

לְחַיֵּל אֶת הַמוֹטִיבְצִיָּה – כִּיצַד מְנִיעִים לֹחֲמִים לַפְעוּלָה

יצחק בנבניסטי⁵⁸

האתגר: למוטיבציה חשיבות עצומה בלוחמה, ויחד עם כישוריו של החייל היא שקובעת כיצד ובאיזו איכות תתבצע על ידו כל פעולה. תיאוריות שונות (לדוגמה: פירמידת הצרכים של מאסלו, שני הגורמים של הרצברג ושותפיו, ה-Self-Determination Theory) יכולות לסייע למפקדים להניע את פקודיהם לביצוע משימה. על המפקדים לדעת היכן פקודיהם נמצאים על רצף פירמידת הצרכים, להבחין בין תנאים היגייניים למוטיבציה, לשקול כיצד לכוון את הפקודים למוטיבציה אוטונומית, וכל זאת בזמן שהם מחזקים מנגנונים של מוטיבציה נשלטת מבלי לשחוק את המוטיבציה הפנימית. את המניעים היוצרים מוטיבציה ניתן לסווג למניעים פנימיים (תפיסת האויב, ההנאה מלחימה, הרצון לשרוד, אידיאולוגיה) ולמניעים חיצוניים (המסגרת החברתית הקרובה, הלכידות החברתית, השייכות לארגון). על פי חלוקה זו, יש לבחון אם כל לוחם מגיע עם מוטיבציה אחת בלבד ללחימה, או שמא עם מספר מוטיבציות; אם ניתן לאפיין קבוצות שונות לפי המוטיבציות המובילות אותן ללחימה; ואם לסוג הלחימה יש השפעה על המוטיבציות המובילות.

מבוא

אחד מספרי המלחמה החשובים ביותר נכתב עליידי ג'וזף הלר, "מלכוד 22" שמו. במרכז העלילה ניצבת דמותו הסהרורית של איש צוות בלהק מפציצים ושמו יוסריאן. דמות זו, מעין קרובת משפחה רעיונית של החייל האמיץ שווייג,⁵⁹ משתפת בלחימה בחזית האיטלקית בזמן מלחמת העולם השנייה, אך נעדרת כל רצון להילחם. יוסריאן

58 רס"ן (מיל') ד"ר יצחק בנבניסטי, לשעבר רמ"ד תורה ופסיכולוג צבאי ביחידות יבשה.

59 ספרו מ-1967 של ירוסלב האשק, החייל האמיץ שווייג, מתאר את החיל כמסמל את האדם הלכוד במארג מלחמה מנופח כאשר כוחו טמון בחיובו ובקסמו האישי.

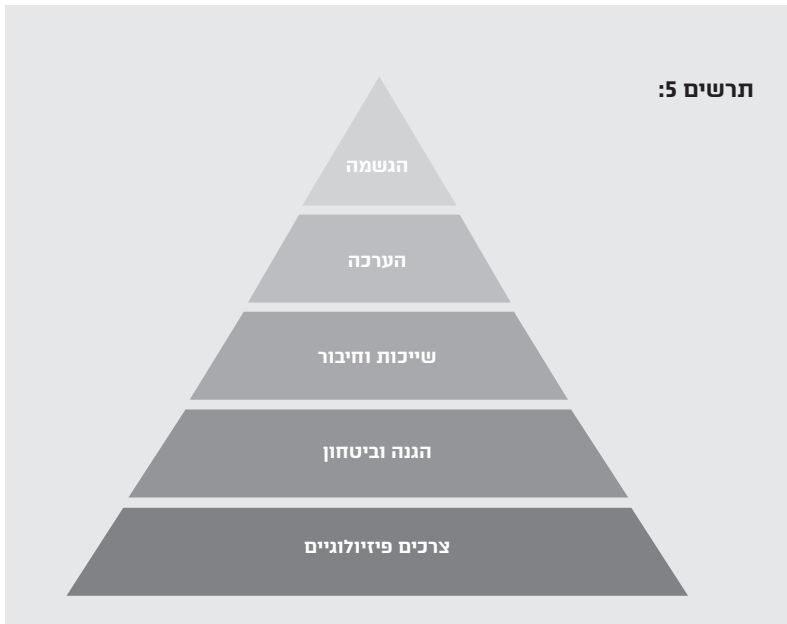
מבלה את רוב זמנו בניסיון להתחמק ממשימות הקרב המוטלות עליו וממפקדיו אשר דורשים ממנו להמשיך ולהילחם. כל זאת בתוך אווירת בית המשוגעים המקיפה אותו, המלאה בנפגעי הלם קרב, מפקדים מוזרים ובלתי כשירים וביורוקרטיה צבאית אטומה. מבין דפי הספר, המלחמה נגלית כתקופת חיים מוזרה, חסרת כל היגיון, ולעיתים מצחיקה עד דמעות. ברם, עיון מעמיק ורציני בספר מגלה כי כל המנגנונים אשר עשויים היו ליצוק בליבו של גיבור הסיפור את ההנעה, המוטיבציה, להילחם - נעדרים מהיחידה שבה שירת. בפרק זה ננסה להבין מהי אותה הנעה וכיצד ניתן להשפיע עליה, וכל זאת לאור השאלה כיצד היה על יחידתו של יוסריאן להתנהל, על מנת שלא יארוז את חפציו ויפליג לגורל לא נודע, כפי שמתואר בסוף הספר.

