

"לא טוב לי, קחו עליי אחריות"

התמודדות מפקדים וקב"נים עם מוטיווציה ירודה ועם מצוקות נפשיות בקרב חיילים

הנָּשֵׁר מהשירות הצבאי משפיע לא רק על מספר המתגייסים, אלא גם על המוטיווציה של מי שהתגייסו ועל נכונותם לתרום ולהקריב. במאמר נבחנים הגורמים הנפשיים לנשור והדרכים להתמודד איתו

הגברים המחויבת בשירות אכן מתגייסים מדי שנתון. אצל הנשים הנתונים קשים עוד יותר: רק 58% מהן שבגיל גיוס אכן מתגייסות. כ-50% מהפטורים ניתנים מסיבות של דת. מבין המתגייסים הגברים ינשרו 14.5% לפני תום השירות, ואילו מקרב המתגייסות מגיע שיעור הנשירה ל-6.5%. בשקלול כל הנתונים ניתן לומר כי כשליש מכלל חייבי הגיוס בכל שנתון אינו עושה שירות צבאי כהלכה - מי מלכתחילה ומי בדיעבד, מי בגין פטור רפואי או דתי, מי בגין פטור נפשי ומי עקב אי-התאמה.

"לא טוב לי פה... בבקשה, תעבירו אותי..." מבקש החייל שנמצא אצלי במשרד.
"רע לי פה, אני לא יכולה לסבול יותר, למה אי-אפשר לעבור לשרת קל"ב?" - בוכה החיילת שיושבת מולי.
"בסוף הילד שלי יעשה לעצמו משהו... את מוכנה לקחת על זה אחריות?" - כועסת האם בטלפון.

מבוא

בישראל של היום קיימת בעיה ניכרת של ירידה בשיעור המשרתים בצבא. על פי הנתונים מדוברות אכ"א - רק כ-75% מכלל אוכלוסיית



מתגייסים לצה"ל בהתמנות בנתיבי קבלת פטורים מגיוס לצה"ל קשה להימנע מהמסקנה כי ישנה ירידה במוטיווציה של בני הנוער לשרת בצבא

רס"ן אייר סגל
קצינת בריאות הנפש של אוגדת איו"ש



של השקפה. התפיסה המקובלת היא שהצדק הוא מונח יחסי, וכך גם האמת והמוסר. לשבחה של התפיסה הנרטיבית ייאמר שהיא גאלה מייסוריהן קבוצות אוכלוסייה מודרות ונחשלות, והיא נותנת הזדמנות שווה לאנשים להוכיח את השקפת עולמם בעולם שבו פעם שליטתם של בעלי כוח הייתה בלתי ניתנת לערעור. אולם אחד המחירים של התפיסה הזאת הוא הקושי הגובר של המדינה (כל מדינה) להכתיב החלטות הנשענות על מוסכמות אחדות. הגישה הנרטיבית פוררת את התשתיות הרעיוניות הבסיסיות ביותר. לכן, למשל, אין כיום קונסנזוס חברתי בישראל בנוגע לחובת השירות בצבא.

3. **הקלות (הבלתי מספקת) של החיים.** אנחנו נוטים להאמין כי החיים צריכים להיות קלים ונוחים. שימו לב לפרסומות בטלוויזיה: הן מוכרות לנו מוצרים ופתרונות שבאים להקל עלינו, להנעים לנו, לקצר תהליכים. בהתאם לכך נבנות הציפיות שלנו שכך אמורים החיים להיראות: פחות מאמצים, יותר קיצורי דרך. וכשתעוררים קשיים בצבא - זה בניגוד להרגלים שהיו עד כה. מה פתאום קושי? מה פתאום תהליך? מה פתאום להתאמץ?

4. **שלטון המומחים.** העולם המודרני מבטיח לנו שכאשר צצה בעיה, ישנו תמיד מומחה שיפתור אותה. וכך הופך האדם המודרני להיות תלוי בנותני שירותים חיצוניים, שכל אחד מהם אחראי לנישה ספציפית. המשאלה הלא מודעת לעשות "מיקור חוץ" לפתרונות מלווה אותנו גם בבעיות יותר פנימיות ומורכבות, ואנו מצפים שמישהו אחר (הוא מומחה לזה, אנחנו לא) יסלק את הקושי בעבורנו.

