

גאוה וסיפוק מפעילות בארגון ומחברות בו מתקיימות בתנאים אלה בהיקף רחב יותר. אין המודל "מסביר" את הקשרים בין תופעות אלה, אלא רק מצוין את סמיכותן (קורלציות).

משתתפי הרבישיח אינם בדעה אחת לגבי אותם גורמים אשר תורמים או מעכבים את תהליך ההמרה של "עבודה" ל"שירות" ול"שליחות". יש המערערים על עצם קיומו של התהליך האמור, ורואים בקיום מודל כזה אמצעי למניפולציה ולשתלטנות מצד דרגים גבוהים בארגון על דרגים נמוכים יותר, ושורש לתופעת הצביעות. מי שמניח שמודל כזה אכן קיים ושימושי, מונחה על ידו לאתר את הגורמים השונים הכלולים בו, ולחפש דרכים לחיזוק גורמי התמיכה בתהליך ההמרה ולהחלשת גורמים אשר מביאים לעיכובו של התהליך זה או לביטולו.

המודל השני העולה מרבישיח מתבסס על ההנחה לפיה בארגון חברתי גדול קיים שוני או פער בין החברים בתפקידיהם, במעמדם, בדעותיהם ובתפישותיהם. ניתן לסווג פערים אלה לשלוש קבוצות.

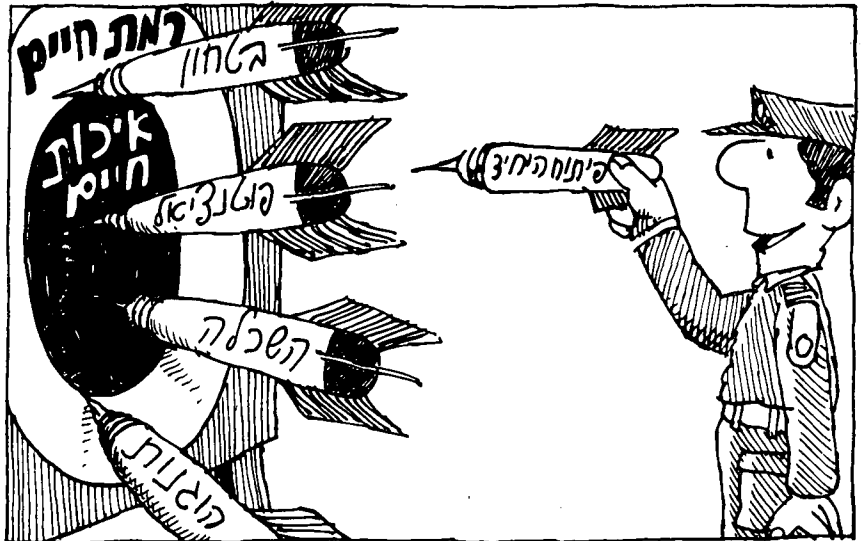
א. פערים בין החברים בתפישת הארגון ומקום היחיד בו. לדוגמה, יש הבדל בין ה"צעירים" ל"ותיקים" לגבי תפישתם את יכולת היחיד להכניס שינויים בארגון, במיוחד אם הוא בדרגה נמוכה.

ב. פערים בתפישות הרדיות, לדוגמה: "אתם חסרי אחריות", או "אתם צבועים". ג. פערים בתפישת הגורמים והתהליכים החיוביים והשליליים בארגון. ת"א"ל ע"י רואה במכתבו תרומה חיובית למטרות הארגון, אך העונים לו רואים במכתבו ביטוי לגישה שלילית והרסנית מנקודת הראות של מטרות הארגון לגייס כוחות צעירים מעולים.

שימוש במודל זה מנחה את המשתמש בו לחפש דרכים להבהיר לחברי הארגון את תפישותיהם השונות, ולחפש דרכים לגשר על פני הפערים הקיימים. אחד הקשיים בנקיטת גישה זאת טמון בחוסר האמון הקיים בקרב הקצונים הצעירים לגבי כוונותיהם של הקצונים הבכורים יותר.

