

פירמידת הצרכים של מאסלו. אבן יסוד בהבנת הצרכים העומדים ביסוד ההתנהגות האנושית, והדחפים המניעים את האדם בחייו

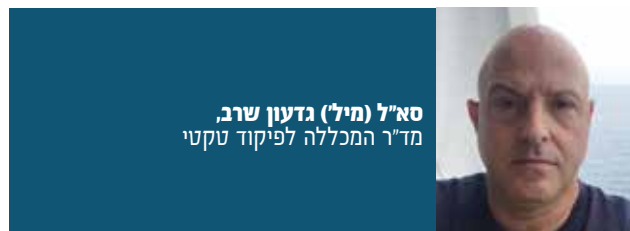
פירמידת הפוכה

ההתנהגות האנושית בקרב והנסיבות הייחודיות המתקיימות רק בו, מארגנות מחדש את תיאוריית הצרכים של מאסלו. הגורמים המניעים את הלוחם לתפקד לנוכח הקושי בשדה הקרב מביאים לשינוי ההיררכיה המוכרת

שחר ההיסטוריה בניסיון להבין את אופן פעולת הלוחמים מול אש האויב, ואת המניעים להתנהגותם. במאמר זה ייעשה שימוש בתיאוריית הצרכים של הפסיכולוג החברתי האמריקני אברהם מאסלו, כדי לנסות ולהבין את ההתנהגות האנושית בקרב. יתרה מכך, בשל הנסיבות הייחודיות המתקיימות רק בשדה הקרב, אבקש לנסות ולהציע הסבר המארגן אחרת את התיאוריה של מאסלו, במעין פירמידת הפוכה.

פירמידת הצרכים - תיאוריה של מוטיבציה אנושית

בשנת 1943 הופיע בכתב העת לענייני פסיכולוגיה **Psychological Review** מאמר בשם "תיאוריה של מוטיבציה אנושית", פרי עטו של חוקר אלמוני יחסית, פסיכולוג יהודי מניו יורק בשם אברהם מאסלו! המאמר הפך לאבן יסוד בהבנת הצרכים העומדים ביסוד ההתנהגות האנושית, והדחפים המניעים את האדם בחייו. לפי התיאוריה, קיימים צרכים אנושיים אוניברסליים המאורגנים במדרג, מעין פירמידה, על-פי סדר חשיבותם. מאסלו



סא"ל גדעון שרב, מד"ר המכללה לפיקוד טקטי

"אני שומע שוב פרישום, אינך שומע דבר, וריח מר עולה מן הרעשים, והוא ילך ויגבר [...] מדוע קר לי, קר לי כל כך? [...] השמים צבועים וניל, האופק מפויח, הכול חוזר אדום יותר, מן השוחות ובצריחים, אמרתי, האם אנחנו מנצחים?" (שלומי שבן וחווה אלברשטיין, "תרגיל בהתעוררות")

שדה הקרב הוא מקום עתיר אדרנלין, קשה ועגום, בו אופיו של האדם מגיע לידי מבחן קיצוני בשל מערכת הלחצים והקשיים - עקת הקרב - ובראשם הפחד מן המוות. תילי תילים של מילים נכתבו מאז



צילום: גיל קרמר, דו"ץ

עליונה זו של הגשמת הפוטנציאל האישי יכולה להיות מושגת רק לעתים רחוקות.

מאפייניו הייחודיים של שדה הקרב

ההיסטוריון והתיאורטיקן הצבאי הבריטי, באזיל הנרי לידל הארט, טען כי: "אם ברצוננו להבין את פעולתם של בנייהאדם במלחמה, עלינו לנתח ולהבין את הפחד"². האדם הלוחם מוצא את עצמו, לעיתים באחת, בסביבה רווית אלימות, איודאות כאוטית ורגשות הנעים בין שביב של תקווה לייאוש משתק. החייל הקרבי נחשף למראות קשים של הרס, של פגיעה ושל מוות, אליהם לא הורגל באימונים.

