

# לא גבעת חלפון

## אתגרי הפיקוד ביחידות המילואים

בגלל אופייה המיוחד של יחידת המילואים הפיקוד עליה מורכב הרבה יותר מאשר הפיקוד על יחידה סדירה. המאמר מפרט מהם מאפייניה העיקריים של יחידת המילואים ומה נדרש ממפקדה כדי להצליח בתפקידו



יחידת מילואים באימונים ◀ מפקד של יחידת מילואים שרוצה לעמוד בראש כוח יעיל וכשיר חייב להבין את טיב המנהיגות שנדרשת ממנו ולעמוד על ההבדלים בינה לבין פיקוד על יחידה סדירה



**סא"ל (מיל') ד"ר שגיא סורגן**  
ראש המרכז ללימודים צבאיים במכללה  
לפ"ם ומג"ד חי"ר במילואים

## מבוא

דורות של מפקדי יחידות מילואים מתייחסים ברגשות מעורבים אל הסרט המיתולוגי "גבעת חלפון אינה עונה" של אסי דיין. הסרט, שנוצר ב-1976, מתאר לכאורה את עולם המילואים כפי שהוא בא לידי ביטוי במשחקה של שלישיית "הגשש החיור". למפקדים יש יחס דרערכי לסרט: מצד אחד הם אוהבים את ההומור ואת התיאורים המוקצנים שבו, שמשקפים את אשר אכן קורה לעתים ביחידות המילואים, מצד אחר הם מאוד לא אוהבים את הסטיגמה שיצר הסרט ליחידות המילואים - סטיגמה שגם היום הן מתקשות להסיר.

בניגוד גמור למציאות המתוארת בסרט, יש (כך מתברר) מפקדי מילואים שמתייחסים לתפקידם ברצינות ובאחריות. המפקדים האלה נתקלים לעיתים בתגובות של התפעלות ושל הפתעה שמשמיעים הן מפקדים בכירים בשירות קבע השייכים ליחידות המרחביות וליחידות ההדרכה והן חיילים שמשחררים משירות סדיר ומוצבים ביחידותיהם. "זה לא מה שחשבתי", אומרים כל אותם המופתעים.

מפקד של יחידת מילואים נדרש לכאורה לאותם הכלים והתכונות כמו כל מפקד אחר של יחידות סדירות בצה"ל ובצבאות העולם. הוא נדרש להיות בעל יכולת מקצועית, בעל ערכים (ערכי פיקוד, ערכי לחימה, ערכי אנוש אוניברסליים וערכים לאומיים) ובעל יכולות בתחום הניהול והמנהיגות. בתחום המקצועי והערכי לא צריך להיות שום הבדל בין מפקד של יחידה סדירה למפקד של יחידת מילואים, אולם ממפקד של יחידת מילואים מצפים לסוג אחר של מנהיגות ושל פיקוד. מפקד של יחידת מילואים שרוצה לעמוד בראש כוח יעיל וכשר - בניגוד גמור למה שמוצג ב"גבעת חלפון" - חייב להבין את

טיב המנהיגות שנדרשת ממנו ולעמוד על ההבדלים בינה לבין פיקוד על יחידה סדירה. באחת מפגישותיי עם אחד מהמפקדים של חטיבת המילואים שבה אני משרת הוא קבל באוזניי כי במהלך השנתיים שבהן פיקד על החטיבה הודחו ממנה - לדעתו - מ"מים רבים מדי. הסכמתי עם המח"ט שלי (שהוא איש קבע) אך טענתי כי ההדחות המרובות מצביעות בעיקר על כך שפיקוד על יחידת מילואים הוא מורכב יותר ומסובך יותר מאשר פיקוד על יחידה סדירה. לא כל המפקדים הצעירים של יחידות מילואים מודעים למורכבות הזאת.

בחינה של המנהיגות הנדרשת ביחידות המילואים תגלה כי זו - בניגוד למנהיגות ביחידות סדירות - אינה נשענת במובהק על המשמעת הצבאית ועל השגת ציות בשיטת "שכר ועונש". המפקד במילואים נדרש לנקוט מנהיגות בלתי פורמלית יותר מהמפקד ביחידות סדירות.<sup>2</sup>

המאמר בוחן את המאפיינים של יחידות המילואים ואת האתגרים הניצבים בפני מי שמפקדים עליהן בעיתות שגרה ובעיתות חירום. מתוך הבחינה הזאת תעלה השונות המובנית בין הפיקוד על יחידה סדירה לפיקוד על יחידת מילואים.

## המאפיינים של מערך המילואים בצה"ל

על פי תפיסת הביטחון של ישראל, יחידות המילואים אמורות להתגייס בעת חירום, ועד להגעתן לחזית אמור המערך הסדיר להגן על הגבולות. עם הגעתן לחזית - לאחר התארגנות מהירה - עליהן להעביר את הלחימה לשטח האויב ולחתור להכרעה.



