

מנהיגות ב"ממלכת אי-הוודאות": מנהיגות מפקדי המילואים במלחמת "חרבות ברזל" –

שחר מנדלוביץ ורס"ן (מיל') ד"ר טלי לוי

שחר מנדלוביץ היא דוקטורנטית במחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה באוניברסיטת בראילן. בין השנים 2022–2024 שימשה כחוקרת מנהיגות בבית הספר למנהיגות צבאית של צה"ל; רס"ן (מיל') ד"ר טלי לוי היא סוציולוגית יישומית, שתחומי מחקרה: יחסי צבא-חברה בדגש על שירות המילואים; מחקרי הערכה; ומחקר ארגוני לרבות שינויים ארגוניים.

תקציר

המאמר בוחן את מאפייני המנהיגות של מפקדי המילואים במלחמת "חרבות ברזל", תוך התמקדות בהשפעות מאפייני המלחמה הייחודיים על מנהיגות זו, הכוללים לחימה ממושכת, ריבוי זירות ואי ודאות מתמשכת. ישנם שלושה מתחים מרכזיים במנהיגות זו נכון לתקופה של כעשרה חודשים לאחר תחילת המלחמה: יצירת משמעות ושימור מוטיבציה לזמן ממושך, התמודדות עם איודאות לעומת שקיפות ואותנטיות ואיזון בין מערכתיות לבין גמישות ונאמנות לחיילים. מבחינת הפרקטיקות שבהן השתמשו המפקדים במילואים, ניכר כי מפקדי המילואים נשענו על מנהיגות אותנטית כמצפן, תוך שימוש בפרקטיקות של יצירת שגרה, שקיפות וגמישות בניהול הכוח. המחקר מבוסס על ניתוח איכותני פרשני של 21 ראיונות שנערכו עם מפקדי מילואים בדרג הטקטי.

מבוא

"בגלל שהמלחמה ארוכה אתה קצת כמו סדיר. אתה גם חייב להכניס פונקציות של סדיר שאין לך בגדוד מילואים, כמו רס"ן או משהו. כאילו, עניין המשמעת, עניין השגרת מחנה, כי זה קצת כמו בסדיר. אתה חמישה חודשים במסגרת. אם אתה לא מתחזק את המסגרת שלך, אתה בסוף תקרוס. וזה ההבדל בין המלחמות, בגלל האורך לדעת" (סמג"ד, חי"ר).

מלחמת חרבות ברזל החלה במתקפת פתע רצחנית, שבעקבותיה גויסו משרתי מילואים רבים (לעיתים הללו התייצבו עוד לפני שקיבלו צו קריאה רשמי). משרתי המילואים גויסו במטרה לסייע במתקפת הבלמה על יישובי עוטף עזה וכדי לתגבר את כוחות ההגנה על הגבולות בצפון הארץ ובמרכזה. היקף המתקפה ואכזריותה, לצד הגיוס המסיבי של משרתי המילואים ותחושת הטראומה והאיום הקיומי, העלו את הנכונות ואת המוטיבציה של משרתי המילואים להתגייס והעצימו את תחושת הנחיצות והמשמעות בשירותם (כפי שעולה מסקרי עמדות משרתי המילואים 2023–2024, מכון המחקר בממד"ה).

התגייסות זו של משרתי המילואים התרחשה לאחר שבשנים שקדמו למלחמה (2019–2022) נרשמה ירידה ניכרת בהיערכות משרתי המילואים, במיוחד במדדי שביעות רצון מהשירות ובתפיסת הכשירות והמוכנות לחירום. אחת הטענות הייתה כי הירידות שנצפו בשנים 2019–2022, נבעו בין היתר מירידה בהיקף השימוש במערך המילואים באותן השנים.

מלחמת חרבות ברזל התאפיינה בלחימה ממושכת ובשחיקה מוגברת של הכוחות המגויסים (ליטמן-עובדיה ובן ארי, 2024). הפגיעה הקשה בעורף האזרחי, הטראומה הלאומית והחזרה של תחושת האיום הקיומי, חיזקו (ולו זמנית) את תחושת הסולידריות בחברה הישראלית (אלרן ועמיתים, 2023).¹ המערכה הממושכת הצריכה גיוס מסיבי של משרתי מילואים לזמן ממושך, העצימה את העומס ואת השחיקה על הכוחות המגויסים, על משפחותיהם ועל מעסיקיהם, והגבירה את הצורך בניהול כלכלת לחימה ושימור משאבים (הכוללים כוח אדם ואמצעי לחימה). כך למשל נמצא בדו"ח על מערך המילואים ב"חרבות ברזל", כי השירות המתמשך הציב אתגרים נפשיים ולוגיסטיים כבדים בפני המשרתים, ואלו ערערו את נכונותם להמשיך לשרת (היימן, 2023).

¹ מסקר של המכון הישראלי לדמוקרטיה, שנערך באוקטובר 2023 לאחר פרוץ המלחמה, ניכרת עלייה בהערכת הסולידריות בציבור הישראלי לרמות שלא נצפו בעבר (הרמן ועמיתים, 2024, עמ' 77).

אומנם מלחמות באשר הן מאופיינות באיזודאות בשדה הקרב [כפי שמצטט לאונרד (1977) את קלאוזביץ], אולם התמשכות המלחמה הובילה לתנאים של איזודאות בנוגע למשך השירות הצפוי, להתפתחויות בזירת הלחימה ולהגדרת המשימה.² הגיוס הממושך של משרתי המילואים לעיתים אף נתפס בעיניהם כהפיכת השירות במילואים לשירות בסדיר, כפי שניכר בציטוט לעיל. כל אלו השפיעו על ניהול הכוחות בזירות השונות והגבירו את הסיכוי לשחיקה בקרב משרתי המילואים (לאש ועמיתים, 2025). אם לא די בכך, מלחמת חרבות ברזל התאפיינה בריבוי זירות בשלבי לחימה שונים, והדבר חייב התאמה של המענה הצבאי והיערכות שונה עבור כל איום (מיכאל וסיבוני, 2016). מצב זה דרש מהמפקדים "להפיק משמעות" (Sense Making), כלומר ליצור משמעות מחודשת לנוכח הפער שבין ההכנה לקרב לבין התפתחותו בפועל (בן-שלום ובנבניסטי, 2015), ולגבש משמעות ייחודית לכל זירה בהתאם למידת מרכזיותה בלחימה (טופל ולוי, 2018).