טיפול בבעיה שלפנינו כרוך, להערכתנו, בשילוב מתוחכם של שני מודלים אלה ושל מודלים נוספים אשר יודעו תוך כדי השימוש בשני מודלים ראשיים אלה. מתוך מגמה לצאת מהמבוך שאליו נכנסנו בנושא יחסי חיילים-מפקדים, ברצוני להציע בזה מערכת מושגים העשויה לסייע לנו בטיפול בנושא שלפנינו. במסגרת זו יש להבדיל בין שני מושגי יסוד: "רמת חיים" ו"איכות חיים".

אחת המסקנות אליה הגעתי מניתוח הבעיות שבהן עוסקים הכותבים, היא שלפחות לדעת חלק מאנשי הצבא חטא המסד הצבאי בכך שהתעלם ממרכיבים המביאים ליצירת איכות חיים גבוהה בצבא, ולעומת זאת השקיע את כל מאורו וממונו במאמצים להעלות את רמת החיים של אנשי הקבע. על אי ההצלחה בהעלאת רמת החיים של אנשי



על רמת חיים ועל איכות חיים בצבא

רס"ג גדעון

ישנן תופעות והתבטאויות אשר קשה להישאר כלפיהן אדיש. הנך מגיב עליהן בדרכים שונות: בהפטרת קול, במשיכת כתף, בקללה או בכרכה, בכתיבת מכתב עידוד או הזקעה, בשיחה עם חברים או עם אלה המעורבים ישירות באותה תופעה או התבטאות, ועוד. תגובות אלה שונות בעצמתן, במטרדה אותה רוצה המגיב להשיג, במידת הגילוי או הכיסוי של עמדות ורגשות, וכן בדרגת הסיכון אשר נוטל על עצמו המגיב לתופעה או להתבטאות.

אי שם במרכז טווח התגובות נמצאת תגובתי למכתבו הגלוי של ת"א"ל ע"י אודות השירות בקבע שהתפרסם בבמת "מערכות" (גיליון 269), לתגובות שבאו בעקבותיו (גיליון 272), ולתשובתו של ת"א"ל ע"י למשיגים על דבריו (גיליון 273-274). שמחתי להיווכח כי מספר מפקדים הקדימו אותי, והשתמשו בחליפת דברים אלה לשם דיון ושיחה ביחידותיהם. אני בחרתי לבחון את הדברים מנקודת ראות מקצועית של איש מדעי ההתנהגות, חוקר ואיש מעשה.

קראתי. התקשתי להגיב על פולמוס זה באור רח רציונלי, אולם חשתי שיש ברבישיח זה עצמה וגילוי לב שאסור לנו להחמיץ את

למידת הלקחים הטמונים בו. תוך כדי קריאה נוספת נוכחתי בכיור, שרבישיח זה צופן בחובו אוצר כלום לאיש מדעי ההתנהגות: סדרה של התבטאויות המעלות מצוקות, שאיפות, כוונות ומעשים של אנשים אשר נותנים בדבריהם הר לבעיית היסוד של צה"ל כיום, בעיה המשותפת לארגונים חברתיים רבים – כיצד לגייס את כוח האדם הנחוץ למלוי המשימות, וכיצד "להחזיק" באותם אנשים אשר נמצאו מתאימים לארגון, ואשר הושקעו בהם אמצעים רבים לשם טיפוח כישורים יחודיים. יתרה מזאת, מרבישיח עולה בעיה אנושית-ארגונית-מנהלית בדבר דרך ההפעלה הנכונה של אנשים בארגון, הפעלה אשר מצד אחד תביא אנשים למיצוי יכולתם וכישוריהם, ומצד שני תגרום להם ליצור מחויבות כלפי הארגון.

מתוך החומר שהופיע ב"מערכות" (ואני מניח שמכתבי התשובה לת"א"ל ע"י כללו את כל המכתבים שהגיעו למערכת, או מדגם מייצג שלהם!) עלו שני "מודלים" עיקריים המבטאים תפישות שונות של אנשי הארגון את הבעיות המעסיקות אותם, ובהתאם לכך אף דרכי פעולה שונות.

המודל הראשון מציג את תהליך ההמרה של "חברות על תנאי" בארגון, חברות הנוצרת מכוח החוק או מכוח הרצון לספק צרכים אישיים ("עבודה"), לתופעה הקרויה "שירות" או "שליחות". המודל מציע תנאים הקיימים ביחיד, בארגון ובסביבתו של הארגון, אשר תומכים בקיום תהליך זה או מעכבים אותו. ההנחות הקבועות ביסודו של מודל זה הן ש"שירות" ו"שליחות" עדיפים על פני "עבודה סתם", מפני שכתנאים של "שירות" ו"שליחות" יש ערובה להשקעה מרובה יותר מצד היחידים בארגון בהשגת מטרותיו. נוסף לכך, תכונות כגון שייכות,

• ד"ר גדעון התמחה בניתוח מערכות אנושיות ומשמש כפסיכולוג בצה"ל.