5. **המעבר למוצרים חד-פעמיים.** תחשבו רגע על סבתא שלכם. למי לא הייתה (או יש עדיין) סבתא שהטליאה בגדים? שתקנה חורים בגרביים? שהדביקה קעריות חרס שנשברו או ספרים שנקרעו? היום כבר לא נהוג לעשות תיקונים כאלה, כך שרבים מהחפצים ומהבגדים הם למעשה חד-פעמיים (וגם אם מתקנים - לא אנחנו עושים זאת. זוכרים את הסיבה הרביעית?) כך נכחדו מקצועות כמו חייט, סנדלר, שען. אין בהם צורך. קל יותר לייצר חדש. ובעולם כזה מי יהיה מוכן לתקן אווירה שהתקלקלה?

בהנחה שמספר חולי הנפש לא עלה בארץ בשנים האחרונות, ובהנחה שמספר הפטורים הדתיים אף הוא לא נמצא בעלייה, אנו נשארים עם מסקנה שלפיה חלק מסוים ממקבלי הפטורים הרשמיים הצליח לקבלם מסיבות שאינן תחלואה ממשית. בהתבוננות בנתונים האלה קשה להימנע מהמסקנה כי ישנה ירידה במוטיווציה של בני הנוער לשרת בצבא.

הסיבות לירידה במוטיווציה

במאמר הזה נידונים הגורמים התרבותיים והחברתיים המשפיעים על הירידה במוטיווציה לשרת בצבא^ל, נבחנת השאלה כיצד משפיעה הירידה במספר המתגייסים על האוכלוסייה שמתגייסת, נעשה ניסיון להבין מדוע קשה למערכת הצבאית להתמודד באופן יעיל עם גילויים של חוסר מוטיווציה בקרב החיילים המשרתים, ונבחנים השימוש הרווח במונח "מצוקה נפשית" וההקצנה ההתנהגותית של חלק מהחיילים הנתונים במצוקה. לבסוף אני מציעה פתרונות שבאמצעותם אולי ניתן יהיה לשפר את המצב.

הערה: במאמר אני משתמשת לעיתים בביטוי "המערכת הצבאית". אני מתכוונת בכך למפקדים ולקב"נים גם יחד. בעיניי המפקדים והקב"נים הם שני גורמים משלימים שאמורים לתת מענה - כל אחד בתחומו - לגילויים של חוסר מוטיווציה, שבמקרים רבים לובשים צורה של מצוקה נפשית.

ההשפעות התרבותיות על הירידה במוטיווציה לשרת

מתוך מכלול גדול של סיבות לירידה במוטיווציה לשירות בצבא בחרתי להתמקד באלה הקשורות לאקלים התרבותי שבו אנו חיים.

1. **רוחות המערב.** ישראל של המאה ה-21 היא מדינה שמושפעת עמוקות מהמודרניזציה ומהמערב. הקדמה המערבית, שממנה אנחנו לרוב נהנים, גובה גם מחירים. אחד המחירים האלה הוא ההתמקדות של האנשים ב"אני" ולא ב"אנחנו". הקהילתיות והתחושה של שותפות הגורל סובלות מפיחות ערך בעשורים האחרונים נוכח העלייה בפופולריות של ערכי הפרט. הצעירים בישראל מתחנכים על ערכי המערב שלפיהם חופש, הגשמה עצמית וחתירה להצלחה חשובים יותר מאשר תרומה לחברה, הקרבה והתמסרות למען רעיונות. הצבא, שדורש מהצעיר לשים את עצמו בצד שלוש שנים ולהתמקד במשימה לאומית, מבקש למעשה מאותו הצעיר לפעול במידה רבה בניגוד למגמות שלאורן גדל עד לגיוס.

2. **עליית קרנו של ה"נרטיב".** לפני חמישה-שישה עשורים היה קל יחסית למפות את העולם מהבחינה הערכית. היה ברור מה טוב ומה רע, מה נכון ומה שגוי, מהו צדק ומהו עוול. כיום הכול הוא עניין

מתוך מכלול גדול של סיבות לירידה במוטיווציה לשירות בצבא בחרתי להתמקד באלה הקשורות לאקלים התרבותי שבו אנו חיים