כוח מילואים בלחימה בעזה במלחמת "חרבות ברזל", (צילום: דובר צה"ל).

רקע תאורטי

המסמך מבוסס על מודלים של מנהיגות אותנטית לצורך ניתוח פרקטיקות המנהיגות של מפקדים במילואים במהלך מלחמת חרבות ברזל, תוך התמודדות עם מאפייניה הייחודיים – ריבוי זירות, לחימה ממושכת ואיזודאות מתמשכת (כמתואר לעיל). מאפיינים אלו משפיעים על כל מי שמחזיק בתפקיד מנהיגותי במערכה, ועל אחת כמה וכמה על מפקדי המילואים.

הבחירה במודלים של מנהיגות אותנטית כבסיס לניתוח נובעת בעיקרה מייחודיות שירות המילואים – שירות שבשגרה מתאפיין במשך שירות קצר של אנשים בוגרים בגילים שונים, כך שלעיתים קרובות מפקדים במילואים צעירים מפקודיהם. לפיכך מנהיגותם צריכה להישען על מרכיבים שאינם קשורים רק בהגדרת תפקידם, באחריותם או בניסיונם הצבאי. מנהיגות אותנטית מתבססת על חמישה מרכיבים: מודעות עצמית, ערכים, מטרות אישיות, מערכות יחסים ומשמעות עצמית. למנהיג האותנטי יש תפיסה ברורה ומגובשת של נקודת המבט שלו. בהירות זו מתבטאת בהלימה בין ערכים לבין פעולות במרחב הצבאי. לפי מודל זה, המנהיג האותנטי אינו נסמך על הסמכות שניתנה לו מתוקף תפקידו, אלא על ערכים אותנטיים, על סיפור אישי ועל יחסי אמון בינו לבין מונהגיו, ועל כך נרחיב בהמשך.

מחקרים בתחום מלמדים, כי במרבית המקרים מנהיגות מפקדי המילואים מאופיינת בסמכות בלתי רשמית הנשענת על אמון, על יחסים בין-אישיים ועל הפרדה בין עיקר לטפל. החיילים והמפקדים במילואים רגילים כאמור לתקופות שירות קצרות ותחומות בזמן – בין אם באימונים קבועים, בתעסוקה מבצעית או במבצעים. בהתאם לכך נשאלת השאלה – **מה קורה למנהיגות האותנטית של מפקדי המילואים, כאשר היא ניצבת בפני לחימה ארוכה ומתמשכת?** מצב זה מציב בפני מפקדים במילואים אתגרים ייחודיים, נוסף על אתגרי המנהיגות הידועים.

² "לפי נתוני צה"ל, בממוצע שירתו לוחמי מילואים כ-136 יום, וזאת לעומת ממוצע של כ-8 ימים בשנה לפני כן (25 ימי מילואים אחת לשלוש שנים). מדובר בגידול בלתי נתפס של כ-1,500%, והמשמעות של כך היא שלוחמי המילואים היו במילואים יותר משליש מהשנה" (שדה, 2024).

מנהיגות מפקדי המילואים מאופיינת בכך שהיא מנהיגות אותנטית ולא רשמית, המדגישה את חשיבות היושרה, השקיפות והאמינות בתפקיד המנהיג. מנהיגים אותנטיים מאופיינים ביכולתם להיות נאמנים לערכיהם ולאמונותיהם, תוך שהם מציגים בפני אחרים את דמותם האמיתית ללא העמדת פנים. הם מודעים לחוזקותיהם ולחולשותיהם, ומוכנים לשתף בהן את המונהגים שלהם (Luthans and Avolio, 2003; Shamir and Eilam, 2005). בדומה לכך, מנהיגות מפקדי המילואים מבוססת על בניית אמון ויחסים כנים בין המפקד לפקודיו, על עידוד דיאלוג פתוח ועל קבלת החלטות משותפת.³ מנהיגות זו מתעצבת לנוכח מאפייני משרתי המילואים, שהם לרוב אנשים בוגרים בעלי משפחות ומקצוע (ולרוב אף בוגרים ממפקדיהם), הנתפסים (בעיני עצמם ואחרים) כמתנדבים, ופעמים רבות הם ביקורתיים כלפי המערכת הצבאית ובכלל (גנדלמן ולבני, 2005; טרגן, 2013).

ההנעה במילואים נובעת הן מהיחסים הבינאישיים בין מפקדים לפקודיהם, שבהם המפקדים מכירים בצרכים האישיים והאזרחיים של פקודיהם, והן מהענקת משמעות ותכלית למשימות המוטלות עליהם. זאת שלא כמנהיגות רשמית המבוססת על מודל של שכר ועונש. לצד יחסים אישיים אלו נדרשים המפקדים להציב גבולות ברורים כדי לשמור על המסגרת ולעמוד במשימה (קרייט וצמית, 2015). טענות דומות עלו גם בנוגע לפיקוד סדיר על יחידות מילואים, ולפיהן המח"ט הסדיר נדרש להתאים את סגנון המנהיגות שלו ולאמץ מאפיינים של מנהיגות אותנטית וקרובה (בן-חורין, 2008).

בהמשך למתואר לעיל, מטרת מאמר זה היא למפות את מאפייני המנהיגות של מפקדים במילואים במלחמת חרבות ברזל, לנוכח ייחודיות המלחמה ועל רקע תהליכי השינוי שחלו בשירות המילואים בצה"ל בעשורים האחרונים. מאמר זה מתמקד במודל המנהיגות האותנטית בשירות המילואים במלחמת חרבות ברזל, תוך התייחסות למודלים נוספים הבאים לידי ביטוי בפרקי הממצאים.

