

מנהיגות המג"ד במילואים

המג"ד הוא המפקד בעל ההשפעה המשמעותית ביותר על חיילי המילואים. הוא הקובע בנושאי כוח אדם, הוא הקובע את הנורמות בגדוד, את תרבותו הארגונית, את האופן שבו הוא מתפקד. המאמר מציג את האתגרים המרכזיים העומדים בפני המג"ד - ובראשם אתגר המוטיבציה

« מבוא

עשרות מחקרים, מאמרים וספרים נכתבו על נושא המנהיגות. המנהיגות היא משתנה הקשור להנעת אנשים - משתנה שבעולם הצבאי יכול להיות גורם המכריע את תוצאות הקרב. לכן רבים מהדיונים בנושאים צבאיים אינם מנותקים מדיונים על המנהיגות. לרגל גיליון "מערכות", המוקדש כולו למערכת המילואים, החליט קצין המילואים הראשי לכנס מפגש של אנשי מילואים ושל אנשי אקדמיה העוסקים בתחום לדיון מיוחד. בדיון השתתפו קצין המילואים הראשי, תא"ל אריאל היימן, שהיה בעבר מג"ד ומח"ט במילואים, אל"ם (מיל') בנצי גרובר, מפקד חטיבת מילואים, סא"ל (מיל') ד"ר גיא גוטמן, מפקד גדוד חי"ר במילואים, אל"ם (מיל') ד"ר ראובן גל, שהיה ראש מחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל ומכהן כסגן ראש המועצה לביטחון לאומי, ננסי גנדלמן, מנחה בבית הספר למדעי ההתנהגות, ואני - לשעבר מג"ד מילואים ומפקד בסדיר של חטיבת מילואים.

המשתתפים בדיון ציינו כי המג"ד הוא המפקד בעל ההשפעה המשמעותית ביותר על חיילי המילואים. השפעתו של מפקד המחלקה על חיילי המילואים נמוכה, המ"פ הוא בעל השפעה, אך ברור שזו של המג"ד גדולה יותר: הוא הקובע בנושאי כוח אדם, הוא הקובע את הנורמות בגדוד, את תרבותו הארגונית, את האופן שבו הוא מתפקד. במילים אחרות: יש הרבה אמת בקלישאה ש"פני הגדוד כפני המג"ד".

גם המח"ט ראוי לדיון, אך מאחר שהשפעתו הישירה

על חיילי המילואים פחותה מהשפעת המג"ד, לא אעסוק בו. כמו כן אמנע מלהתוות דרכי פעולה למג"ד, מלשרטט מודל של מצוינות ומלהשוות בין המפקד בסדיר למפקד במילואים, אף שהשוואה זו היא אחת המתודות לחידוד המאפיינים המיוחדים למנהיגות מג"ד המילואים.

מטרת המאמר הזה היא לנתח את מנהיגות המג"ד במילואים על-פי האתגרים המנהיגותיים המרכזיים העומדים בפניו, לתאר את הכלים הפיקודיים שבהם משתמש מג"ד המילואים כדי לבנות ולשמר את מנהיגותו ולאפיין את סגנון המנהיגות הרווח במילואים.

« הגדרות

מהי מנהיגות? לפי אחת ההגדרות המקובלות היא "צירוף התכונות, הכישורים והיכולות, היוצרים את היכולת להפעיל סמכות והשפעה ולהניע אנשים - המונהגים - לעשות כרצון המנהיג, וזאת גם בתנאי אי-ודאות וסיכון".¹ לפי הגדרה נוספת, "מנהיגות היא תהליך דינמי של הנעת אנשים לביצוע משימות לאורך זמן".²

כלומר, מנהיג הוא אדם המסוגל לייצר ולשמר תהליך כזה. ההגדרה השנייה, התהליכית, מחדדת את אחד האתגרים העיקריים העומדים בפני המג"ד: הנעת אנשיו ושימור מנהיגותו לאורך זמן.

אלה הם האתגרים המנהיגותיים העיקריים העומדים בפני מג"ד המילואים:

- ההיכרות.
- הרציפות המנהיגותית.
- החניכה.



« אל"ם (מיל') עופר אופיר » בעבר מח"ט מילואים



- בניית הדור הבא.
- עיצוב המנהיגות כלפי מעלה.
- בניית הלכידות.
- יצירת מוטיבציה.

« אתגר ההיכרות

ברוב המקרים, מג"ד המילואים גדל בגדוד שעליו הוא מפקד. כך גם באשר למ"פ. פרק הזמן הממוצע החולף מכניסה לתפקיד המ"פ ועד למעבר לתפקיד המג"ד הוא ארוך דיו כדי ליצור היכרות עמוקה בין המג"ד לבין המפקדים והחיילים בגדוד. בהיכרות זו יש סיכון מסוים, אך גם הזדמנות.