הכרסום ביוקרת הצבא  
ובאתוס הביטחון,  
התרופפות הקולקטיב  
הישראלי והעמדת הפרט  
במרכז חוללו שינוי  
לרעה במעמדו של חייל  
המילואים בחברה

מערך המילואים בצה"ל מבוסס על מודל שנקרא "הדגם המשלים". לפיו כוחות המילואים משלימים את הצבא הסדיר ומשמשים לו עתודה של כוח אדם ועתודה מבצעית. על פי הדגם הזה, יחידות מילואים אורגניות, שכל חייליהן ומפקדיהן הם אנשי מילואים, משמשות עתודה ליחידות הסדירות. אולם לעיתים עשויים חיילי מילואים בודדים להשלים את החסר ביחידות סדירות.<sup>3</sup> מודל "הדגם המשלים" מכתוב במידה רבה את השוני בין פיקוד על יחידת מילואים לבין פיקוד על יחידה סדירה.

מערך המילואים של ישראל הוא עיקר הכוח של צה"ל ומיועד לפעול בעיתות חירום בכל צורות הקרב ובכל סוגי הלוחמה. בעיתות שגרה נדרשים כוחות המילואים למלא משימות של ביטחון שוטף (בט"ש) ולהתאמן.

כל החיילים ביחידות המילואים וכן מפקדיהם (לפחות עד רמת מג"ד<sup>4</sup>) הם אזרחים שהופכים לחיילים על פי החלטת הצבא. ההחלטה לגייס את חיילי המילואים יכולה להתקבל בעת חירום או לצורכי תעסוקה ואימונים. חיילי המילואים כפופים לפקודות ולנהלים של הצבא ובכלל זה לחוק השיפוט הצבאי.

יחידות המילואים של צה"ל מאורגנות, מתאמנות ומופעלות בהתאם למקובל בכוחות הסדירים. זה חוסך את הצורך להקים מערך הכשרות ייחודי ליחידות המילואים וגורם לכך שהשירות הסדיר מכין את החיילים לשירות המילואים.

עם זאת, הפיקוד של צה"ל מבין שחיילי מילואים אינו יכול להקדיש ליחידתו את כל זמנו כמו חייל סדיר. משום כך נבנו מערכים תומכים שעוסקים באחזקתן השוטפת של יחידות המילואים.

## ההשפעות החברתיות על מפקדי המילואים

כאמור, חיילי המילואים הם בראש ובראשונה אזרחים. חייהם מתנהלים בעיקר במסגרות אזרחיות, והם אינם כפופים בחיי היום-יום לפיקוד צבאי. זו אחת הסיבות לכך שההווי ביחידות המילואים שונה לחלוטין מזה שביחידות הסדירות.

ישנם כמה גורמים שמשפיעים על תפקודם של חיילי המילואים ושל מפקדיהם:

עלות הגיוס. גיוס מילואים - לתעסוקה

מבצעית או לאימונים - כרוך בהוצאה כספית גבוהה. בעידן של משבר כלכלי ושל קיצוצים בתקציב הביטחון משתדל הצבא להמעט ככל האפשר בגיוס יחידות מילואים לשירות פעיל (שמ"פ), וגם כאשר מגייסים מילואים - מצמצמים ככל האפשר את היקפי הגיוס וקוראים רק לבעלי תפקידים חיוניים. לפיכך, רק מספר מועט יחסית של חיילי מילואים משרת בפועל, והתופעה אף זכתה לשם "מיעוט משרת"<sup>5</sup>. אין זה מפליא אפוא שבקרב המעטים שמשרתים התגבשה התפיסה שלפיה הם למעשה מתנדבים. התפיסה הזאת משפיעה על יחסו של חייל המילואים ליחידתו ולמפקדיו ועל יחסם של המפקדים לחייליהם.

**מעמדו של חייל המילואים.** בחברה הישראלית חל פיחות במעמדו של חייל המילואים. הכרסום ביוקרת הצבא ובאתוס הביטחון, התרופפות הקולקטיב הישראלי והעמדת הפרט במרכז חוללו שינוי לרעה במעמדו של חייל המילואים בחברה.

**סוגיית אי-השוויון בנטל.** העובדה שרק חיילים מעטים משרתים בפועל במילואים יוצרת תחושה קשה של היעדר שוויון בנשיאה בנטל הביטחון (בתחילת שנות ה-2000 הוערך שרק 4% מקרב הגברים היהודים בגיל שירות היו במילואים תקופה משמעותית של כ-26 יום בשנה)<sup>6</sup>. המספר ההולך וקטן של חיילי המילואים שמשרתים מעורר תחושות קשות לא רק בקרב המשרתים המעטים אלא גם בקרב בני משפחותיהם<sup>7</sup>. אי-השוויון בנטל הוא סוגיה שמטרידה גם את המתגייסים הצעירים, אולם החיילים הסדירים חיים רוב הזמן בתוך המסגרת הצבאית וחשופים פחות מאנשי המילואים להלך הרוחות בחברה הישראלית בנוגע לסוגיה הזאת.

