתגרי המנהיגות של מפקדי חטיבות מילואים בעת הנוכחית

בפרק הזה אפרט את האתגרים הרלוונטיים למח"טים של חטיבות המילואים בימים אלה, שנתיים לאחר המלחמה. שני האתגרים המשמעותיים ביותר מובנים בתפקיד של מח"ט המילואים ופורטו כבר קודם: מעורבות בחטיבה

נוכחות המפקד בזירת הלחימה סמוך לחייליו אינה רק שאלה של פיקוד ושליטה, אלא היא בעלת פונקציה פסיכולוגית ורגשית מן המעלה הראשונה המאפשרת לו לתמוך, ליצור אמון, לנסוך ביטחון ולבטא שותפות גורל

לוחמי מילואים באימונים |
תחושות הכישלון, האכזבה
ואובדן האמון בעקבות
המלחמה - תחושות
שבאו לידי ביטוי במחאות
שונות של אנשי מילואים
- הן בעלות פוטנציאל
להשפעה על המורל ועל
המוטיווציה של הלוחמים



להחזיר את הכשירות ואת תחושת המסוגלות של המערך, אך עם זאת רצף הפעילות בשנתיים שלאחר המלחמה נותן את אותותיו באנשי המילואים ובא לידי ביטוי בדיווחיהם על תחושות של שחיקה ושל עומס.³¹

מאז ומעולם היה קשה למצוא קציני מילואים שיסכימו לקחת על עצמם תפקידי מ"פ ומג"ד. נראה שהקושי הזה לא פחת ואולי אף העצים בימים אלה - אולי בשל הבנה טובה יותר של גודל האחריות ואולי בשל בעיות אמון ואובדן מוטיווציה. הקושי למצוא מפקדים ממערך המילואים יכול להביא לכך שבעתיד ישולבו יותר ויותר מג"דים מהמערך הסדיר בגדודי המילואים במנמ"ש.

כניסת מג"דים סדירים למערך המילואים מורכבת אף יותר משילוב מח"טים סדירים במערך הזה. הסיבה: ממג"ד מצפים לקשרים הרבה יותר אינטימיים עם אנשיו מאשר ממח"ט. המג"ד צריך לייצר אמון, שותפות ולכידות בתוך גדוד המילואים, והוא עלול להתקשות בכך בשל פערי תרבות ותפיסה שכבר נידונו בפירוט רב לעיל. הלוחמים והקצינים בגדוד עלולים לראות במג"ד הסדיר גורם שהוא חיצוני לגדוד, פחות מעורב ומזוהה אוטומטית עם המח"ט ועם הצבא הסדיר. שתי המגמות האפשריות האלה - התחלופה המואצת של בעלי התפקידים ובעיית המוטיווציה - מחייבות בדיקה ומעקב מערכתי כמו גם מעורבות אישית של המח"ט בחטיבתו.

שיקום האמון במפקדים ובמערכת

בלחימה בלבנון התעוררו סוגיות הנוגעות לאמון של מערך המילואים במערכת הצבאית ובמפקדיה. חוסר האמון נבע מתהליכים שקדמו ללחימה - בעיקר צמצום התקציבים והמשאבים שניתנים למערך המילואים - והתחדד במלחמה בגלל מגוון רחב של בעיות, החל מבעיות של מחסור בצידוד, במזון ובמים וכלה בקושי לסמוך על ההחלטות ועל השיקולים של המפקדים (מרמת מח"ט ומעלה).

בעיות האמון באו לידי ביטוי בחלק גדול מהמקרים בקשר של הגדוד ושל מפקדיו עם המח"ט הסדיר.³² הדו"ח של ועדת וינוגרד, שחשף את התנהלותו הבעייתית של הצבא במלחמה בתחומים רבים, ובכללם בתחום של הפעלת המילואים, לא סייע להגברת האמון של חיילי המילואים במערכת. הדבר בא לידי ביטוי, בין היתר, במעורבותם של ארגוני המילואים במאבק שהביא לחקיקתו של חוק המילואים לפני כחצי שנה. את המאבק הזה ניהלו ארגוני המילואים באופן עצמאי, במנותק מהמערכת הצבאית. בקרב אנשי המילואים שוררת התחושה ששיקולים פוליטיים ושיקולי

תוך שמירה על עצמאות הגדודים וחיזוק המסגרת החטיבתית. להלן אפרט אתגרים נוספים שהם רלוונטיים לעת הנוכחית ומשקפים את מצבו של מערך המילואים.

תחלופת מפקדים

מלחמות ותוצאותיהן מביאות מטבע הדברים לתחלופת מפקדים. מפקדים נהרגו או נפצעו, אחרים הוחלפו בשל תפקוד לקוי, ואחרים ביקשו להתחלף בשל שחיקה ותחושת מיצוי. האפשרות לפרוץ מלחמה נוספת הפכה לאחר מלחמת לבנון השנייה לממשית, ובמצב כזה מתקשים אנשי המילואים להתפשר על מפקדים שלדעתם אינם ראויים לפקד. כתוצאה מכך גם בגדודים שלא נלחמו היו מפקדים שביקשו להתחלף או שפקודיהם ביקשו להתחלף אותם. מפקדים בכלל ובמערך המילואים בפרט נבחנים כעת לאור השאלה "האם אני סומך עליו בקרב" - שאלה שהייתה מודחקת קודם לכן במערך המילואים.