הקשר בין ההשתמטות לבין המוטיווציה לשירות תקין

עד כה נבחנו גורמים שיכולים להסביר, במידת מה, את הדינמיקה התרבותית והחברתית שכתוצאה ממנה ישנם שיעורי השתמטות ניכרים. אולם ההשתמטות אינה משפיעה רק על מספר המתגייסים. היא משפיעה גם על האווירה ועל תחושת המחויבות בקרב מי שמשרתים. קודם לכן כבר צוין שבפועל חובת השירות אינה נחשבת לחובה של ממש, ולכן יש מחיר כבד. כשעומדת בפנינו משימה, ואין לנו כוח או רצון לבצעה, בדרך כלל אחד הדברים שיעזרו לנו להתארגן ולבצעה בכל זאת הוא הידיעה שאין לנו ברירה. לעומת זאת, אם יש לנו פתחי מילוט למיניהם, סביר שננסה לדחות את המשימה, להעבירה למישהו אחר, לנמק לעצמנו - ואולי לסביבה - מדוע אין היא חשובה, ומדוע מגבלותינו אינן מאפשרות לנו למעשה להוציאה אל הפועל. במקביל נתחיל לחוש מצוקה רבה אם בכל זאת ידרשו מאיתנו לבצעה.

וכעת שערנו בנפשכם כיצד מרגישים החיילים המשרתים במצבים שבהם קשה להם. הרי כבר אין תחושה שמשמית השירות היא באמת חובה. אם מדובר במשהו שנמצא בתפר בין המלצה, להתנדבות, למוסכמה שתוקפה שנוי במחלוקת - אז באמת, בשביל מה לטרוח?

חולשות המערכת בהתמודדות עם מוטיווציה ירודה ועם מצוקה נפשית והצעת חלופות

נראה כי קטנו מלהשפיע על הזרמים התרבותיים שמעצבים את החברה בישראל. לכן היומרה לעצב מחדש את יחס החברה הישראלית לשירות נראית בלתי ישימה. יש אפוא להסתפק בשאיפה הצנועה להיות מודעים לקיומם של הזרמים האלה ולהבין שהם חלק מהסיבות לתסכול שפוקד רבים מהחיילים שמשרתים בצבא.

אולם מובן כי גם המערכת הצבאית צריכה להתמודד עם בעיית המוטיווציה הירודה של חיילים בשירות. לפיכך ייבחנו כעת כמה היבטים שבהם, לדעתי, מפגינה המערכת חולשה בהתמודדות עם התופעה. במקביל אנסה להציע חלופות תפיסיות למצב הקיים באותם התחומים שבהם קיים, לדעתי, פער.

ההיבט הראשון הוא הכשרת המפקדים. משיחותיי עם מפקדים רבים התרשמתי שהמערכת הצבאית אינה מספקת למפקדיה הכשרה מתאימה להתמודדות עם נכונות נמוכה לשירות ועם בעיות משמעת בקרב פקודים. המסגרות להכשרת המפקדים מתמקדות בעיקר בתכנים מקצועיים ובפיתוח מנהיגות באווירת שירות חיובית ופחות בהובלת כפיפים חסרי מוטיווציה.

הפתרון המוצע: תכנים מותאמים למפקדים בשלב ההכשרה שבהם

קיימת כיום בחברה בישראל אווירה גוברת של סובלנות כלפי המשתמטים משירות

יחסים שנעברו? דימוי שהתעוות? הרי אנחנו מיד רוצים להחליף, לקבל חדש. לא מוכנים להתאמץ כדי לשמר את הקיים.

6. **מדידות עצמיות: האם טוב לי?** בעולם המודרני השאיפה לאושר היא אחד העיסוקים המנטליים המרכזיים. רבים מאיתנו, בחלק ניכר מהזמן, שולפים את הברומטר הפרטי (הלא מודע) שלנו ועורכים לעצמנו מדידות חום ולחץ דם נפשיים: טוב לי? אני מרוצה? נעים לי? התפיסה החברתית שלפיה עלינו לכוון את צעדינו ואת החלטותינו לפי מה שיעשה לנו טוב והמידה החוזרת - האם הטוב הזה אכן עדיין בתוקף - משפיעות אף הן לרעה על הנכונות של הפרט להתגייס ולהשעות, זמנית, את המדדים ואת המדידות הקשורים לו עצמו. כשצעיר לפני גיוס נדרש לתת מעצמו בלי לבדוק אם הוא נהנה מזה, נוצרת התנגשות בין הרגליו עד כה לבין הדרישה הנוכחית. או כפי שאמר לי פעם חייל: "מה פתאום להקריב מעצמי? מה, אני בפלמ"ח?"