בנוסף, הלחימה כרוכה בחוסר נוחות, בחוסר שינה ובעייפות קיצונית, בצמא, ברעב, בעומס פיזי, ובריחוק מן הבית ומן הסביבה המוכרת, המגוננת והידועה טרם הקרב. אלוף (מיל') יצחק בריק, בהיותו מ"פ צעיר, תיאר את האימה שבקרב בסיני ב־7 באוקטובר 1973: "אנו נעים בשדרה מבצעית – שני טנקים בראש, זחל"ם, והחרמ"ש שלישי – על ציר הכביש, ישירות לתוך מארב הקומנדו, ממש לאמצעו של המארב. המצרים לא יורים עדיין. לפתע אני שומע פיצוץ אדיר

טען כי צורכי האדם מחולקים לרמות שונות – מצורכי קיום בסיסיים ועד לצרכים מתקדמים יותר, וסיפוק רמת צרכים אחת מהווה תנאי הכרחי להשגת רמת הצרכים הבאה אחריה במדרג. על־פי התיאוריה, בני האדם שואפים באופן אינסטינקטיבי ובלתי־מודע לטפס במעלה הפירמידה הזו במהלך חייהם.

בבסיס הפירמידה נמצאים הצרכים הפיזיולוגיים, המאפשרים את הקיום האנושי: לנשום, לישון, לשתות, לאכול ולסלק את הפרשות הגוף.

לאחר השגת הצרכים הפיזיולוגיים, מתגלה ברמה השנייה בסולם הצורך האנושי בביטחון, כלומר השגת יציבות משפחתית, יציבות תעסוקתית, הבנת סדרי העולם ויצירת ודאות מרבית.

בשלב הבא מופיע הצורך בהשתייכות, הרצון להיות מקובל, להיות חלק מקבוצה: בין אם זה התא המשפחתי, הקולגות בעבודה או מועדון הספורט. הרמה הרביעית היא הצורך בהערכה חברתית, בהוקרה מן הסביבה ואף בכבוד עצמי. רמה זאת מושגת על־ידי כך שהאדם חש כי לפעולותיו יש משמעות, תרומה ייחודית וערך מובחן. חסך בשלב זה עלול להוביל לחוסר ביטחון עצמי ולתחושת נחיתות.

בקצה הפירמידה, בקודקודה, מונח הצורך במימוש עצמי. רמה



לוחמי חטיבת הצנחנים במהלך מלחמת יום הכיפורים

מאחורי. הסתובבתי לאחור בתא המפקד וראיתי שהוחל"ם נפגע בבת אחת מכמה פצצות אר.פי.ג'י שנורו עליו במקביל. מיד עם הירי על הוחל"ם שהתפוצץ על כל יושביו, החלה אש תופת משני צדי הציור על הטנק שלי ועל הטנק השני".³

האימה הזו של שדה הקרב מותירה חותם בנפשם של הלוחמים, ומעוררת שאלות ברבר התפקוד למרות הקושי, למרות המועקה ואש קליעי האויב. פעמים רבות שבים הנפגעים ל"קומת הקרקע" בסולם של מאסלו, אל הצרכים הפיזיולוגיים הבסיסיים, ואף חוזרים מנטלית לילדות וקוראים אינסטינקטיבית לעזרתה של אמם.

האם אותם צרכים שאפיין מאסלו כלל מתקיימים בשדה הקרב? במידה וכן – כיצד הם מאורגנים? נבחנו זאת בראי שדה הקרב:

הרמה הראשונה – הצרכים הפיזיולוגיים. ברור כי בסיס הפירמידה, צרכים פיזיולוגיים בסיסיים כמו מזון, נוחות ושעות שינה – מצויים במחסור. טוראי ויליאם ביילס הבריטי, לוחם ברג'ימנט וילטשייר ה-4, נזכר בחייו הקשים בשוחות הבוציות בשפלה הבלגית במלחמת העולם השנייה: "עלינו בחזרה על הגבעה ושהינו שם בשוחות שועל במשך שבועות. מעולם לא יצאנו מהן. לא התרחצנו, לא התגלחנו ולא חלצנו את הנעליים. היה עלינו ללכת לאחור כלילה כדי לקחת אוכל, ולהביא אותו בחזרה לחפירה. כל העת הופגזנו, ביום ובלילה,

האימה הזו של שדה הקרב מותירה חותם בנפשם של הלוחמים. פעמים רבות שבים הנפגעים ל"קומת הקרקע" בסולם של מאסלו, אל הצרכים הפיזיולוגיים הבסיסיים

היכן נמצאים המצרים? עד לאן הגיעו? איפה מחזיק צה"ל? האם אפשר לקבל אינפורמציה? היכן אנחנו ומה קורה איתנו? אינני יודע מדוע, אבל השיחה הזו נחרתה עמוק בזיכרוני, הייתה לה השפעה עזה עליי. קיבלתי כמכה על התודעה".⁶

בלחימה, אם כן, שתי רמות המסד של פירמידת מאסלו, זו של הצרכים הפיזיולוגיים וזו של הביטחון האישי, מעורעות, נפגעות וחלקן אף לא מתקיימות כלל.