הסיכון הוא שנקודות החולשה והחוזק של מג"ד המילואים חשופות בפני חייליו, והמודעות לחולשותיו עלולה לשחוק חלק ממקורות כוחו המנהיגותי. לדוגמא: מג"ד, שבעת היותו מ"פ נחל כישלון חרוץ בתרגיל פלוגה, וכישלון זה נחרת בזיכרון הגדוד, עלול לעמוד בפני שחיקת תדמיתו המקצועית, והרי מקצועיות היא מקור כוח חשוב למנהיגות. גם ייתכן שתחרות קשה בין פלוגות תשפיע לרעה על מעמדו של המ"פ בעת שיתמנה למג"ד.

יחד עם זאת, בהיכרות המוקדמת יש גם הזדמנות. מקורות הכוח נבנים על פני שנים. עקביות ואמונה בשיקול הדעת של המפקד הן מקורות כוח משמעותיים מאוד. אלה יכולות להיבנות רק על פני זמן, ולכן מג"ד המילואים אינו נדרש לבנות את מנהיגותו על "הצגות" קצרות טווח, המכוננות גם "תרגילי מנהיגות". הפקודים אינם קונים את תרגילי המנהיגות האלה. שינוי חד באופן ההתנהגות או במסרים המועברים לא יעשה את הרושם הנכון. להיפך: זה ייצור רושם שלילי. מג"ד המילואים אינו מבסס את מנהיגותו על שינויים מהירים באופן שבו מתנהלת יחידתו, מאחר שבדרך כלל יש לו מחויבות גם לנורמות הקיימות בגדוד. יחד עם זאת הוא אינו צריך להרגיש מנוע מלהציב גם נורמות חדשות. התמרון בין המחויבות לנורמות הקיימות לבין רצונו להציב נורמות חדשות הוא אתגר, שדרך ההתמודדות עימו נעשית בסופו של דבר על סמך ההיכרות ארוכת השנים בינו לבין חייליו.

יכולותיו המקצועיות של המג"ד, שאותן הוא מוכיח לאורך זמן, ושאינן נקבעות על סמך הצלחות רגעיות או כישלונות חד-פעמיים, הן מסלול חלק יחסית לכניסה לתפקיד וליצירת מנהיגות מיידית בגדוד.

ההיכרות הממושכת בונה מחויבות של המג"ד

לפקודיו ושל החיילים כלפי המג"ד. מחויבות היא מקור כוח משמעותי, ולכן יש בה כדי לבנות את מנהיגות המג"ד ולשמרה לאורך זמן. בנייתה של היכרות ארוכת טווח היא איפוא אתגר מנהיגותי. מג"ד שיידע "לנהל" נכון היכרות זו יוכל לבסס טוב יותר את מנהיגותו.

« אתגר הרמה המקצועית

אחד המבחנים המנהיגותיים המרכזיים של המג"ד הוא יכולתו להביא את היחידה שלו לרמה מקצועית גבוהה. אומנם המקצועיות חשובה לכל חייל – בסדיר ובמילואים – אך חייל המילואים רואה בפערים המקצועיים איום גדול יותר, משום שהוא מייטיב להבחין בהם, ונהיר לו יותר מחירה של מקצועיות לקויה (על סמך ניסיון העבר). לכן מג"ד נבחן, בין השאר, לא רק ביכולתו להביא את יחידתו לרמת מקצועיות גבוהה, אלא גם ביכולתו להטמיע בחייליו אמונה וביטחון עצמי ביכולתם המקצועית.

עניין זה בא לידי ביטוי בולט במקרים שבהם אנשי מילואים נדרשים לבצע משימות, שאיש לא הכשיר אותם לבצען. זכורה לי היטב שיחה לא פשוטה עם חיילים בזמן אימון לפני תעסוקה בתחילת האינתיפאדה של אמצע שנות ה-80, שבה הם העלו חששות כבדים לגבי יכולתם המקצועית להתמודד עם המשימות הצפויות. נדרשו שיחות ארוכות על מנת לטעת בהם ביטחון עצמי.

להבדיל מהמג"ד בסדיר, שתפקידו המרכזי הוא להכשיר את יחידתו, תפקידו של מג"ד המילואים הוא לשמר את היכולת המקצועית של אנשיו.

מקצועיות היא מקור כוח למפקד בסדיר ובמילואים. במחקר שנערך לאחר מלחמת לבנון⁴ התגלה שהמקצועיות תופסת את המקום הראשון בגורמים לאמון החיילים במפקדם בשעת קרב, בעוד שבמצב של שגרה חשיבותה זהה לגורמים אחרים היוצרים אמון, דוגמת רמת האכפתיות של המג"ד לחייליו ומידת האמינות שהם מייחסים להבטחותיו.

כאמור, אחד ההיבטים של מקצועיות המג"ד הוא יכולתו לאמן יחידה ולשמר את יכולותיה ואולי אף לשפר אותן. כלומר, מעבר למקצועיותו האישית, הטכנית והטקטית של המג"ד, נבחנת גם רמת המקצועיות של יחידתו ומהווה מרכיב במנהיגותו.