הכמות היא חלק מהאיכות: החברה הישראלית יחסה לשירות

כתוצאה מהסיבות שנמנו לעיל (ומסיבות נוספות, כמובן) קיימת כיום בחברה בישראל אווירה גוברת של סובלנות כלפי המשתמטים משירות. הסנקציות שננקטו בעבר כלפי המשתמטים - קונקרטיות ורגשיות - נעלמו כמעט לחלוטין. בין אם בשל פועלם של חוגים ליברליים ובין אם בשל התחזקות הגישה הנרטיבית (ראו למעלה) - כיום אין

יותר ויותר בני נוער ובני משפחותיהם אינם רואים דה פקטו בשירות בצה"ל חובה שהיא מובנת מאליה

זה מקובל להפלות אדם לרעה (בקבלה למקום עבודה, ללימודים, בקבלת משכנתה וכדומה) בעקבות אי-שירות. הלגיטימציה הגוברת להשתמטות מפחיתה את החשש מפניה. מספרי הגיוס היומרים, שהם התוצאה, הופכים להיות גורם משפיע כשלעצמם. ככל שגדל מספרם של הלא משרתים, כך נתפסת התופעה נורמלית ולגיטימית יותר, וכך פוחת החשש מהתגובות השליליות - וחוזר חלילה. תוצר נוסף וחמור של המצב הנוכחי הוא שבפועל ישנה התרופפות של תחושת החובה לשרת בצבא. המספרים ההולכים וקטנים של המשרתים בצבא גורמים לכך שיותר ויותר בני נוער ובני משפחותיהם אינם רואים דה פקטו בשירות בצה"ל חובה שהיא מובנת מאליה. הם רואים בשירות מוסכמה, המלצה, שאיפה, אך לא חובה ממשית. מתגייסים רבים טוענים: "הרי יכולתי לא להתגייס בכלל". וכשנשאלים: "הכיצד זה יכולת שלא להתגייס, הרי יש חובת גיוס?" הם משיבים: "נו, באמת... היום זו לא בעיה להוציא פטור. הנה, חבר שלי, בן דוד שלי והשכן שלי לא התגייסו".



חיילים בפעילות באיו"ש | ביחידות של איו"ש, לדוגמה, אין כלל חיילים שמגיעים לבקש מצוות בריאות הנפש פטור משמירות. מדוע? כי הובהר להם שאין כזה דבר

בגורם האנושי יישאר ברמת האידיאל (כפי שמוצג לרוב במצגות היעדים בתחילת שנת עבודה) הוא יועבר לרמה המעשית. מאחר שאין זה הגיוני רק לדרוש עוד ועוד מהמפקדים, נדרש אומץ להחליט אילו משימות הן פחות חשובות מהעיסוק במשאב האנושי ולדלל אותן. למשל, אם ניתן יהיה להסיט חלק מהאנרגיה, המושקעת כיום בהיערכות לביקורות שונות, לשם קיום שיחות אישיות או מחלקתיות עם חיילים, יהיה זה צעד קטן אך חשוב בדרך ליצירת זיקה משמעותית וחיונית ביחסי מפקד-פקוד. זיקה כזאת עשויה להיות כשלעצמה גורם מניע ומדרבן בעבור חיילים רבים. לשם כך יש לקבוע חלונות זמן בלוי"ז שיוקצו אך ורק לשיחות אישיות או מחלקתיות של המפקדים עם חיילים (לאחר שהמפקדים קיבלו כלים מתאימים לניהול שיחות כאלה, כפי שהוסבר בסעיף הקודם).

ההיבט השלישי הוא שימוש היתר במונח "מצוקה נפשית"
- נוהג שיש לו השלכות מרחיקות לכת. קודם כול יש להגדיר מהי מצוקה נפשית. הגדרה אפשרית היא שזהו מצב של כאב, של מועקה או של קושי רגשי - מועצמים ומוקצנים יחסית - שפוקדים את הפרט בנסיבות ובהזדמנויות שונות. המצוקה יכולה להיגרם ממגוון איך סופי של סיבות, והיא מתאפיינת בכך שהיא סובייקטיבית במידה רבה. גורמים זהים יכולים להשפיע על אנשים שונים באופן שונה. מצוקה נפשית צפויה לפקוד את האדם הנורמלי והבריא במהלך החיים בתדירות ובעוצמה משתנות. יש להדגיש: מצוקה נפשית אינה מעידה בהכרח על מחלת נפש או על אובדן כשירות, והיא אינה מקנה פטור מאחריות. ובאשר לאחריות של הסביבה: האופן שבו היא מגיבה למצוקה שלנו הוא משמעותי מאוד. אם הסביבה מגיבה בבהלה, ברחמים מוגזמים, בהתגייסות מהירה מדי לפתרון - הסימפטומים של