**הפגיעה הכלכלית בחיילי המילואים.** שירות המילואים פוגע לעיתים בפרנסת המילואימניקים ובמיוחד בפרנסת העצמאים שבהם. זוהי סוגיה מרכזית, שכן המוטיווציה של חייל המילואים מושפעת במידה רבה ממצבו הכלכלי. קשה יותר להניע חייל מילואים שטרוד בבעיות פרנסה מאשר חייל מילואים מבוסס כלכלית. קשיים כלכליים יש גם לחיילים בשירות חובה, אולם לרוב עדיין אין לחיילים האלה משפחות שאותן הם צריכים לפרנס. **השפעת הפוליטיקה על המוטיווציה לשרת.** בעשורים האחרונים יש גם לסוגיות

פוליטיות השפעה רבה על המוטיווציה של אנשי המילואים. זה החל במלחמת יום הכיפורים ונמשך ביתר שאת במלחמת לבנון הראשונה, אז התעוררו בציבור ספקות בנוגע לחלק מהמשימות שהצבא ממלא. כתוצאה מכך הלך ופחת הקונסנזוס בנוגע למשימות של צה"ל<sup>8</sup>. חיילי המילואים חשופים הרבה יותר מחיילי החובה לתנועות פוליטיות ולעיתים אף משתתפים בהן. הדיון על הלגיטימציה של המשימות שמוטלות על צה"ל מתקיים בעיקר במערך המילואים מאחר שאנשיו הם אזרחים שרשאים להביע את דעותיהם ביום שלאחר שחררום משירות המילואים, ואילו לחיילים במערך הסדיר אין פריוולגיה כזאת<sup>9</sup>.

מהסיבה הזאת מביאה כיום הממשלה בחשבון שיקולים חברתיים ופוליטיים לפני שהיא מקבלת החלטות בנוגע להפעלת יחידות מילואים. במילים אחרות: ההנהגה הפוליטית - ואף ההנהגה הצבאית - נרתעות במידה מסוימת מלהפעיל יחידות מילואים. אנשי המילואים חשים ברתיעה הזאת, ויש לכך השפעה של ממש על האופן שבו הם תופסים את עצמם ואת השירות שלהם.

## הגורמים הצבאיים שמשפיעים על חיילי המילואים

הסיבות שבגינן מגויסים חיילי המילואים (כמו מלחמה, מצב חירום, תעסוקה מבצעית) משפיעות במידה מכרעת על המוטיווציה שלהם להתגייס ולהילחם. מניסיון העבר אנחנו יודעים שבמצבי חירום ובמלחמות ההתגייסות של אנשי המילואים היא מלאה ואף מתייצבים מי שלא נקראו להתגייס. במצבים כאלה גם מפגינים אנשי המילואים נכונות רבה יותר להסתכן. לעומת זאת, בתקופות שגרה נוטים



**בקרב המעטים שמשרתים התגבשה התפיסה שלפיה הם למעשה מתנדבים. התפיסה הזאת משפיעה על יחסו של חייל המילואים ליחידתו**

אנשי המילואים לתת משקל רב יותר למצבם האישי - מה שמשפיע ישירות על המוטיווציה שלהם לשרת ועל טיב השירות שלהם.<sup>10</sup>

תדירות האימונים קובעת במידה רבה את יחסו של החייל לשירות המילואים. מחד גיסא, אימונים הנערכים בתדירות גבוהה עלולים להטיל עומס על החייל - מה שעלול לפגוע בעולמו האזרחי ולהפחית את המוטיווציה שלו לשרת במילואים. מאידך גיסא, אימונים הנערכים בתדירות נמוכה פוגעים בכשירות החיילים ומובילים לחוסר אמון שלהם ביחידה, במפקדים, באמל"ח ובחבריהם ליחידה.<sup>11</sup> מחסור באימונים הוא שיקול מרכזי בהערכת המצב הפרטית שעושה לעצמו כל חייל מילואים. הוא עלול לחשוב כי מאחר שהצבא אינו מתייחס ברצינות לכשירות היחידה, לא נדרשות ממנו כשירות גבוהה ומוכנות לחירום, ומכך הוא מסיק שאין חשיבות רבה לשירותו האישי.

תנאי השירות של החייל במילואים משפיעים אף הם על נכונותו ועל המוטיווציה שלו לשרת. בעיני חייל המילואים, תנאי המגורים, איכות הציוד והאמל"ח, איכות המזון וכו' מעידים על האופן שבו מתייחסים אליו היחידה שלו בפרט וצה"ל בכלל. תנאי שירות ירודים אינם גורמים לנזק מייד, אך יש בהם כדי לגרום נזקים לטווח הארוך ולפגוע במוטיווציה לשרת.

