

מהפך במוטיבציה לשירות צה"ל

הסבר אפשרי

סא"ל רון שטרן

שילוב של סיבות חיצוניות (ירידת האידאולוגיה הציונית, עליית האינדיווידואליזם וכו') ושל סיבות פנימיות (מדיניות של ויתור על כוח אדם בעייתי, אי-תגמול לוחמים לעומת משרתים בעורף וכו') הביא בזמנו לירידה גדולה במספר המתגייסים המוכנים לשרת שירות משמעותי. שינוי היחס של צה"ל ללוחמים שינה את התמונה לטובה – בלי שחל שינוי כלשהו בסביבה החיצונית

צה"ל קיים עבודת מטה, שבסופה פורסמה במאי 1994 תוכנית שנקראה מצב"א (מיצוי כוח אדם). המטה הכללי של צה"ל דן בתוכנית וקבע, בין השאר, כי שירות החובה לגברים יקוצר ב-4 חודשים החל מסוף 1998. אולם המטה הכללי קבע שלושה סייגים להחלטתו:

1. הפעלתה האופרטיבית של התוכנית מותנית במימוש כל מרכיביה כחבילה אחת.
2. קבלת גיבוי תקציבי.
3. ההחלטה הסופית ביחס למימוש התוכנית תתקבל באוגוסט 1995.

משחלפה שנה התברר, כי הערכת המצב, שהביאה לתוכנית לקצר את שירות החובה, כבר אינה תקפה, וכי אין שום אפשרות לממש את תוכנית מצב"א.

ישנן סיבות רבות לשינוי החד הזה בהערכת המצב. המשמעותית שבהן היא עדכון מספרם החזוי של המתגייסים לשירות חובה בשנים 1996-2000. בבת אחת התחוויר למפקדי הצבא, כי הגידול הצפוי במספר המתגייסים – גידול שאמור היה לאפשר את קיצור השירות – לא יתממש וכי אף צפוי קיטון במספרי המתגייסים.

הנתון הבא יש בו כדי להמחיש את גודל השינוי: הקיטון במצבות של משרתי החובה – כפי שהופיע בתחזית המעודכנת – זהה בהיקפו למחצית מהצמצום בכוח האדם שהיה נגרם כתוצאה מקיצור השירות.

לשינוי מדהים זה היו כמה סיבות:

1. מספר עולים קטן באופן משמעותי מזה שהניחו הוגיה של תוכנית מצב"א.
2. גידול בהיקפן של דחיות השירות כפיצוי על הפגיעה באיכותם

החל מהשליש האחרון של 1996 חל מהפך במדדי המוטיבציה של המתגייסים לצה"ל. אחרי תקופה ארוכה של ירידה רצופה, שנמשכה מספר שנים, נרשמים לרוחב כל הספקטרום שינויים לטובה, אשר בחלקם הם התמתנות של מגמת הירידה, ובחלקם הם שינוי כיוון של ממש.

השאלה הגדולה היא: מה גרם למהפך?

האם שינוי בסביבה החיצונית (האזרחית) או שמא שינוי שחל במדיניות, בכללים ובגישה של המערכת הפנימית (צה"ל)? מאמר זה מציע מודל להבנת התופעה – מודל הלוקח מהתיאוריה של הכאוס – ומנתח את הדילמות שעמדו בפני מקבלי ההחלטות באכ"א בשנים 1995-1996, את ההחלטות שהתקבלו, את הפעולות שננקטו ואת התוצאות שהושגו.

רקע

רע"ן ת"ש באכ"א,
בוגר בכנכלה
ובמדעי המדינה,
מוסמך במדעי
המדינה

באמצע שנות ה-80 החלו מחזורי הגיוס לצה"ל לגדול באופן משמעותי. בתוך כעשור גדלה מצבת החיילים בשירות חובה – גברים ונשים – ב-40%. הסיבות לגידול זה היו בעיקר גידול בשנתוני הלידה (שהושפעו מה"בייבי בום" אחרי 1967 ומגל העלייה מברית-המועצות בתחילת שנות ה-70). מאוחר יותר נרשם גידול נוסף במספר המתגייסים בשל גל העלייה שהחל עם התפרקות ברית-המועצות ב-1989.

צה"ל ניצל את תוספת המתגייסים להקמת יחידות לוחמות להשלמת סדר-הכוחות ביחידות קיימות, להחלפת חיילי מילואים הן בדרג הלוחם והן בדרג העורפי ולצמצום מספרם של אנשי הקבע והאזרחים עובדי צה"ל. מציאות זו, שהייתה חיובית בבסיסה, יצרה מצב שבו ניתן היה להקצות מדי שנה יותר חיילים ליחידות השונות, ונוצרה תחושה של עושר יחסי.