הקבע עשויה להעיד עובדת היותם מלאי טרוניות; כה בשעה שהשקעה מחושבת יותר בטיפוח מרכיבים הגורמים לאדם לחוש עצמו כחי בסביבה שבה איכות החיים גבוהה, עשויה הייתה להביא ליתר התנדבות לצבא ולהפיכת ה"עבודה" בו ל"שירות" ול"שליחות".

רמת חיים

"רמת חיים" הוא מושג המבטא את היכולת של אנשים לחיות על-פי "התקן" המקובל בקבוצות האוכלוסייה אליהן הם משתייכים. כל אדם בחברתנו משתייך לקבוצות שונות בעת ובעונה אחת: ארגוני עבודה, משפחה, קהילה, מפלגה וכיו"ב. בכל קבוצה מתקיים אורח חיים מועדף הנקבע על-פי הנורמות והציפיות של הקבוצה ועל-פי היכולת של חבריה למלא אחריהן.

"רמת חיים" הוא מושג השוואתי. על-ידי שימוש במושג זה ניתן להשוות קבוצה אחת לאחרת, וחבר אחד בקבוצה לאחרים אחרים שבה. יכולת ההשוואה האצורה במושג נובעת מהאפשרות לעשות רדוקציה של כל המרכיבים המשפיעים על רמת החיים לערך אחד, למכנה משותף כלשהו. מכנה משותף זה הופך להיות ערך חשוב בזכות עצמו, ערך אליו נישאים עיני אותה קבוצה. בחברה שלנו ערך זה הוא הערך הכלכלי.

מכיוון ש"רמת חיים" הוא מושג המתאר את ההשוואות שאדם עורך בינו לאחרים, רמת חיים גבוהה משמעותה שאדם משתייך לקבוצות אשר נראות בעיניו נעלות יותר מאחרות, או שהוא מצליח לקיים את אורח החיים בקבוצתו באופן שנראה לו עדיף על פני הדרך שבה חברים אחרים מקיימים אותה. בחברה שבה לאופן הצריכה יש חשיבות רבה למעמדו של האדם, נודעת לרמת חיים השפעה על אופן בחירת המוצרים וצריכתם.

אדם העובר מקבוצה אחת לאחרת, משנה את ציפיותיו לגבי רמת החיים שעליו לקיים. כאשר אדם שוקל את הצטרפותו לארגון חברתי כלשהו, במיוחד לארגון אשר מספק לו את הערך המרכזי, הרי הוא שוקל את סיכוייו להגיע לרמת החיים הנאותה בהשוואה אה לחברים אחרים באותו ארגון, וכן בהשוואה לאנשים אחרים שהם חברים בארגונים אחרים.

ההחלטה להצטרף לצבא קבע, או להמשיך ולשרת בו, קשורה בין שאר השיקולים לתפישת האיש את שאיפותיו לגבי רמת חיים כלשהי בהווה ובעתיד. בין שיקוליו מובאים בחשבון סיכויי התקדמותו בצבא, זאת אומרת — מעבר מקבוצה אחת לשנייה. ייתכן ובטווח קצר מביאה עמה ההצטרפות לצבא קבע רמת חיים סבירה, אולם עם השנים, או נוכח מה שקורה לחבריו המבוגרים של איש הצבא, יכול זה לנטוש את הצבא ולחפש לעצמו מקומות

עבודה שבהם יש לו סיכויים לספק לעצמו רמת חיים גבוהה יותר. אדם עשוי לקבל על עצמו סיכון של קיום רמת חיים נמוכה בהווה, כאשר הוא מצפה לרמת חיים גבוהה בעתיד (הסטורנט העני לרפואה). ייתכן ובשיקוליו של האיש יש מספר טעויות, והוא מוצא עצמו "מפגר" אחר חבריו בתוך הארגון ומחוצה לו. במקרים כאלה יגיב במרירות, ככעס, בהתרחקות מסוימת מן הארגון ובעזיבתו. שורת בעיות נובעות מהסיטואציה שבה מגיע חבר בארגון למסקנה, שהטוב ביותר עבורו הוא לעזוב את הארגון, אולם שורת מחויבויות מוסריות וכלכליות קושרות אותו לארגון. ב"התקשרות הפתוחה" בצה"ל יש ניסיון לענות על בעיות כאלה.