יידונו באופן מעשי וישים ההתמודדות עם בעיות של מוטיווציה ושל התנהגות. ההתמודדות צריכה לנוע מכיוון הטיפול המשמעותי (קרי, ענישה) לכיוון של שיפור מיומנויות התקשורת, פיתוח עמדה קשובה ורגישה יותר לעולם התוכן הפנימי של החייל ומיומנויות בתחום העידוד. במכון אדלר מלמדים הורים כיצד להציב בפני ילדיהם גבולות חד-משמעיים באופן סמכותי (ולאו דווקא כוחני) ובעיקר כיצד לעודד את ילדיהם. עידוד על פי אדלר משמעו העלאת תחושת הערך העצמית. ילד שתחושת הערך שלו גבוהה, הוא ילד שמתאמץ יותר להשתלב בחברה ולהועיל בה. אימוץ של צורת החשיבה האדלריאנית בנושא של הצבת גבולות מחד ושל עידוד מאידך הוא צו השעה והמענה המוצלח ביותר להנעת פקודים חסרי מוטיווציה.

ההיבט השני הוא פניות המפקדים. המפקדים שאני פוגשת מדי יום הם אנשים עסוקים, עמוסים, חסרי שינה ולחוצים. הם מתמודדים עם פערי כוח אדם (חלק מפקודיהם חסרי המוטיווציה נמצאים בנפקדות, אחרים בגימ"לים). המפקדים נדרשים למלא משימות שוטפות רבות למרות המחסור בכוח אדם, להתכונן לדיונים ולאין ספור ביקורות, ותמיד, בסוף היום, ממתנינים להם עשרות פריטי דוא"ל שטרם קראו. בדרך כלל מדובר באנשים אופטימיים. כשמתעניינים בשלומם, הם עונים בדרך כלל: "הרוב טוב, והשאר בטיפול". לפעמים, על חשבון שעות השינה שלהם, הם עורכים שיחות אישיות עם החיילים ונוסעים אליהם לביקורי בית. אולם למפקדים רבים אחרים אין פנאי - טכני ונפשי - לעסוק בעומק ובמורכבות הנדרשים בבעיות שמדאיגות את פקודיהם.

הפתרון המוצע: שינוי בסדר העדיפויות הפיקודי. במקום שהעיסוק

המצוקה ישמרו על עוצמתם עד אשר יימצא פתרון שיביא עימו מזור, קרי הקלה במאפייני המציאות.

הפתרון המוצע: התייחסות מכבדת, אך שקולה ועניינית לאנשים שסובלים ממצוקה נפשית. יש לנסות להבין את הכאב ולהביע כלפיו אמפתיה וחמלה. יש לעודד את האדם שנתון במצוקה להכניס לפרופורציות סבירות את גורמי המצוקה או המשבר ולהביע מסר של אמונה ביכולת האדם לשוב לאיתנו, לתפקודו ולהרגשתו התקינה. יש לזכור שרוב מצוקות החיילים אינן גורמות לפגיעה בטווח הארוך. נהפוך הוא. יש הרבה אמת באמרה הצה"לית המוכרת כי "מה שלא הורג - מחשל". ילד אינו מתבגר נפשית כשהוא מבקש סוכרייה, ואמו נענית לו. הוא מתבגר דווקא כשאמו לא מרשה. דווקא אז, כשהוא מתוסכל, וצרכיו אינם נענים - מתרחשות הגדילה וההתבגרות. דווקא שם מתחזקים שרירי הנפש - שכשאר השרירים בגוף מתפתחים רק כאשר נדרש מהם מאמץ. בחלק מן המקרים ניתן להחליט - לאחר בחינה מעמיקה - כי הדבר הנכון הוא להקל (קונקרטי) על החייל הנתון במצוקה. אולם יש לוודא כי הדבר יקרה רק במקרים המוצדקים, לא באופן גורף ולא מיידית.