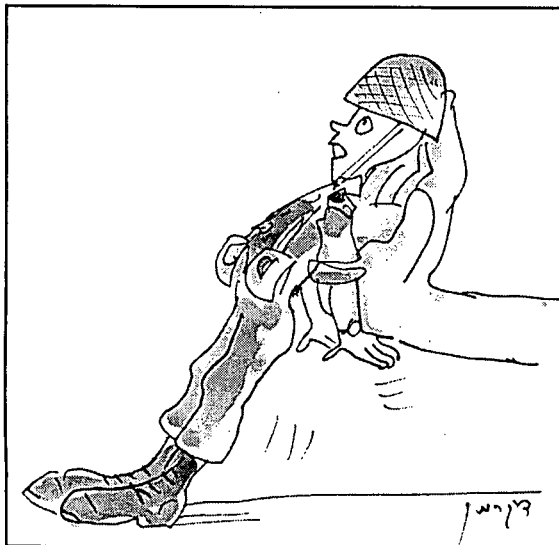


במספר החיילים שלא ניתן היה לשבצם אלא בעורף בלבד. כפי שכבר הודגש במאמר זה, את הירידה בפרופיל הרפואי של המתגייסים יש לייחס לא רק לירידה במוטיבציה, אלא גם לבדיקות רפואיות יותר דקדקניות. שני אלה – הירידה במוטיבציה והבדיקות הקפדניות – הביאו לכך שהלכה והצטמצמה השליטה של צה"ל על שיבוצו של הפרט: אם לפני כעשור היה צה"ל משבץ כ-80% מהמתגייסים על-פי צרכיו, הרי שב-1995 ירד מספר זה ל-60%.

צה"ל עמד איפוא בפני פרדוקס חמור: מחד גיסא מחזורי הגיוסים הלכו וגדלו, אך מאידך גיסא נוצר בתחומים מסוימים מחסור בכוח אדם.

המחזוריים הגדולים יצרו בציבור תחושה של עודף, וכתוצאה מכך הועלו דרישות לקצר את שירות החובה ולגייס פחות אנשי מילואים. בצבא אף נוצרה נורמה של ויתור קל על מתגייסים בעייתיים.

צה"ל עמד בפני מצב של אסימטריה בלתי נסבלת: עודפי כוח אדם גדולים בתפקידים עורפיים לצד מחסור בכוח אדם



ביחידות שדה. לכן אין להתפלא על שביחידות העורף יש לעיתים אבטלה סמויה, בעוד שביחידות השדה מדווחים המשרתים על עומס רב ועל שחיקה.

לאסימטריה זו יש מחיר כלכלי כפול: מצד אחד עלות אחזקתם של חיילי העורף הרבים היא גדולה, ומצד אחר אי אפשר לוותר על שירותם של אנשי מילואים לשם הקלת העומס ביחידות השדה. המחסור בשדה לצד העודף הגדול בעורף פגע גם בדימויו של צה"ל. הוא הצטייר כצבא לא יעיל, שאינו מנצל כהלכה את משאביו האנושיים. נוסף על כך מואשם צה"ל שאינו דואג לתגמל כראוי את החיילים ביחידות השדה, אשר העומס עליהם הוא רב (שלא לדבר על חשיפתם המוגברת לסיכונים) לעומת חיילי העורף.

של בוגרי החינוך הטכנולוגי וכמענה לצורכי קליטתם של עולים מחבר המדינות, שרצו להשלים לימודים על-תיכוניים; 3. הקצאת כוח אדם רב יותר לשירות במג"ב ובמשטרת ישראל עקב המשימות הנוספות שהוטלו עליהם בעקבות הסכמי אוסלו.

4. גידול משמעותי בנפל משירות החובה וקיטון משמעותי בשיעור המתגייסים שהיו כשירים לשירות קרבי.

ברצוני למקד את הדיון בסיבה הרביעית מתוך הנחה שהיא עשויה להצביע על בעיות בתחום המוטיבציה.

לירידה בשיעור המתגייסים שהם בעלי כושר קרבי יכולות להיות סיבות רבות, שניתן לחלקן לשלוש קבוצות:

1. שיפור ביכולת האבחון הרפואי כתוצאה מהתפתחויות טכנולוגיות.

2. יד קלה יותר של הוועדות הרפואיות על "הדק" הורדת הפרופיל הרפואי.

3. מכלול של גורמים, שלהם אנו נותנים את שם הקוד "מוטיבציה", ואשר קשורים לשינויים חברתיים ותרבותיים שעוברים על החברה הישראלית.

גורמי הירידה במוטיבציה לשירות קרבי

את הירידה במוטיבציה לשרת כלוחמים או כחיילים ביחידות שדה ניתן לייחס לשלושה גורמים מרכזיים:

1. הירידה בחשיבותה של האידיאולוגיה הציונית והתחזקות של תפיסות אינדיבידואליסטיות, הגורסות שמחויבותו של אדם היא בראש ובראשונה לעצמו ולביתו ולא לחברה שבה הוא חי. להתחזקות התפיסה האגוצנטרית הזאת תורמת הפרגמנטיזם של החברה הישראלית – הפיכתה לקואליציה רופפת של קבוצות אינטרסים, שהחישוקים המחזיקים אותן יחד הולכים ומתרופפים במהירות.