אי אפשר לסיים דיון זה על רמת חיים, מבלי לציין שעזיבתו של חבר את הארגון, במיוחד חבר אשר הארגון וחבריו השקיעו בו מקורות חמריים ונפשיים רבים, מעוררת כלפיו רגשות ותגובות שליליים מצד חברי הארגון. "ההליך פרידה" כזה מן הארגון וממערכת היחסים הבין-אישית שנוצרה במצב זה מכונה בשם "מוות קטן". המתח הרגשי שבו חשתי עם קריאת מכתבו של תא"ל ע' קשור בהצלחתו להעביר את תחושת האימה והחרדה למראה כוחות צעירים וחיוניים העוזבים את יחידתו. לעצמת הביטוי תרמה ללא ספק תחושת הכישלון שנחלו תא"ל ע' ובני דורו בצבא, לאחר שזנחו את ההשקעה בהעלאת איכות החיים, והתמקדו תחת זאת בניסיון להשיג את מטרות הארגון על-ידי העלאת רמת החיים של אנשי הקבע. מפקדים כאלה נכשלו בשל חוסר יכולתם ליצור אווירה המעודדת את השילוב של הישגים בחתירה לקראת מטרות היחידה מצד אחד, ותחושת הזדהות ומעורבות של פקודיהם עם היחידה מצד שני — שילוב הנוצר כאשר מושג דגש על איכות חיים גבוהה.

איכות חיים

"איכות חיים" הוא מושג המשמש לתיאור התנאים הפועלים בתוך האדם ובסביבתו אשר גורמים לו להיות "אנושי", לחוות את עצמו כבעל תכונות והתנהגויות אשר מאפיינים את מה שבעיניו נקרא "אדם", "אנוש" או כל ביטוי אחר המבטא את המהות והתמצית של אותו אדם (יהודי, משרת בצבא קבע, קצין בצה"ל, "ציוני" וכיו"ב).

כאשר אומרים שבסביבה מסוימת קיימת "איכות חיים גבוהה", מתכוונים לכך שלאנשי שי סביבה זאת יש סיכוי רב יותר לחיות על-פי "מהותם האנושית" מאשר לאנשים החיים בסביבה בעלת "איכות חיים נמוכה". כל אדם מגדיר לעצמו את אנושיותו בדרכו שלו ומבטא אותה בדרכים המיוחדות לו. שחקן הכדורסל מבטא את אנושיותו באורח שונה מהכנר או ממנתח הלב. כל אחד מהמשתתפים ברב-השיח הביע את "אנושיותו"

תו", את העניינים החשובים ביותר עבורו בדרכים שונות מחברו. אין לאיש זכות מוסרית לאמר לזולתו: "דברייך אינם ביטוי לאנושיותך", או אפילו יותר מזה: "דברייך מביעים חוסר אנושיות". עם זאת סביר שאדם יגיד לחברו: "בדברייך ובמעשיך הנך מעכב בעדי מלבטא את אנושיותי שלי ולחיות על פיה". מי שימנע מלהעמיד את אנושיותו שלו מעל לזאת של אחרים — יינצל מחששה של צביעות.

ייתכן ושני אנשים יתנהגו באורח דומה, אולם במקרה אחד תהיה ההתנהגות ביטוי לאיכות חיים גבוהה ובמקרה האחר לאיכות חיים נמוכה. השוה, לדוגמה, את המפקד המעמיד את פקודיו בניסיונות הקשים ביותר, מפני שהוא מאמין שבכך הוא מחזק ומחסן אותם לעמוד כתנאי מלחמה בהם תועמד בסכנה מהותם האנושית הבסיסית, למפקד המטרטר את חייליו, מפני שנוצר בינו לביןם "קצר" כלשהו. מפקד זה משתמש באמצעים המובילים לפגיעה באנושיותם של חייליו, ובכך הוא פוגע גם בעצמו ובעניין עליו הוא מופקד. מכאן שאיכות חיים קשורה באיכות מערכת היחסים בין בני אדם המשתייכים לאותה מערכת חברתית.

