

פרק 5

"כשחשוב לי משהו, אני אעשה הכול כדי להגיע אליו" סיפורי הצלחה של חיילי איתן שהפכו למפקדים בצה"ל

בצלאל חיון ונועה בן-יוסף אזולאי

מבוא

פרק זה יציג את סיפוריהם של חמישה חיילי איתן³, שלא זו בלבד שצלחו את השירות הצבאי, אלא הצליחו להתקדם לתפקידי פיקוד וקצונה. תפקיד המפקד כולל את הסמכות ואת האחריות להשתמש באופן אפקטיבי במשאבים וכן לארגן, לנהל, לתאם ולתכנן את ההפעלה של כוחות הצבא לשם מילוי משימות שהוטלו עליהם. מלבד זאת, פיקוד כולל את האחריות למשמעת של הכפופים, לשלומם ולרוח הלחימה שלהם (חטיבת תוה"ד, 2006). מתוקף סמכותו, אחריותו ודרגתו המפקד הוא הדמות האנושית, הנגישה והנוכחת עבור החייל. הוא הנציג והשליח של המערכת הצבאית (חיל החינוך והנוער, 2011). המפקד חייב להבין לנפשם של הפקודים ולדעת כיצד לדבר איתם. עליו לדעת להקשיב ולחוש מתי האנשים איתו ומתי הוא מאבד אותם. עליו להיות בעל ערכים, מקצועי וחושב, בעל הבנה ורגישות ותעצומות נפש (גונן וזכאי, 1999). מלאכת הפיקוד היא מלאכה מורכבת ומאתגרת, שכן המפקד נדרש כל העת לאזן בין אחריותו למשימה לבין אחריותו לאנשים. מלאכה זו טומנת בחובה רכיבים ערכיים ותודעתיים עמוקים (חיל החינוך והנוער, 2011), ולא בכדי שואף צה"ל שרק הטובים ביותר ימלאו תפקיד זה. זאת על מנת ש"תדע כל אם עבריה שהפקידה את גורל בניה בידי המפקדים הראויים לכך" (בן גוריון, 1963), וכדי שהצבא יוכל למלא את משימותיו.

הפרק מבוסס על ראיונות נרטיביים שנערכו במסגרת עבודת גמר במכללה לביטחון לאומי (חיון, 2015). יתואר בו ניסיון לעמוד על המאפיינים המשותפים, פנימיים וחיצוניים, שסייעו לחיילים אלה לעבור מסלול משמעותי וקשה כל כך ולהגיע להישגים מרשימים ברמה האישית והמערכתית.

מתודולוגיה

משתתפי המחקר הם חמישה חיילים (ארבעה גברים ואישה אחת), שהתגייסו לצה"ל במסגרת איתן, יצאו לקורס פיקוד ורובם ממלאים כיום תפקידי פיקוד כקצינים ביחידות שונות בצבא. עורך המחקר בחר את המרואיינים בשיתוף ראש ענף מקא"ם בחיל החינוך והנוער, ערך את הראיונות ותמלל אותם.

3 חיילי איתן הם חיילים שמתגייסים למסלולי מקא"ם (מרכז קידום אוכלוסיות מיוחדות) וחג"ם (חיילות גיוס מיוחד)

ממצאים

"מה שעוזר לי זה האמונה שלא נולדתי סתם. אם נולדתי אז נולדתי כדי לעשות משהו" - סיפורי חיים

סג"ם נ' - נ', בן 22.5, מתגורר עם הוריו ועם שלושת אחיו במושב בדרום, שני אחיו הגדולים יושבים בכלא בעקבות מעשים פליליים, אחיו הצעיר משרת בצבא במסלול קרבי. לאחר טירונות מוצלחת בחוות השומר הוכשר נ' כרכז אמצעי תקשורת וכלוחם חי"ר בגבעתי. הוא סיים בהצלחה קורס מ"כים וקורס קצינים. מיועד להיות מפקד מחלקה בחטיבת גבעתי.

להוריו של נ' זוגיות טובה, הקשר שלו עימם טוב מאוד, בעיקר עם האב. אביו היה מפקד פלוגה בסיירת, אך לאחר שנפצע באימון ועזב את הצבא, פתח נגרייה פרטית. המצב הכלכלי במשפחה קשה בשל חובות רבים. בילדותו החליף נ' מסגרות חינוכיות רבות - דתיות וחילוניות - עקב בעיות משמעת ו"חוסר עניין בלימודים". הוא נשר סופית מבית הספר בכיתה י' והחל לעבוד עם אביו בנגרייה כדי לסייע בהחזרת החובות. בילדותו היה מעורב במקרים רבים של עבריינות ואלימות עם אחיו ועם חבריו, ונפתחו לו שבעה תיקים פליליים במשטרה. עקב כך קיבל פטור משירות צבאי. באחד הימים נתפס עם אחיו בעקבות שוד שביצעו. הוריו של נ' התחננו לשופט שיאפשר לו להתגייס, והוא נעתר. בטירונות איתן הצליח, למרות קשיים גדולים, וכך גם במסלול הקרבי. לאורך כל דרכו בצבא חווה משברים, שקשורים בעיקר במצב הכלכלי הקשה ובאחיו היושבים בכלא. בימי ראשון התקשה לחזור לבסיס בשל התסכול והקושי. עם זאת ידע להגדיר לעצמו מטרות קרובות: להיות לוחם, מ"כ ומ"מ, וכך עבר משלב לשלב, הציב לעצמו מטרות ריאליות שהצליח לעמוד בהן, ואף נלחם עם חבריו במבצע "צוק איתן". נ' רואה את עצמו בעתיד כעובד במשרד הביטחון, נשוי עם ילדים וגר בבית משלו, מבלה הרבה עם הילדים ומשמש להם דמות אבהית בדומה למה שאביו היה עבורו.

רב"ט נ' - נ' בן 19.5, גדל ביישוב בשומרון עם הוריו ועם שתי אחיות צעירות ממנו. כיום נחשב חייל בודד ומתגורר בשכירות בדירת חדר. בשבתות ובחגים הוא מתארח אצל משפחה מאמצת, שבה הוא בן-בית מגיל 15. לאחר שסיים טירונות איתן בהצלחה בחוות השומר הוכשר כלוחם חי"ר ושובץ בגדוד כלוחם. לאחרונה התחיל קורס מפקדי כיתות ו"נפל" לקראת סיומו, מעוניין לצאת שוב לקורס מ"כים הבא.