2. השחיקה בהערכה הציבורית לצה"ל. לאחר מלחמת ששת הימים נהנו קציני צה"ל מיוקרה עצומה, שבאה לידי ביטוי – בין היתר – ב"חטיפתם" של קצינים משתחררים לתפקידי מפתח בחברות כלכליות גדולות. לאחר מלחמת יום הכיפורים חל פיחות גדול ביוקרתם של קציני צה"ל, וכתוצאה מכך גם הצטמצמה האטרקטיביות של קריירה צבאית בעיני הצעירים בישראל.

3. תהליך השלום. כאשר תחושת האיום החיצוני יורדת, מצטמצמת הנכונות להקרבה עצמית.

לשילוב של שלושת גורמים אלה הייתה השפעה דרמטית: בין 1985 ל-1994 קטן שיעור המתגייסים בעלי הכושר הקרבי ב-10%. הירידה הייתה רצופה ועקבית ולא נקטעה אפילו פעם אחת במשך 10 השנים האלה. כתוצאה מכך נרשם גידול משמעותי

תוצאותיה של המדיניות החדשה היו מבהילות: בתוך שנה אחת בלבד קפץ מספר החיילים שאינם מסיימים שירות חובה מלא ביותר מ-50% והגיע ל-24% מכלל המשתחררים של שנת 1995.

התופעה גולשת אז אל מעבר למערכי המנהלה והשירותים וחודרת גם למערכי הלחימה, ההפעלה והאחזקה.

סקרים שעורכת מחלקת מדעי ההתנהגות בצה"ל מצביעים גם הם על ירידה קבועה ומובהקת בנכונות הנוער לשרת בתפקידים התנדבותיים וקריביים. גם בקרב המתגייסים הולך ומצטמצם שיעורם של מי שרוצים להשתבץ ביחידות שדה. יתר על כן, שיעור החיילים המסווגים כמי שסובלים מקשיי הסתגלות עולה אף הוא בהתמדה וכבר מגיע



חייל מקבל חיסון במהלך חיולו. השאלה המסקרנת ביותר היא אם המהפך במוטיבציה יתמיד למרות שינוי הערכים בחברה הישראלית

ל-10% מהשנתון.

באגף כוח אדם מתגבשת ההכרה שמדיניות הגיוס שנוקט צה"ל משיקולים כלכליים פגעה ב"ערך השירות", וכי החיבור בין התהליכים החברתיים שתוארו לעיל לבין אותה מדיניות גיוס יצר "מסה קריטית". תגובת השרשרת כבר החלה, והפיצוץ הוא רק עניין של זמן.

הבנת ההתפתחויות התאפשרה כתוצאה מתהליך של "חשיבה אסטרטגית" שהתקיים באכ"א (בהובלת חטיבת התכנון) ואשר נמשך יותר משנה. תוך כדי התהליך נבחנו השפעות השינויים בסביבה החיצונית והפנימית על המשאב האנושי בצה"ל (ראו תרשים להלן).

במצב שנוצר לא ניתן להעלות על הדעת קיצור של שירות החובה. הסיבה: קיצור כזה יגדיל את העומס – הגדול בלאו הכי – על יחידות השדה ויחייב הישענות רבה יותר על אנשי מילואים. אז מה לעשות בעודפי כוח האדם שהצטברו בתפקידים העורפיים? צה"ל העדיף בסופו של דבר לנקוט את הפתרון הכלכלי: לשחרר משירות כל מי שההערכה לגביו היא שקלושים סיכוייו לשרת שירות משמעותי. מדיניות חדשה זו הופעלה החל מסוף 1994. בשל אילוצים משפטיים מפעיל צה"ל אותם הכללים באופן אחיד על כל האוכלוסיות ומאפשר למשתחררים טרם זמנם לצאת לאזרחות עם תעודת שחרור שאינה בבחינת "אות קין". נאמר בה שנושא התעודה שוחרר משיקולים ארגוניים.

חשיבה אסטרטגית והערכת מצב לכוח אדם



הסביבה החיצונית



לחברה, הפיכת הציונות למילה גסה וכו'. ברור שאת הבעיה הזאת לא ניתן לפתור באמצעות כלים של אינדוקטיביזם המוונים. ההסיבה: כלים ממלכתיים מתקשים לטפל בבעיה הנובעת מירידת הכוחה של המדינה לגייס את ההמונים.