המושג "איכות חיים" מדגיש את האלמנט האישי האינדיבידואלי כהכוננת חיי היחיד. עם זאת, קיימות בכל קבוצה חברתית מוסכמות לגבי המהות האנושית והדרכים המועדפות לביטוי אותה אנושיות. חלק ממוסכמות אלה קשור במטרות הקבוצה ובדרכים בהן היא מפעילה את חבריה לצורך השגתן. קשה לקבוצה להתמודד עם מטרות המכוונות לגילוי ולטיפוח האנושיות שבחברה באמצעות דרכים אשר אותן רואים אנשי חברה אלה כפגיעה במה שמקובל עליהם כאנושיות. לדוגמה: אם בצה"ל רואים ב"שירות" וב"שליחות" ביטוי עליון ל"אנושיות", הרי שאסור למערכת הצבא כגורעים מאנושיותם. על הקבוצה לחפש דרכים להגדיל את כוח משיכתה והשפעתה על החברים באמצעים אשר יוסיפו בעיניהם על אנושיותם. על המערכת לחפש דרכים להגדיל את איכות החיים בתוכה.

פעילויות להגדלת איכות החיים בארגונים גדולים, במיוחד בארגונים העוסקים בתחום העבודה, נעשות בארצות המערב זה מספר שנים. יש מי שטוען, שההיסטוריה האנושית היא מאבק לגילוי מהותו האנושית של האדם ולהימנעות מניכור והתרחקות ממנו. בעשור האחרון עסקו מלומדים ואנשי מעשה בתחום הנקרא "איכות החיים בעבודה" (— Quality of Working Life) (Q.W.L.). המעניין הוא שבתחום העבודה, יותר מאשר בכל תחום אחר של חיינו, נאלץ האדם לוותר על מהותו האנושית כדי להשיג רמת חיים מינימלית לו ולמשפחתו. תחום חיי העבודה הוכר כתחום המרכזי שאותו יש לשנות, על מנת להעשיר את

מהותם האנושית של העובדים. מפעלים פטרוכימיים בארה"ב, מפעלי מזוןיות בש" בדיה ("ולוו" ו"סקניה"). מספנות בנוברגיה ומפעלי תעשייה שונים במגזר הקיבוצי בישראל נבנו על-פי עקרונות חדשניים המעודדים שיתוף פעולה, אוטונומיה ושי- תוף בקבלת החלטות. התברר, שעלייה באיכות החיים במקום העבודה גורמת לאדם ליצור לעצמו איכות חיים גבוהה בתחומי חיים אחרים (משפחה, קהילה, חברים וכיו"ב). מעל לכל, התברר שכאשר עולה איכות החיים בעבודה עולה עמה גם הפרודוקטיביות של העובדים ונכונותם להישאר במקום עבודתם. במקומות בהם הודגשה איכות החיים נעשתה העבודה לערך בפני עצמו, לא רק אמצעי המשמש להשגת רמת חיים מסוימת. ניתוח הגורמים המשפיעים על איכות חיים גבוהה בתחום העבודה מלמד, שיש לספק לעובדים מספר צרכים יסודיים:

- ביטחון; בריאות; בטיחות, הכנסה מינימי לית קבועה, תעסוקה בעתיד.
- הוגנות; הענקת תגמולין בהתאם לערך השירות או התוצר.
- פיתוח היחיד; יכולת היחיד להשתמש בכישוריו וללמוד מעבודתו תוך כדי ביצועה, חופש מסוים לגבי אופן ביצוע העבודה, וסיכויי התקדמות וקבלת אחריות בהתאם ליכולת.
- דמוקרטיה: השתתפות העובד בקבלת החלטות הנוגעות לו עצמו, רוטציה של תפקידים, ראיית המשמעות של עבודתו לעצמו ולחברה.
- ארבעה גורמים ראשיים אלה חזרו והופיעו במקרים שברקו את התנאים הנחוצים כדי להגיע לאיכות חיים גבוהה. חשיבותם היחסית של גורמים אלה שונה בקרב תרבויות, ארגונים ואנשים שונים.