כשהיה בן 6 אביו של נ' בגד באמו, שלקתה בעקבות זאת בדיכאון ובמצבי רוח קיצוניים ואלימות. אביו עבד בשיפוצים כעצמאי והיה המפרנס היחיד בבית. המצב הכלכלי לא היה טוב. בגיל 7 החל נ' לפרוץ ולגנוב בבית ספר ובבתים ביישוב, לבדו ועם חברים. בגיל 13 כבר שתה אלכוהול ופרץ לבתים בעיר הקרובה. בכיתה ה' החל להיעדר משיעורים ובכיתה ח' הפסיק ללמוד. באותה תקופה המשטרה תפסה את נ' בעקבות שוד, והוא נשפט למעצר בית ממושך. השהות בבית עם אמו, שנהגה בו באלימות קשה, הייתה בלתי נסבלת עבורו והוא ברח מן הבית. הוא עבר כמה מסגרות לנוער בסיכון עד שלבסוף הגיע לפנימייה 'מניפה' - דרך ה"ב" במעלה אפרים, פנימייה לנוער בסיכון שבה הנערים יכולים לבחור מתי ללמוד או לעבוד. כמה חודשים לאחר שהגיע לפנימייה נ' החל להיכנס לשיעורים, לבצע עבודות בנייה ולטפל בבעלי חיים, הוא אף התחיל ללמוד מקצוע והכיר חברים חדשים. בגיל 15 נ' החל לעשן סמים והיה מעורב באלימות

קשה, בעיקר כלפי ערבים. לאחר ששניים מחבריו הרגו נער ערבי ונכנסו לכלא, הוא החליט שהוא רוצה להיות "עבריין גדול שכולם יחזיקו ממנו". בגיל 16.5 כבר יצא לו שם של עבריין מדופלם, והוא "קיבל הרבה כבוד". הוא הפסיק לגנוב והפך לסוחר סמים ועסק במריבות אלימות, בעיקר עם ערבים. הרבה ילדים היו תחת חסותו, והוא שאף להקנות להם עקרונות שמעבר לעבריינות "פשוטה". באותה תקופה עשה חשבון נפש: הוא זכר את עצמו כילד שמח שאוהב חיות וטבע ואהוב על כולם והתחיל להתבייש בדמותו כמי שאוהב לריב, לשתות, לדקור ולעולל רע לאחרים. הוא החליט שברצונו להיות חייל קרבי והחל להשקיע בפיתוח כושר גופני. בהדרגה הפסיק לעשן סמים ולשתות אלכוהול, הפסיק לריב, התחיל לעבוד והוציא רישיון נהיגה בכוחות עצמו. הוא התחיל בטיפול בשירות מבחן, השתתף בסדנה של עולם העבודה ונפגש בקביעות עם קצינת המבחן. וכך לאחר מאמצים רבים הצליח לסגור את התיקים הפליליים ולהתגייס. בטירונות איתן היה לו קשה מאוד. הוא קיבל תמיכה מהמ"כית הישירה שלו ומשאר חברי הסגל וכך גם בהמשך במסלול הקרבי. נ' מצוי עדיין בעיצומו של השירות הצבאי. לאחרונה נפלט מקורס מ"כים. בסך הכול הוא מרגיש טוב בגדוד ומעוניין מאוד לצאת שוב לקורס מ"כים הבא.

סגן ב' - ב' בן 22, הוריו התגרשו כשהיה בן 5. כיום מתגורר עם אמו ועם שתי אחיותיו, אביו נפטר כשהיה בן 19. ב' בעל השכלה של 12 שנות לימוד עם בגרות מלאה במגמת תקשורת. הוא ביצע טירונות בהצלחה בחוות השומר, הוכשר כמדריך כושר קרבי ועבר בהצלחה קורס קצינים. בתפקידו האחרון שימש כקצין אימון גופני באוגדה סדירה ובימים אלו מתמודד לתפקיד חדש.

הוריו של ב' התגרשו לאחר שאביו פוטר מעבודתו הקבועה ונקלע לחובות גדולים. האם עברה להתגורר עם הוריה והאב עבר לגור בשכונת עוני, עבד כנהג מונית אך משכורתו הייתה נמוכה ובשל בעיות בריאות התקשה להשתכר בקביעות. בתחילה חי ב' עם אמו ואחיותיו בבית סבו וסבתו, אך בהמשך עבר להתגורר עם אביו וחי עמו בעוני ובעליבות גדולה. עם זאת, מאז ומתמיד היה קרוב מאד לאביו, שהיה עבורו דמות חשובה שהנחילה לו ערכים. בבית הספר היסודי למד ב' במסגרת דתית והיה תלמיד בינוני. הוא לא הצליח במיוחד בלימודים והישגיו היו נמוכים. בתיכון עבר ללמוד בבית ספר חילוני שבו מרבית התלמידים מרקע סוציו-אקונומי גבוה. ב' חש חריג משום שבא מקשיים כלכליים גדולים. הוא התקשה להשתלב חברתית וסבל מאוד מהצקות ומהשפלות. באותה תקופה רשם אותו אביו לקבוצת כדורגל, והוא השקיע מאוד בכושר ובאימונים. כשהיה בכיתה ט' נמאס לב' מההצקות שספג, והוא החליט להצטרף לאלו שהציקו לו. הוא החל להציק ולהפריע למורים, היה מרביץ עם חבריו החדשים לילדים אחרים ובסוף כיתה ט' נזרק מבית הספר. בכיתה י', לאחר שהצליח בקושי להירשם לתיכון דתי בעזרת מנהלת בית הספר היסודי שבו למד, הבין ב' שהוא עלול להגיע למצב שבו יהיה לא-יוצא כמו ה"חבר'ה מהשכונה". הוא החליט להתנתק מחבריו והתחיל להשקיע וללמוד. ב' החל לקבל ציונים גבוהים וסיים את הלימודים בתיכון בממוצע בגרות של 83. באותה תקופה, מכיתה י' ועד י"ב, עבד בחברת ייבוא ושיווק טלפונים ניידים. מהכסף שהרוויח קנה אופנוע והיה הראשון בתיכון שהיו לו רישיון ואופנוע. מאז ומתמיד אמר אביו של ב' שמאוד חשוב להתגייס לצבא. עם זאת, בצו ראשון זלזל ב' במבחנים ועשה הכול כדי לקבל פטור מהצבא. הוא נזכר בסיפורים שליליים ששמע על הצבא מחבריו בשכונה, ולכן סיפר בריאיון שהוא "משוגע" ושיש לו בעיות על מנת שלא יגייסו אותו. בטירונות איתן היה בעייתי מאוד, משום שרצה שיקצרו לו את השירות לשנתיים. במהלך

הטירונות, בסיועה של המפקדת, החל ב' לשנות את גישתו. בהדרגה החל להוביל בעצמו את המחלקה והיה בין החיילים הבולטים בפלוגה. בשבוע החמישי לטירונות הציעה לו המפקדת לצאת לקורס מ"כים. ב' בחר לוותר על ההצעה, משום שבאותה תקופה חלה אביו בסרטן וב' רצה להיות איתו. עם סיום הטירונות הוא רצה לבקש להיות עובד רס"ר, אך המפקדת שלו לא ויתרה ובהשפעתה הוא בחר במסלול של מדריך כושר קרבי. בעת המתנתו לקורס מפקדיו סייעו לו לעבור את התקופה הקשה של מחלת אביו.