ברור שמוכרחים לשנות תפיסה, ובאכ"א מתפתחת גישה חדשה שעיקרה הם:

התאמת הכלים והכללים לרמת הפרט

ניצניה של גישה זו ניכרים כבר ב-1995, עם הפעלתה של שיטת הגיוס החדשה (מיון בשלב המלש"ב). גישה זו כללה, בין השאר, שינויים בתפיסת ההפעלה של מערכת ההכנה לצה"ל בשלב המלש"ב, קיום דיאלוג איכותי ומוקדם בין צה"ל לבין המלש"ב (שכלל התאמת ציפיות, גיבוש העדפות והקדמת המיון לשלב המלש"ב) ומעבר מאסטרטגיה של פסיביות ועמימות לאסטרטגיה של אקטיביות שיווקית, תוך שימוש בכלי תקשורת שונים, למשל תוכניות טלוויזיה ואינטרנט.

עַרְךָ הַשִּׁירוֹת

כדי להמחיש "הלכה למעשה" את ערך השירות מוכן צה"ל "לשלם" בשילוב חיילים באיכות נמוכה (הורדת רף הגיוס), במתן

ממצאי הניתוח תורגמו למגמות כלליות ונוסחו כ"בעיות מרכזיות לטיפול" (ראו תרשים לעיל).

לראשונה זה שנים נשמע בצה"ל צמד המילים "בעיית מוטיבציה". הבעיה מזוהה בראש ובראשונה במערך המילואים, אך השפעותיה ניכרות – כמתואר לעיל – גם בקרב משרתי החובה והמלש"בים (מועמדים לשירות ביטחון, דהיינו בני נוער שלפני גיוס). לחטיבת תכנון כוח אדם באכ"א ברור כי הכרה בקיומה של הבעיה היא תנאי מקדים והכרחי לטיפול בה. תחת השם "מקבץ נתוני כוח אדם סדיר" מוצג מכלול שלם של נתונים ממקורות מגוונים ובחתכים רבים, והמשמעות העולה מהם היא אחת: יש בעיה!

הנתונים האלה מוצגים בא"א ובמטה הכללי, המחסום הפסיכולוגי נשבר, והעיסוק בנושא הזה מקבל לגיטימציה ועדיפות.

א'ד מטפלים בבעי'ת המוטיבציה?

כפי שכבר הודגש, רבות מהסיבות לירידה במוטיבציה כלל אינן קשורות לצה"ל: עליית האידאולוגיות הגורסות כי הפרט קודם

לגיטימציה לעודפים במפקדות (הגבהת רף התקינה של המנהלה ב-7% לעומת תוכנית מצב"א) ובפגיעה אפשרית במידת ההתחשבות בקשיים אישיים וכלכליים.

ערך השירות הקרבי

נקבעה מדיניות ברורה של דיפרנציאציה לטובת המשרתים במערכים הקרביים וביחידות הקדמיות (ראו תרשים).

נפשיות אותנטיות.

כל הפעולות ננקטו במהירות לאור המדיניות החדשה, אך תוך הקפדה על שמירת בריאותם של החיילים.

פעולות אלה וההכרה בחיוניותן מחזקות את יכולת המפקדים לטפל בחיילים במסגרת היחידות ובכלים פיקודיים, בלי שייחוצר צורך להעביר את הבעיות לטיפולם של "סקטורים" אחרים ותוך הקטנה משמעותית של הנשירה מהיחידות. המסר ברור וחד: בצה"ל מתייחסים ברצינות לנושא כוח האדם. החיילים מבינים שזה הקו, שזו רמת הציפיות, ומתנהגים בהתאם. המסר עובר גם לנוער העומד לפני גיוס.² (התהליך מורכב וקשה להוכחה, אך הסבר אפשרי ניתן למצוא בעובדה שבני כיתה אחת מתגייסים על פני כ-9 חודשים, ויש תהליך של היזון חוזר מהמתגייסים אל המלש"בים, ואף ייתכן שמבני שכבה בוגרת אל השכבה שמתחתיה).

השיפור הוא לרוחב כל הספקטרום: שיעורי הכשירות הקרבית מתייצבים ואף עולים במקצת, שיעור המבקשים להגיע לתפקידי לחימה עולה, הנשירה בהכשרה ובשירות יורדת, היקף הקבילות יורד. מדובר בשינוי כיוון הנצפה על-פני מספר נקודות בדיקה ולא כתופעה בודדת.

תגמול המשרתים

העדפת המשרתים שירות משמעותי

או הטובים יקבלו יותר

העדפה ותגמול בהשתלבות במשק	מלגות והעדפות בקבלה למוסדות לימוד	העדפת לוחמים בחוק חיילים משוחררים	שכר דיפרנציאלי משופר ללוחמים
----------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------

החמרת הסנקציות נגד מי שלא ממלא את חובתו האזרחית

טיפול רוח החייל הקרבי

המלחמה על כל לוחם

דטרמ'ניזם או כאוס

התוצאות ברורות ומבורכות, אך כדי להעריך (לצרכים מבצעיים ולא רק לשימושים מחקריים) את הסיבות לשינוי ואת משקלן היחסי יש צורך במודל כלשהו. המודל הדטרמיניסטי,³ המבוסס על רגרסיות מרובות משתנים, נכשל.⁴ תיאוריות מתחום מדעי ההתנהגות מספקות בסיס תיאורטי נאה לעין והסברים פוסט-פריוריים משכנעים, אך עם יכולת ניבוי מוגבלת.