תחלופת מפקדים - בייחוד נוכח תחושה של כישלון - יכולה להיות חיובית ליחידה ולהחדיר אנרגיה ורוח חדשה למסגרת. עם זאת, במקרה של מערך המילואים, שבו יש למפקדים היסטוריה ארוכה ביחידה, עלולה תחלופה כזאת להיות מלווה בעצב, בתחושת געגועים וברגשות אשם. בכמה מהמקרים נערכה התחלופה הזאת ביוזמתו של המח"ט, ולעיתים היא נתקלה בהתנגדותם של אנשי המילואים. תפקידו של המח"ט לנהל את תחלופת המפקדים ברגישות ובתבונה. התהליך הזה הוא אומנם טבעי וחיוני, אך כדי שיהיה גם חיובי ובונה הוא מחייב תשומת לב אישית של המח"ט.

בעיית המוטיווציה

תחושות הכישלון, האכזבה ואובדן האמון בעקבות המלחמה - תחושות שבאו לידי ביטוי במחאות שונות של אנשי מילואים - הן בעלות פוטנציאל להשפעה על המורל ועל המוטיווציה של הלוחמים. אומנם שיעורי ההתייצבות של מערך המילואים למלחמת לבנון השנייה היו גבוהים מאוד, וחיילי המילואים נרתמו לאימונים הרבים לאחר המלחמה שמטרתם

קריירה הם המובילים במערכת הצבאית הסדירה, ואילו הם נקיים מכל אלה ופועלים באופן ענייני מתוך תחושת שליחות. האתגר המרכזי של המח"ט הוא להחזיר את האמון של אנשי המילואים במערכת. אף שיחידות המילואים החלו להתאמן באינטנסיביות לאחר המלחמה, וביטחון העצמי גבר, נראה שסוגיית האמון נותרה אחד האתגרים המשמעותיים ביותר של המח"טים.

סיכום

בפני המפקדים של חטיבות המילואים ניצבים אתגרים סבוכים - בראש ובראשונה בשל הפערים המנטליים בין המח"טים, שהם אנשי הצבא הסדיר, לבין אנשי המילואים. ואם לא די בכך, הרי התפקיד של מפקד חטיבת מילואים הוא מנמ"ש, דהיינו תפקיד שאינו נמצא בעדיפות הראשונה של הקצין. בעיה מובנית נוספת היא הפער באורכי הקדנציות בסדיר ובמילואים.

בעקבות מלחמת לבנון השנייה חלו שינויים בהתייחסות של צה"ל למערך המילואים. כיום ישנה הבנה גדולה יותר לחשיבותו של מערך המילואים, וגם המח"טים מבינים טוב יותר את תפקידם ומפגינים בחטיבות נוכחות פיקודית גדולה מבעבר. נוסף על כך, הגברת האימונים, שיפור האמל"ח והגדלת המשאבים המוקצים ליחידות המילואים משפיעים באופן חיובי על תחושת המסוגלות ועל הקשר של אנשי המילואים עם הצבא הסדיר. אולם השינויים בהקצאת המשאבים ובהבנה בנוגע לחשיבותו של מערך המילואים לא גובו בשינוי מערכתי כלפי אורך הקדנציה ומסגרת התפקיד של המח"ט (מנמ"ש). כך שלמעשה היום המח"ט הוא בעל שני תפקידים "עיקריים". יתר על כן, גורמי היסוד האחרים לפער בין חטיבות המילואים לבין מפקדיהן עדיין קיימים היום לאחר המלחמה, ועליהם נוסף הצורך להתגבר על לא מעט משקעים, משברים ובעיות שדורשים טיפול גם שנתיים לאחר המלחמה. מדובר בנושאים שמחייבים בחינה והתייחסות מערכתית.

מן הראוי שהנושאים שפורטו במאמר הזה יבואו לידי ביטוי הן בהכשרות של המח"טים, הן בתהליכי הכניסה שלהם לחטיבותיהם והן לאחר שקיבלו את הפיקוד על החטיבות.

תודות לאל"ם (מיל') ארי סינגר, לאל"ם מאיר פינקל, לסא"ל (מיל') יובל דגים, לסא"ל (מיל') בני חפץ ולעמיתים מבית הספר לפיתוח המנהיגות על הערותיהם החשובות. כן תודות לכל המח"טים הסדירים ששיתפו אותי בחוויותיהם ובדעותיהם.