« אתגר הרציפות המנהיגותית

האם מנהיגותו של המג"ד צריכה להתקיים לאורך כל השנה, גם בתקופות ארוכות

« פרק הזמן הממוצע החולף מכניסה לתפקיד המ"פ ועד למעבר לתפקיד המג"ד הוא ארוך דיו כדי ליצור היכרות עמוקה בין המג"ד לבין המפקדים והחיילים בגדוד. בהיכרות זו יש סיכון מסוים, אך גם הזדמנות »





מנהיגים, הם גם מונהגים על-ידי המג"ד אפילו בתקופות שבהן אין הם נמצאים תחת מרותו? גם למג"ד עצמו מעגלי חיים נוספים. גם לו מחויבויות אחרות. לעיתים יש לו קבוצות מונהגים אחרות או שהוא עצמו מונהג, והנה הוא צריך לנהל "חיים כפולים של מנהיגות". כיצד, אם כן, מנהיגים במציאות כזאת? מהם הביטויים המעשיים של מנהיגות זו?

בין השאר, תפקידו של מג"ד המילואים הוא להניע את פקודיו להתייבב לשירות. מוטיבציה זו אינה יכולה להיבנות על מופעים חד-פעמיים ולא רציפים, ולכן מג"ד שמקפיד על שמירת כוחו הפיקודי יפגין אכפתיות כלפי פקודיו גם בעיתות שבין תקופות המילואים. למשל, הוא יברך אותם בשמחתם וינחםם באבלם.

יש מג"דים שמחזיקים בכיסם לא רק את רשימת חייליהם, אלא גם את שמותיהן של בנות זוגם. כך, אם יתקשרו לאחד החיילים, ורעייתו תענה, הם יוכלו לשאול

שבין שירות מילואים אחד למשנהו? התשובה, כמובן, חיובית. מנהיגות המג"ד במילואים אינה תחומה לתקופות השירות הפעיל (אימון או תעסוקה). זוהי מנהיגות רציפה בפעילות לא רצופה.

איך משמרים מנהיגות כזאת, שהוגדרה למעלה כ"תהליך דינמי של הנעת אנשים לביצוע משימות לאורך זמן"? הרי במילואים אין תהליך, או שלכל היותר יש תהליך קטוע. לכן שימור המנהיגות לאורך זמן הוא אתגר, ועצם השימור בכלים שיתוארו בהמשך הוא מעשה מנהיגותי.

מנהיגות המג"ד במילואים היא רציפה. הוא עסוק ביחידתו לא רק בתקופות המילואים ולא רק בתקופות הסמוכות לשירות המילואים, אלא על פני כל השנה. לכאורה, העניין נראה מוזר. על מנת להנהיג צריך מונהגים. המונהגים, חיילי היחידה, חיים במעגלי החיים האחרים שלהם. איך אפשר לטעון שלמרות זאת, ואף שהם כפופים למנהיגויות אחרות או שהם בעצמם

לשלומה תוך שהם פונים אליה בשמה. בכך הם מעבירים לה את המסר שמאחורי הדבר המרגיז שנקרא מילואים עומד משהו שאכפת לו ממנה. ישנם מג"דים רבים שחייליהם רואים בהם כתובת בכל ימות השנה גם בעניינים שאינם קשורים ישירות לשירות המילואים. מג"ד שאנשיו נותנים בו אמון רב כל כך מחזיק בידו כלי פיקודי חשוב ביותר, המחזק את מנהיגותו.

« אתגר החניכה

חניכה היא תפקידו וחובתו של כל מפקד. זוהי פעולה מנהיגותית, שממצבת את המפקד כמקצועי, כגורם מגדל, מחנך ומטפח (בעיקר את המ"פים) ויוצרת כלפיו אמון והערכה. חניכה היא תהליך. אבל כיצד חונכים במפגשים שאין להם המשך, במצב שבו כל מפגש עומד בפני עצמו? איך מתמודדים עם הקושי ליצור למידה במפגשים חד-פעמיים?

חניכה מחייבת היזון חוזר תמידי, המשפיע על הביצועים העתידיים. אבל עד כמה החניכה אפקטיבית כאשר כל אירוע הוא חדש ואינו מקושר לאירועים קודמים?

עוד קושי שעומד בפני המג"ד במילואים בתחום החניכה נובע מהעובדה שהיא לא תהיה אפקטיבית ללא רצון של הנחנכים להיחנך. בדרך כלל יש למ"פים ביטחון ביכולתם המקצועית והפיקודית, ותחושה זו עלולה לפגום בנכונותם להיחנך.

בגלל קשיים אלה ואחרים צריך מג"ד המילואים להפגין יותר מנהיגות כדי לבצע חניכה, שהיא כשלעצמה כלי מנהיגותי. צה"ל לוקה בחסר בנושא החניכה. מדברים על זה, עורכים סדנאות, מדקלמים את המעגל השלם של החניכה, אבל לא חונכים – כי זה קשה – ובמילואים נוספים לכך הקשיים שפורטו למעלה.