נחוץ אפוא מודל אחר, וברצוני להציע שימוש במודל, הלקוח מתוך הדיסציפלינה של מערכות דינמיות שאינן לינאריות. הכוונה היא לתיאוריות מתורת הכאוס, ואנסה לתאר מדוע קיימת רלוונטיות לשימוש בתיאוריות אלו.

ראשית, תורת הכאוס מניחה רגישות גבוהה לנתוני הפתיחה, דבר הידוע יותר בשם "אפקט הפרפר". מערכת כגון זו שבה אנו עוסקים, המערבת עשרות אלפי בני-אדם ועוד מאות משתנים סביבתיים, דומה למערכת כאוטית בכך שאינה מאפשרת ידיעה מלאה של כל הפוזיציות ברגע נתון (ומכאן שגם אינה מאפשרת

הדיפרנציאליות מתבטאת בקידום, בתנאי שירות ובשכר, וצה"ל מקיים עבודת מטה למען הרחבת הדיפרנציאליות גם לתגמולים אזרחיים כגון: חוק חיילים משוחררים, משכנתאות, מלגות להשכלה גבוהה וקבלה לעבודה במגזר הציבורי.

תגמול חיובי מזהה ככלי המרכזי למימוש המדיניות, ואילו סנקציות למשתמטים נמצאות בעדיפות שנייה.

גם בקרב המפקדים מתפתחת ההבנה, שכוח האדם העומד לרשותם אינו מובן מאליו, וכי יש לנקוט פעולות שונות על מנת לטפחו ולשמור עליו, אחרת הוא פשוט יחסר. במפח"ש טבעו את הסיסמא "מלחמה על כל לוחם", ובא"א משנים את כללי המיון והשיבוץ, כך שחיילים המגיעים ליחידות הקדמיות יוכלו להישאר שם גם אם חלו שינויים במקצועם, בתפקודם או בכושרם הגופני. כך, למשל, שונתה פקודת הקל"ב⁵ באופן המאפשר למפקדים לממש בצורה טובה יותר את סמכותם ואת אחריותם; ספר הפרופילים, שלפיו נקבעים כללי המיון הרפואי, נבחן מחדש לאחר יותר מ-10 שנים; הקל"ב הנפשי, שהיה אפיק משני לטיפול בבעיות של תנאי שירות, חוזר ליעודו המקורי: כלי עזר לטיפול בבעיות

ואלה מורכבות ממשפחות קטנות יותר, שבעצמן מורכבות מפרטים, שגם אותם ניתן לפרק למרכיבים פיזיולוגיים ומנטליים וכך הלאה.

בספרות הכאוס מתייחסים, למשל, לדרך שבה נוצרים "כוחות שוק" בכלכלה כאל מערכת כאוטית.

פתרון מערכות כאוטיות

באומרנו "כאוס" אין הכוונה לאנרכיה ולאי-סדר מוחלטים, אלא להתנהגות שאינה לינארית הן במובן שאינה דטרמיניסטית והן במובן שאי-אפשר לטפל בה באמצעות נגזרות על-ידי קירוב לישר. מערכות כאוטיות ניתנות לטיפול באמצעות המתימטיקה המודרנית, אך בעיקר ניתנות להבנה על-ידי שימוש במושגים אטרקטורים (מושכים).

כך, למשל, כדור שנטיל בקערה ינוע סביב הדפנות, אך ישאף תמיד להגיע לנקודה הנמוכה ביותר בקערה. נקודה זו היא האטרקטור.

אטרקטורים כאלה נפוצים במערכות טבע דומם כמו גם במערכות חיות, ובהקשר של המערכות הכאוטיות נאמר, כי האטרקטור הוא הגורם שאליו נמשכת המערכת הכאוטית. מערכת מזג האוויר, למשל, היא מערכת כאוטית (וזו גם המערכת הראשונה שזוהתה ככזו). אנו יודעים שאפשר לפגוש גשם ואף סופות רעמים באוגוסט, אך האטרקטור של המערכת בישראל בתקופת הקיץ הינו מזג אוויר חמים, ועקרונית המערכת שואפת אליו. אטרקטורים כאלה נמצאים גם במערכות אנושיות.