ההיבט הרביעי - שקשור במישרין לקודמו - הוא ההקצנה בביטויים ההתנהגותיים והמילוליים של הסובלים ממצוקה נפשית, לרבות שימוש יתר בשפה אובדנית. בעניין הזה טועים המפקדים והקב"נים פעמיים: ראשית, בפרשנות המוגזמת שהם מעניקים להקצנה ההתנהגותית, ושנית, בחוסר יכולתם להילחם בנגע השפה האובדנית. אשר לסוגיה הראשונה - המפקדים והקב"נים מתקשים להתמודד עם ההקצנה ההתנהגותית של החיילים הסובלים ממצוקה. מדובר בהתמודדות לא פשוטה, שכן התנהגות מוקצנת של חיילים (בכי, הסתגרות, התקפי זעם) ושימוש באיומי התאבדות מפעילים את המפקדים ואת הקב"נים רגשית, ולעיתים בעוצמה רבה. כשהם מופעלים רגשית, עלולים המפקדים והקב"נים לעשות אחת ועוד אחת - ולקבל שלוש. לאמור: החייל במצוקה, החייל סובל, הוא בוכה, משתולל, מסתגר, מאיים. אולי לא הבנו קודם עד כמה הוא במצוקה. חייבים לעזור לו. יש להקל עליו.

הסוגיה השנייה בהקשר הזה היא חולשת המערכת כתוצאה מראייה משפטית נוקשה הכוללת את ידי המפקדים ואינה מאפשרת הצבת גבולות מרתיעים (קרי שיפוט וענישה) נוכח שימוש יתר באיומי התאבדות. דווקא הנושא החמור הזה מחייב, לדעתי, התייחסות מחמירה של המערכת. במציאות מתוקנת היה חייל ה"מאיים" נבדק על ידי קב"ן, ואילו הקב"ן היה מתרשם שהאיום אינו נובע ממחלת נפש, היה הדבר מאפשר למפקדים לשפוט את החייל על "פגיעה במשמעת". במציאות של היום אין די בהתרשמות הקב"ן, וצריך

המפקד להמציא ראיות חותכות, נוספות, לכך שכוונת החייל הייתה להלחץ את המערכת. ראיות כאלה כמעט בלתי אפשרי לספק, וכך נותרים המפקדים עם הנחיה משפטית שמגבה את החיילים המאיימים - תחת שתחזק את המערכת, שידה קצרה מלהתגונן בפני השפה הפסולה הזאת.

הפתרון המוצע: יש לזכור שלהתנהגות המוקצנת של החיילים יש רווחים, ולעיתים זו הסיבה שבגללה היא ננקטת. יש לחזק את ידי המפקדים מהבחינה המשפטית. במקום להיבהל מפני ההקצנה ההתנהגותית יש לזכור: התנהגות רגשית סוערת אינה מעידה בהכרח על חייל שהוא חולה יותר מהנורמה. במקרים רבים מדובר בחייל שמוכן ללכת רחוק יותר בדרישותיו ולשלם מחירים גבוהים יותר, כיוון שהרווח, בעיניו, מצדיק זאת. הוא מעדיף - במצבים קיצוניים - לאיים בפגיעה ואף לפגוע בעצמו בפועל כדי לזכות בהמשך בתנאים נוחים יותר שמותאמים - לדעתו - לצרכיו. במישור המשפטי אני ממליצה, כמובן, כי תיבחן מחדש סוגיית העמדתם לדין של חיילים המאיימים איומי סרק להתאבד.

ההיבט החמישי: התפיסה המערכתית שלפיה "אנחנו גייסנו אותו, אנחנו אחראים לשלומנו, ואנחנו צריכים לפתור את בעיותיו". המערכת רואה את עצמה - ובצדק - אחראית לשלומנו של החייל הבודד. הדבר נכון, בעיניי, ככל שהדברים נוגעים למילוי צרכיו הבסיסיים, כמו כסות, מזון וביטחון, למתן יחס מכבד ולא מזלזל, למתן פקודות חוקיות בלבד, לשמירת הבטיחות וכדומה. אולם גבולות האחריות של המערכת אסור שינגסו בחובת האחריות שיש לפרט כלפי עצמו. לעיתים קיים פער בין דרישות המערכת לבין תחושת המסוגלות של החייל לבצע את שגרתו. לתפיסתו, הוא אינו יכול ואינו צריך לבצע את המשימה. המערכת, לצורך הזה ממש, קבעה שגורמי הרפואה, הת"ש (תנאי השירות) ובריאות הנפש אמונים על הבחינה המקצועית של טענות החייל ועל מתן סיוע מתאים במקרה הצורך. חיילים שאינם נמצאים זכאים להקלה מהגורמים האמורים לעיל נוטים לדרוש את ההקלות ואת ההתחשבות ממפקדיהם הישירים. "לא טוב לי... קחו אחריות". במקרים רבים המפקדים משתכנעים לקחת אחריות במקום החייל, וכך נוצר סחף במספר הפתרונות הנקודתיים שיוצרים מפקדים כדי להתחשב בפקודיהם. כוונתי היא להקלות מפליגות שמגחיכות את המונח "שירות צבאי". שמעתם על הסדרים כמו לבוא ב-10 ולצאת ב-14:00? לדאבוני אין מדובר באגדות אלא בחוזי שירות אישיים, בלתי רשמיים, שקיימים כיום ביחידות רבות בין חיילים תובעניים לבין מפקדים מתחשבים מדי.