## הגורמים האזרחיים שמשפיעים על חיילי המילואים

בעיות שגרה ניצבת המשפחה בראש סדר העדיפויות של חייל המילואים. רק במצב חירום עולה שירות המילואים לראש סדר העדיפויות (וכיום גם הקביעה הזאת אולי כבר אינה נכונה לגמרי שכן בעיתות חירום עלול העורך להיות תחת התקפה). עמדת המשפחה כלפי שירות המילואים בכלל וכלפי כל התייצבות בפרט היא מרכיב דומיננטי ביחסו של חייל המילואים לשירות. לכן חשוב ליצור בקרב המשפחות של חיילי המילואים יחס חיובי כלפי השירות - בין היתר באמצעות התחשבות של המפקדים בבעיותיהם המשפחתיות של חיילי המילואים.<sup>12</sup>

פרט למשפחה, מקום העבודה הוא מרכז עולמו של חייל המילואים. זהו מקור פרנסתו, ועליו מבוסס מעמדו החברתי. מחויבותו למקום העבודה ומחויבותו ליחידת המילואים שלו לא פעם סותרות זו את זו. יש מקומות עבודה שמפטרם קצינים





## יחידת מילואים באימונים ◀ יחידות המילואים של צה"ל מאורגנות, מתאמנות ומופעלות בהתאם למקובל בכוחות הסדירים

של היחידה והאם ושל הימ"ח, אולם מפקד שסומך על מפקד הימ"ח בלבד ואינו עוסק אישית בציד ובאמצעים של יחידתו עלול למצוא את עצמו ניצב בפני שוקת שבורה ובפני חיילים ממורמרים.<sup>16</sup>

אחד האתגרים הגדולים הנוגעים לחיילי המילואים הוא השגת הזדהות עם המשימה. חייל המילואים הוא לרוב אזרח בעל אישיות מגובשת ובעל השקפה פוליטית. עמדותיו משפיעות על אופן תפקודו כפי שקרה לכאורה במלחמת לבנון הראשונה בפרשת "החטיבה שלא גויסה".<sup>17</sup> מהסיבה הזאת נמנע כיום צה"ל מלגייס חיילי מילואים למשימות שנויות במחלוקת כמו פינוי יהודים. במילים אחרות: במקרה של ספק מעדיפים לרוב מפקדים של יחידות מילואים שלא להעמיד למבחן את הצטיינות של אנשיהם. עם זאת סביר להניח כי כאשר יחוש החייל שהוא לוחם בקרב הגנה (גם אם מדובר טקטית בהתקפה) תגבר הזדהות עם המשימה.<sup>18</sup>

### אתגרי הפיקוד על יחידת מילואים בהשוואה ליחידת סדירה

במהלך השירות הסדיר המעורבות של החיילים ושל המפקדים ביחידתם היא מלאה שכן השירות עומד במרכז חייהם. לעומת זאת, מקומה של יחידת המילואים בחייו של מפקד המילואים ושל חייל המילואים

מאשר הפחד מעונשו של המפקד. אף על פי כן, ביחידות הסדירות יכולה המשמעת הנוקשה להוביל את החייל למרחק גדול יותר מאשר את חייל המילואים. זה האחרון עשוי כבר מלכתחילה לנקוט גישה עצמאית אם יגיע למסקנה שאין לו אמון במפקדו. האמון במפקד - במקצועיותו, בשיקול דעתו, בניסיונו - הוא אחת הסיבות המרכזיות לנכונותו של חייל המילואים לשרת ביחידתו ולקבל את מרות מפקדיו. לרשות מפקד של יחידת מילואים עומד זמן קצר בלבד כדי לרכוש את אמון פקודיו שכן משך השירות של אנשי המילואים הוא קצר יחסית. כישלוננו של המפקד באירוע אחד עלול לפגוע למשך זמן רב באמון שרוחשים לו אנשי המילואים, שכן יש לו מעט מאוד הזדמנויות לתקן את הרושם השלילי שיצר. מהבחינה הזאת מצבו של מפקד יחידה סדירה הוא טוב הרבה יותר שכן יש לו הזדמנויות רבות לתיקון רושם שלילי שיצר. גורם נוסף שמשפיע ישירות על הפרט בעת חירום הוא הציד ואמצעי הלחימה שניתנים לו לביצוע משימותיו. חיילי המילואים תמיד משווים בין הציד שניתן להם לבין הציד שמשמש את הצבא הסדיר. חייל המילואים מייחס חשיבות רבה לציד שניתן לו שכן הוא רואה בו אמצעי חשוב לביצוע משימותיו ולשמירה על חייו. מחסור בציד או ציד באיכות ירודה עלולים לפגוע במוטיבציה שלו. השמירה על כשירות הציד ועל איכותו היא בתחום האחריות המובהקת

וחיילים שנקראים לשירות מילואים משום שאינם מוכנים לספוג את הנזקים הכרוכים בהיעדרותם.<sup>13</sup> גורלם של אנשי המילואים שהם עצמאים קשה לא פחות: לא פעם קורה שעסקיהם בסכנה של התמוטטות או של ספיגת נזק כלכלי בגלל יציאה תכופה לשירות מילואים. רצוי אפוא שמפקדים של יחידות מילואים יהיו מעורבים בחייהם הפרטיים של פקודיהם ויידעו לתת פתרונות מתאימים לבעיות שעלולות להיווצר כתוצאה מהמתח שבין מקום העבודה לבין יחידת המילואים.<sup>14</sup>

בקרב הצעירים יותר - שהמרחק הקצר משירות החובה עלול לגרום להם לתחושת רוויה מסוימת ולרצון לנוח מהצבא - עלול שירות מילואים ממושך לפגוע בלימודים במוסדות האקדמיים או במוסדות להכשרה מקצועית.<sup>15</sup>