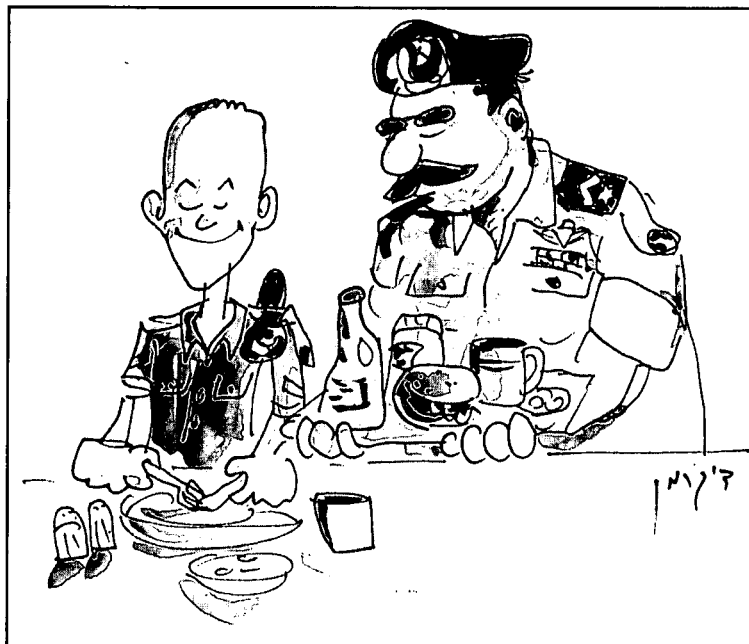
לצורך המחשה נניח כאקסיומה את המושג "טבע האדם טוב מנעוריו". מושג כזה (בהנחה שקיבלנו אותו) הינו אטרקטור, שכן אף שהמערכת האנושית מתנהגת בשונות מרובה תוך מתן ביטוי לאינטרסים אישיים, עדיין נוכל להסביר "דמוקרטיה", למשל, כתוצאה של אותו אטרקטור.

"שום אפשרי של התאוריה"

אנסה להדגים יישום אפשרי של תיאוריית המערכות הכאוטיות על הנושא שבו עוסק המאמר. בקטע העוסק בטיפול בבעיית המוטיבציה הצעתי הסבר באשר לדרך שבה עובר המסר מרמת המקרו (ניסוח המדיניות והפעלתה) לרמת המיקרו (חיילים ומלש"בים).

בתור דוגמא אתאר תחילה מערכת מורכבת אחרת – קן נמלים:

הנמלה הינה יצור פשוט, המעבד אותות בסיסיים מאוד ואינו



לדעת באופן מלא מהם נתוני הפתיחה, ובכך שכל מערכת אנושית תגיע לתוצאות שונות מנקודת פתיחה שונה. יתר על כן, הכאוס מניח חוסר לינאריות. המשוואות אינן פתירות, ולא ניתן להעריך היכן נעמוד בנקודה מסוימת מבלי "לגלגל" את המשוואה עד לאותה נקודה ממש.

המערכת שבה אנו דנים "הוכיחה" אמפירית שהיא עומדת ב"מבחן" זה, וברור שלא ניתן לדעת בוודאות מה יהיה, למשל, שיעור החיילים בעלי הכושר הקרבי בעוד 5 שנים, בעוד ששיעור טעות של אחוז אחד במשתנה זה עשוי להביא למצבה לא יעילה בשיעור של כ-5% ממצבת הלוחמים.