מהי הנעה (מוטיבציה)

במילים הפשוטות ביותר, מוטיבציה היא "תשוקה פנימית לבצע פעולה" (Dowling & Sayles, 1971), כלומר: מרכיב של פעולה הנתון לבחירתו של האדם. לצד כישוריו של האדם, קובע מרכיב זה כיצד ובאיזו איכות תתבצע על ידו כל פעולה. מנקודת מבט פסיכולוגית, זהו מבנה מורכב מאוד, המשתנה מאדם לחברו. מחקרים פסיכולוגיים עדכניים מסבירים כי המוטיבציה קשורה לשלושה תהליכים: התהליך הראשון הוא העוררות. עוררות זו נגרמת עקב צורך באובייקט או במצב מסוים אשר לפחות באופן חלקי אינו ממומש. התהליך השני הוא הכיוון, אשר מושפע מהמטרות האישיות כלומר מוטיבציה חיובית מהרצון לענג או מוטיבציה שלילית מהרצון להימנע מכאב. הרכיב השלישי הינו העוצמה; צרכים מסוימים חזקים מאחרים, מטרות מסוימות קשה יותר להשיג מאחרות. המוטיבציה חשובה מאוד בחיינו בכלל, ועל אחת כמה וכמה בתפקודה התקין של יחידה צבאית כפרט, כיוון שנוכחותה משפיעה על שלושה משתנים: מיקוד, מאמץ והתמדה. אם ניקח את חייל החי"ר כדוגמה, הרי שרמת המוטיבציה שלו משפיעה על המיקוד שלו - עד כמה המטלות והמשימות הקשורות ללחימה נמצאות במוקד העשייה שלו לעומת מטרות ומשימות מתחרות; רמת המוטיבציה משפיעה גם על נכונותו למאמץ - עד כמה הוא מוכן לחוות קשיים כדי לעמוד במטלות והמשימות הקשורות ללחימה; ולבסוף רמת המוטיבציה משפיעה גם על יכולת ההתמדה של הלוחם - עד כמה הוא מוכן להמשיך במשימות ובמטלות גם לנוכח כישלונות וקשיים.

לאורך השנים, פותחו תיאוריות רבות המנסות להסביר מהי מוטיבציה וכיצד יש לטפח אותה כדי להשפיע ולכוון את מעשיהם של אנשים. אחת התיאוריות המוקדמות (ואולי המפורסמת ביותר) היא תיאורית הצרכים של מאסלו (Maslow, 1954),

תיאוריה המתבוננת על המוטיבציה כעל מענה לסוגים שונים של צרכים אנושיים בסיסיים המסודרים במעין פירמידה. המוטיבציה לביצוע פעולה מושפעת מהמידה שבה צרכים מוקדמים יותר, הנמצאים בבסיס הפירמידה, מולאו. מאסלו מונה חמש קבוצות של צרכים המסודרים על גבי הפירמידה על פי קדימות – ככל שהצורך קרוב יותר לבסיס הפירמידה, כך הוא מקדים את הצרכים האחרים ולכן יש למלאו לפני שהאדם מתפנה לצרכים שמעליו. בבסיס הפירמידה נמצאים הצרכים הפיזיולוגיים הבסיסיים של האדם (אוכל, שתייה, שינה), מעליהם נמצאת קבוצת הצרכים הנוגעת להגנה וביטחון (כמו הצורך בבריאות, כביטחון מתקיפה, כביטחון פיננסי וכדומה). צרכים הנוגעים לתחושת שייכות וחיבור לאִהָר, נמצאים בשלב השלישי של הפירמידה. השלבים הרביעי והחמישי בפירמידה נוגעים לצורך בקבלת הערכה והצורך במימוש עצמי בהתאמה. קיימת ביקורת רבה על התיאוריה בספרות הפסיכולוגית, אך עצם ההמשגה באשר לקבוצות הצרכים השונות חשובה להבנת המוטיבציה של הלוחם. אולי הצרכים מסודרים אחרת עבור כל אחד מהלוחמים, אך הבנת הצרכים השונים



של הלוחם ומתן מענה לצרכים אלה, פעמים רבות עשויה לאפשר ללוחם להתחבר מחדש למשימה הגדולה יותר של הלחימה.