לאחר מותו של האב החליט ב' לקבל על עצמו את רצונו ולעשות הכול כדי להצליח בצבא. ב' עבר בהצלחה קורס מדריך כושר גופני ושימש מדריך כושר קרבי. הוא יצא לקורס קצינים ושימש קצין אימון גופני בחוות השומר. כיום הוא קצין אימון גופני באוגדה סדירה. גם מפקדיו מעריכים אותו מאוד ומתגמלים אותו בבחירתם בו כמצטיין. ב' רואה עצמו ממשיך בשירות קבע בצה"ל לאחר לימודי תואר ראשון בחינוך גופני או בפסיכולוגיה. הוא שואף להינשא ולהיות אב לילדים ולקיים משפחה השומרת על ערכי המסורת והדת. הוא רוצה להישאר במערכת הצבאית לא רק מפני שהוא חב לה טובה אישית גדולה, אלא משום שהוא מאמין בה ובכוח שיש לה להשפיע על אנשים. ב' רוצה לכתוב ספר על עצמו כדי שמפקדים שעובדים עם נוער בסיכון ידעו איך להתייחס לחיילים ואיך לגשת אליהם, איך להניע אותם ולשנות את דרכי החשיבה שלהם, איך לתמוך בהם ולעורר בהם מוטיבציה.

סג"ם א' - א' בת 20.5, נולדה למשפחה חרדית בת 15 נפשות. כיום נחשבת לחיילת בודדה, מתגוררת עם בן זוגה בדירה שכורה. א' הפסיקה ללמוד בכיתה ו', ובימים אלו היא לומדת להשלמת 12 שנות לימוד. לאחר הטירונות בחוות השומר הוכשרה כסמבצ"ית, סיימה בהצלחה קורס מ"כים וקורס קצינות. בתפקידה הנוכחי היא מפקדת מחלקת טירונים בחוות השומר.

שני הוריה של א' היו חילונים ושירתו בצבא, ולאחר מכן חזרו בתשובה והכירו בשידוך חרדי. אמה מטפלת בזקנים ומקבלת השלמת הכנסה. אביה יושב בכלא כבר שבע שנים, לאחר שפגע מינית בא', באחיותיה ובאחיה. כשהייתה א' בכיתה ו' סיפרה בבית הספר על כך שאביה פגע בה מינית ובעקבות זאת החלה חקירה משטרתית. האב הודה ונכנס לכלא ל-12 שנים, אך אחיה של א' מאוד כעסו עליה שהוציאה שם רע למשפחה. א' הוצאה מהבית בעקבות צו בית משפט. במשך השנים התגוררה במסגרות שונות לילדים בסיכון ולעתים אף ברחוב ולא הייתה בקשר עם בני משפחתה. לאחרונה התחדש הקשר לאחר שהם ביקשו להתקרב אליה.

כיום א' מנסה לעזור לאמה כלכלית ואף להקשיב לה ולתת לה עצות. א' נפלטה מבית הספר בכיתה ו'. לאחר תקופה של שיטוטים הגיעה ל"בית השנטי" ומשם שלחו אותה לבית ספר רגיל, אך היא ברחה ממנו משום שלא הסתדרה מבחינה חברתית ולימודית. א' שרדה בזכות חוכמתה ותושייתה, ובסופו של דבר החלה לעבוד בתחנת דלק והכירה את בן זוגה. לקראת גיל 18 החל תהליך של בחינת התאמתה של א' לשירות צבאי ועלתה השאלה, אם בכלל ניתן לגייסה. א' רצתה מאוד להתגייס, משום שחשבה שבצבא תמצא מקום שבו תהיה שווה בין שווים. היא סיימה בהצטיינות טירונות איתן, שירתה באוגדה סדירה כסמב"צית ועברה קורס מ"כיות וקורס קצינות. לאחרונה נבחרה להיות מצטיינת מערך איתן של קצין חינוך ונוער ראשי ושובצה כקצינה במחור"ה אלון, ושם החלה להשלים 12 שנות לימוד. א' שואפת שיהיה לה בית משלה וילדים,

אבל אינה בטוחה שתינשא. מאחר שעברה פגיעה מינית היא מרגישה לפעמים שהיא פוגעת במי שאיתה. לא בטוחה שתישאר הרבה שנים בצבא אבל ייתכן שכן.

סרן נ' - נ' בן 26, נשוי, לקראת תפקיד מפקד פלוגה בחטיבת הצנחנים לאחר שסיים בהצטיינות קורס מ"פ. הוריו של נ' התגרשו בסמוך להיולדו, אביו נישא שלוש פעמים וממנו יש לו שלוש אחיות למחצה. אביו היה נרקומן ומהמר, אמו אובחנה כחולת סכיזופרניה. נ' גדל עם אמו ופגש את אביו אחת לשבוע. במהלך השנים אביו נגמל מהסמים והחל לעבוד בבתי קזינו ואף הפך לבעלים של חלק מהם. נ' מגדיר את יחסיו עם אביו כיחס של חברים טובים. אם היו לו בעיות הוא היה מתייעץ איתו, עם זאת שרר מתח עצום בין אביו לבין אמו, ונ' תמיד היה ביניהם. כשהיה נ' בן 12-13 החל להבין שמשהו "לא בסדר" עם אמו. הוא ראה את הכדורים שלקחה ואת הוועדות שאליהן הלכה וכך הבין שהיא חולה. במהלך השנים אמו ניסתה לשרוד ונ' ניסה ככל יכולתו לחיות את חייו ואף לתמוך בה ולסייע לה. את ילדותו העביר מחוץ לבית, מסתובב עם חבריו. נ' גדל בסביבה עבריינית והיה בעצמו עבריין, ביצע שודים וגניבות, מכר סמים, צרך אלכוהול והיה מעורב בהרבה קטטות ואירועי אלימות. בסופו של דבר היו לו כ-12 תיקים במשטרה.