מתודולוגיה

המחקר נערך בשנת 2024, במהלך מלחמת חרבות ברזל, ביוזמת בית הספר למנהיגות צבאית ובשיתוף מכון המחקר של ממד"ה. אוכלוסיית המחקר כללה מפקדים מהדרג הטקטי (מ"פ ומג"ד) ששירתו במילואים בזמן מלחמת חרבות ברזל במערכים המתמרנים. רוב המפקדים ביחידות היבשה השתייכו ליחידות מילואים אורגניות, קרי יחידות ברמת גדוד שהן יחידות מילואים הומוגניות, ולא ליחידות סדירות שבהן משולבים כוחות או תתייחידות של משרתי מילואים. איסוף הנתונים התקיים בחודשים מרץ–יוני 2024 על ידי צוות מחקר מביסל"ם וממד"ה.⁴ כחלק מהמחקר התקיימו 21 ראיונות עומק חצי-מובנים עם מפקדים במילואים בדרגי מ"מ–מג"ד ביבשה ובפיקוד העורף, תוך מתן ייצוג לכוחות המתמרנים – חי"ר, הנדסה, שריון ותותחנים.⁵ ניתוח הראיונות התבסס על שיטת הניתוח האיכותנית הפרשנית (שקדי, 2003), הממוקדת בחשיפת המשמעויות והפרשנויות שבני אדם מעניקים למציאות.

ממצאים

מלחמת חרבות ברזל ומאפייניה הייחודיים נחו כאתגר למנהיגות מפקדי המילואים, במיוחד בשל הלחימה הממושכת וחוסר הוודאות המתמשך. נכון לאוגוסט 2024, כעשרה חודשים לאחר תחילת המלחמה, ממצאי המחקר הנוכחי מצביעים על שלושה מתחים מרכזיים: חוסר ודאות מול אותנטיות ושקיפות, שימור משמעות השירות לנוכח הגיוס המתמשך ומערכת מול הפרט.

חוסר ודאות מול אותנטיות ושקיפות

מתח מרכזי שעלה מהממצאים נע בין שני קטבים: מחד גיסא, הצורך המובנה של מפקדי המילואים לשמור על שקיפות ואותנטיות כבסיס ליחסי אמון, ומאידך גיסא, ההתמודדות עם חוסר הוודאות המובנה במצב של לחימה מתמשכת. לעיתים, כפי שיתואר בהמשך, אילצו מתחים אלו את המפקדים לנקוט בפרקטיקות שאינן מתיישבות עם ערכי המנהיגות האותנטית.

³ אחד מהמפקדים ששוחחנו עימו, תיאר זאת כך: "אמרתי שאני נותן להם את המקום הזה. אני לא מקהה את הקושי ולא מקהה את התלונות גם. הפתיחות הזאת מייצרת לך מצד אחד קשר אישי עמוק עם האנשים, הם סומכים עליך והולכים אחרך, ומצד שני היא מייצרת כאב ראש. זה היה לא קל" (מ"פ חי"ר, דרום).

⁴ המחקר הנוכחי התבסס על ראיונות שהסתיימו ביוני 2024, ולכן אינו כולל התפתחויות מאוחרות יותר במלחמה; צוות המחקר כלל את: אע"צ שחר מנדלוביץ (מדור מחקר, ביסל"ם), רס"ן (במיל"ד) טלי לוי (מכון המחקר, ממד"ה), גבי עלמה קיילי (פרקטיקנית מחקר, ביסל"ם) ואע"צ טל בן-עמי (יועץ, ביסל"ם).

⁵ כחלק מהמחקר ראיינו שמונה מג"דים (2 חי"ר, 2 הנדסה, 2 פקע"ר ו-1 שריון), 12 מ"פים (9 חי"ר, 2 שריון ו-1 הנדסה), ומ"מ אחד (חי"ר).

מהרצאות עולה, כי ניתן לאפיין את אִיהוּדאָות שחוו משרתי המילואים בשני היבטים מרכזיים: המשימה והגזרה ומשך הלחימה. חלק מהמראיינים תיארו חוסר ודאות בקשר למשימה ולגזרה – הן במשימות שניתנו בשלבי הבלימה, ההתגייסות והתייצבות הכוחות בגזרות השונות, והן לנוכח השינויים התדירים במשימות בעקבות התפתחויות שונות במהלך הלחימה (כמו שינוע כוחות בין גזרות שונות או שינויים בצוות כוחות). המראיינים תיארו גם חוסר ודאות בנוגע למשך הגיוס למילואים – החל בגיוס חירום ללא היערכות מראש, דרך אידיעת משך השירות הנוכחי וכלה באידיעת משך הגיוס הצפוי הבא והיקפו.

ההתמודדות עם חוסר הוודאות תוארה בראיונות כאחד האתגרים המרכזיים ביותר שמפקדים התמודדו עימם. אִיהוּדאָות אתגרה את מנהיגותם, המבוססת כאמור על שקיפות ועל קבלת החלטות משותפת, והקשתה עליהם ליצור ודאות בנוגע למשימות ולמשך השירות במילואים בקרב פקודיהם.

"זה משהו שהיה עיסוק יום־יומי במחשבה שלי, כלומר, איך אני אוסיף כמה שיותר מידע, איך אני משלים וכאילו מנפץ דברים שאני לא יודע. אבל אני כן חייב להוריד משהו כלפי מטה. אנשים לא יכולים להישאר באוויר לגמרי" (מג"ד תותחנים, דרום).

הציטוט שלעיל ממחיש כי לנוכח אִיהוּדאָות הפגינו מפקדים רבים אמפתיה והדגישו את תחושת השותפות. פרקטיקה זו נשענת על מודל המנהיגות האוטנטית, המדגיש שיח פתוח וכן בין המפקד לפקודיו. בציטוט הבא ניתן לראות את הפרקטיקה שבה השתמש מפקד שניצב מול חוסר ודאות מתמשך:

"הדרך היא לשקף להם את מה שהם מרגישים. כן, גם אני מרגיש כמוך. אני גם מתוסכל, ואני גם רוצה בדיוק את מה שאתה רוצה. אבל זה המצב, זה גדול מאיתנו, אז מה נעשה? נחזור הביתה? זה לא אפשרי. בוא נמשיך ובחיוך, וככה הם עושים" (סמ"ח חי"ר, דרום).