תיאוריה מעט מאוחרת יותר, הנקראת "תיאורית שני הגורמים", הוצעה על-ידי הרצברג ושותפיו (Herzberg et al., 1959). תיאוריה זו מחלקת את הגורמים המעוררים מוטיבציה באדם לביצוע משימה או תפקיד לשתי קבוצות: גורמים הגייניים וגורמים מוטיבציוניים. בגורמים ההגייניים כוללים הרצברג ושותפיו שורה ארוכה של מאפיינים תפקידיים, כגון: משכורת, תנאי שירות, סביבת עבודה וכדומה. גורמים אלו, על פי הרצברג, הם מעין תנאי מוקדם להיווצרותה של מוטיבציה. לדעתו, פעמים רבות אנשים מתבלבלים ומשקיעים יותר מדי בגורמים אלו, למרות שמעבר לסף מסוים השפעתם על המוטיבציה נמוכה או אפסית. על פי הרצברג, כדי לעבור לשלב הבא ולהשפיע על המוטיבציה מעבר לגורמים ההגייניים, יש להפעיל את קבוצת הגורמים המוטיבציוניים. קבוצה זו של גורמים כוללת, בין היתר: הערכה, אתגר ויחס אישי. אם נבקש ליישם את התיאוריה של הרצברג על חייו של שריונר ממוצע, הרי שעל מפקדו להבין שמצד אחד, כדי לעורר בפקודו מוטיבציה גבוהה, אין צורך בארוחות גורמה במטבח, די לו בשניצלים הרגילים. אך מצד אחר, כן חשובה מאוד ההשקעה ביחס האישי לחייל, ובהוקרה והערכה כלפיו וכלפי מעשיו (מצד מפקדו הישיר, לא דרך פרסים), לצד העמדת אתגר שידבר אליו. שילוב שני הגורמים הללו, על פי הרצברג, הוא זה שייצר לוחם עם מוטיבציה.

התיאוריה הדומיננטית היום להבנת המוטיבציה היא: **Self-Determination Theory** (Deci et al., 2017), הנוחנת את המוטיבציה מזווית מעט שונה ומנסה לענות על השאלה כיצד ניתן להשפיע על המוטיבציה של פרטים עבור מטרות ארגוניות. נקודת המוצא של התיאוריה, כמו של שתי קודמותיה, היא כי בני אדם רוצים לגדול ולצמוח וכי יש להם נטיות חברתיות. בהתאם לכך, וגם כאן בדומה לקודמותיה, תיאוריה זו מציבה בחזית את צורכי האדם כגורם המוביל למוטיבציה. התיאוריה מגדירה שלושה צרכים בסיסיים: יכולת – לאנשים יש צורך מובנה להיות מסוגלים לבצע דברים, לדוגמה: ילד המבקש מהוריו כל הזמן לבצע פעולות לבד. אוטונומיה – לאנשים יש צורך לקבל החלטות ולהיות אחראיים על נסיבות חייהם; יש להם צורך להרגיש כי הם שולטים ובוחרים לעשות פעולות מסוימות ולא אחרות. קשרים – יש לאנשים צורך בחברה אנושית: לקיים אינטראקציה עם אחרים, לדאוג לאחרים ולחוות שאחרים דואגים להם. מתוך שלושת הצרכים הללו גוזרת התיאוריה שני סוגים של מוטיבציות: "מוטיבציה אוטונומית" ו"מוטיבציה נשלטת".

המוטיבציה האוטונומית נשענת על מענה לצרכים הבסיסיים של האדם (יכולת, אוטונומיה וקשרים) והיא נובעת מתוך האדם דרך עניין (יכולת) ו / או הזדהות עם האחר (קשרים), תוך שמירה על האוטונומיה שלו. פעמים רבות מוכרת מוטיבציה זו גם כ"מוטיבציה פנימית". לפיכך, כאשר נבקש להניע חייל או מפקד דרך המוטיבציה האוטונומית שלו, ננסה לחבר את המשימה (שאנו מעוניינים בכיצועה) ליכולת חדשה (שהם מעוניינים לרכוש או לשכלל); או נארגן את המשימה כך שתענה על צורכי הקשרים שלהם; או שננסה להוות עבורם דמות להזדהות אשר בהתנהגותה מגלמת את המשימות הנדרשות.

לעומתה, המוטיבציה הנשלטת מגיעה מחוץ לאדם ומנסה לעצב את התנהגותו דרך חיזוקים חיוביים ושליילים ועונשים. זו מוטיבציה חלשה יותר מן המוטיבציה האוטונומית, כיוון שהיא תלויה בדבר - היא אינה פנימית לפרט אלא חיצונית לו, ולכן נדרשת תחזוקה רצופה של אדם אחר כדי לשמרה. המוטיבציה הנשלטת גם סובלת משחיקה כאשר הפקוד שם לב לירידה במחיר התגמולים השליליים והחיוביים. עם זאת, פעמים רבות היא האפשרות היחידה העומדת בפני המפקד בכדי להניע את פקודיו.