פעם ניסה לצרוך סמים, אך הבין שהוא נגרר למקום שבו אינו רוצה להיות והפסיק. נ' הבין שכדי לקיים את עצמו עליו לעזור גם לאמו והחל לעבוד כדי לתמוך בה וכדי שיוכל להשתלב חברתית. בבית הספר היסודי ובחטיבת הביניים אהב את הלימודים, אך חש שונה משום שלא היה לו כסף להתלבש כמו כולם. מכיתה י' כבר לא הלך לבית הספר, וזאת למרות שקיבל מלגה ללימוד 5 יחידות מתמטיקה. מגיל 16 ולמשך 3 שנים עבד נ' אצל קבלן אינסטלציה ושיפוצים. בתחילת דרכו עסק בניקיון ונגרר אחרי חבריו, אך לאט לאט התחיל להשקיע בעבודה. בסופו של דבר היה אחראי לשלושה עובדים וקיבל על עצמו פרויקטים כקבלן משנה עצמאי. הוא עבד מ-6:00 בבוקר ועד 16:00 בשיפוצים ומ-16:00 עד 21:00 במכירה בחנות, וכך הרוויח הרבה מאוד כסף. הוא חי ברמת חיים טובה ולא רצה להתגייס. כשהגיע הצו הראשון רב עם השוטרים הצבאיים והגיע למעצר.

בכל פעם נדחה הצו עד שבגיל 20 נעתר לבקשותיו של אביו, שבמשך כל אותה עת ניסה להשפיע עליו להתגייס. נ' סיים בהצטיינות את הטירונות בחוות השומר והמשיך לתמוך כלכלית באמו. הוא האמין ביכולותיו, ולכן החליט להצטיין גם בצבא. הוא עבר בהצלחה, ואף בהצטיינות, מספר גיבושים והתקבל לפלוגת ההנדסה של חטיבת הצנחנים. נ' יצא לקורס קצינים למרות נתוניו הנמוכים וסיים כמצטיין. הוא שובץ כמפקד מחלקה והודח מתפקידו לאחר כשנה. הוא הגיע למחור"ה אלון להיות מפקד מחלקת טירונים, ושם השלים בגרויות במשך כשבעה חודשים. לאחר מכן, ביקש לחזור להיות שוב מפקד מחלקה בחטיבת הצנחנים והפעם ביצע את תפקידו בהצטיינות. לאחר מספר תפקידי פיקוד סיים קורס מפקדי פלוגות, שוב בהצטיינות. את אשתו סיגל הכיר נ' עוד כשהיה בן 15. הם היו יחד במשך שלוש שנים ונפרדו, אבל מאז היא "נשארה אצלו בלב". כשהיה בקורס קצינים עזב את הבית ושכר יחידת דיור בעזרת אביו. כשנכנס לשירות קבע והתחיל לכלכל את עצמו יצר קשר עם סיגל ואחרי כחודשיים החליטו להתחתן. נ' רואה את עצמו בעתיד כמפקד גדוד, הוא רכש עם אשתו בית ביישוב כפרי ושואף למשפחה גדולה עם ארבעה ילדים כדי ש"שולחן יום שישי" יהיה מלא בבני משפחה.

"זה קשה אבל כל אדם יכול להצליח, צריך רק למצוא את הדרך..." - ניתוח הגורמים להצלחה

סיפורי החיים שתוארו לעיל מתארים חיילים שגדלו במשפחות מפורקות ואף מרוסקות. הורי המרואיינים עברו משברים גדולים בחייהם בעקבות פציעה, פיטורין או קרע בחיי הנישואין שלעתים הובילו לגירושין. מרבית משפחות המרואיינים חוו התמוטטות כלכלית, שקיעה בחובות גדולים וקושי לקיים שגרת חיים בסיסית. רבים מן ההורים סובלים מבעיות חמורות בתפקוד הפיזי או הנפשי, וחלקם מקבלים עזרה מהרווחה.

חלק מהמשפחות מתאפיינות במעברים בין אורח חיים דתי וחילוני וחלקן עולים חדשים או מרקע תרבותי שונה. סיפורי החיים של החיילים פתלתלים ומרובי תהפוכות. רבים מהם נעקרו מסביבתם הראשונית בעקבות המשבר שפרץ במשפחתם, רובם חיו בשכונות מצוקה ונחשפו לנורמות של אלימות ושל עבריינות מגיל צעיר ביותר. כולם נשרו נשירה סמויה כבר בבית הספר היסודי ונשירה גלויה בכיתות ט'-י' וחלקם אף בגילאים צעירים יותר (כיתות ו'-ח'). רובם החליפו מסגרות לימוד רבות. למעט חייל אחד, שהשלים 12 שנות לימוד ואף נבחן בבחינות הבגרות, נראה כי מערכת החינוך תופסת מקום צדדי מאוד בסיפוריהם של החיילים. רובם היו מעורבים בעולם הפשע, עם תיקים במשטרה, עסקו במעשים קיצוניים של פריצות, גניבות, סחר בסמים ואלימות קשה.

חלקם עברו תקופות של שוטטות ברחוב ושהו במסגרות שונות לנוער בסיכון. מרבית החיילים עבדו טרם הגיוס כדי לסייע למשפחתם ולתמוך כלכלית בעצמם ובמשפחתם. חלקם עבדו עם ההורים, חלקם בעבודות מזדמנות וחלקם בעבודות קבועות, לעתים למשך שנים אחדות שבהן גילו כישורים גבוהים וכן יכולת התמדה. חלק מן החיילים חיו חיי בדידות ותלישות חברתית שנבעו ממצוקתם האישית ומהיותם בעלי מצב סוציו-אקונומי שונה משל חבריהם. אחרים היו מעורים חברתית עם בני גילם ועסקו איתם במגוון פעילויות עברייניות. חלקם אף הפכו בעצמם למנהיגיהן של כנופיות פשע. מרביתם נדרשו להתמודד עם חייהם לבדם מגיל צעיר ביותר, לעתים תוך כדי תמיכה בהוריהם ובמשפחתם.

מתוך מציאות חיים כל כך קשה, כיצד ניתן להסביר את הצלחתם של חיילים אלו בשירות הצבאי ואת השתלבותם בתפקידי פיקוד וקצונה?

שלושת רכיבי הפיקוד הצבאי, כאמנות וכתפקוד, הם: המצביאות/המפקדות, המנהיגות (הצבאית) והניהול (הצבאי). המצביאות/המפקדות היא רכיב הפיקוד, המגלם והמבטא את תכונת המקצועיות הצבאית-המבצעית של המפקד. המצביאות/המפקדות אמנם מבוססת על תכונות טבעיות, אולם ברובה היא נרכשת ונוצרת כפרי של הכשרה מיוחדת ויסודית; המנהיגות (הצבאית) היא מערכת משולבת של תכונות אישיות, המקנה למפקד יכולת וסמכות גם מעבר לסמכותו הפורמלית לפקד על פקודיו במילוי משימותיהם. תכונות המנהיגות הן טבעיות בעיקרן, אולם טיפוחה - לרבות אופני הפעלתה הנכונים - דורש לימוד וניתן ללימוד. ניהול (צבאי) משמעו שליטה ובקרה על ביצוע מעשי לחימה ועל פעולות הקשורות ללחימה או הנובעות ממנה. הניהול הצבאי מוגדר בתורת הלחימה ונלמד בקורסי הפיקוד הצבאיים (חטיבת תוה"ד, 2006). שלושת רכיבי הפיקוד אם כן כוללים מרכיבים טבעיים-אישיותיים המשולבים בהכשרה