הפירמידה מתארגנת מחדש - הסבר חלופי למציאות האדם בקרב

בשל המציאות הייחודית של הקרב, פירמידת הצרכים של מאסלו מתארגנת באופן שונה מאשר בחיי היומיום. האדם הלוחם יכול להסתגל להסתפק בצורכי קיום מינימליים, ולהבין בחושיו כי המציאות החדשה של הלחימה כרוכה בחוסר נוחות, בהיעדר ביטחון אישי ובמאבק קיומי המחייב פעולה באיבודאות. הוא עושה זאת משום שהקרב ומערכת ההכנות אליו – החיברות (סוציאליזציה), ההכשרה והאימונים המקדימים – מאפשרים לו לארגן את הסולם מחדש.

בעת לחימה, בבסיס פירמידת הצרכים החדשה שנוצרה, ניצבות הרמה השלישית והרמה הרביעית של הפירמידה הרגילה – הצורך בהשתייכות, והצורך בכבוד ובהערכה מן הסביבה. הקומות האלה

לרוב מתוחחי 88 מ"מ. שוב ושוב התפללתי כשאני מוטל בתחתית השוחה. [...] שמעתי חברה' צווחים וכוכים, כאשר השוחות מסביב נפגעו. [...] נגד בכיר אחד החלטי שמספיק לו, וירה בעצמו ברגל".⁴

הרמה השנייה – הצורך בביטחון. במהלך הקרב, בקומה השנייה של סולם מאסלו, הצורך האנושי בביטחון וביציבות מעורער לגמרי, והוודאות של עצם הקיום מוטלת בספק. כך מתואר אוהד אחישר, לוחם בחטיבת הצנחנים שלחמה בחווה הסינית במלחמת יום הכיפורים בספר עדויות מגובה החול: קרב הצנחנים בחווה הסינית: "עם עלות השחר של יום רביעי, 17 באוקטובר, הציע אהוד לרדי עופר לעשן בנחת סיגריה. עד הרגע ההוא עוד הייתה להם תחושה שהם נמצאים במעין תרגיל. אבל עם השאיפה הראשונה מהסיגריה, הומטרה על הגבעה אש תופת מצרית. [...] על הגבעה הייתי בפחד משתק, כי פחדתי פתאום למות. המוות נהיה מוחשי".⁵

לצד המוות, גם אי-הוודאות מצויה בעצם הוויית הקרב. אלוף (מיל') אברהם ארן (ברן), מפקד אוגדה 162 במלחמת יום הכיפורים, ממחיש זאת היטב: "בשעה 17:30 הסתמן משבר בהתקפת האויב. [...] לפתע נשמע קולו של גבי עמיר (מח"ט 460) בטון עייף ומתאונן: 'אינני זוכר מתי החלה המלחמה וכמה זמן אנו כבר לוחמים, אין לנו תמונה ומה בכלל קורה? מה קורה צפונה לנו? ומה קורה אצל שכנינו מדרום?

תחת אש, והפיכת אוסף הפרטים ליחידה המתפקדת היטב. ניתן לראות דוגמאות רבות למשמעות הקריטית של אהוות הלוחמים והצורך בהשתייכות כתחליף לבסיס הפירמידה של מאסלו. אחת מאלה מצויה בספר המתאר את הקרב הקשה של לוחמי פלוגה ג' בגדוד "הבוקעים" של חטיבת גולני, בעיירה בנת ג'ביל במהלך מלחמת לבנון השנייה: "אביחי יעקב גורר את הסמ"פ שוורצמן שנפגע ברגלו הימנית. שוורצמן מנסה לסייע ליעקב בגרירתו, כשהוא נעזר ברגלו השמאלית הבריאה. בשלב זה נורה צרור נוסף הפוגע בצווארו ובחזהו של סגן אלכס שוורצמן, והורגו במקום. אביחי יעקב רואה את שירן אמסילי המאגיסט שוכב בחלקו הקדמי של המטע העליון. הוא אומר לו לחלץ את עצמו לאחור. אמסילי אינו מוכן שיעקב יישאר לבדו, ושניהם מדלגים לאחור בדירוג ובחיפויים הדדיים".⁹