כמו כן, תיאוריה זו מגיעה עם הערת אזהרה לא אינטואיטיבית: שימוש בכלים של מוטיבציה נשלטת, כמו פרסים, עונשים וכדומה, שוחק את המוטיבציה האוטונומית ופוגע בה. במיוחד הדבר נוגע דווקא לתגמול של התנהגויות חיוביות. כך, לדוגמה, מפקד אשר מכריז כי חיילים אשר ישיגו במבחן בראור מעל 85 יקבלו יציאה הביתה כצ'ופר - עשוי במעשה זה להרוס את המוטיבציה הפנימית של רבים מחייליו להצטיין במבחן ויהפוך את המבחן עצמו לעסקה כלכלית שכל חייל ישאל את עצמו האם היא משתלמת לו.

כאשר אוספים את שלוש התיאוריות שסקרנו יחד (פירמידת הצרכים, שני הגורמים ו-Self-Determination Theory), מתקבלות מספר אבחנות מעשיות אשר על מפקדים לקחת בחשבון כאשר הם מנסים להניע את פקודיהם לבצע משימה מסוימת:

- שימו לב באיזה שלב, על פירמידת הצרכים של מאסלו, נמצאים פקודיכם - ייתכן שהם כלל לא קשובים לדרישות המשימה, כיוון שהמוטיבציה שלהם מכוונת אותם לשלבים נמוכים יותר בהיררכיה (לדוגמה: שינה, ביטחון מפני חייל או מפקד מתעמר, או רעב). פעמים רבות פתרון של צרכים בסיסיים יותר מפנה את הפקודים להשקיע את מרצם במשימה שעל הפרק.
- דעו להבחין בין תנאים הגייניים למוטיבציה - בחנו האם הסיטואציה שבה נמצא

הפקוד שלכם הינה סיטואציה הדורשת יצירת איוון בגורמים ההגיניים (משכורת, תנאי שירות, סביבת עבודה), או שמא מדובר בסיטואציה שבה נדרשים דווקא משאבים ניהוליים של הניכה, אתגור, מילה טובה ויחס אישי כדי להביא את הפקוד למיצוי הפוטנציאל שלו. הרבה פעמים בניית מוטיבציה היא לא עניין של משאבים חומריים אלא משאבים ניהוליים.

- כווננו לבנייה של מוטיבציה אוטונומית - ככל הניתן, נסו לבנות בפקודיכם מוטיבציה אוטונומית דרך פנייה לצורכי היסוד שלהם: יכולת, אוטונומיה וקשרים חברתיים. תהליך זה אומנם דורש מעט תחכום והרבה סבלנות, אך הוא משתלם בטווח הרחוק.
- חזקו כל הזמן מנגנונים של מוטיבציה נשלטת - למרות שתמיד נשאף לבנייה של מוטיבציה פנימית, פעמים רבות, ובמיוחד במשימות פשוטות ומונוטוניות (כגון שמירה), אין ברירה אלא להפעיל גם כלים של מוטיבציה נשלטת, כמו תגמולים ועונשים. במקרים אלו, זכרו שאת המוטיבציה למילוי משימות אלו מחזיק המפקד ולא הפקוד. לכן נדרשת עבודה מתמדת של הפעלת מנגנוני בקרה, חיזוק וענישה, כדי לשמר את רמת הביצוע ואת המוטיבציה של הפקודים לבצע את המשימה. מפקד לעולם לא נפרע מהצורך לתחזק את המוטיבציה הנשלטת, לכן המוטיבציה הפנימית היא הכלי המועדף.
- נסו לא לשחוק מוטיבציה פנימית - עשו שימוש זהיר במנגנוני תגמול על ביצוע טוב, במיוחד כאשר המוטיבציה של הפקוד מתבססת על מוטיבציה אוטונומית. שימוש בתגמולים במקרים כאלה תמיד צריך להיות אחרי הביצוע ולא כהבטחה לפני הביצוע (למשל לא להבטיח יציאה כצ'ופר לפני מבחן הבריאור, אלא להעניק אותה אחריו) וגם לא כשיטה, אלא כאקט ספונטני (למשל לא בכל פעם שיש בריאור, אלא באופן חד-פעמי).

בעוד שהתיאוריות שתוארו לעיל מתארות את המבנה הכללי של מוטיבציה וכיצד יש להשפיע עליה, ישנם נושאים ייחודיים לארגון הצבאי הנוגעים למוטיבציה. בשל פעילותו המורכבת ומסכנת החיים של הארגון הצבאי, כמו גם בשל אופיו הטוטאלי של הארגון הדורש מחבריו ציות עיוור, לעיתים תוך סיכון חייהם - נדרש מפקד בארגון הצבאי להבין שני נושאי מפתח הנוגעים למוטיבציה של פקודיו: א. מה הניע אותם להתגייס, כלומר להצטרף לארגון הצבאי; ב. ומה מניע אותם להילחם.