מקצועית, כלומר במרכיבים נרכשים. מבחינות רבות ניסיון החיים והלמידה מן המרחב הביתי נתפסים כמרכיבים משמעותיים בהתהוותם של מנהיגים רבים, ולכן ניתן לראות בהם תהליך חשוב וראוי של התפתחות אישית ומקצועית בתוך הארגון (Shamir, Dayan-Horesh, & Adler, 2005; Watson, 2001). לפי הספרות המקצועית על פיתוח מנהיגות נראה כי מנהיגים מתפתחים פעמים רבות מתוך נקודת מפנה קריטית (defining moment) בחייהם, וכי סיפורים כאלה עשויים להיות בעלי ערך רב בבואם להשפיע על אנשיהם (Bennis & Thomas, 2002; Shamir, Dayan-Horesh, & Adler, 2005). המחקר מדגיש עוד כי מנהיגות הצומחת מתוך מצבים קשים עשויה לייצר הזדהות חזקה עם המנהיג, מאחר שהיא מייצגת לעתים סבל משותף שלו עם הקבוצה (Shamir, Dayan-Horesh, & Adler, 2005).

נראה כי ניתן להציע הסבר משולב לסיפורי ההצלחה המתוארים בפרק זה: שילוב של אישיות ייחודית וכוח רצון בהתמודדות עם מצבי חיים קשים, ונקודת מפנה קריטית הקשורה במרבית המקרים בגיוס לצה"ל או בהיערכות אליו.

גורמים אישיים

בדברי החיילים ניתן למצוא ביטויים רבים המעידים על נחישות ועל מחויבות להצלח:

כשחשוב לי משהו אני אעשה הכול כדי להגיע אליו; הצבת מטרה תמיד עזרה לי להצליח ואין דבר כזה שהוא חשוב לי ושאני רוצה אותו ואני לא מצליחה להשיג אותו; תמיד אני רוצה להתקדם ולא להישאר במקום; התעקשתי להצליח והייתי יותר טובה ממה שחושבים, הרמתי את עצמי בכוחות עצמי. אף פעם לא הייתי מושפעת מאחרים. כשאני רוצה משהו אני הולכת "דוך" למטרה. לא מעניין אותי מה יש בדרך; תמיד רציתי שיהיה לי כסף משל עצמי, תמיד עבדתי כדי שיהיו לי דמי כיס, זה באופי שלי לעבוד ולהרוויח כסף לעצמי כדי שאוכל לקנות מה שאני רוצה וצריכה; מה שעזר לי זה הרצון העז לחיות חיים אחרים, להצליח, בגלל הצורך לשרוד נאלצתי לסגל לעצמי אופי חזק שתרם לי בהתמודדות עם האתגרים והמורכבויות.

סיפורים רבים מעידים על יכולתם להתבונן בצורה מפוכחת על סיפור חייהם מתוך התבוננות רפלקטיבית והבנה עצמית:

התנתקתי מהשכונה, מהחברים הלא מוצלחים, התחלתי להשקיע וללמוד כי הבנתי שהפערים שלי גדולים. הפסקתי לשחק כדורגל והתמקדתי בבגרויות, הציונים שלי הפכו להיות ציונים מאוד גבוהים, אפילו המנהל שלח לי מכתב שבו הוא רשם שהוא גאה בי ושהוא מאוד שמח לראות אותי מצליח בבגרויות ומגיע להישגים;

השינוי הגיע בגלל החלטה שהגעתי אליה בעצמי. כל הקטע של הכושר זה קטע מאוד מנטאלי - שום בוחן כושר לא סיימתי מתחת לציון 95, וזה השליך על כל דבר בחיים, אם הצלחתי בכושר הפיזי - יכולתי להצליח בכל דבר אחר;

הייתי לבד כל החיים, היה לי הרבה זמן לחשוב, הייתי בבוץ הכי עמוק אבל אני יודע לשרוד ולכן אני חושב שאסתדר בכל מקום ובכל תנאי. מה שעוזר לי זה האמונה שלא נולדתי סתם. אם נולדתי אז נולדתי כדי לעשות משהו;

הסתכלתי הרבה על אחרים ושאלתי את עצמי - במה אני פחות טוב? למה הם יכולים להיות בקרבי ואני לא? יש לי רגליים, ידיים, ראש בדיוק כמוהם ואני יכול להצליח.

החיילים מעידים על המאבק הפנימי שחוו כחלק מההכרה בצורך להתנתק מהדאגה להוריהם כדי להגשים את עצמם:

עשה לי טוב להתנתק מהבית וללכת לצבא, מצד אחד רציתי להיות בקשר עם הבית אבל מצד שני היה לי טוב להתרחק מהבית שהיה מאוד קטן, 30 מטר מרובע;

כשהגעתי לטירונות בצנחנים אימא התקשרה אלי ואמרה לי שניתקו את החשמל בבית, אז עניתי לה בפעם הראשונה "אני עסוק ואני לא יכול לדבר".

גורמים סביבתיים

למרות הקשיים הגדולים של מרבית ההורים חלק מהמוראיינים דיברו על קשר משמעותי עם הורה אחד לפחות, בעיקר עם האב, אף אם תפקודו לקוי:

אבי היה בעבורי דמות חשובה שהנחילה לי ערכים וכשנפטר אפילו קיבל משמעות יותר חזקה כי אמר מה שאמר והלך - לכן כל מה שהוא אמר קדוש מבחינתי;

הקשר עם אבא מיוחד וחזק, יש המון שיחות שאנחנו מקיימים, יש הרבה מכנה משותף.