צבא המילואים אינו מבוסס על משמעת קשוחה ועל פעולה אוטומטית, ולכן לסנקציות יש משקל קטן יחסית בשיקוליו של חייל המילואים. המפקד הישיר הוא הגורם המרכזי במוטיבציה של הלוחם במילואים למלא את המשימה שמוטלת עליו. בהיעדר אמון באישיותו ובמקצועיותו של המפקד רבים הסיכויים שחייל המילואים לא יהיה מוכן למלא את משימתו. הסירוב למלא משימה יכול להיות מופגן או "אפור". לכאורה אין הבדל של ממש בנקודה הזאת בין משרתי המילואים למשרתי החובה מאחר שהפחד מהמוות לעולם גדול יותר

עם זאת, התהליך שעובר איש הקבע עד שהוא מייטיב להכיר את אנשי המילואים שתחת פיקודו אורך לא מעט זמן, ובכל פעם שמגיע ליחידה מפקד חדש (לרוב אחת לשנתיים) נאלצים קציני המילואים להסביר לו מהם דרכי הפעולה וההתמודדות שלהם עם חיילים. תהליך דומה עוברים אנשי המילואים במגיעיהם עם קציני המטה ובעיקר עם קצינות הקישור שמגיעים חדורי מוטיווציה בתחילת תפקידיהם "ללמד את המילואימניקים" איך באמת הצבא עובד...

### לא "אנשי מערכת"

לעיתים נקודת המוצא של המפקדים במילואים מחד גיסא ושל המפקדים ואנשי המטה הסדיר מאידך גיסא היא מנוגדת. המפקדים והמטה אנשי צבא הקבע רואים את עצמם נציגי "המערכת" לעומת צבא האזרחים שלדים אינו שייך אליה. האבסורד בתופעה הזאת הוא שמפקדי המילואים, שחיים ביחידתם במשך שנים רבות, נתקלים לעיתים בקצינים הבאים לשנתיים ואינם רואים בהם חלק מהפיקוד ומהניהול של היחידה.

מפקדי מילואים רואים את עצמם חלק מהמערכת אולם חשים לעיתים כאזרחים ביחידתם ומתקשים להתמודד עם אותה "מערכת" ואנשיה. כאמור, לאחר זמן מה מבינים המפקדים הסדירים שאנשי המילואים משתייכים אף הם ל"מערכת" ונוהגים בהם בהתאם לכך. לעומת זאת קציני המטה שבקבע נשארים לרוב מנותקים מהווי המילואים ומפעילים לא פעם את היחידות ללא הבנה וללא רגישות לצורכיהן.

### האתגרים של מפקד שהוא איש מילואים<sup>22</sup>

עד כה נסב הדיון על האתגרים שניצבים בפני איש קבע שנשלח לפקד על יחידת מילואים. אולם אתגר סבוך לא פחות ניצב בפני איש מילואים שמפקד על יחידת מילואים. למפקד שהוא איש מילואים אומנם אין קשיי הסתגלות לעולם חדש ובלתי מוכר, אולם נדרש ממנו מאמץ רב כדי לשלב בין משפחתו ועבודתו (או לימודיו) לבין הטיפול השוטף ביחידתו.

האתגר הראשון של מפקד במילואים - כמו של כל מפקד אחר - הוא לרכוש את אמון חייליו. את אמון החיילים הוא רוכש בראש ובראשונה באמצעות יכולתו המקצועית,

### הצורך להתמודד עם שינויים תכופים בכוח האדם

מפגשי המילואים נערכים אחת לכמה חודשים במקרה הטוב. במפגשים האלה מתבררים השינויים שהתחוללו בכוח האדם של היחידה מאז המפגש האחרון: מיהם המפקדים והחיילים שעזבו (בגלל גיל, בעיות בריאות, מעבר לחו"ל וכד') ומיהם החיילים החדשים שנקלטו במקומם.

אולם השינויים הם לא רק בכוח האדם אלא גם בסטטוס של החיילים: מקום עבודה חדש, פיטורים, חתונה, גירושים, לידת ילדים וכו'. השינויים התכופים האלה בכוח האדם ובסטטוס של המשרתים מקשים על המפקד לתכנן את כוח האדם ביחידתו ולשמר בה את הידע לטווח הארוך. עליו לבנות שוב ושוב את יחידתו מחדש אם הוא רוצה שהכוח יהיה מאורגן ובנוי כהלכה.

אובדן הידע שנגרם מהעזיבות התכופות של האנשים ומפער הזמן בין מפגש למפגש מחייב את המפקד לעסוק שוב ושוב בתכנים המקצועיים הבסיסיים ביותר - מה שמקשה עליו להביא לשיפורים גדולים באיכות יחידתו. התחלופה הגבוהה של כוח האדם גם פוגעת בלכידות היחידה.

### מפקד סדיר של יחידת מילואים

קצינים סדירים (בקבע) שנשלחים לפקד לראשונה על יחידות מילואים חייבים קודם כולל ללמוד על ההבדלים הגדולים בין לבין יחידות סדירות. כאשר אותם קצינים סדירים מסיימים פיקוד ראשון על יחידת מילואים, הם לרוב מלאי הערכה ליכולתם המקצועית של המילואימניקים (שהם כלל לא ציפו לה) ולמחויבותם. במהלך הפיקוד על יחידות המילואים נחשפים המפקדים הסדירים לטכניקות הניהול והמנהיגות המיוחדות שנדרשות מהם ואשר אותן לא הכירו עד אז.