הציטוט משקף שני מודלים משלימים של מנהיגות צבאית בעיתות לחץ – מודל המנהיגות בשדה הקרב ומודל הובלה-הכלה. מודל המנהיגות בשדה הקרב מדגיש את תפקיד המפקד כ"פריזמה פסיכולוגית" המתווכת בין המציאות המורכבת לבין הלוחמים (גל, 2007). המפקד אינו רק מוביל ומפעיל את אנשיו, אלא גם משקף ומעבד עבורם את הלחץ ואת האתגרים, ובכך הוא משפיע על תגובותיהם ועל יכולת ההתמודדות שלהם. מודל הובלה-הכלה מזהה שני מרכיבים קריטיים לפיקוד יעיל:⁶ הובלה – הנעת פקודים בהיבטים קוגניטיביים-התנהגותיים, והכלה – יצירת מרחב רגשי מוגן עבורם. שילוב שני המודלים תורם להבנה כוללת של מודל המנהיגות האוטנטית. פרקטיקה נוספת הייתה יצירת "ודאות מדומיינת". היא נבנתה באמצעות חיבור החיילים למשימה או בקביעת מועד שחרור המבוסס על הערכה מושכלת של המפקד, גם כשלא ניתנה הוראה לכך. ביטויים שונים ליצירת ודאות ביחס למשימה ניכרו ביוזמה של משימות מתוחכמות וברורות:

"...אני בתור מפקד, סוג של מנפץ בגזרתי או משהו כזה, גם לי אין משימה ברורה, אבל עדיין, למרות שלי אין משימה, אני מבין מה המשימה שאני רוצה מהפקוד שלי, אני פחות או יותר נותן לו משימה, מכניס אותו למסגרת, וזה עוזר להם לתת איזה ביטחון, כי זה עוזר להם עם התחושת 'למה אני פה'" (סמג"ד חי"ר, צפון).

דרך נוספת ליצירת ודאות לגבי משך השירות הייתה הודעה של מפקד על מועד השחרור הצפוי, שהתבססה על הערכה מושכלת ולא על הוראה ממפקדיו.

"כל הזמן היה – 'מה קורה, מה קורה, תנו לנו ודאות'. אני אמרתי להם: תקשיבו, אנחנו משתחררים ב־15 לפברואר. למה? אני לא יודע. היה נראה לי שזה משהו הגיוני באזור הזה... אני אמרתי 15. כאילו, זרקתי" (מג"ד הנדסה, צפון).

פרקטיקה בולטת אחרת שעלתה מהראיונות הייתה יצירת שגרה, בדגש על שגרת "יצאות הביתה" להתרענות. יצירת השגרה סייעה לארגן את הזמן וליצור ודאות חלקית לגבי משך השירות תוך שמירה על פיקוד גמיש ומותאם אישית לצורכי המשרתים:

"המשך הארוך, אִיהוּדאָות הזאתי, זה היה פער מאוד גדול. ואתה מנסה לעשות להם סדר כמה שיותר. אומר להם: בסדר, את זה אנחנו לא יודעים. אבל אני מבטיח לכם שאתם יוצאים לפחות פעם בשבוע הביתה מעכשיו. נעשה שבע-שבע, כי אז אתה מייצר להם את הוודאות הזאת לפחות. אין להם שגרה בבית, אבל לפחות הבית יודע שהוא יראה את

⁶ פותח על ידי ענף פא"ר אט"ל ומכון שלייר, 2007.

האנשים או הוא ידבר איתם בטלפון, לא ידבר איתם שבוע, אז לפחות הוא יודע שמתישו
הוא יראה אותם בבית. וזה ייצר איזה סוג של שפיות" (מ"פ שריון, דרום).

הפרקטיקות המתוארות בחלק זה משקפות בחלקן את מודל המנהיגות האוטנטית בהיבט של היחסים בין מפקד לפקודיו, תוך התמקדות ביצירת שיח ובהתמודדות עם חוסר הוודאות המתמשך. עם זאת, ישנן פרקטיקות המאתגרות את מודל המנהיגות האוטנטית, שכן על מנת ליצור וודאות נקטו מפקדים בשיטות שאינן אותנטיות וכנות עם פקודיהם. דוגמאות לכך אפשר לראות במקרה שבו המפקד הצהיר על תאריך שחרור פיקטיבי משירות המילואים או כאשר מפקד יזם משימות מבצעיות, על אף שלא נדרש לכך ולא הייתה משימה ברורה לתפיסתו.



כוח מילואים בלחימה בעזה במלחמת "חרבות ברזל", (צילום: דובר צה"ל).

שימור משמעות השירות לנוכח הגיוס המתמשך

המתח השני שעלה מהממצאים נוגע למאבק המתמיד בין הצורך לשמר תחושת משמעות ומוטיבציה גבוהה במשך זמן רב לבין השחיקה הבלתי נמנעת והירידה הטבעית במוטיבציה עקב התארכות המלחמה. מתח זה מאופיין גם בפער בין הציפיות של המשרתים משירותם לבין המציאות בשטח וגם בעומס הגובר על מעגלי התמיכה שלהם.

המלחמה החלה כאמור בהתגייסות מהירה מתוך מוטיבציה גבוהה ותחושת משמעות עמוקה בקרב משרתי המילואים, והיא נתפסה כ"מלחמה מוצדקת". עם זאת, ככל שהמלחמה נמשכה, גבר העומס על משרתי המילואים ועל משפחותיהם ומעסיקהם. השירות המתמשך וההבדלים בין הזירות השונות בחודשיה הראשונים של המלחמה הובילו לכך שמפקדים במילואים, בעיקר בגזרת הצפון אך לא רק בה, נאלצו להתמודד יותר עם הצדקת העומס והפגיעה במשרתי המילואים. במילים אחרות, ככל שעבר הזמן, נדרשו מפקדים לעסוק ביתר שאת ביצירת משמעות בקרב פקודיהם. לכך נוספו סוגיות הקשורות בלחימה מתמשכת – היכולת לשמר מתח מבצעי לזמן ממושך, במיוחד לנוכח השינויים בעצימות הלחימה (בין אחזקת קו הגנה לבין תקיפה ולחימה).