הפתרון המוצע: שינוי תפיסתי וכן מיסודן וחיזוקן של ועדות הפרט. ברמה התפיסתית לפעמים הפתרון היעיל היחיד נוכח מצוקה הוא ההבנה שאין פתרון. ברגע שסוג מסוים של פתרון יורד חד־משמעית מהפרק, חיילים יפסיקו לבקש אותו. ביחידות של אי"ש, לדוגמה, אין כלל חיילים שמגיעים לבקש מצוות בריאות הנפש פטור משמירות. מדוע? כי הובהר להם שאין כזה דבר. והראיה היא ששום חייל לא זכה מאיתנו לפטור כזה. הרעיון הוא שכאשר הגבולות הם ברורים וחד־משמעיים, הם מאפשרים לאדם להתארגן במסגרתם. גבולות משתנים וחסרי תוקף מקשים על האדם להבין מהו היחס

גם המערכת הצבאית צריכה להתמודד עם בעיית המוטיווציה הירודה של חיילים בשירות

דבקות מחודשת בערכים מקצועיים ובעקרונות תפיסתיים תיתן מענה טוב יותר בטווח הארוך, לעומת פתרונות "ישימים" ומהירים שמרגיעים את פני השטח בטווח הקצר בלבד

שבמצב צבירה נזולי מקבלות די אנרגיה כדי להתנתק משאר החומר ולהפוך למצב צבירה של גז. מדובר במולקולות שנמצאות קרוב לפני השטח, ושכיוון התנועה התרמית שלהן פונה החוצה, אל מחוץ לחומר. העיקרון הפיזיקלי הזה נכון גם לבני האדם: כשם ששוליו של חומר נזולי ישאפו להתאדות החוצה, כך גם קבוצת החיילים החלשה ביחידה תשאף להתנתק ולשפר לעצמה את איכות החיים במקום אחר. ברגע הראשון נראה כי לאחר שנפרדנו מהחיילים הבעייתיים, הרווחנו המון: סוף־סוף שקט במערכת. המפקדים פנויים להתעסק במשימות ולא בבעיות משמעת. אולם תחושת הרווחה הזאת תימשך זמן קצר בלבד. עד מהרה יקרו שני דברים: הראשון, חיילים אחרים ביחידה, בעלי מוטיבציה פחותה, יבינו שלא מסובך לצאת מהמערכת ויפעילו אמצעים דומים או זהים לאלה שהפעילו חבריהם שכבר עזבו. השני, החיילים הטובים שנשארו, אלה שקודם לכן היו בגרעין החומר, בחלק המוצק, המתפקד, המלוכד, עלולים להפוך את המגמה שלהם לכיוון חוץ ויתקרבו לשוליים. במילים אחרות: החיילים הטובים של אתמול יהפכו להיות החיילים הבעייתיים של מחר.

גם במקרה הזה הפתרון המוצע הוא תפיסתי: בכל פעם שבה המפקדים נדרשים להתמודד עם תובענות של חייל שמתריע על מצוקתו, שמקצין את התנהגותו וכדומה - אסור להם להתפתות לחשוב כי אם יינתן לו מבוקשו, הם ייפטרו ממנו ומהבעיה. יש ליכור כי הפרט משפיע על הכלל, וכי במקומו של החייל התובעני העוזב יגיע עד מהרה חייל תובעני נוסף. לכן יש להיצמד לאמות מידה ערכיות ומקצועיות ולהחליט האם להקל על החייל רק מתוך שיקולים שניתנים להצדקה. יש לוותר על הגישה ה"פרקטית", לכאורה, שלמעשה מסייעת בטווח הקצר בלבד.