אחד האתגרים הגדולים הנוגעים לחיילי המילואים הוא השגת הזדהות עם המשימה

אינו כזה.<sup>19</sup> במקרה הטוב מעמידים אנשי המילואים את יחידתם בסדר העדיפויות האישי שלהם לאחר משפחתם ולאחר הקריירה האזרחית או מסלול ההכשרה המקצועי שלהם. סדר העדיפויות הזה בלידי ביטוי במפגשי השגרה של יחידות המילואים. על המפקדים להבין שיש לאזן בין העדפות החיילים לבין משימות היחידות וכי היכולת לאזן ביניהן היא מבחן המנהיגות העליון של מי שמפקדים על יחידות המילואים. כמו כן על המפקד של יחידת המילואים להביא בחשבון את העובדות הבאות:

### אנשי המילואים הם אוכלוסייה בוגרת ובעלת זכויות

גילם של חיילי המילואים נע בין 20 ל-40, אך בלא מעט יחידות מילואים יש מותנדבים בשירות מילואים פעיל עד גיל 50 ואף מעבר לכך. מדובר בקבוצה של אנשים בוגרים, המודעים לזכויותיהם ושודעים כיצד לפעול להשגתן.<sup>20</sup> החיילים הבוגרים האלה משרתים לעיתים בפיקודם של מפקדים שצעירים מהם - לפעמים ב-20 שנה ואף יותר. המציאות הזאת יוצרת מתח מובנה ביחידת מילואים ומאתגרת את מנהיגות המפקדים הצעירים מרגע הגעתם ליחידה.

### מנהיגות בלתי פורמלית - הדרך לפיקוד על מילואימניקים

כפי שכבר הודגש, היחסים בין המפקדים לפקודים ביחידות המילואים אינם מבוססים על שכר ועונש. המפקדים אינם נוהגים להשתמש בעונשים קלים שנפוצים מאוד בשירות סדיר, וכאשר מפקד מחליט בכל זאת להשתמש באמצעי ענישה פורמליים, מדובר לרוב במקרים חמורים שמובאים לדיון בפני מפקד היחידה.

בהיעדר אמצעי ענישה אפקטיביים הדרך היחידה להניע את חיילי המילואים למלא את משימות השגרה - שבחלקן הן "עבודות שחורות" - היא באמצעות מנהיגות בלתי פורמלית. זו אמורה לגרום לחיילי המילואים למלא את משימותיהם מתוך כבוד והערכה כלפי המפקד ולא מתוך חשש לענישה.<sup>21</sup> מפקדים שמשחררים משירות סדיר לא תמיד ניחנים ביכולת ליישם מנהיגות מהסוג הזה - מה שמקשה עליהם לפקד על יחידות מילואים. לעיתים אף נאלץ הצבא להביא לסיום מוקדם של הפיקוד שלהם על יחידת מילואים.



## מילואימניקים במסע אלונקות ◀ תדירות האימונים קובעת במידה רבה את יחסו של החייל לשירות המילואים

כושר מנהיגותו וערכיו. החייל מעריך את מפקדו אם הוא מפקחן מקצועיות, כי הוא מבין שמקצועיותו של המפקד משפיעה ישירות על סיכוייו לשרוד בלחימה. מפקד במילואים הוא אומנם גם אזרח שטרוד כל הזמן בעיסוקיו האזרחיים (שבדרך כלל אין שום קשר בינם לבין העולם הצבאי), אולם החייל שבא לשירות מילואים אינו סבור שמפקדו ראוי להקלות בשל כך ומצפה ממפקדו שיפגין מקצועיות ללא דופי. שמירה על ידע מקצועי עדכני היא אתגר גדול למפקד שהוא איש מילואים, שכן קשה לו למצוא את הפנאי - בין עיסוקיו הרבים - לקריאת החומר המקצועי הרב שמתפרסם לעיתים קרובות: עדכונים ת"ל (תורת לחימה), פו"ש (פיקוד ושליטה), נהלים שלישותיים, נוהלי בט"ש (ביטחון שוטף) ובטיחות וכו'. לעיתים קורה שלא שולחים למפקד המילואים את החומרים המעודכנים וכתוצאה מכך הוא אינו ער לשינויים שחלו בחומר שמוכר לו מהעבר. הן הצפת המפקד בחומרים שאין הוא מספיק לקרוא והן אי-עדכונו בזמן בחומרים שפורסמו עלולים לגרום לו לאי-ביטחון בכל הנוגע לפקודות ולנהלים. הפקודים עלולים לראות בחוסר הביטחון הזה גילויים של חוסר מקצועיות. החיילים מצפים ממפקדם שיהיה הסמכות המקצועית בכל העניינים הצבאיים. חייל המילואים גם מצפה ממפקד המילואים שיבין טוב יותר את מצוקותיו, שהרי שניהם לרוב אנשים מבוגרים, בעלי משפחות ובעלי קריירות אזרחיות תובעניות. המפקד הישיר (בדרך כלל המ"פ ובמידה מסוימת גם המ"מ