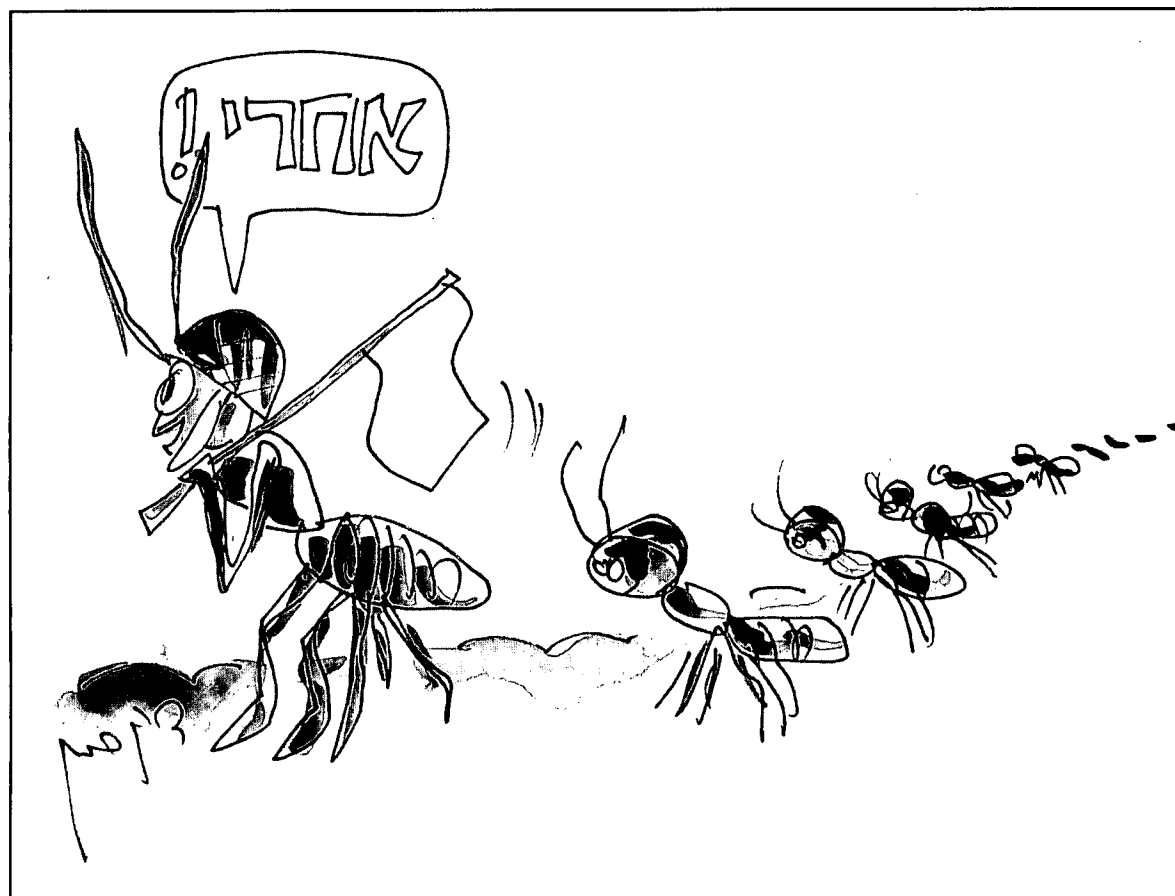
נקודת הדמיון השלישית קשורה למערכות מחזוריות. מערכת כוח האדם בצה"ל פועלת במחזוריות קבועה. הגיוס השנתי והעונתי, מערכת ההדרכה, התעסוקה המבצעית – כולם פועלים בתדירות קבועה. אנו יודעים שמערכות מחזוריות נוטות למצבים כאוטיים. דוגמאות לכך אפשר למצוא בפעולת הלב, העלול להגיע לעיתים למצב כאוטי (התקף-לב), או בתופעות שונות במזג האוויר, דוגמת "אל-ניניו", הגורם אחת לכמה שנים לבצורות ולשיטפונות באזורים שונים בעולם. הסיבה לכך נעוצה בתופעה של הגברה הנובעת מפעילות אנרגיה בתדר מסוים.

הנימוק האחרון בזכות הכאוס הינו הפרקטליות. פרקטליות היא התופעה הגורמת לחוסר הלינאריות, שכן כאשר אנו מטפלים בעקומות, אנו מצליחים לפתור אותן על-ידי קירוב לישר באמצעות נגזרות. התופעה הפרקטלית מראה שהעקומה לעולם אינה חלקה, ובכל קנה מידה – ולו גם הקטן ביותר – עדיין יהיה הקו שבור (ומכאן המונח פרקטל).

ניתן להוכיח שעקומות ההתנהגות האנושית הינן פרקטליות, שכן אם נצייר עקומה המתארת התנהגות של אוכלוסייה שלמה, נגלה שהיא מורכבת מסקלות קטנות יותר של תתי-אוכלוסיות,

הרמה האינדיווידואלית, וזו הדרך שבה עובר המסר אל הפרט, ונוצרת התנהגות של אוכלוסייה שלמה. בהקשר זה כבר הזכרתי את התופעה של היווצרות כוחות

מסוגל לחשיבה מתוחכמת במיוחד. למרות זאת אנו עדים לתופעה שבה נוצר "שביל" של נמלים המשתרך למרחק רב בין הקן למקור מזון כלשהו.



השוק בכלכלה, אך אפשר לקשור תופעה זו לדרך שבה מעוצבות תרבות, אופנה ותבניות התנהגות רבות ושונות.

סיכום

המאמר אינו תמציתו של מחקר מתודולוגי ושיטתי, אלא ניסיון להצביע על מהלכים בתחום מדיניות כוח האדם בצה"ל ועל הקשרם למדדים של התנהגות. השאלה מה משפיע תספק בוודאי "פרנסה" לחוקרים רבים בתחומי הסוציולוגיה ומדעי ההתנהגות, אך המסקנה ברורה: למדיניות כוח האדם יש השפעה מיידית ומובהקת על התנהגותם של החיילים ושל המלש"בים. טענתי היא שהגורמים המשפיעים על המוטיבציה – ומכאן על מדדי ההתנהגות – שייכים בהכרח למערכת כאוטית, ומכאן ניתן להסיק, שבהכרח מתקיים גם אטרקטור רלוונטי. התוצאות האמפיריות שהוצגו קודם לכן מאפשרות להניח

הדרך שבה נוצר השביל היא פשוטה למדי: הנמלים מתפזרות בחיפוש אחר מזון. כאשר נמלה מסוימת מוצאת מזון, היא מודיעה על כך באמצעות הפרשת פרומונים. הנמלים האחרות קולטות ומעבירות הלאה את המסר, וכך נמלה אחת מחקה את תנועת חברתה ונוצר שביל נמלים.