מוטיבציה ללחימה

הדיון על מוטיבציה ללחימה מתקיים בנפרד מהדיון על מוטיבציה לגיוס, אך ברור כי קיים קשר בין השניים. השוני בין השניים הוא בכך שכאשר שאלת המוטיבציה ללחימה עולה, החייל כבר עבר ככרת דרך בתוך הארגון הצבאי, הושפע ועוצב על ידו. שוני נוסף הוא בכך שבעוד שבהצטרפות לארגון (מוטיבציה לגיוס) הסכנה האישית רחוקה ולעיתים מודחקת, הרי שבמוטיבציה ללחימה הסכנה האישית ברורה ומוחשית, ולכן השאלה מה מניע אנשים להתגבר על יצר השימור העצמי שלהם ולסכן עצמם היא שאלה חיונית.

קיימת ספרות נרחבת המתארת את המניעים השונים ללחימה, אשר רובה נכתב על-ידי חוקרים אמריקנים. חקר התחום צבר תאוצה מסוף מלחמת העולם השנייה, ועיון במחקרים מציג חלוקה לגורמי הנעה פנימיים וחיצוניים, כלומר: מניעים הקשורים לפרט ומניעים הקשורים לזיקה שבין הפרט לחברה.

מניעים פנימיים

תפיסת (שנאת) האויב – אולי ההשערה המתבקשת ביותר בנוגע לשאלה מה מניע אנשים ללחימה הינה השערת השנאה או תפיסת האויב. שטאופר ועמיתיו (Stouffer et al., 1949), ערכו מחקר שאפתני בסוף מלחמת העולם השנייה שמטרתו לבחון היבטים פסיכולוגיים של המלחמה בקרב החיילים האמריקנים. שטאופר ועמיתיו (שם) מצאו כי רק 2% מהלוחמים אותם ריאיינו בתום המלחמה דיווחו כי במהלך המלחמה היו מונעים על-ידי שנאה לאויב. למרות זאת, כנראה שתרומת רכיב זה מורכבת מעט יותר.

גריי (Gray, 1999), שהיה חייל במלחמת העולם השנייה ולאחר מכן פילוסוף, טען כי קיים קשר בין תפיסת האויב לנכונות של הלוחם להילחם בו ומכאן למידת ההנעה שלו להילחם. הוא הציע ארבע תפיסות אויב שונות אשר משפיעות בדרכים שונות על הנעת הלוחם ועל הדרך שבה יילחם: חיה בזויה, שטן, בחור כמוני ורע לנשק. לוחמים הנשלחים לקרב כאשר האויב נתפס אצלם כחיה בזויה, למעשה משוחררים במידה מסוימת מכבלי המוסר ולכן האלימות שבה ינקטו בקרב תהיה קשה, כיוון שאין טעם להכניע את האויב, ניתן רק להרוג אותו. המלחמה עבור לוחמים התופסים את האויב כשטן הינה מלחמת קודש, משימה. השנאה אותה חש הלוחם לאויב יכולה למצוא פורקן רק בקרב. לטענתו של גריי, קשה להחזיק תפיסה זו לאורך זמן במהלך מלחמה. לוחם התופס את אויבו כבחור כמוהו, יתקשה מאוד לגייס כוחות נפשיים

הכנה פסיכולוגית להילחם בו ולנצח אותו. תפיסת הלוחם הנוחה ביותר לצבא הינה זו של חייל מקצועי, כיוון שהיא מאפשרת שליטה מקסימלית באלימות שאותה מפגין הלוחם ("זה לא אישי, זה רק עבודה").

הנעה מההנאה שבמלחמה – לא ניתן לסקור את המוטיבציה ללחימה מבלי לשאול את השאלה האם יש משהו במעשה המלחמה עצמו אשר מושך אנשים אליו, גורם אשר ממנו הם שואבים הנאה. גריי (שם) סוקר בספרו שלושה גורמים אשר מהווים הנאה עבור חלק מהלוחמים. הוא מוסיף כי חלק מהלוחמים ימצאו רק גורם אחד כמהנה, בעוד אחרים עשויים למצוא שניים או שלושה גורמים אשר יוצרים הנאה ממעשה המלחמה. שלושת הגורמים הם: ההנאה שבמחזה נשגב / מרומם – לטענתו, המלחמה עצמה, כמחזה שבו אדם צופה, עשויה לעורר הנאה ועוררה הנאה ברכים מן האנשים לאורך הדורות. ההנאה שברעות – גריי (שם) טוען כי סוג החברות המתפתח תחת אש הינו סוג ייחודי של חברות, אשר מהווה מקור הנאה ללוחמים. ההנאה שבהרס – בחינה של חוויותיהם של לוחמים מנוסים, בין אם הם רובאים, חיילי ארטילריה או מפציצים, מראה כי אצל רבים מהם קיימת חוויית הנאה מן ההרס והחורבן שאותו הם זורעים ומחוללים.