והמג"ד) הוא הדמות שקובעת מה תהיה מידת האמון של חייל המילואים ביחידתו ובמערכת הצבאית. את האמון של החייל רוכש מפקדו באמצעות הכרת החייל והבנת מצבו האישי, הכלכלי והחברתי. מהמפקד נדרשות סבלנות והקשבה וכמובן היכולת לתת מענה לבעיות המורכבות של חייליו. את כל זאת אמור המפקד לעשות גם בין תקופות המילואים, אף שחייליו אינם נוכחים ביחידה, ואין ביכולתו לשים לב לשינויים בהתנהגותם או לקבל מידע ישיר הנוגע למצבם האישי.<sup>23</sup> המפקד חייב להבין שבעיני החייל בעיותיו האישיות (במשפחה, בעבודה, בלימודים) קודמות לשירות המילואים. אסור לו להתייחס בביטול אל קשייו של החייל, אלא לעשות כל מאמץ לטפל בהם - בתנאי שלא יהיה בכך כדי לפגוע בתפקוד של היחידה. בדומה למנהיגות של המפקד שבשירות סדיר גם מנהיגותו של המפקד שבשירות מילואים מבוססת על הדוגמה האישית. מפקד המילואים צריך לתת דוגמה אישית בלויאליות שלו למערכת הצבאית: עליו להעדיף את צורכי היחידה על פני צרכיו האזרחיים - מה שלא נדרש מחייליו. לדוגמה, חיילי המילואים יקבלו בהבנה את היעדרו של חברם משמ"פ (שירות מילואים פעיל) עקב נסיבות אישיות. לעומת זאת הם יקבלו בהבנה פחותה היעדרות של מפקדם. בעיני אנשי המילואים המפקד מייצג את המערכת הצבאית גם אם הוא עצמו איש מילואים. לכן עליו להיות לויאלי בכל מאודו ליחידתו ולמשימה שהוטלה עליה -

גם אם אינו מסכים לה. אתגר חשוב נוסף הוא כמובן השלטת משמעת צבאית. כפי שכבר צוין, חיילי המילואים - בעיני עצמם ובמידה רבה גם בעיני הציבור בישראל - הם מתנדבים, אולם בעיני המערכת הצבאית הם חיילים לכל דבר. מתנדבים אינם מוכנים בדרך כלל שיכפיפו אותם למשמעת צבאית נוקשה, ועל המפקד של חיילי המילואים מוטלת אפוא החובה ליצור איוון עדין בין האופן שבו הם רואים את עצמם לבין החובה המוטלת עליו לשמר רמת משמעת גבוהה הן בשגרה והן באימונים ובפעילות מבצעית. יש לציין שחיילי המילואים הוותיקים מפגינים בדרך כלל גישה בוגרת ואינם מעמידים למבחן את המנהיגות של מפקדיהם אלא מעריכים אותה ומשתדלים לסייע לו ככל האפשר. (עם זאת, החיילים האלה ינקטו יוזמה להחלפת מפקדם אם ייכשל במנהיגותו). החיילים הוותיקים לצד מ"מים ומ"פים בעלי כושר מנהיגות מצליחים לאכוף משמעת ביחידות ולגרום לחיילים לפעול באופן בוגר ואחראי. בעיות משמעת צצות בדרך כלל ביחידות שבהן חסרים הן חיילים ותיקים ואחראים והן מפקדים זוטרים בעלי כושר מנהיגות. מאחר שלמפקד של יחידת מילואים אין אמצעי אכיפה משמעותיים - כאמור, רק לעיתים נדירות מאוד נוהגים להעמיד לדין אנשי מילואים ולהעניש אותם - הרי אכיפת משמעת צבאית ביחידות מילואים היא בסופו של דבר סוג של אמנות שמבוססת בעיקר על כישורי המנהיגות של המפקד.



משרתים אזרחים בוגרים, לרוב בעלי משפחות וקריירה אשר בעבורם יחידת המילואים נמצאת במקרה הטוב במקום השלישי בסדר העדיפויות שלהם. סיבות חשובות נוספות לקושי לפקד על יחידת מילואים הוא המספר המועט של המפגשים בין המפקד לבין חייליו - מה שמונע את האפשרות לקיים שגרה ממושכת של חיי צבא - וכן מחסור במשאבים ובכלים פורמליים לכפיית משמעת.

כל הגורמים האלה מקשים על המפקד להתמודד עם האתגר העיקרי שלו: לרכוש את אמון חייליו. כדי לעמוד בכל זאת באתגר הזה עליו קודם כול להפגין מקצועיות לעילא ולעילא, ליישם מנהיגות בלתי פורמלית הנשענת על מתן דוגמה אישית, להפגין מחויבות עמוקה לאנשיו ולהתחשב ככל האפשר במצוקותיהם. את התנאים הללו להצלחת מנהיגותו עליו להציב לעצמו. זהו אתגר נכבד אך חיוני הצלחתו בתפקידו. אם לא ינהג כך, עלולה יחידת המילואים שלו להידרדר עד מהרה ולהידמות ליחידה שמוצגת בסרט "גבעת חלפון אינה עונה".