חלקם דיברו גם על תמיכה מדמויות במשפחה המורחבת, בסביבת המגורים או במסגרות החינוכיות:

המנהל והמדריכים של הפנימייה מאוד תמכו בי והתחלתי לעבוד בשיפוצים, ללמוד ולהיות רציני יותר;

אבי רשם אותי לקבוצת כדורגל. מאוד אהבתי לשחק ולהיות בכושר באימונים ובמשחקים הייתי מוציא את כל העצבים, הכעסים והאנרגיות השליליות. אהבתי מאוד לשחק, הייתי השחקן היחיד שלא היו לו מדים - תלבושת של הקבוצה;

החיילים עבדו מגיל צעיר בעבודות שונות, לרוב מזדמנות. הם דיברו על התמדה בעבודה לאורך זמן שהובילה לשכר גבוה ולקידום ניכר:

לפני השירות הצבאי עבדתי בעבודות פיזיות, בפריקת מכולות, שיפוצים, ומאבטח במועדונים;

הקבלן אהב אותי וקידם אותי להיות אחראי על השיפוצים כמו מעין קבלן משנה;

גורמים הקשורים לשירות הצבאי

החיילים סיפרו כיצד נתרמו מכך ששירתו שירות מאתגר המספק הזדמנויות ממשיות לתרום ולקבל סיפוק ומשמעות:

בצבא זה בעצם היה הפעם הראשונה בחיים שלי שלמישהו היה אכפת ממני בלי אינטרסים, חוץ מאבא;

לאורך כל הדרך ביצעתי תפקידים משמעותיים ומאתגרים כשהשיא היה בלחימה במבצע "צוק איתן". אם עברתי את כל הקורסים וההכשרות האלה אצליח לעבור הכול;

בלטתי מאוד בקורס ולכן נשארתי, הייתי מרוצה עד הגג. בחרו בי כמצטיינת והרגשתי שמעריכים אותי; הייתי טובה, מאוד השקעת, הייתי בצוות טוב וחזק;

כולם סיפרו על מפקדים שתמכו בהם, סייעו להם רבות ועשו רבות כדי לספק להם את התנאים הנחוצים להם. הם סיפרו על מפקדים שיצרו איתם קשר שחרג בהרבה מהגדרת התפקיד ושבזכות מחויבות והשקעה יוצאות דופן יצרו תפנית במהלך חייהם:

היו לי מפקדים מעולים שתמכו בי, לא ויתרו עליי ועשו לי הרבה שיחות אישיות, נתנו המון יחס ואכפתיות, לימדו אותי להציב מטרות. המפקדים גם שמרו איתי על קשר לאורך כל תקופת ההכשרה;

המפקדים קיימו איתי המון שיחות של תמיכה וחיזוק, תמכו בי וחיזקו אותי בהגעה למטרות שהצבתי, השפיעו מאוד להשתנותי לטובה כאדם יותר בוגר ושקול.

המפקדת תמיד הקשיבה לי, תמיד פינתה זמן לשיחות איתי, היא הכילה אותי אך גם דרשה ממני, זה נקרא הכלה מול דרישה, וכך שיניתי את הגישה שלי והתחלתי להוביל את המחלקה שלי והייתי בין החיילים הבולטים בפלוגה;

היא תמיד נתנה לי פידבק חיובי וכוח להאמין שאני אדם חזק למרות כל הקשיים שעברתי;

ראיתי את המפקדת כדמות סמכותית, מאוד אהבתי אותה. הרגשתי שמתייחסים אליי בצורה אמיתית, שאכפת לה ממני; הערצתי אותה, היא נתנה כלים, נתנה דוגמא אישית, לימדה אותי לתקתק דברים, לדעת לוותר, חיזקה אותי ואפילו הקפיצה אותי בכמה דרגות קדימה;

מרבית החיילים דיברו על התמיכה שקיבלו מחבריהם בשירות הצבאי. חלקם דיברו על תרומת קבוצת החיילים הרגילים בצבא ליכולתם לחוש כ"שווה בין שווים", להרגיש שייכות ולהיות כמו שאר החיילים האיכותיים:

עשיתי שינוי מקצה לקצה בהתנהגות, פיתחתי ערכים שלמדתי מהמפקדים שלי ומהחברים שתמכו בי...;

יש לי בעיות קשב וריכוז, קשה לי ללמוד, במבחן הראשון בקורס מ"כים קיבלתי ציון 40 ובאחרון קיבלתי ציון 80, הייתי צריך לנווט עם מפה סגורה, ללמוד בעל-פה ולשנן את המסלול, זה קשה אבל כל אדם יכול להצליח, צריך רק למצוא את הדרך, אין מה לעשות, לומדים ונעזרים בחברים.

הבנות מסכמות

סיפורי החיים שתוארו בפרק זה מציגים חיילים שנדרשו להתמודד לבדם עם מציאות לא קלה מגיל צעיר ביותר ולעתים בתוך כך שהם תומכים בהוריהם ובמשפחתם. עקב כך רובם ככולם עצמאיים מאוד ואף אחראיים, חלקם תחרותיים ושואפים לשלמות. הם מתאפיינים בכך שהם מציבים לעצמם מטרות מציאותיות ופועלים להשיגן למרות המכשולים והמהמורות שבדרך; שומרים על קשרים בין-אישיים לאורך זמן; יודעים להיעזר ומזהים נכון את הדמויות שיכולות להתפנות לצורכיהם ולסייע להם באמת. רובם בעלי יכולות של דבקות במטרה ואף מנהיגות

וכריזמה יוצאות דופן. שלושה מהחיילים שמרו במהלך השנים על קשר עמוק ומשמעותי עם אביהם, אשר לצד יחסיהם המורכבים איתו, ידע לסמן להם את הגיוס לצה"ל כנתיב שעשוי להוביל לתפנית בחייהם. חייל אחד יצר קשר עקבי עם משפחה מאמצת, וחיילת נוספת מקיימת קשר ארוך ועקבי עם בן זוג. רוב החיילים התקדמו במסלול קרבי והשתתפו בקורסי פיקוד ובקורסים מקצועיים, כולל קורס מ"כים וקורס קצינים. כולם מילאו וממלאים תפקידים משמעותיים שיש בהם תרומה ממשית המעידה על יכולות גבוהות, על נחישות ועל התמדה. נראה כי תחושת המשמעות שקיבלו מהצלחתם במסגרת ההכשרות והתפקידים המאתגרים שמילאו יצרה חוויות של סיפוק והצלחה, שתרמו לרצונם להוסיף ולהתקדם עוד ועוד בסולם המסלולים בשירות הצבאי.

החיילים נדרשו להשקיע השקעה ייחודית כדי להגמיש את המערכת ולאפשר את קבלתם למסלולי ההכשרה השונים למרות היעדר נתונים מתאימים. הם נדרשו למאמצים גדולים על מנת למחוק תיקים פליליים במשטרה, להעלות ציוני התאמה ולהוריד ציוני קה"ס (קשיי הסתגלות). לשם כך הם שינו באופן קיצוני את אורח חייהם, את התנהגותם ואת דרכיהם. הם נדרשו להתמודד עם תקופות של אי-ודאות, שבהן היה ספק אם יוכלו לפרוץ את גבולות המערכת ולהצטרף להכשרות שבחרו בהן. על מנת להשיג את מטרותיהם רובם ככולם נדרשו להתמודד עם מצבים לא פשוטים של כישלון, של אכזבה צורבת ולעתים אף יחס של השפלות ועלבונות. חלקם נדרשו להתנתק מסביבתם, מחבריהם ואפילו מהוריהם על מנת שיוכלו להצליח ולהשקיע בעתידם. הם התקדמו בהדרגה ועלו אט אט בסולם הדרגות והתפקידים, לעתים מתוך הגמשה והתאמה של החוקים והכללים, לעתים מתוך התגברות על קשיים גדולים ולעתים בהצטיינות יתרה.