הרצון לשרוד – פעמים רבות מוצא עצמו החייל הפשוט בסיטואציה של קרב שבה האפשרות לקום וללכת כלל אינה קיימת, אפשרות אשר לעיתים אף מהווה סכנה גדולה יותר לחייו ביחס לאפשרות של להישאר ולהילחם. הרצון לשרוד הינו כנראה המניע הגדול ביותר ללחימה בשדה הקרב המודרני, אם כי הוא אינו מספיק בכדי להסביר איך מלכתחילה הגיעו הלוחמים למצב שבו חייהם בסכנה. כאשר שאלו שטאופר וחבריו (שם) את הלוחמים מה הניע אותם להילחם, התשובה הראשונה והפופולרית ביותר שקיבלו הייתה, בניסוח חופשי: "כדי שנוכל לגמור עם המלחמה הזו וללכת הביתה".

אליס (Ellis, 1980) חקר את התנהגותם ועמדותיהם של המשרתים במלחמת העולם השנייה. לטענתו, הלוחמים סיגלו לעצמם תפיסת עולם מיקרוקוסמית, תפיסה של חיים מיום ליום. לטענתו עולמו של הלוחם סבב סביב המחלקה או הפלוגה והנושא אשר העסיק אותו ביותר היה הישרדותו שלו.

אידיאולוגיה – במהלך מלחמת העולם השנייה, רווחה בארצות הברית המחשבה כי חיילים מונעים על-ידי האידיאולוגיה וכי אם רק נצליח להסביר להם את החשיבות שבמטרות הלחימה הם יהיו מונעים ועמידים בקרב. ממשלת ארצות הברית אף הפיקה סדרת סרטים שמטרתה הייתה להסביר לחייליה את הסיבות האידיאולוגיות אשר בשלן יצאו למלחמה. שטאופר וחבריו (שם) בחנו את ההשערה הזו עם חיילים אשר נלחמו

בקרב, ומצאו כי רק אחוזים בודדים מהם ציינו כי המניע ללחימה עבורם היה אידיאולוגי.

בהקשר זה, טבע מוסקוס (Moskos Jr, 1970) את המונח "אידיאולוגיה סמויה" (Latent Ideology) והוא רואה בו רכיב מרכזי בהנעה ללחימה. כמונח זה כולל החוקר את מכלול האמונות שבהן מחזיק הלוחם ואשר מחברות אותו אל תרבותו, ולכן מהוות מקור להנעה ללחימה. אמונות אלו אינן פוליטיות מעיקרן, אך מחזיקות זיקה מסוימת לאמונות מסוג זה. מחקר חדש יותר, שנערך על-ידי חוקרים אמריקנים, בחן את הלחימה משני צידי המתרס במלחמת המפרץ השנייה. לטענת החוקרים, חלק ממניעי הלוחמים האמריקנים בעירק נבעו מן הרצון להביא את הדמוקרטיה והחופש לעירק (Wong, 2003).

מניעים חיצוניים

המסגרת החברתית הקרובה – אולי השערת המניעים המעניינת ביותר וזו המעוררת את כמות המחקר הגדולה ביותר, הינה ההשערה כי למסגרת החברתית ולקשרים החברתיים הנוצרים בתוך יחידה משקל גדול להנעה לקרב. הקשר בין גברים אשר מצויים בתוך יחידה לוחמת והשפעתו על הביצועים בקרב, מופיע כבר בתורות הלחימה של היוונים והרומאים, וסיפורים על רעות בין לוחמים מלווים את הכתיבה האנושית על מלחמה לכל אורכה.

מרשל (Marshall, 1947) טען כי הגורם המרכזי המניע חיילים במהלך הקרב, הינה הקרבה האמיתית, או המדומיית, לחבר מקבוצת הלוחמים הקרובה. על פי מרשל, החייל מחזיק מעמד בראש ובראשונה בזכות חבריו ורק אחר כך בזכות נשקו. לדעת מרשל, חיילים לא נלחמים למען מטרה נעלה, אלא למען חבריהם הלוחמים. שטאופר (Stouffer et al., 1949) שאל את החיילים אותם ריאיינן מה הניע אותם להמשיך להילחם. התשובה הנפוצה ביותר אותה קיבל הייתה אומנם: "כדי לגמור עם המלחמה וללכת הביתה", אך התשובה השנייה בשכיחותה נגעה לקשרים החברתיים החזקים שנוצרו בין החייל לקבוצה הקרובה שלו (כיתה / מחלקה). מחקר מעניין נוסף שנעשה בשנים אלו, שיקף את הנעשה בצד הגרמני; שילס וינוביץ (Shils & Janowitz, 1948), אשר ריאיינו שבויי מלחמה של הוורמאכט בסוף מלחמת העולם השנייה, הגיעו גם הם למסקנה דומה – הגורם המניע המרכזי תחת אש הינו לכידות הקבוצה, ואילו הבסיס האידיאולוגי משמש רק כגורם מניע משני. מחקרים שנעשו במהלך מלחמת קוריאה הציגו עדויות דומות: ליטל (Little, 1964) ביצע תצפיות על פלוגת רובאים בזמן המלחמה במשך מספר חודשים. הוא טען כי יחסי החברות וקשרי