בין גורמי איכות החיים יש כאלה אשר הם חיוניים להבטחת רמת חיים גבוהה, ואכן איכות חיים היא רמת חיים בתוספת גורמים אשר משפיעים על הגדלת תחושת אנושיותו של האדם. איכות חיים גבוהה יכולה להתבסס על רמת חיים גבוהה בתוספת מעט מהגורמים הפועלים על האדם לחוש את האנושיות שלו. איכות חיים גבוהה יכולה גם להתבסס על רמת חיים נמוכה בתוספת גורמים רבים המשפיעים על האדם לחוש את האנושיות שלו. מינימום מסוים של כל אחד משני גורמים אלה הוא חיוני. ידועים הסיפורים על החלוצים אשר חיו על בולבוסין ועגבניות וגרו באהלים, אולם קיימו איכות חיים גבוהה שנשענה על אמונה בעתיד טוב, על חברות עמוקה ועל שמחה במעשי היומיום. דוגמאות למצב הפוך מזה ידועות... לאחרונה ביקרתי במספר יחידות בצה"ל המוצבות בחלקי הארץ השונים. בחלק מיחידות אלה מתקיימים תנאים פיזיים קשים למדי; התרשמתי מעושר הצירופים של מידות שונות של רמת חיים ומידות שונות של תנאים התורמים לאיכות

חיים גבוהה, תנאים יחסים בין-אישיים המסייעים לאדם לחוש בערכו וחשיבותו, ותורמים לו לחוש עצמו כאילו חי הוא "חיים טובים", חיים בעלי איכות גבוהה. אין ספק כי איכות חיים גבוהה נוצרת כאשר יש בארגון נורמות של מחויבות כלפי היחיד, רוחתו והתפתחותו. מתוך רבי-השיח שהר פיע ב"מערכות" חשתי, כי המשיבים לתא"ל ע' רואים בו מפקד אשר לא דאג ליצירת איכות חיים גבוהה ביחידתו, ולכן לא נתקיימו בה התנאים המעודדים "חתימה" והפיכת ה"עבודה" ל"שירות" ול"שליחות". פה טמון המסר העיקרי למעצבי המדיניות בצבא ולכולנו: עשינו רבות בנושאים הקשורים ליצירת רמת חיים גבוהה, רבות ביחס למשאבים העומדים לרשותנו (אם כי כמובן לא מספיק!). אך לא השכלנו להפעיל גורמים המביאים לאיכות חיים גבוהה. דווקא בימים אלה, כאשר המשאבים הכלכליים הניתנים לצבא קטנים והולכים, יש לתת את הדעת על אותם גורמים המביאים לאיכות חיים גבוהה. נוכל לעשות רבות בעניין זה אם נכיר בחשיבות המשימה, ואם נדע לכלכל מעשינו בתכונה.

ההחלטה לגבי סוג הפעילות שיש לנקוט הנה קודם כל באחריות המפקדים. מכל מקום, אני עצמי מציע לטפל במספר נושאים:

- א. העלאת תפקידם וחשיבותם של החינוך וההשכלה בצבא. יצירת איכות חיים גבוהה קשורה לפעילות השכלתית וחינוכית ענפה. בעצם ההשתתפות בפעילות חינוכית יש משום העלאת איכות החיים. יש לתת עדיפות לנושאי חינוך אשר באמצעותם מבהיר היחיד לעצמו את דמותו-שלו ואת תפישותיו לגבי אחרים, ומגדיל את הבנתו לעולם שבו הוא פועל. רק שילוב של ערכי חינוך והפעלה של מערכת חינוך ענפה ופעילה יכולים לשאת במשימה זאת. יש "לעבוד" על מערכות היחסים הקיימות כיום בין חיילים לבין עצמם, בין חיילים לבין מפקדים, ובין מפקדים לבין עצמם. מערכת החינוך צריכה להפעיל מערכות הכשרה וטיוב למנהיגים בכל הדרגים ולפעול בבתי הספר לפיקוד ולהדרכה וכן ב"שטח". יש להתאים את הגישה למנהיגות לצורכי היחיד והצבא בשנות ה-80, פחות טכניקות מניפולטיביות הקרויות "טכניקות למנהיגות ושלטיה" ויותר הרגשה של הצד הערכי מהותי של יחס האדם לאחרים. לדוגמה, אין הגיון ללמד שיטות ראיון, אם גישתו הבסיסית של המפקד לאחרים היא משפילה ומרוחקת. יש צורך בהרגשת הצלחתן של יחידות אשר בהן פותחו מערכת יחסים בין-אישיים וכללי התנהגות המסייעים לכל הנמצאים בהן למצות את הפוטנציאל החבוי בהם. דוגמה מעניינת לניסיון כזה נעשה בבית הספר להשכלה בגבעת-אולגה, שבו מנסים לשקם ולהביא לרמת תפקוד גבוהה חיילים אשר תפקודם בצה"ל לוקה בדרך כלל בחסר בשל חסר תרבותי והשכלתי.