אבל חשוב לא להרים ידיים. אין ספק שמג"ד שהצליח ליצור תרבות של חניכה מ"פים ייצא נשכר מכך: הוא יתרום ליצירת דור המפקדים הבא, הוא ישפר את רמת המקצועיות של פקודיו, הוא יעביר מסר בדבר חשיבות החניכה, הוא ישפר וישמר את תדמיתו המקצועית – וכל אלה יחזקו את מנהיגותו.

« האתגר של בניית הדור הבא

גם בניית כוח האדם בגדוד היא מרכיב במנהיגות המג"ד. האתגר הוא לבנות תחלופה חכמה, מדורגת, היוצרת רבדים נכונים של "דורות" בגדוד, שמאפשרת שילוב חיילים חדשים בתוך פלוגה ותיקה וניהול נכון של הוותיקים ביחידה.

ניהול כוח האדם חייב להתבסס על ראייה ארוכת טווח של הגדוד וליישם את עקרונות הרציפות וההמשכיות, אך תוך שמירה על רענון. בגדוד שבו שירתתי נהוגה מדיניות ארוכת שנים, שלפיה אחד המ"פים תמיד מובא מחוץ לגדוד – בדרך כלל קצין שסיים תפקיד מ"פ בגדוד סדיר. מדיניות זו נתקלה לעיתים בביקורת מצד קצינים

בגדוד, שראו בכך מחסום לקידומם. התמודדות עם הביקורת הזאת חייבה מנהיגות.

המג"ד אחראי יותר מכל אחד אחר לבניית המג"ד הבא וזה שאחריו. ביחידה סדירה מתמנה המג"ד ללא קשר להתאמתו לאותה יחידה ספציפית. מבחינת צה"ל די בכך שהוא מתאים לשמש כמג"ד. ביחידת מילואים המצב שונה. החיבור הנכון לחיילים ולמפקדים בגדוד הוא תנאי להצלחה בתפקיד. מג"ד ש"יושתל" ביחידת מילואים, בלי שהמג"ד שלפניו הכין את הקרקע – גדולים סיכוייו להיכשל. זה נכון הן לגבי מג"ד שצמח מתוך הגדוד (כפי שקורה ברוב המקרים) והן לגבי מג"ד ש"הוצנח" מבחוץ.

לעיתים קורה שהמ"פים "ממליכים" את המג"ד, ובמקרים קיצוניים עושים זאת החיילים. תפקיד המג"ד הוא לבנות את ה"המלכה" הזאת. קדנציה ממוצעת של

« מג"ד מילואים מצופה שינהיג גם את מנהיגיו. זו אמירה שבתרבות הצבאית אולי נשמעת חצופה, אבל זו המציאות: למג"ד מילואים השפעה על הרמות שמעליו »

מג"ד במילואים היא כחמש שנים, אבל השפעתו נמשכת עוד 10 שנים אחרי תום תפקידו. במילים אחרות, גם אחרי שעזב המג"ד את תפקידו, הוא ממשיך לבנות את יורשו, והוא גם קובע במידה רבה מי יהיה המג"ד שיבוא אחרי יורשו.

אין בכך כדי לקבוע שמג"ד חייב תמיד לצמוח מתוך הגדוד. ייתכנו מצבים שבהם הגדוד לא הצליח להצמיח את המועמד הטוב ביותר, ולכן קיים הכרח למנות מג"ד מחוץ לגדוד. במקרה כזה תפקידו של המג"ד היוצא הוא להכין את הגדוד למהלך הזה.

« האתגר של עיצוב המנהיגות "כלפי מעלה"

מג"ד מילואים מצופה שינהיג גם את מנהיגיו. זו אמירה שבתרבות הצבאית אולי נשמעת חצופה, אבל זו המציאות: למג"ד מילואים השפעה על הרמות שמעליו. מג"ד שמצליח להביא לגיוון באופי התעסוקות ובמיקומן, שיודע לדאוג לשינוי במועדי המילואים, כך שמעטים ככל האפשר מאנשיו ייפגעו, מג"ד המשקיע את זמנו מול רשויות הצבא בדאגה להצבת כוח אדם איכותי בגדוד – מג"ד העושה את כל אלה מממש את מנהיגותו. למג"דים במילואים השפעה על הרמות



המחליטות בצבא – לעיתים אף יותר מאשר לבעלי תפקידים ודרגות בכירים יותר, המשרתים במערך הסדיר. לכן מצפים ממנו שינצל את השפעתו זו. עצם יכולתו של המג"ד להשפיע על מנהיגיו היא פעולה מנהיגותית.

« אתגר הלכידות

ללכידות של יחידת המילואים יש תפקיד חשוב הן ביצירת המוטיבציה לשרת והן ביכולתה להקל על המילואימניקים את השירות הפעיל. לעיתים קרובות שומעים אנשי מילואים אומרים שהם ממשיכים לעשות מילואים "רק בגלל החברה".

לכידות אינה מושגת בעזרת יד נעלמה. יש לבנותה, ולמג"ד תפקיד חשוב בכך. רמת הלכידות של הגדוד מצביעה על רמת המנהיגות של המג"ד.