האלמנט העיקרי בסיפור הנמלים הינו קיומן של שתי רמות: האחת – רמת הכלל – השביל שעבור הנמלה הבודדת הוא המציאות האובייקטיבית; השנייה – הנמלה הבודדת – היוצרת את השביל.

הנקודה שברצוני להמחיש היא, שאצל הנמלה לא קיימות תודעה והבנה של הקשר שבין פעולתה לבין יצירת השביל, אך למרות זאת נוצרת השפעה דרסטית בין שתי הרמות.

מערכות אנושיות פועלות אף הן בארכיטקטורה דומה: אף שאין אפשרות לקודד בתוך כל פרט את התוכנית הסופית, ואף שכל פרט מושפע ומתנהג באופן אינדיווידואלי מאוד, בכל זאת מתקיים תהליך של טרנספורמציה דרסטית מרמת המקרו אל



הערות

1. פקודת הקליב – קובץ הכללים וההנחיות המסדירים את המרחק ממקום המגורים ותדירות החופשות של חיילים הסובלים מבעיות אישיות ו/או משפחתיות. תיקון הפקודה הביא להחמרת הקריטריונים והגדיל את סמכות המפקדים בשטח.
2. לא ניתן להתעלם גם מהאפשרות שהדיון הציבורי הנרחב בסוגיית המוטיבציה תרם אף הוא להעברת המסר.
3. המודל הדטרמיניסטי מנסה לחזות את המציאות בעתיד על בסיס ההנחה ש"מה שהיה הוא שיהיה", ושניתן לאמוד את משקלה של תופעה בהווה באמצעות מדידה סטטיסטית של העבר.
4. הכישלון נובע, לדעתי, מתנודתיות גבוהה במשקלו של כל משתנה מסביר לאורך ציר הזמן ולא מחוסר היכרות עם המשתנים או מחוסר מקצועיות בפיתוח מודלים לחיזוי. הערכה זו היא הנימוק המרכזי לבחירת מודל כאוטי ולא מודל של עמימות.

קיומה של מערכת כאוטית המושפעת משני אטרקטורים מרכזיים: הראשון – השינוי הסוציולוגי הרציף שעובר על החברה הישראלית ומושך את המערכת באופן קבוע כלפי מטה בכל הקשור למוטיבציה לשירות צבאי, השני – אשר בהינתן הראשון כאקסיומה או כגורם חיצוני שאין בידי הפרט אפשרות להשפיע עליו, הופך למעשה למשתנה החשוב – הוא מדיניות הצבא.

המסקנה היא, שבאופן כללי ולאורך זמן לא נוכל להעלות את העקומה הכללית של מדדי המוטיבציה, אך ניתן בהחלט ליצור וקטור חיובי שימתן את השיפוע ובנקודות מסוימות (המהוות נקודה זעירה על גבי העקומה התיאורטית, אך יכולות בקנה המידה שלנו להימשך זמן ארוך יחסית ואפילו שנתיים-שלוש) אף להפוך את השיפוע.

טענתי היא שהגורם המכריע ביצירת השינוי שתואר לעיל הינו מדיניות כוח האדם של הצבא. המשמעות המעשית של מסקנה זו היא שלמדיניות יש חלק ממשי ביצירת המציאות והיא אינה מוגבלת רק להתוויית הדרך בתהליך התכנוני.

לפיכך מוטלת על צה"ל החובה לנסח מדיניות כוח אדם ולבנות כלים ליישומה מתוך תפיסה של שותפות יצירתית בעיצוב המציאות ולא של היגררות אחריה. מדיניות כזאת מתחשבת באופן משמעותי יותר בצורכי הצבא תוך שהיא מקטינה את החשיבות היחסית של מה שנתפס על ידינו כאילוץ חיצוניים.

"הערת אזהרה"

המאמר מניח – אך אינו מוכיח – קשר בין מוטיבציה לבין התוצאות האמפיריות של מדדי ההתנהגות, כגון שיעורי הנפל והכשירות הרפואית. קשר זה נבחן ועוד ייבחן רבות, ולצורך הצגת הטיעון לא ראיתי צורך להתעמק במה שבלאו הכי מצוי ועוד יימצא שנים רבות בוויכוח.

כמו כן הטענה בדבר כישלון המודלים הדטרמיניסטיים אינה שלמה: כיוון שאין בידינו מדד שלם של מוטיבציה כפונקציה של המשתנים המשפיעים, אלא אוסף (שאינו משוקלל) של התנהגויות, הרי שניתן לטעון שלו היינו יוצרים מדד כזה, ניתן היה אולי לטפל בו באמצעים לינאריים.

לא בוצע כאן קישור שלם בין התיאוריה של מערכות דינמיות בלתי לינאריות לבין סוגיית המוטיבציה, והכוונה הייתה להצביע על האפשרות לקיום קשר כזה ולהציע לחקור אותו באופן שיטתי יותר.