כולם זהו עוד בשלב הטירונות כבעלי פוטנציאל יוצא דופן, ובעזרת מפקדיהם השתלבו מיד לאחר הטירונות בקורסים ובהכשרות הנחשבים יוקרתיים. הם תיארו את מפקדיהם כמי שהיו הגורם העיקרי להצלחתם. הראיונות רצופים בסיפורים מפורטים על שורה ארוכה של מפקדים, בראש ובראשונה המפקדים הישירים בטירונות איתו, אך גם מפקדים במסלולי ההכשרה הנוספים ובבסיסים. בכל הראיונות מתוארים מפקדים שהאמינו במרואיינים ושימשו להם מוקד עיקרי לסיוע ולתמיכה ועוגן אמיתי בחייהם. המפקדים מתוארים כמי שלא ויתרו על המרואיינים ונלחמו על מנת שהם יוכלו להצליח ולהתקדם.

הם השקיעו שעות ארוכות בשיחות אישיות איתם, חיזקו אותם ועודדו אותם להתמודד; הם הביעו עניין אמיתי בחייהם ובהמשך דרכם האישית והמקצועית. המפקדים תמכו במרואיינים בחייהם הממשיים ולעתים אף בבני משפחותיהם. הם לימדו אותם להציב מטרות, להתמודד עם משברים, הציבו בפניהם אתגרים משמעותיים ותגמלו אותם כשהצליחו. המפקדים מתוארים כמי שהיו מודל לחיקוי ולהערצה, והמרואיינים כינו אותם בכינויים כמו "אדם גדול ומיוחד", "האלוהים הקטן שלי". הם מתוארים כמי שאחראים להשתנות המרואיינים לטובה ולהפיכתם לבני אדם בוגרים, רציונליים וחדורי אמונה ביכולתם להצליח, ערכיים ומאמינים בעצמם וביכולותיהם. מרבית המרואיינים דיברו על מפקדים משמעותיים שפגשו בשלבים שונים של דרכם הצבאית, ואשר עם חלקם יצרו קשר אישי עמוק שנמשך לאורך תקופות ארוכות והעמיק הרבה מעבר להגדרת התפקיד הפורמלית.

בתקופות שלפני הגיוס ובתקופת הטירונות מתוארים החברים כמי שלרוב חסמו ובלמו את התפתחותם של המרואיינים, עודדו אותם להשתמט מגיוס ולעתים אף הקשו עליהם בפועל, לעגו להם וחיבלו בניסיונותיהם לשנות את דרכם ולהתיישר עם הדרך ה"נכונה". לאחר שהמרואיינים עברו למסלול צבאי נורמטיבי, הם רכשו חברים המתוארים כחברי אמת, שתרמו מאוד להתמודדותם עם הקשיים והצלחתם במסלולים שעברו. המרואיינים מספרים על חברות הנמדדת ברגעים הקשים, מספקת תמיכה משמעותית ברגעי משבר ומהווה גורם משמעותי מאוד בדרך להצלחה. הלכידות, החברות והגיבוש החברתי היו גורמים שתרמו מאוד להצלחתם. חלק מהמרואיינים אף העידו שכיום, לאחר שעברו את השינוי, הם מנסים בעצמם להשפיע על חבריהם, כדי שיהיו אנשים טובים יותר.

המרואיינים ממלאים תפקידים משמעותיים בצה"ל כקצינים וכמפקדים. למרביתם תכניות מפורטות לעתיד בתחום האיש, המקצועי והמשפחתי. חלקם שואפים להמשיך במסלול צבאי או ביטחוני. כולם מדברים על רצונם בבית ובמשפחה ומרביתם מדברים בפירוט על סגנון החיים הרצוי להם ועל סוג הקשר שיקיימו עם ילדיהם, הדומה לקשר שהיה להם עם אביהם ועם מפקדיהם בצבא.

ברור כי הובאו כאן חמישה סיפורים ייחודיים ויוצאי דופן על צעירים בעלי תעצומות נפש בלתי רגילות שהצליחו להוציא את עצמם ממסלול חיים של עוני, מצוקה ופשע ולנתב את חייהם לנתיב נורמטיבי של שירות צבאי משמעותי, הקמת משפחה ופיתוח קריירה צבאית או אחרת. עם זאת ישנם גורמים נוספים בעלי עוצמה רבה שסייעו לחיילים ליצור את המפנה בחייהם. גורמים אלה יכולים לסייע לחיילים נוספים הנמצאים על הקו הדק המפריד בין רצף של כישלונות לנקודת מפנה חיובית שתשנה את מסלול חייהם ותסייע להם להשפיע על מעגלים רחבים בסביבתם הצבאית והאזרחית.

גיוס חיילי מקא"ם וחיילות חג"ם מאפשר להם, לעתים לראשונה בחייהם, לחוות חוויות הצלחה, לפתוח דף חדש, לרכוש מקצוע ולהתקדם בחייהם. המאפיינים הבולטים של צה"ל, כגון תובענות, היררכיה נוקשה ועוד יכולים להפוך לכלים שבאמצעותם ניתן לקדם את האוכלוסיות הייחודיות הזקוקות לכך בצה"ל בפרט ובחברה בכלל (חיל החינוך והנוער, 2011). ב-1979, עוד לפני ההקמה הפורמלית של המקא"ם ביקר הרמטכ"ל דאז רב-אלוף רפאל איתן - רפול, במחנה דותן ואמר: "אנחנו, בתור צבא, פשוט יכולים לקחת את העניינים האלה בידיים ולעשות כל מה שהצבא יכול לעשות" (אשכול, 1995). החיילים שתוארו בפרק זה הביאו איתם תכונות אישיות, כמו נחישות, מסוגלות עצמית, יכולת להתבוננות עצמית ולהפקת לקחים, אולם הללו לא היו מאפשרות להם להשתלב בחברה באופן כה בונה ללא המסגרת שהצבא העמיד לרשותם. יתרה מזאת, ייתכן כי ללא מסגרת זו, הכישורים האישיים המיוחדים שלהם היו עלולים להפוך את חלקם למנהיגים בעולם הפשע.