הערות

1. מסמך פנימי בצה"ל
2. ראובן גל, "מנהיגות בקרב" בתוך: א' גונן וא' זכאי, **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה**, תל-אביב, משרד הביטחון, 1995; **ועדת וינוגרד, דין חשבון סופי**, ינואר 2008, עמ' 253. ראו: <http://www.nrg.co.il/images/news/253.doah.pdf>
3. מסמכים פנימיים בצה"ל
4. כ' רוזנבלום, **מאפייני שירות המילואים ואתגריהם למח"ט המילואים**, חיל החינוך, בית הספר לפיתוח מנהיגות, 2003, מסמך פנימי בצה"ל
5. Lomsky-Feder E., Gazit N. & Ben-Ari E., "Notes on the Study of Military Reserves: Between Military and Civilian Spheres", in Spohr-Readman (ed.), **Building Sustainable and Effective Military Capabilities**, Amsterdam, IOS Press, 2004
6. Sion, L. & Ben-Ari, E., "Weary, Hungry and Horny: Joking, Sion, L. & Ben-Ari, E., "Weary, Hungry and Horny: Joking and Jest among Israel's Combat Reserves", Israel Affairs, 2005

7. לומסקי-פדר, שם
8. מ' שלו, **המח"ט הסדיר בחטיבת המילואים**, מז"י, מחלקת מילואים, 2002, מסמך פנימי בצה"ל
9. **דו"ח הוועדה המטכ"לית לבדיקת המוכנות של מערך המילואים**
10. שם; רוזנבלום
11. ע' לוי וא' לפידות, **מילואים בלחימה: התמודדות עם ריבוי נפגעים בקרב - תובנות מחקר מקרה של יחידת מילואים בחומת מגן**, מסמך פנימי בצה"ל; **צוות לכידות היחידה**, מסמך פנימי בצה"ל
12. לוי ולפידות, שם
13. **הדו"ח הסופי של ועדת וינוגרד**, עמ' 277
14. ל' גנדלמן, וע' לבני, **פיקוד על יחידת מילואים - הבנות סוציולוגיות ויעדים מנהיגותיים**, מסמך פנימי בצה"ל; רוזנבלום, שם
15. **סקר עמדות של משרתי המילואים ביחס להשתתפותם במלחמה**, מסמך פנימי בצה"ל
16. א' אלטמן, "פיתוח מנהיגות בדרג הבכיר", בתוך: א' גונן וא' זכאי (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה**, תל-אביב, משרד הביטחון, 1995; **דו"ח הצוות לבדיקת הכשרת הפיקוד הבכיר בצה"ל** בראשות חבר הכנסת אפי איתם, יולי 2007, טמיר וקארי, **המפקד הבכיר בצה"ל - אתגרים ומאפיינים**, מסמך פנימי בצה"ל
17. **הדו"ח הסופי של ועדת וינוגרד**, עמ' 397-398; דב תמרי, "האם צה"ל מסוגל להשתנות בעקבות מלחמת לבנון השנייה?" **מערכות** 415, נובמבר 2007, עמ' 41-26
18. ראו, למשל: אורי אור, **אלה האחים שלי**, תל-אביב, ידיעות אחרונות, 2003. בספר מתאר אורי אור, בין היתר, את הלחימה של חטיבה 679 במלחמת יום הכיפורים: "הבנתי שאני חייב לדבר עם האנשים, כמה שיותר אנשים, צוותים, מפקדים, כולם. מאחר שאני-אפשר היה לאסוף את האנשים, באתי אליהם ברגל או בנסיעה שקטה עם הג'יפ" (עמ' 109) ... "התבוננתי בהם, והם בי. הרגשתי שהם סומכים עלי ומוכנים ללכת אחרי, אבל מאוד חשוב שאומר משהו כדי לפזר את חוסר הוודאות. סיפרתי להם מה עשינו כולנו היום. לא הסתרתי דבר. סיפרתי על הנפגעים. הסורים ניסו לתקוף מחר, אך אנו נהיה בעמדות" (עמ' 110). ראו גם: אביב כוכבי, "על שבעה כללי יסוד למנהיגות ביחידת שדה", בתוך: א' אידן, **על המנהיגות הצבאית**, משרד הביטחון, 2007
19. **הדו"ח הסופי של ועדת וינוגרד**, עמ' 403
20. גל, שם; Thomas A. Koldintz, **In Extremis Leadership**, San Francisco, Jossey-Bass, 2007
21. **ראיונות עם מפקדי חטיבות**, הוועדה המטכ"לית בתחום הערכים בראשות אלוף אלעזר שטרן
22. לומסקי-פדר, שם
23. **סקרי עיתונות של ממד"ה מזמן המלחמה**, 2006
24. **ראיונות עם מפקדי חטיבות בתחום הערכים**
25. **הדו"ח הסופי של ועדת וינוגרד**, עמ' 391
26. **הדו"ח הסופי של ועדת וינוגרד**, עמ' 403
27. גל, שם
28. שם
29. **סקר עמדות של משרתי המילואים ביחס להשתתפותם במלחמה**
30. ראו, למשל: <http://www.nrg.co.il/online/1/ART1/555/633.html>
31. מסמך פנימי בצה"ל
32. **סקר עמדות של משרתי המילואים ביחס להשתתפותם במלחמה**