אין זה פשוט ליצור לכידות ביחידת מילואים. ביחידה סדירה יעזרו לכך האינטנסיביות והרציפות, אך אלה נעדרים ביחידות המילואים. יתר על כן, לחיילי מילואים יש יותר קבוצות התייחסות מאשר לחיילים בשירות סדיר.

לא ניתן להסתפק בהזדמנויות הנוצרות תוך כדי שירות מילואים פעיל כדי ליצור לכידות, אלא יש להשקיע בעניין זה גם בין תקופת שירות אחת לאחרת. כדי לעשות זאת יש לפתח את הפלוגה או את המחלקה המקצועית כקבוצת ההתייחסות העיקרית, מאחר שפעילות מלכדת קשה לבצע בקבוצות גדולות כגדוד. הערבים הגדודיים הם ללא ספק דוגמא לכלי חשוב שניתן בידי המג"ד על מנת לשמר את לכידות הגדוד. בשנה הראשונה לקיומם של ערבים אלה בגדוד שלי הם כשלעצמם היו מדד לרמת הלכידות של הגדוד.

מפקדים רבים במילואים רואים בצמצום היקפי הפעילות של יחידותיהם איום על יכולתם לשמר את לכידות יחידותיהם. קשה ליצור לכידות בקבוצת אנשים וירטואלית, ולכן יצירת הלכידות היא בבחינת אתגר מנהיגותי מהמעלה הראשונה.

« אתגר המוטיבציה

נטיעת מוטיבציה בקרב חיילי המילואים ושמירה עליה היא אתגר בפני עצמו, אך גם מטרת כל האתגרים האחרים שהוזכרו עד כה. זהו האתגר המרכזי, המחייב מיקוד מנהיגותי בעיקר בתקופה הנוכחית, שבה שירות המילואים אינו מובן מאליו, ושיעור המשתתפים במילואים נמוך, יחסית לעבר.

את המוטיבציה אפשר לבחון משתי זוויות: כמקור כוח של המפקד (מפקד בעל מוטיבציה מדביק בה את חייליו) ומנקודת הראות של מוטיבציית החיילים. המוטיבציה של איש המילואים מורכבת משלושה רבדים: האחד, המוטיבציה לבוא למילואים. השני, המוטיבציה לבצע משימות במילואים והשלישי – הרובד הבסיסי ביותר – המוטיבציה להילחם.

נכונות אישית היא למעשה סוג של התנדבות. נכון שגם כיום רוב אנשי המילואים מגיעים לשירות משום שהם אזרחים שומרי חוק, ואין להם רצון להפר את החוק דווקא בעניין זה, אך יחד עם זאת, הלגיטימציה החברתית לאי-השתתפות בנטל המילואים, העובדה שהנטל אינו מחולק באופן שוויוני בין חלקי האוכלוסייה וגורמים חברתיים נוספים מביאים לכך שמרכיב ההתנדבות גדול יותר. ההגעה למילואים אינה נעשית מתוך ציות, אלא מתוך משמעת ותחושת מחויבות.

מול הפיתוי לא להתייצב למילואים או להשתחרר באופן חוקי מהשירות עומדים כמה חסמים. בעבר הלגיטימציה לא להתייצב למילואים הייתה נמוכה, והימנעות משירות נחשבה למעשה לא נורמטיבי, כך שהניסיון להביא את חיילי המילואים לשירות דרש רמה נמוכה יותר של מנהיגות.

עם השנים נדרש שימוש הולך וגדל בכוח המנהיגות כדי להביא אנשים לשירות מילואים. מכאן ברור שאחד מתפקידיו המרכזיים והבסיסים של המפקד במילואים הוא להביא את אנשיו לשרת. גם במקרה זה מדובר בעיסוק רציף. שמירת קשר עם החיילים ובנייתם של יחידת המילואים כמשפחה – כקבוצת התייחסות, כמעגל נוסף הסובב את איש המילואים נוסף על המעגלים האחרים (משפחה, חברים, עבודה) – הם הכלים להשגת המוטיבציה הזאת. להביא את חיילי המילואים לראות בגדוד מעין משפחה, לגרום להם לחשוב שהיחידה שלהם מיוחדת במינה – כל אלה הם גורמי הנעה שהמג"ד יכול וצריך להוביל.

מג"ד חייב לחדר לחייליו שאכפת לו מהם, למשל באמצעות גילוי אמפתיה כלפי חיילים שמבקשים להשתחרר משירות מסוים כדי לפתור בעיה מסוימת. אמפתיה זו היא השקעה לטווח ארוך, כי היא יוצרת מחויבות. גדוד המילואים דומה למעגל החברים. חיילי המילואים מכירים זה את זה מאז היותם יפי בלורית, צחורי שיניים ושטוחי כרס. הם מלווים זה את זה בהתבגרותם, בהתמקמותם

« מפקדים רבים במילואים רואים בצמצום היקפי הפעילות של יחידותיהם איום על יכולתם לשמר את לכידות יחידותיהם. קשה ליצור לכידות בקבוצת אנשים וירטואלית, ולכן יצירת הלכידות היא בבחינת אתגר מנהיגותי מהמעלה הראשונה »



מכל מקום אחר; ורמה זו תגבה או תשפל בה במידה שאנשי השורות חשים באותה אחדות".