מפקדים של יחידות מילואים חייבים להקפיד הקפדה יתרה על פיתוח מנהיגותם של מפקדי המשנה שלהם. עליהם מוטלת האחריות לחנוך אותם וללמד אותם את המורכבות שבפיקוד על אנשי מילואים. במקביל עליהם להיות חדים מאוד באבחון מנהיגותם של מפקדי המשנה ולא להאריך בבדיקה ולא להעניק הזדמנויות לאורך זמן למפקדים שאינם מצליחים להתמודד עם המורכבות המיוחדת כל כך בפיקוד על יחידת מילואים. זאת משום שמפגשי היחידה הם קצרים ונערכים לעיתים רחוקות, ומפקד לא כשיר לפיקוד במילואים עלול להסב נזק ליחידה.

אומנם אתגרי המפקד של יחידה סדירה שונים מאתגריו של מפקד על יחידת מילואים, אולם בסופו של דבר המפקדים של המילואים מניקים אמורים למלא אותן משימות כמו המפקדים של החיילים הסדירים. יש ליכור שהאויב אינו מבדיל בין אנשי מילואים לאנשי סדיר ואינו עושה הנחות למילואים מניקים. ההבדל במנהיגות בין מפקד של יחידת מילואים למפקד של יחידה סדירה הוא במינונים השונים של כלי הפיקוד והמנהיגות, הבנת האתגרים והתרבות הארגונית והתאמת אופי הפיקוד ליחידות השונות.

**ההערות למאמר הזה מתפרסמות בסוף הגיליון**



## מפקד של יחידת מילואים מתדרך את אנשיו ◀ הדרך היחידה להניע את חיילי המילואים למלא את משימות השגרה היא באמצעות מנהיגות בלתי פורמלית

אופרטיביים ובהכנות לפעילויות שונות - וכל זאת ללא מטה זמין, ללא משאבים (ימי מילואים) וללא גישה ישירה למקורות המידע הקיימים בצבא הסדיר. המפקד במילואים אינו מחובר לרשתות התקשורת הפנימיות של צה"ל ולכן עליו לנהל את יחידתו או על ידי התעלמות מהוראות ביטחון מידע או לפעול רק בעת היותו בבסיס צבאי - מה שכמובן יפגום קשות ביכולת הניהול שלו. לאתגר הזה אין פתרונות למעט משמעת עצמית, מחויבות והקדשת זמן (רב) של המפקד ליחידתו.

### סיכום

הפיקוד על יחידת מילואים מורכב הרבה יותר מאשר הפיקוד על יחידה סדירה. הסיבה המרכזית לכך היא העובדה שביחידת מילואים



**ההבדל במנהיגות בין מפקד של יחידת מילואים למפקד של יחידה סדירה הוא במינונים השונים של כלי הפיקוד והמנהיגות, הבנת האתגרים והתרבות הארגונית והתאמת אופי הפיקוד ליחידות השונות**

עוד אתגר משמעותי שניצב בפני מפקד של יחידת מילואים הוא בניית הלכידות של יחידתו. הלכידות החברתית היא אחד מגורמי המשכה העיקריים של חיילי המילואים לשירות וכמובן הבסיס להפעלתה של קבוצת אנשים תחת אש. מחובתו של המפקד להשקיע מחשבה ומעש בגיבוש יחידתו. הלכידות תגבר ככל שיעלה מספר המפגשים בין אנשי היחידה והיא מותנית בקשרים חיוביים בין כל שדרות הפיקוד והלוחמים ביחידה. להשגת המטרה הזאת חייבים המפקדים להקפיד על מוראל גבוה, על חברות ועל גאוות יחידה.<sup>24</sup>

מפגשים מרובים הם התנאי ליצירת לכידות, אולם חוק המילואים החדש ושיקולים פנים-צבאיים הפחיתו עד מאוד את מספר המפגשים האלה. על פי החוק ניתן לגייס חייל מילואים ל-54 יום בלבד במשך שלוש שנים, ובמהלך אותן שלוש שנים נקרא החייל רק פעם אחת לתעסוקה מבצעית. גם אם יוסיפו ליחידות המילואים ימי חינוך והווי, והמפקד יכתוב לחייליו מכתבים בניסיון לגשר על הפער, הרי היעדר המפגשים התכופים בין החיילים לבין עצמם ובינם לבין מפקדיהם עלול לפגוע בסופו של דבר בלכידות הבסיסית הנדרשת ביחידה צבאית. הצורך לשמר את הלכידות הזאת למרות חוק המילואים הוא אפוא אתגר קשה וסבוך שניצב בפני כל מפקד של יחידת מילואים.

מפקד של יחידת מילואים שהוא עצמו איש מילואים אמור לנהל את יחידתו גם כשזו אינה מגויסת. עליו לנהל את כוח האדם שלה, לשלוט בנעשה בימ"ח שלה, לעסוק בתכנונים