מחקרים קודמים (דפרין, 2009; לב ארי, ראזר, אזולאי ואדלר, 2013; מש ודינאי, 1994) הראו כי רשת חברתית מסועפת, הכוללת תמיכה בבית וביחידה, משפיעה לחיוב על שרידות בשירות. בעבר נמצא קשר בין טיפוס המשפחה של חיילי איתן (חמה, אכפתית או מזניחה) לבין הסתגלותם לצה"ל (מש ודינאי, 1994). החיילים תופסים את המשפחה כגורם המסייע להצלחה בשירות;

גם בסיפורי הנחקרים בפרק זה, אף על פי שהגיעו ממשפחות מפורקות, ניכר כי לכולם הייתה תמיכה של דמות משמעותית במשפחה (אב או אם) או לחלופין של בן זוג. יכולתה של המסגרת הצבאית להשפיע על אופי הקשר הזה היא זניחה, אולם מכלל הסיפורים וכן מהמחקרים שהובאו לעיל עולה גורם תומך נוסף ורלוונטי לדיון - המפקד הישיר. הוא נתפס כגורם תומך ראשון במעלה, המתאפיין בשלושה היבטים מרכזיים: יצירת קשר קרוב ודיאלוג מכיל, הצבת גבולות ברורים ומתן הערכות חיוביות לפקודים. מדובר במפקדים שאינם מסתפקים במילוי חובותיהם המינימליות כלפי פקודיהם אלא יוצרים קשר הכולל הצבת סטנדרטים גבוהים ללא ויתור לצד הקשבה, הכלה וסבלנות רבה גם למעידות ולאי-הצלחות. אלה דמויות שהחיילים תפסו כחזקות וסייעו בהפחתת חרדות ובשיקום תחושת המסוגלות (לב ארי, ראזר, אזולאי ואדלר, 2013).

לפי הספרות המקצועית על פיתוח מנהיגות אותנטית (Shamir & Eilam, 2005) נראה כי מנהיגים מתפתחים פעמים רבות מתוך נקודת מפנה קריטית (defining moment) בחייהם: אירועים או נסיבות שבהם הם התמודדו עם דילמות או עם בחירות קשות שהיו בבחינת הזדמנות ללמוד מהן ומהפעולות הקשורות בהן על ערכיהם, על המוטיבציות ועל סדרי העדיפויות והיכולות. תהליך רפלקטיבי זה חל פעמים רבות בעידודו של גורם חיצוני שעוזר לפרט להתבונן על מה שעבר וללמוד על עצמו מתוך כך. בכל הסיפורים שהובאו בפרק זה ניכר כי נקודת המפנה הקריטית הייתה הגיוס לצה"ל והחודשים הראשונים בשירות, שבהם הקושי היה הגדול ביותר. ניכר כי השיחות עם הדמויות המשמעותיות מבית, שעודדו לגיוס ותמכו בשירות בצבא, לצד שיחות רבות עם המפקדים שעימתו את החיילים עם הבחירות שלהם בעבר ובהווה והביאו אותם לבחור כל פעם מחדש בהמשך השירות בצה"ל - כל אלה יצרו תהליך רפלקטיבי ומעצים בכך שאפשרו לחיילים לראות את הבחירות שלהם, דווקא בשל היותן לא מובנות מאלהן, כנקודות עוצמה שנתנו להן כוח להמשיך הלאה ולהפוך בהמשך למנהיגים גם בתוך המסגרת הצבאית.

ברור כי כמו החיילים שתוארו בפרק זה, גם מפקדיהם הם בעלי תכונות אישיותיות ייחודיות המסייעות להם במלאכת הפיקוד המורכבת על חיילי איתן. אולם נראה כי עם הכשרה נכונה, ליווי ומתן כלים פיקודיים, יכולים רבים ממפקדי צה"ל להיות דמויות משמעותיות עבור חיילי איתן ולהפוך את השירות הצבאי לנקודת מפנה בחייהם.

סוגיה נוספת העולה מסיפורי החיילים שתוארו בפרק זה היא השונות הקיימת בתוך קבוצה המוגדרת כבעלת מאפיינים זהים או דומים, גם בקרב אוכלוסיות המוגדרות כאוכלוסיות ייחודיות. המרואיינים בפרק זה מתאימים מבחינת נתונייהם האישיים ורמת קשיי ההסתגלות שלהם למסלול איתן. יתרה מזאת, סביר להניח כי התהליך שעברו דווקא במסלול זה הוא שהוביל אותם להאמין בעצמם, להעזי ולהצליח. עם זאת, הם שונים מחיילי איתן אחרים שאינם מצליחים להשיג אותם הישגים. הם אותרו בשלבים המוקדמים לשירותם כבעלי יכולות יוצאות דופן ולכן נותבו למסלולים שיאפשרו להם התפתחות והצלחה. עובדה זו מאירה את הצורך להוסיף ולהתבונן על כל פרט ומאפייניו הייחודיים לצד המסלול הקבוצתי המשותף המיועד לחיילים בעלי מאפיינים דומים. על צה"ל להוסיף ולהעמיק את תהליכי האבחון והמיון של החיילים מאוכלוסיות ייחודיות לפני שירותם ובשלבים הראשונים לשירות כדי לתת את המענה המיטבי לכל אחד מהם, למצות את כישוריהם במהלך השירות הצבאי ולהכניסם להשתלבות מוצלחת בחברה הישראלית.

מקורות

- אשכול, י' (1995). בלב וברוח: חיל החינוך והגדנ"ע בצה"ל מראשית שנות השמונים ועד אמצע שנות התשעים. מפקדת קצין חינוך וגדנ"ע ראשי.
- בן גוריון, ד' (1963, 3 ביולי). נאום "עם פרידה".
- גונן, א' וזכאי, א' (2009). מנהיגות ופיתוח מנהיגות - מהלכה למעשה. תל אביב: משרד הביטחון.
- דפרין, כ' (2009). שרידות בשירות של חיילי המקא"ם - זיהוי המאפיינים במשותפים. צה"ל: חיל החינוך והנוער.
- חטיבת תוה"ד (2006). עקד פיקוד ושליטה.
- חיון, ב' (2015). גורמי סיכון וגורמי הגנה בקרב חיילים בסיכון. עבודה שנתית במכללה לביטחון לאומי, מחזור מ"ב, 2014-2015.
- חיל החינוך והנוער (2011). תורת החינוך.
- לב ארי, ל' ראזר, מ', אזולאי, נ' ואדלר, ר' (2013). השתלבותם של חיילי מקא"ם וחיילות חג"ם בחיים האזרחיים. צה"ל: חיל החינוך והנוער.
- מש, ר' ודינאי, ע' (1994). הקשר בין טיפוסי משפחות של חיילי מקא"ם לבין הסתגלות בניהן לצה"ל. מגמות, ל"ה(4), 375-385.
- Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002). *Geeks and geezers*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Shamir, B., Dayan-Horesh, H., & Adler, D. (2005). Leading by biography: Towards a life-story approach to the study of leadership. *Leadership*, 1(1), 13-29.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16, 395-417.
- Watson, T. J. (2001). The emergent manager and processes of management pre-learning. *Management Learning*, 32(2), 221-35.