אולי בתחום זה לא ניכר הבדל חד־משמעי בין חיילי מילואים לחיילי הסדיר, אבל יש פערים בהשפעת החברים על הנכונות להסתער ולבצע משימות בכלל בין יחידות ברמות לכידות גבוהות יותר לכאלה עם רמת לכידות נמוכה יותר. המג"ד משפיע משמעותית על רמת הלכידות, ובכך הוא משפיע, בין השאר, על הנכונות להילחם.

« כיצד בונה המג"ד במילואים את המוטיבציות האלה על שלושת הרבדים שלהן? »

קודם כול הוא בונה מחויבות. המחויבות אינה בהכרח רק לדגל או לאידיאולוגיה כלשהי, המחויבות היא ליחידה – למפקדים, ובכלל זה למג"ד עצמו ולחברים.

« בכל הקשור למשימות שנויות במחלוקת, אין ספק שנתוני הפתיחה של מג"ד המילואים קשים יותר מאשר של מקבילו במערך הסדיר. סביר להניח שאיש המילואים המנוסה, המבוגר יותר, בעל המשפחה, יהיה שקול יותר (או הססן יותר) בנכונותו לבצע משימות שאינן בלב הקונסנזוס »

המג"ד צריך לעסוק ביצירתה של גאוות יחידה, בבניית ייחוד כלשהו לגדוד – להציב חזון ברור, מקובל, פשוט ואפשרי למימוש.

תהליך הבנייה של גאוות היחידה אינו יכול להצטמצם רק לתקופת המילואים. בשנים האחרונות אנו עדים להתעוררות של פעילויות שונות שאינן קשורות ישירות לעניין הצבאי, כמו התגייסות של מילואימניקים לעזרת חבריהם לגדוד – אם במציאת עבודה ואם בגיוס כספים, למשל למימון ניתוח השתלה חיוני. לפעולות האלה יש ערך מוסף מעבר למטרות הראשוניות שלהן. הן יוצרות תחושה שהגדוד הוא מעין משפחה.

נכון שזה יכול לקרות גם ללא מעורבותו או יוזמתו של המג"ד, אבל זוהי תוצאה של האווירה ביחידת המילואים, ומג"ד אחראי ליצירת האווירה בגדוד, לבניית תרבות המאפשרת פעילויות כאלה. גדוד שבו

בחיים, בנישואים, בהרחבת המשפחה ולעיתים בפירוקה, בשמחות ובאבל. למג"ד המילואים תפקיד בחיזוק המעגל הזה.

הרובד השני, ההנעה לבצע משימות במהלך המילואים, מורכב מכמה שלבים. הנעת הגדוד ביום הגיוס מצריכה ניהול נכון של המעבר הקשה (גם עבור המג"ד עצמו) מהחיים האזרחיים לחיים הצבאיים. על המג"ד לפורר את התחושה הטבעית של "חוסר נכונות" ביום הגיוס, לדעת מתי לערוך את שיחת הפתיחה לתעסוקה או לאימון (שיחה שהיא משמעותית בהקטנת אי־הוודאות), לדעת איך ומתי לטפל בבעיות אישיות של חיילים. כל אלה הם כלים מנהיגותיים.

להוציא את החיילים מהאווה אל הטנק בחורף הקפוא של צאלים, לגרום להם לבצע טיפול שבועי בטנק או בתומ"ת כאשר שעת השחרור מהאימון קרבה (וברור לחלוטין ששום חייל מילואים עדיין לא רותק כדי לסיים טיפול כזה), להציב חייל במחסום בתעסוקה מבצעית בשטחים ולהעמידו בפני חיכוך מעיק עם משימות קשות – לשם כל אלה נדרשת מנהיגות.

רמה גבוהה במיוחד של מנהיגות נדרשת על מנת להניע אנשים חושבים, שקולים ובוגרים לבצע משימות שאינן בהכרח בלב הקונסנזוס, אשר יכולות לעורר ביקורת ושאלות על עצם נחיצותן.

בכל הקשור למשימות שנויות במחלוקת, אין ספק שנתוני הפתיחה של מג"ד המילואים קשים יותר מאשר של מקבילו במערך הסדיר. סביר להניח שאיש המילואים המנוסה, המבוגר יותר, בעל המשפחה, יהיה שקול יותר (או הססן יותר) בנכונותו לבצע משימות שאינן בלב הקונסנזוס. הוא עשוי לשאול יותר שאלות – גם אם לא בקול רם אלא רק בינו לבין עצמו – מה שיחייב יתר מנהיגות כדי להניעו.

ברובד הבסיסי – יצירת המוטיבציה להילחם או להסתער – יש חשיבות גדולה למפקדים הזוטרים במילואים.