סיכום

במאמר נבחנו גורמים שמשפיעים לשלילה על המוטיבציה להתגייס, והובהר כיצד ההשתמטות משירות בצבא משפיעה לא רק על מספר המתגייסים, אלא גם על המוטיבציה ועל הנכונות של מי שהתגייסו לתרום ולהקריב מנוחותם הפרטית. הוסבר כיצד מצוקה נפשית עלולה להתפרש באופן מוקצן על ידי המערכת ולזכות את הסובלים ממנה (הסובלים באמת והסובלים לכאורה) בהקלות לא מוצדקות - ובכך להחליש את שאר המערכת. הודגש כי דבקות מחודשת בערכים מקצועיים ובעקרונות תפיסתיים תיתן מענה טוב יותר בטווח הארוך, לעומת פתרונות "ישימים" ומהירים שמרגיעים את פני השטח בטווח הקצר בלבד.

הנכון שעליו לתת להם. יש להדגיש שוב: לצד גבולות בהירים ועקביים חשובה האמפתיה, וחשוב העידוד. ואין הכוונה פה לאמירות ריקות בנוסח "תהיה חזק" ו"יהיה בסדר", אלא לאמירות שמביעות הבנה לקושי, הערכה להתמודדות ואמונה ביכולות. וברמה המעשית: יש לאסור לחלוטין "חוזים" אישיים בין מפקדים ופקודים בנוגע להקלות בתנאי השירות. אומנם קיימים תחומים אפורים שבהם גורמי המקצוע אינם מסוגלים לסייע, ונותרת מצוקה אמיתית וקשה של חייל, אולם כדי ליצור שוויון ושקיפות בקריטריונים למתן הקלות יש להקפיד כי אלה יינתנו אך ורק במסגרת ועדות פרט ביחידה, ועל אלה להתכנס בפרקי זמן סבירים וקבועים.

ההיבט השישי הוא חדירת הביקורת האזרחית אל המרחב של קבלת ההחלטות הצבאיות. הורים, אחים וקרובי משפחה של חיילים נעזרים יותר ויותר במתווכי הקשר בין העולם האזרחי לזה הצבאי: קציני ערים, קציני פניות ציבור של החילות השונים, נציב קבילות החיילים (נכח"ל) ולשכות של קצינים בכירים. כל אלה הם שגרירים חשובים שתפקידם להתריע על עוולות ועל בעיות חריגות. הבעיה מתחילה כשהאזרחים עושים בהם שימוש יתר וכאשר מפקדים בצבא מתייחסים אליהם בחרדת קודש מיותרת.

הפתרון המוצע: נכבד את הגורמים המבקרים, אך גם את הערכים שלנו. גם פה מדובר בשינוי שהוא תפיסתי ביסודו. יש ליכור שאותם השגרירים אמורים לפקוח את עינינו ולגרום לנו להשתפר. המפקדים יכולים להיעזר בהם כדי לבחון את עצמם על פי אמות המידה שלהם (ולא על פי אמות המידה האזרחיות). אם נכשלו המפקדים, עליהם להפיק לקחים וליישם. אולם על המפקדים לקבל את ההחלטות מתוך שיקולים ענייניים ובהתאם למצפן שלהם ולא מתוך מאמץ לרצות את העין האזרחית הבוחנת. בכל מקרה מומלץ, לדעתי, להשקיע זמן מה בהסברה (לאמא, לקצין העיר וכדומה). כשהמפקדים משמיעים את הנימוקים ואת ההחלטות שלהם באופן בהיר, סדור ועקבי - כמובן מתוך יחס של כבוד - הם מצליחים להשפיע לטובה גם על הצד המתלונן ולהרגיע את הרוחות בלי לכופף את ערכיהם.

ההיבט השביעי הוא העדפת הגישה התועלתנית (הפרקטית) על פני הגישה העקרונית והערכית. הכוונה היא לכך שהמערכת מעדיפה לפעמים להיפרד לשלום מחיילים בעייתיים כדי להרוויח שקט תעשייתי וכדי לחסוך התעסקות עקרה עם חיילים בלתי מועילים. אני מתנגדת לגישה הזאת בשל אחריותה לתסמונת "התפוררות השוליים". כדי להבין מהי התסמונת הזאת הנה הסבר פיזיקלי קצר: בכל חומר קיימת תמיד שכבה חיצינית, בשוליים, שמועדת להתנתק ולהיפרד מהחומר. כך, למשל, מתאדים נוזלים. חלק מהמולקולות