תיאוריית ה-Sensemaking (Weick, 1995) מאפשרת להבין את האופן שבו מפקדים מפרשים מצבים עמומים ומעניקים להם משמעות. בצבא, במיוחד בזמני משבר ואירודאות, מפקדים נדרשים לא רק להבין את המציאות המורכבת עבור עצמם (sense making), אלא גם לפרש אותה לפקודיהם (sense giving). יצירת המשמעות במענה לשחיקה עוסקת בשני מישורים: הן ביכולת התפקוד של החיילים והן בערעור על נחיצות המשימות שהוטלו עליהם. השחיקה בתפקוד באה לידי ביטוי ביכולת שלהם לבצע את המשימות היטב ובהתאמה, ואילו הערעור על משימות מתבטא בציפייה למשימות איכותיות בעלות משמעות, לעיתים עד כדי בקשות לעבור לגזרת לחימה מרכזית ופעילה יותר:

"הלקח העיקרי זה שצריך להתאים את המשימה ליכולות. לא עובד הסיפור הזה של לקחת לוחמי חי"ר ולתת להם משימות של לא יודע, לשמור על גבול מצרים או על קניון ג'י בכפר סבא" (מ"פ חי"ר, איז"ש).

על מנת להתמודד עם תחושות אלו השתמשו המפקדים ביצירת משמעות על ידי חיבור האנשים למשימה הרחבה יותר. חיבור זה כלל מגוון תחומים – תיאור המשימה הרחבה של הגזרה, היכרות עם הכוחות השונים הפועלים בשטח וביקורים של מפקדים בכירים ששוחחו עם החיילים ועדכנו אותם ישירות במתרחש בגזרה ובמלחמה.

"בהערות מצב תמיד אנחנו פתחנו בתמונת מצב של המסתייע, ואנחנו דאגנו להעביר את זה לאחרון הלוחמים. אחרי הכניסה הזאת כל מסו"ל (מפקד סוללה) היה עושה את זה עם האנשים שלו. היה לנו ממש איזה בקרה" (מג"ד תותחנים, דרום).

"אצלנו הייתה תחושה להרבה חיילים שאנחנו כמו ברווזים במטווח... אבל אנחנו ברמתנו הגבנו ותקפנו, אם זה התקפות חיל האוויר, אם זה מדויקים אחרים, לא משנה מה. וכשתיווכנו את זה לחיילים, הם הבינו שקורה משהו מאחורי הקלעים, וזה לא שהם ברווזים במטווח. שנסגרים מעגלים ומשמידים אויב" (סמג"ד חי"ר, צפון).

פרקטיקה נוספת הייתה הצבה מחדש של חיילים ומפקדים בגזרות ובתפקידים אחרים. מפקדים בחרו לעיתים לשנות את מבנה הכוחות כך שיתאים לצרכים של פקודיהם, בין אם בהעברתם לתפקידים עורפיים יותר ובין אם בהצבתם בגזרות לחימה אחרות, כפי שממחיש הציטוט הבא:

"היה לי מפקד שפשוט ראיתי אותו נובל. פשוט נובל אחרי כמה שבועות. והוא נורא ביקש ללכת להילחם בעזה [...] פשוט ראיתי את הבן אדם ממש נובל. תפקוד מאוד נמוך. לך, אני לא אחזיק אותך... ארגנו את הסיפוח שלו, והוא הלך" (מ"פ חי"ר, אי"ש).

הצורך לשמר את משמעות השירות אינו ייחודי למלחמה הנוכחית, שכן מפקדים נדרשים לעשות זאת תדיר. אולם מאפייניה הייחודיים של המלחמה, ובמיוחד התמשכותה, העצימו את האתגר עבור מפקדים. ניכר כי הפרקטיקות שהם נקטו שאובות ממודל המנהיגות האוטנטית וממודלים של מנהיגות קרבית ושל הובלה-הכלה, המדגישים שיח כן ושיתופי והכרה בצרכים של פקודיהם.

מערכת מול הפרט

המתח השלישי שזיהינו נע בציר שבין דרישות המערכת לבין צורכי הפרט. כלומר, בין הצורך לעמוד בדרישות המערכת הצבאית, לדבוק בנהלים ולשמור על משמעת בסיסית הנדרשת במצב לחימה מתמשך לבין ההכרח להתחשב בצרכים אישיים, משפחתיים ומקצועיים של משרתי המילואים, שבשגרה הם אזרחים עם מחויבויות שונות. מתח זה התעצם ככל שהלחימה נמשכה, והעמיד את המפקדים בפני דילמות מורכבות הדורשות איזון עדין.

מפקדים בכלל ומפקדים במילואים בפרט נדרשים להתמודד עם המתח שבין דרישות המערכת לבין צורכי הפרט. עם זאת, המאפיינים הייחודיים של שירות המילואים – היותו שירות התנדבותי במסגרת חוקית (שיאון ובן ארי, 2007) והיות המשרתים בו בוגרים בעלי משפחות ומקצוע אזרחי – מעצבים אחרת את הדרך שבה מפקדים במילואים מתמודדים עם מתח זה.

מהראיונות נראה כי מתח זה מועצם לנוכח מצב המלחמה וסיכון החיים הנלווה אליה ובשל משך הגיוס. מצד אחד, מפקדים נדרשו לתת מענה מותאם לצרכים האישיים של החיילים, הן בשל משך הגיוס והשפעותיו על הפרט והן בשל הצורך לנהל את המוטיבציה של פקודיהם ולרתום אותם לזמן ממושך. מצד אחר, הוראות המערכת נתפסות כמחייבות יותר, שכן סיכון החיים גבוה יותר ונדרשים אחדות ותיאום עם כוחות שונים במרחב, תוך שימת דגש על שמירת משמעת.