יתרה מכך, הצורך במשמעות וההבנה הרחבה של מה משרתת הפעולה או המשימה, מאפשרים לאדם הלוחם לגבור על קשיים מרובים. בספרו הנודע **האדם מחפש משמעות** – **מבוא ללוגותרפיה**,¹⁰ תיאר הפסיכיאטר היהודי ויקטור פראנקל את חוויותיו האישיות כאסיר באושוויץ. שם, לנוכח הסבל הרב, עוצבה והשתכללה התיאוריה האקזיסטנציאליסטית שלו שזכתה לשם "לוגותרפיה". בבסיסה הקביעה כי מציאת משמעות לדברים, מאפשרת לאדם לגבור על טראומות ומצבים קשים מנשוא. על-פי תפיסה זו, הרצון העמוק ביותר בנפש האדם היא השאיפה למשמעות והבנת תכלית הדברים – הבנה המאפשרת להתמודד עם סבל ומצוקה קשים ככל שיהיו. מכאן נובע שהקניית תכלית ומשמעות לפעולה הקרבית מאפשרת ללוחמים, חיילים ומפקדים כאחד, תפקוד בלחימה, גם לנוכח המראות העגומים והחוויות הקשות.¹¹ החייל הלוחם יסבול כמעט כל "איך" ובתנאי שיבין "בשביל מה".¹²

סיכום

בניגוד לטענתו של מאסלו לגבי הגורמים המניעים את האדם בשגרת חייו, החייל בקרב יסתער ויחתור למגע גם אם יהיה צמא, רעב ועייף; גם אם ימצא עצמו בסביבה חדשה שבה יחוש פחד ואי-ודאות; ובלבד שירגיש כי הוא חלק מקבוצה של לוחמים, אחים לנשק, וכי לפעולתו יש משמעות וערך. זה תפקידם העיקרי של מפקדי השדה בדרגי המחלקה והפלוגה: להנהיג, לאמן את חייליהם, לבנות את הלכידות ביחידותיהם ולצקת משמעות לפעולות. רק בניין כוח כזה מאפשר לפרט הלוחם לתפקד, גם לנוכח קושי אישי עצום.

המשמעות הרחבה של הדברים, לצד רצון להשתייך ולא לאכזב, היו תמיד היסוד למכפיל הכוח בקרב, המכונה בשם החמקמק רוח לחימה. הפילוסוף ואיש הצבא היווני קסנופון תיאר בספרו **אנבסיס** – **מסע הרבבה** את המציאות הקרבית של שנת 401 לפנה"ס וכך קבע: "בטוחני כי שום כמות או כוח אינם מביאים ניצחון במלחמה, אלא שהצבא ההולך למלחמה חזק יותר בנשמתו – לא יוכלו לו אויביו".¹³ עידן ועידנים מאוחר יותר, ברומה לקסנופון, גם העיתונאי עמוס הראל בספרו **תדע כל אם עבריה**, המתאר את פלוגת המסלול של גדוד "שחם" בחטיבת הנחל, מייחס חשיבות גדולה לרוח: "צה"ל הוא ארגון שמעבר לריבור המליצי עדיין מייחס חשיבות אמיתית לערכים מיושנים משהו, כמו ערכות הדדית, לכידות, יושר ואמינות, ונכונות להקרבה בשביל משהו גדול ממך".¹⁴

העקרונות למאמר הזה מתפרסמות באתר הוצאת מערכות.



צרכי האדם מחולקים לרמות שונות, מצרכי קיום בסיסיים ועד לצרכים מתקדמים יותר, וסיפוק רמת צרכים אחת מהווה תנאי הכרחי להשגת "קומת" הצרכים הבאה אחריה במדרג

הופכות עתה למסד הפירמידה, ומאפשרות את התפקוד למרות הקושי. במחקר האקדמי,⁷ כמו גם בעדויות החיילים בתום הקרבות, מתקבל הרושם כי אהוות הלוחמים היא אחת הסיבות המרכזיות לפעולת האנשים לנוכח עקת הקרב. בספרו המונומנטאלי **אנשים מול אש**, שנכתב לאחר מלחמת העולם השנייה ומתבסס על מאות ראיונות עם לוחמים, כתב בריגדיר גנרל (מקבילה לדרגת תת-אלוף בצה"ל) סמואל ליימן אטווד מרשל: "בראש ובראשונה הלוחם שואב עוז מרעיו ורק לאחר מכן בא ביטחונו בנשק".⁸

הצורך החברתי להיות שייך מתבטא במחלקות, בפלוגות ובגדודים הלוחמים. טיפוח לכידות ומורשת הקרב הם הבסיס לתפקוד יעיל