החברות בין החיילים הלוחמים (Buddy relations) קריטיים להישרדותו של החייל בקרב. תרומת הלכידות החברתית וקשרי החברות הטובים להנעת לוחמים, תועדה גם בתחילת מלחמת וייטנאם על-ידי מוסקוס (Moskos Jr, 1970). ממצאיו הצביעו גם הם על חשיבות הלכידות הקבוצתית לאפקטיביות של היחידה הצבאית, או כמילים אחרות – יחידות מלוכדות פעלו טוב יותר בקרב. עם זאת, ציין מוסקוס במסקנותיו, כי אותה חברות אינה תולדה של אהבת הקבוצה, אלא תולדה של ניסיון לשימור העצמי, קרי: "יש לי יותר חברים שדואגים לי ולכן יש לי יותר סיכוי לשרוד". עדות עדכנית לתפיסה כי הלכידות תורמת למוטיבציה, ניתן למצוא במחקרם של וונג (Wong, 2003) על תרומתה של הלכידות למוטיבציה במלחמת המפרץ השנייה, בשני צידי המתרס. וונג ועמיתיו מצאו כי לכידות היחידה השפיעה על יכולתה להתמודד עם קשיים, ובמקרים שבהם הייתה נמוכה היא אף עורדה כניעה מהירה, כמעט ללא מאבק.

לתפיסה כי הלכידות החברתית משפיעה על תפקוד היחידה, קיימת גם ספרות מתנגדת הטוענת כי לא הלכידות החברתית היא המשפיעה על היכולת והמוטיבציה להילחם אלא הלכידות המשימתית. מק'קון (MacCoun et al., 2006) מגדיר לכידות חברתית כטבעם ואיכותם של הקשרים הרגשיים ידידות, חיבה, דאגה וקרבה בתוך חברי קבוצה. קבוצה, על פי מק'קון, הינה בעלת לכידות חברתית גבוהה כאשר חבריה מחבבים זה את זה, מעדיפים לבלות את זמנם איש עם רעהו, נהנים מחברתם של חברי הקבוצה ומרגישים קרבה רגשית אחד לשני. לעומת זאת, הוא מגדיר לכידות משימתית כמחויבות המשותפת של חברי קבוצה להשגת מטרה אשר דורשת מאמץ משותף של הקבוצה כקבוצה. קבוצה בעלת לכידות משימתית מורכבת מחברים אשר חולקים מטרה משותפת ואשר מונעים לתאם את מאמציהם להשגת המטרה.

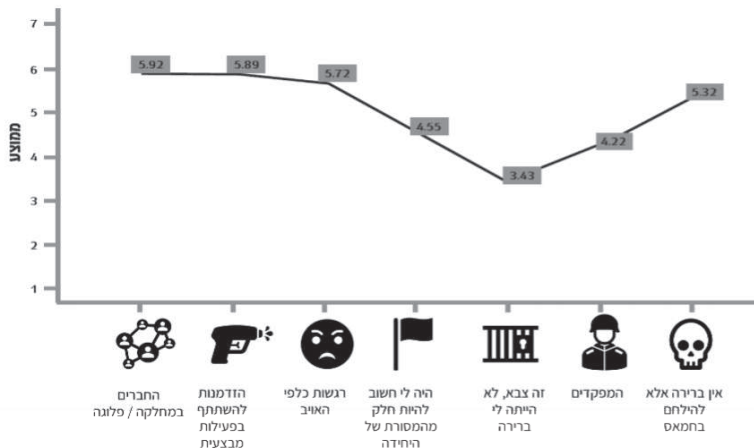
באנליזת-על שבוצעה על 49 מחקרים של לכידות חברתית, מצאו החוקרים (MacCoun et al., 2006) כי הקשר בין לכידות ובין ביצוע הינו בעיקר כתוצאה ממחויבות למשימה ולא כתוצאה ממשיכה בין-אישית או גאווה קבוצתית. מחקר זה, כמו מחקרים נוספים אחרים, מצביע על כך שלכידות משימה היא גורם מנבא טוב יותר להצלחה במשימה מאשר לכידות חברתית, וכי אומנם יש להבחין בין שני המושגים הללו.