מפקדים תיארו פרקטיקות שונות שנקטו בהן על מנת להתמודד עם המתח הזה, אחת מהן היא יצירת "איים של שפיות". הם תיארו מצבים שבהם בחרו להכיר בצורכי הפרט על חשבון דרישות המערכת כחלק מדרכם לנהל את המוטיבציה של פקודיהם וככלי לרתום אותם לזמן ממושך. הם בחרו לדוגמה שלא להקפיד על משמעת הדוקה או הוציאו חיילים להתרענונות בשל צרכים אישיים, שהמערכת אינה מכירה בהם כ"ראויים". זאת כפי שבא לידי ביטוי בציטוטים הבאים:

"יש לי חיילים שהם גולשים, והיה איזה יום שהיה יום גלים מטורף. קורה פעם בשנה. והם באו אליי ואמרו לי, תשמע, אנחנו חייבים לצאת. חייבים לצאת לגלוש. אמרתי להם, תגידו התחפפתם? אתם לא יוצאים לגלוש. והם ממש התחננו אליי... שחררתי אותם. הם יצאו לגלוש. הם הגיעו כמובן לשיחת פלוגה, ככה עם כל החול וזה. ושבו לאחר מכן, הבחור הזה ששכנע אותי, נהרג באירוע. וזה מה שהם זכרו לי, גם החברים שלו. אמרו לי, תשמע, נתת לו את ההזדמנות פעם אחרונה ללכת לגלוש. אני חושב שכמפקד מילואים אתה חייב הרבה יותר לנהל איזונים, ולדעת להבין... במילואים אתה צריך להבין שאנשים יש להם חיים שלמים מאחורי זה שקראת להם עכשיו להיות חיילים פה" (סמג"ד חי"ר, דרום).

"אתה מבין שלכולם יש קצוות, ולכל אחד יש קצה. וזה לא משנה חזק או חלש יותר. כל אחד מגיע עם האישיות שלו למלחמה, ואתה צריך פשוט לראות איך אתה מנהל את הדבר הזה, ולא להיכנס בקיר. אם אתה נכנס בקיר, אתה תצא בסוף מהצד השני. אין בעיה. השאלה עם כמה אחוז מהכוח אתה תצא, ומה יישאר לך למרתון של אחרי, ולא לקיר הזה, כי יש עוד הרבה קירות בהמשך. וזה דורש הרבה היכרות עם האנשים שתחתך, והרבה תשומת לב לסימנים האלה" (מ"פ שריון, דרום).

פרקטיקה נוספת היא אימוץ "ארגז כלים" משמעותי מגוון. מפקדים הבחינו בין מקרים שונים של אישמירה על משמעת על פי דרגות החומרה שלהם. ברמת החומרה הנמוכה ביותר יש מקרי חוסר משמעת "קלים" הקשורים לרוב להקפדה חלקית על כללי בטיחות או על כללי סדר וארגון (למשל: הקפדה על אזורי עישון, קיום מסדרים, שתיית אלכוהול, נשיאת נשק וכדומה). מהרציונות ניכר כי מפקדים בחרו כיצד לתייג ולהגדיר כל מקרה של הפרת משמעת בהתאם לרמת החומרה שלו והגיבו בהתאם. כאשר המקרה נתפס קל, מפקדים לעיתים התעלמו ממנו או הסתפקו במתן הערה:

"אצלנו, נגיד, חייל רוצה סיגריה? אז הוא מעשן בטנק. כאילו, לא בפנים, בחוץ. בסדיר אין דבר כזה. זה יהרג ובל יעבור. אבל כולם מבינים את זה, שיש דברים שבמילואים אתה יותר מחליק, ושאתה מנסה באמת להתרכז במה שחשוב, כי אתה לא באמת יכול להחזיק את האנשים שלך על משמעת מטורפת בדברים שהם לא כל כך מהותיים. בדברים שהם כן מהותיים, כמו, אחי, שים קסדה. אז אתה כן מקפיד על זה, ואנשים מקבלים את זה בהבנה" (מ"פ חי"ר, דרום).

מקרי חוסר משמעת ברמת החומרה הגבוהה ביותר הם אלה הנתפסים כפגיעה באמון שבין מפקד לחייל. מנקודת המבט של המפקדים, הפרת האמון בינם לבין פקודיהם היא קו אדום שאסור שיחצה, שכן היא עשויה לערער את כל המסגרת היחידתית. לתפיסתם, אי אפשר לשקם אמון לאחר שהופר. בראיונות ניתנו לכך דוגמאות אחדות בלבד – חייל שהיה עליו לשאת נשק צלפים ולא עשה זאת ומקרה של משחקים בנשק. כאשר המקרה חמור הוא עשוי להסתיים בהוצאה של החייל או של המפקד מהמסגרת היחידתית, כפי שניתן לראות בציטוט הבא:

"אני הדחתי מ"פ... באחד מסופי השבוע, ממש בהתחלה, הוא ניתח סיטואציה קרבית לא נכון, והלך וירה באזרח. בנס לא פגע בו, אבל חקלאי בתוך שטח ישראל, הוא אפיין אותו כאויב. דיווח בצורה שקרית שהוא עם נשק, למרות שהיה בלי נשק וכולי..." (מג"ד הנדסה, צפון).

היבט נוסף של המתח בין המערכת הצבאית לבין הפרט בא לידי ביטוי בהכרה ובהכלה של פגיעות נפשיות. משכה הארוך של המלחמה והיקף הפגיעה באזרחים ובחיילים בתחילתה הגבירו את הקושי הנפשי שחוו חיילים ומפקדים. מהרציונות עולה כי מפקדים היו מודעים להיבטים אלו, והם תיארו מגוון פרקטיקות להכלה של פגיעות נפשיות אצל פקודיהם – חיילים ומפקדים כאחד. ברוב האירועים של פגיעה נפשית שתוארו, עלה המתח בין הדאגה לפרט והדרך הנכונה להתנהל מולו לבין הצורך לעמוד במשימות היחידתיות והרצון לשמר את שלמות היחידה, כדי שהמקרה לא יפגע בשלמותה ("הפחד היה שיהיה איזה אפקט דומינו כזה"). מפקדים נטו לשחרר משירות את פקודיהם שביטאו פגיעות נפשיות, ובחלק מהמקרים היה להם חשוב ליצור איתם קשר לאחר שיצאו הביתה לחופשה או השתחררו מהשירות. במקרה אחד סירבה קבוצת חיילים לחזור להילחם לאחר שחוותה אירוע לחימה עם נפגעים. המפקד נדרש להחליט אם להזמין את החיילים האלה לטקס סיום הלחימה על אף הכעס של שאר הלוחמים בפלוגה:

"יש כעס מאוד מאוד גדול על האנשים האלה. כאילו, ברמה שזה לא רק בתוך הצוותים, זה בפלוגה. שגם אחרי זה הם הגיעו. עשו לנו כזה טקס לסוף הלחימה של כל הגדוד. הם מגיעים, גם אני אומר להם לבוא, כי בסוף הם גם נלחמו איתנו והכול, ואנשים בפלוגה אומרים לי, תשמע, אנחנו לא מסוגלים להסתכל עליהם אפילו. ברמה הזאת" (מ"פ חי"ר, דרום).

מהציטוט עולה הדילמה של המפקד בנוגע להתייחסותו לקבוצת החיילים שסירבה לחזור ללחימה. מצד אחד, הזמנתם לטקס ההוקרה בסיום הלחימה – משמעותה הכלה של פגיעתם הנפשית, לרבות סירובם המשמעותי להתייצב. מצד אחר, איזהזמנתם הייתה עלולה להיתפס כחוסר יכולת של המערכת להתמודד עם פגיעות נפשיות ואיזהכרה בתרומתם ללחימה. לפיכך, ניכר כי הדילמה של המפקד האוטנטי היא בין הרצון להכיל אירועי קצה לבין שמירה על מסגרת יחידתית. האירועים המתוארים בחלק זה מעלים שאלות קריטיות בנוגע לגבולות המנהיגות האוטנטית ומעמידים את

מודל המנהיגות האוטנטית בפני אתגר. האירוע שבו חיילים הלכו לגלוש בים והמקרה של חיילים שסירבו להמשיך להילחם, מדגימים מצבים שבהם המודל המסורתי של המנהיגות האוטנטית מתערער. השאלות העולות מתוך מקרי הבוחן האלו הן: מהם גבולות המנהיגות האוטנטית, והאם היא יכולה לשמש כמענה הולם במצבי קיצון הדורשים הפעלת סמכות רשמית ברורה? ניכר כי מאפייני המלחמה וההקשר משפיעים על המנהיגות האוטנטית ומעצבים אותה ואת גבולותיה.



חטיבת המילואים נגב בלחימה בעזה במלחמת "חרבות ברזל", (צילום: דובר צה"ל).

סיכום

מחקר זה מדגיש את האתגרים הייחודיים שעמדו בפני מפקדי המילואים במלחמת חרבות ברזל, תוך התמקדות במאפייניה הייחודיים הכוללים: לחימה ממושכת, ריבוי זירות ואירודאות מתמשכת. לאחר תקופה של כעשרה חודשים מתחילת המלחמה, ניתן לזהות שלושה מתחים מרכזיים המאתגרים את מודל המנהיגות האוטנטית: יצירת משמעות ושימור מוטיבציה לזמן ממושך, התמודדות עם אירודאות לעומת שקיפות ואיזון בין מערכתיות לבין גמישות ונאמנות לחיילים.

מהמחקר עולה כי מודל המנהיגות האוטנטית הוא **מצפן ערכי ואופרטיבי למפקדים במילואים**. בהתאם לכך, מרבית הפרקטיקות שתוארו נשענות על מודל זה לצד המודלים האחרים: מודל מנהיגות קרבית ומודל הובלה-הכלה, המדגישים שיח פתוח וכן, קשר אישי, קשב לצורכי הפקודים, יחסי אמון ויושרה. עם זאת, מהראיונות נראה שלמפקדי המילואים יש "ארגז כלים" מנהיגותי המאפשר להם לבחור את הפרקטיקות המתאימות לכל מצב (Swidler, 1986). חלק מהפרקטיקות שהם השתמשו בהן סתרו את עקרונות המנהיגות האוטנטית, כמו "יצירת ודאות מדומיינת" העלולה לפגוע באמון בין המפקד לפקודים. מצד אחד, הפרקטיקה נוצרה מתוך רצון לענות בוודאות על צורכי הפקודים, אך מצד אחר, היא סותרת עקרונות אחרים של אמון הדדי ושקיפות. במרוצת הזמן פרקטיקות אלו עלולות להתגלות כפוגעות ביחסי האמון יותר מאשר כמסייעות ליצירת ודאות.

חוסר הוודאות והתמשכות המלחמה הציבו בפני מפקדי המילואים אתגרים ייחודיים בניהול כוחותיהם, ובכללם התמודדות עם פגיעות נפשיות, שחיקה ומשימות בגזרות לחימה משניות. מפקדים שנדרשו להתמודד עם מקרים מורכבים של פגיעות נפשיות בקרב פקודיהם, פעלו לרוב על פי הבנתם ועל סמך הניסיון שצברו. במקביל, בדומה לאירועי לחימה קודמים, המפקדים התמודדו עם האתגר שבתיווך המתח בין גיוס החירום לבין ביצוע משימות בגזרות שאינן בליבת הלחימה או שנתפסות כמשימות שגרתיות (טופל ולוי, 2018). לנוכח זאת נקטו חלק מהמפקדים יוזמה ופעלו לשינוי המשימות והמיקום של כוחותיהם, במטרה לגשר על הפער בין ציפיות החיילים להילחם בחזית לבין המשימות שהוטלו עליהם בפועל. הלחימה המתמשכת הביאה למצב שהמפקדים תיארו

כ"מילואים שהופכים לסדיר" – מצב הדורש מעטפת רחבה ועמוקה יותר למשרתים, הן בהיבט תנאי השירות והן בהיבטים לוגיסטיים ומנהליים. לסיכום, ניכר כי מאפייני המלחמה היו אתגר מנהיגותי למפקדי המילואים, וחייבו אותם לבצע התאמות על מנת להתמודד עם מציאות מורכבת. שירות המילואים הממושך, שבו נדרש מפקד המילואים ליצור משמעות, לשמר משמעת ולהעלות את מורל הלחימה במשך חודשים ארוכים, עשוי היה להעמיד במבחן את המודל המסורתי של המנהיגות האותנטית. עם זאת, נכון לכתיבת שורות אלו, מודל זה עודנו נתפס כמתאים למאפייני הפיקוד במילואים. סביר להניח כי התמשכות הלחימה בצורותיה השונות או שינויים בהיקף שירות המילואים עשויים לאתגר את המודל ואף להוביל להשתנותו.