חייל מוכן להסתער ולסכן את חייו – בין השאר מתוך אמון במפקדו ובשיקול דעתו. המפקד הזוטר במילואים, שאינו משפיע כמעט על חייל המילואים בשגרת המילואים, הוא שנותן בדרך כלל את פקודת ההסתערות, ולא המג"ד או המ"פ. איך אפשר להתגבר על מגבלות המנהיגות של המפקדים הזוטרים, כך שבמבחן הסופי של המוטיבציה לא תתמוטט כל הפעילות ההנעתית שתוארה למעלה? מג"ד המילואים צריך להקפיד שלא לפורר את מנהיגות המפקדים הזוטרים, כי הם אלה שישפיעו ישירות על המוטיבציה להילחם. יחד עם זאת עליו ליצור אמון של חיילי הגדוד בהחלטותיו ובשיקול דעתו.

גם לחברים בגדוד יש השפעה גדולה על המוטיבציה להילחם. אפשר לצטט בהקשר זה את בריגדיר גנרל סל"א מרשל מתוך ספרו "אנשים מול אש": "בקרוב יונקת רמת רוחם של הלוחמים מתחושת האחדות יותר מאשר



נקבל פה אחלה שירות -
המלצר הוא המג"ד שלי...



פלוגה באחד האימונים בצאלים בגלל רמת תותחנות נמוכה. התחושה בפלוגה הייתה גרועה מאוד. בסוף האימון הביא אותו מ"פ את חייליו להחלטה שיש לבקש אימון נוסף, קצר, שיתמקד בתותחנות. ואכן הפלוגה התגייסה ליום או יומיים נוספים, שהסתיימו במטווח ששיפר באופן דרמטי את ביטחונם. הבאת חיילי מילואים להחלטה כזאת היא מבחן גבוה ביותר של מנהיגות. הבנת המ"פ שסיום אימון באופן לא מוצלח ייצור בעיה מוראלית לפלוגה ובעיית מנהיגות לו עצמו לטווח הארוך הוביל אותו להחלטה מנהיגותית חשובה זו.

« סגנון המנהיגות

מודל "הטווח המלא" של המנהיגות מציג סקאלה של סגנונות מנהיגות שונים - ממנהיגות של "שב והנח" ועד למנהיגות מעצבת.⁵ הוא מחלק את סגנונות המנהיגות לשלוש קטיגוריות עיקריות: מנהיגות מעצבת, מנהיגות מתגמלת ואי-מנהיגות. שלוש קטיגוריות אלה נחלקות לתת-קטיגוריות, המרכיבות יחדיו את הטווח

האכפתיות של המג"ד מחלחלת לשאר המפקדים ולחיילים הוא גדוד שבו יש סיכוי גדול יותר למצוא תופעות כאלה. אלה הן פעילויות מנהיגותיות, משום שהן יוצרות תהליך דינמי של הנעת אנשים לביצוע משימות לאורך זמן.

מוטיבציה מסתמכת על זיכרון. זיכרון חיובי מתעסוקה קודמת, תחושה של מקצועיות ושל רצינות באימון הקודם - ולמעשה כל חוויה חיובית - היא גורם מוטיבציוני. אימון מבוזבז של גדוד מילואים יפגע במוטיבציה. גדוד מילואים אינו יכול להרשות לעצמו להזניח את איכות המפגש, שהוא נדיר יחסית. חייבים לצאת ממנו עם "טעם טוב בפה".

על המג"ד מוטלת האחריות לקבוע את האווירה בגדוד. היכולת לגרום לפקודים תחושה טובה, לתת להם את התחושה שהמג"ד מבין שבמילואים אין הזדמנות שנייה, שאימון שלא מוצה - לא ניתן לתקנו - כל אלה הם כלים מנהיגותיים.

זכור לי מקרה של מ"פ שפלוגתו נכשלה בתרגיל



המלא.

לפי מודל זה, מנהיג יכול לנקוט סגנון מנהיגות שונה בסיטואציות שונות ומול מונהגים שונים. בחינת שני הסגנונות ה"מפותחים" ביותר של המנהיגות על-פי המודל הזה – המנהיגות המתגמלת והמנהיגות המעצבת – מביאה למסקנה שהמצב בעולם המילואים יביא להתחזקות הסגנון של המנהיגות המעצבת. זוהי מנהיגות שאינה מבוססת על ענישה ועל תגמול חיובי ואינה בנויה על דרגות ועל מרחקים פורמליים. אינני רומז לכך שבסדיר המנהיגות מתבססת על האלמנטים האלה, אך בעוד שבסדיר יש למרחק בין המפקדים הפקודים – מרחק הנובע מהבדלי מעמד, הבדלי גיל, ותק ובגרות – השפעה על מערכת היחסים בין המפקדים לבין פקודיהם, במילואים המרכיב הזה כמעט אינו קיים, ובוודאי שלא ניתן לבנות עליו מנהיגות.

מכאן שעל המפקד במילואים להגיע לדרגת המנהיגות הגבוהה ביותר, שתאפשר לפקודיו להפנים את ערכיו. מג"ד המילואים מנהיג באמצעות עיצוב ציפיות המונהגים מעצמם ובאמצעות יצירת ההבנה שיש להם אחריות לא פחותה משלו על הישגיהם כיחידה וכפרטים.