למערכת הדרכת המנהיגות יש להכניס אלמנטים הקרויים "עיצוב ארגוני" וגישות סוציו-טכניות. מהותן של אלה הוא בהסרת הדומיננטיות המוחלטת של הטכנולוגיה והתנאים הפיזיים, והתחשבות רבה יותר בגורם האנושי, עד כדי יצירת מצב שבו יש "אופטימציה" של שתי מערכות אלה.

כמו-כן צריכה מערכת החינוך לעשות להחדרת נושאים בסיסיים שיש בהם משום הרחבת ההזדהות של החייל עם הארץ והעם, והבנה גוברת למציאות חיינו. איכות חיים גבוהה תתקיים רק אם אנשים יבינו את משמעות פעולתם לחברה, ויאהבו לעשות את עבודתם מפני שיחשבו בתרומתה לעצמם ולאחרים. במסגרת מערכת החינוך עצמה יש לפתח מרכזי מחקר והוראה שבהם יפתחו וילבנו גישות חדשניות לאנשים ולארגון החברתי.

ב. יש לצבא סיוכו "להחזיק" את אנשיו רק אם אלה יחשבו באופן קבוע שהם מתקדמים ומתפתחים כאנשים וכבעלי מקצוע. ניתן לעשות זאת על-ידי תכנון מסלול קידום ועל-ידי עיצוב התפקידים וחיי היומיום ביחידות.

ג. קביעת נוהלים אשר ישמרו על היחיד מפני "מוראות" הארגון ויכוונוהו למסלול פעילות ויחסים שיש בהם משום תרומה לצבא. יש למצוא דרכים לחיזוק התחושה של איש הקבע, לפיה בהתנכרותו לצבא הקבע ובחיי היומיום שלו יש משום שליטה על גורלו ועתידו. יש צורך, לפחות, ליידע את החייל כל אימת שנעשה צעד כלשהו ב"מערכת" הנוגע לו ישירות. עם כל ההכנה של היחיד שמטרת הצבא היא לנצח בקרב, אסור לנהל את חיי היומיום בעת שלום (או אי-מלחמה) כאילו עת מלחמה היא. "גישת ימי החירום" היא מפגע רציני בפני העלאת איכות החיים בצבא. יש לבדוק את נכונותה, את ההנחות העומדות בבסיסה ואת התוצאות של ההחזקה בה ללא אבחנה. אבחנה בין מצבים שונים ויכולת לפעול באורח שונה בכל אחד מהם מהוות אף הן פרי מאמץ חינוכי והסברתי.

ד. יידוע אנשי היחידה בנעשה בה, ומאמץ לשתף את אנשיה בהתלבטות המוליכה לדרך פעולה זו או אחרת. ל"שיתוף" יש אספקטים פרקטיים ואידאולוגיים, ולפיכך שונה מידת קיומו ביחידות שונות בהתאם לתנאים, לתפקידים, להרכב החיילים והמפקדים, ועוד.

ארבעה נושאים אלה הם דוגמאות לאפשרויות פעולה. שיתוף אנשים רבים בחשיבה בעניין זה, והפעלת כלי מחקר וניסויים מבוקרים בנושא הנם שלבים חיוניים בהפעלת תכנית לשיפור איכות החיים. אולם יותר מכל אלה נחוצה לכולנו ההכרה, כי שיפור איכות החיים היא עניינו של כל מפקד, לא רק כמס שפתיים, אלא כמערכת פעולות הנעשות בתקיפות ובתכונה. אם נבנה בצה"ל מערכת ארגונית בעלת איכות חיים גבוהה — יבואו אלינו כוחות טובים, ואף יתמידו להישאר בתוכנו.