תודה מיוחדת לאל"ם (מיל') ד"ר אסף חזני, אע"צ שרית טובי, רס"ן צליל כהן וסא"ל (מיל') יובל לאטי, על הערותיהם והארותיהם המעשירות והמלמדות שסייעו לשפר את המאמר.

רשימת המקורות:

- אלרן, מאיר, דיטש, מורן, שפירא, ומלר, רבקה (19 בדצמבר 2023). "מאפייני החוסן הלאומי של ישראל במלחמה". **המכון למחקרי ביטחון לאומי – INSS**.
- בן-חורין, יעל (ספטמבר 2008). "מנהיגות במבחן: להיות מפקד סדיר של חטיבת מילואים". **מערכות**, גיליון 420–421, עמ' 70–79.
- בן-שלום, עוזי ובנבניסטי, יצחק (2015). "מאפיינים של הפקת משמעות במהלך לחימה: מחקר גישוש בכוחות היבשה של צה"ל". **סוגיות חברתיות בישראל** 20, עמ' 108–130.
- גל, ראובן (2007). "מנהיגות בקרב". בתוך גונן, איציק ואליאב זכאי (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות: מהלכה למעשה**, משרד הביטחון.
- גנדלמן, ננסי ולבני, ענת (2005). "פיקוד על יחידת מילואים – הבנות סוציולוגיות ויעדים מנהיגותיים", בתוך **המפקד ויחידת המילואים**, בית הספר לפיתוח מנהיגות.
- היימן, אריאל (26 בדצמבר 2023). "מערך המילואים במלחמת ה' 7 באוקטובר: אתגרים להמשך הלחימה". **המכון הישראלי למחקרי ביטחון לאומי – INSS**.
- הרמן, תמר, ליאור יוחנני, ירון קפלן ואינה אורלי ספוז'ניקוב (2024). **מדד הדמוקרטיה הישראלית 2024**. מרכז ויטרבי לחקר דעת קהל ומדיניות – המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- טופל, יעל ולוי, טלי (2018). "הפעלת כוחות המילואים בחירום: מודלים תפיסתיים והשפעתם על משרתי המילואים". בתוך: מאיר אלרן, כרמית פדן, רוני טיארג'אן-אור, הושע פרידמן בן-שלום (עורכים). **מערך המילואים לאן?**, המכון למחקרי ביטחון לאומי, עמ' 145–150.
- טורגן, שגיא (פברואר 2013). "לא גבעת חלפון – אתגרי הפיקוד ביחידות המילואים". **מערכות**, גיליון 447, עמ' 44–50.
- לאש, מרדכי, בן-שלום, עוזי ואלמוג, שני (2025). "שחיקה מבצעית של חיילי מילואים: ביטויים, גורמים ופרקטיקות להתמודדות". **בין הקטבים** 44.
- לוי, טלי (2023). **שינויים במודל השירות במילואים כצוהר להבנת יחסי מדינה, צבא וחברה בישראל**. חיבור לשם קבלת תואר לדוקטור בפילוסופיה. האוניברסיטה העברית.
- ליטמן-עובדיה, הדסה ובן ארי, עמיחי (מאי 2024). "שחיקה מבצעית בעת לחימה מתמשכת". **מערכות**, גיליון 502, עמ' 62–65, 75.
- מיכאל, קובי וסיבוני, גבי (דצמבר 2016). "האתגרים הצבאיים לישראל במעגל הראשון – ריבוי זירות וריבים שונים". בתוך: ענת קורץ ושלמה ברום (עורכים). **הערכה אסטרטגית 2016-2017. המכון למחקרי ביטחון לאומי – INSS**.
- מכון המחקר (2024). סקרי עמדות משרתי המילואים 2022–2024. **מערך מדעי ההתנהגות בצה"ל**.
- קרייס, יצחק, יפרח, דרור, גלעד, דודו והרשקוביץ, עודד (פברואר 2015). "מ"פ בחלוק לבן: אתגרי הפיקוד והמנהיגות של מפקדי פלוגות המילואים בחיל הרפואה", **מערכות**, גיליון 459, עמ' 40–49.
- שדה, יובל (14 בנובמבר 2024). "העומס העצום על המשרתים נחשף: הלוחמים עשו השנה בממוצע 136 ימי מילואים". **כלכליסט**.
- שיאון, ליאורה ובן ארי, איל (2007). "גוף, מיניות ומשפחה בקרב חיילי מילואים קרביים בישראל: על דמיון והומור". **סוציולוגיה ישראלית** ט (1), עמ' 149–171.
- שירצקי, עדי, טובי, שרית, שריפט, ענבר ואלפיה-דימנט, שרית (23 בנובמבר 2016). "מודלים לפיתוח מנהיגות – מיפוי לפי סביבה ודרג". **ביסל"ם**.

- שקדי, אשר (2003). **מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני תיאוריה ויישום**. הוצאת רמות אוניברסיטת תל אביב.
- Luthans, Fred., and Avolio, Bruce. J. (2003). "Authentic leadership Development". In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*, pp. 241–258. Berrett-Koehler.
- Moskos Jr, Charles C. (1977). "From Institution to Occupation: Trends in Military Organization". *Armed Forces & Society*, 4(1), pp. 41–50.
- Shamir, Boaz, & Eilam, Galit (2005). "'What's Your Story?' A Life-stories Approach to Authentic Leadership Development". *The Leadership Quarterly*, 16(3), pp. 395–417.
- Swidler, Ann (1986). "Culture in Action: Symbols and Strategies." *American Sociological Review*, 51(2), pp. 273–286.
- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Vol. 3. Sage publications.