המנהיגות המעצבת מבוססת על כריזמה. המג"ד זקוק לה כדי ליצור אצל פקודיו הפנמה של ערכיו – בעיקר משום שחיילי המילואים מגיעים עם השקפת עולם מעוצבת, רובם חשופים פחות להשפעות, מידת הציניות שלהם גבוהה יותר, ויש להם מחויבויות רבות מחוץ לצבא. הם גם חשופים לסוגי מנהיגות שונים ומכירים סגנונות ניהול שונים מהסגנון הצבאי.

התנהגות כריזמטית קשורה לדינמיות ולאנרגיה של המנהיג. מג"ד צריך להיות מורגש בגדוד. הוא צריך להפגין תעצומות נפש במצבים קשים. הוא אינו יכול להניח שדברים יתנהלו בלי שנוכחותו תורגש. לביטחון העצמי תפקיד חשוב. הוא יוצר ביטחון ביכולת המנהיגותית של המג"ד, ביכולתו להניע תהליכים, במנהיגותו. ככל שמג"ד המילואים יהיה יותר בטוח בעצמו, כך יכולתו להניע את פקודיו תהיה גבוהה יותר. הכריזמה מושתתת, בין השאר, על מוטיבציה – לאו דווקא זו של הפקודים. המוטיבציה האישית של המג"ד היא גורם סוחר, כלי מנהיגותי בפני עצמו.

מג"ד המילואים צריך להגדיר מטרות ויעדים בלי להירתע משימוש במונחים אידיאולוגיים. בלשונו של משה סנה: "לכל מנהיג יש הר נבו משלו".⁶ יצירת חזון, שסביבו ניתן לרתום את החיילים ואת המפקדים בגדוד היא כלי מנהיגותי, אך כל זה צריך להיעשות ללא שימוש בקלישאות ובסיסמאות, שאינן משכנעות אנשים בוגרים.

מג"ד המילואים צריך להשתדל שמפקדיו וחייליו יהיו מגורים אינטלקטואלית. עליו לעודד אותם לשאול שאלות, להיות ביקורתיים באופן בונה ויצירתי. במילואים הפוטנציאל למימוש אתגר זה הוא גבוה בגלל

בגרותם של אנשי המילואים, המאפשרת יצירתיות, ובגלל מחויבות פחותה למערכת, המאפשרת ביקורתיות בונה – ביקורתיות שברמה גבוהה של מחויבות עלולה להיפגע. מנהיגות המג"ד נבחנת, בין השאר, ביכולתו ליצור אווירה כזאת ולנצלה באופן נכון.

לארגון כזה – שחבריו נפגשים לעיתים קצובות ברווחי זמן ארוכים בין התכנסות להתכנסות – יש דינמיקה משלו. תפקידו של המג"ד ואתגרו הפיקודי הוא לנהל את התהליך הזה כאשר ברוב המקרים תקופת שירותו כמג"ד קצרה מאורך חיי התהליך.

« סיכום

המפקדים והחיילים במילואים חשופים בחייהם לסגנונות שונים של ניהול ושל מנהיגות הן כמונהגים והן כמנהיגים. הם אינם מתרשמים מתרגילי מנהיגות, אלא מאכפתיות, ממחויבות ומפתיחות.

כמו כל קבוצה, אנשי המילואים זקוקים למנהיג שיוכלו להאמין ולבטוח בו הן בשגרת המילואים וכמובן בלחימה. המציאות המורכבת של עולם המילואים מציבה בפני המג"ד אתגרים רבים ומגוונים, ובהם אתגר המנהיגות. נראה כי רוב המג"דים עומדים במרבית האתגרים שתוארו במאמר הזה. לעובדה זו חשיבות רבה מאחר שחוסנו של הגדוד בפרט ושל מערך המילואים בכלל נשען על יכולותיהם ועל עוצמתם של המפקדים במילואים.

« מקורות והערות

1. אביהו רונן, "המנהיג ואנשיו", מתוך **על המנהיגות** בעריכת מיכה פופר ואביהו רונן
2. איציק גונן, "מנהיגות וערכים", מתוך **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה** בעריכת איציק גונן ואליאב זכאי.
3. בדיקה העלתה שכ-72% מהמג"דים מילאו בגדוד תפקיד או תפקידים טרם כניסתם לתפקיד המג"ד.
4. ראובן גל, "מאפייני הפיקוד בצבא הישראלי" – מאמר המבוסס על קטעים מתוך ספרו של ראובן גל: **A Portrait of the Israeli Soldier** בהוצאת Greenwood Press, 1986 בתרגומה של עירית לינור.
5. עוד על מודל הטווח המלא ניתן לקרוא בפרק ג' של הספר **מנהיגות ופיתוח מנהיגות מהלכה למעשה** בעריכת איציק גונן ואליאב זכאי.
6. אפרים סנה, "סוד המנהיגות", מתוך "אחריו – על מנהיגות ומנהיגים" בעריכת חנה עמית, משרד הביטחון-ההוצאה לאור,

2000