חברות בארגון צבאי – אחת הדרכים הנפוצות שבהן עושה הצבא שימוש כדי לעורר מוטיבציה בארגון, הינה מנגנון השייכות הארגונית. אין הכוונה לשייכות לסדרת מספרים או שמות, אלא ליצירתה של זיקה אישית בין האדם ובין המותג שאותו

מייצגת היחידה, עד כדי כך שהלוחם מרגיש עצמו כחלק מקשר משפחתי בעל מסורת ארוכה וערכים. למעשה, בונה הצבא מערכת אמיתית, או מדומיינת, של חברות ונאמנות קמאית. קבוצת התיאוריות הנוקטות בתפיסה זו, מסתכלת על המוטיבציה כגורם שנמצא מחוץ לאינדיבידואל, קרי: מתכוננת על סביבת העבודה של הלוחם ועל הדרך שבה הוא מנוהל על מנת להסביר את נכונותו לשרת בקרב. גישות כאלה בוחנות רכיבים כמו: תפקיד הפיקוד, מדיניות האיוש, המבנה הארגוני וכדומה. קיגן (Keegan et al., 1986) טוען כי אחת הסיבות לכך שחיילים נלחמים נובעת מכך שהצבא מאורגן בדרך מסוימת היוצרת את ה"רצון" להילחם. הוא מתאר את המשמעת הצבאית המתורגלת - החל מהכניסה לצבא, דרך המדים וכלה במערכות הנשק - כגורם אשר במידה רבה יוצר את המוטיבציה להילחם. התרגולות אשר בוצעו פעם אחר פעם עד שנעשו אוטומטיות, הופכות את שאלת המוטיבציה, בעיניו של היסטוריון זה, לשאלה אשר לעיתים היא בלתי רלוונטית. במילים אחרות, אנשים נלחמים פשוט מכיוון שהצבא בנה בהם את העמידות והיכולות להילחם, וארגן אותם במבנה כוח אדם (מבנה דמוי רג'ימנט) אשר לא השאיר להם ברירה אלא להילחם.

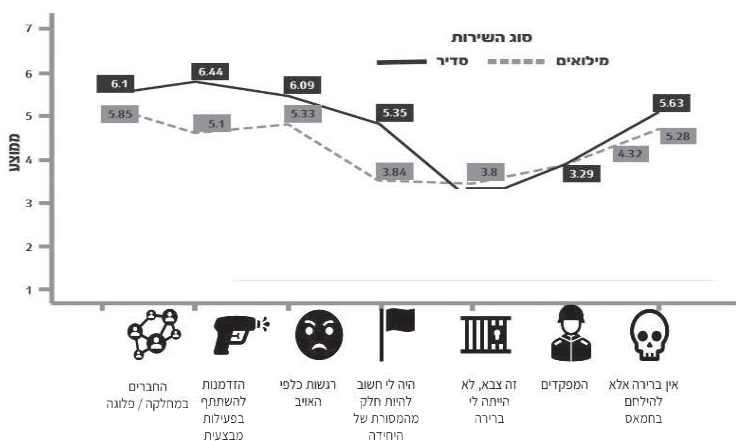
מוטיבציה ללחימה בצה"ל

רשימת המוטיבציות ללחימה ארוכה ומכילה מקורות שונים לכינונה של מוטיבציה ללחימה: החל מגורמים הנמצאים באופיו של אדם (לדוגמה: עד כמה הוא נהנה מחוויית הקרב), דרך הקבוצה המקיפה אותו וכלה בדרך שבה הצבא בנוי. שלוש שאלות מרכזיות עולות מתוך רשימה זו: א. האם כל אחד מגיע עם מוטיבציה אחת בלבד ללחימה, או שמא עם מספר מוטיבציות; ב. האם ניתן לאפיין קבוצות שונות



לפי המוטיבציות המובילות שלהן ללחימה; ג. והאם לסוג הלחימה יש השפעה על המוטיבציות המובילות.

בן שלום ובנבניסטי (Ben-Shalom & Benbenisty, 2016, 2019) ניסו לענות על שאלות אלה מתוך בחינה מעמיקה של המוטיבציה ללחימה בצה"ל. מחקרם כלל אלפי לוחמים בסדיר ובמילואים וניסה לבחון כיצד המוטיבציה ללחימה באה לידי ביטוי בצה"ל בשתי נקודות מבצעיות - לחימה עצימה במסגרת מבצע צבאי גדול



(מבצע "עופרת יצוקה"), ולחימה במסגרת ביטחון שוטף (ביחידות אשר שירתו ביהודה ושומרון).

ממצאי המחקר מצביעים בראש ובראשונה על כך שחיילים מגיעים ללחימה עם מגוון מוטיבציות בעוצמות שונות. כאשר מתבוננים על הדירוג שאותו נתנו הלוחמים לכל אחת מהמוטיבציות (תרשים X), מתגלה כי מוטיבציות שונות זוכות לדירוגים שונים וכי כל לוחם מגיע עם תמהיל מוטיבציות קצת אחר. ניכר כי המוטיבציות המרכזיות ללחימה בצה"ל הן: החברים ליחידה, ההזדמנות להשתתף בפעילות מבצעית משמעותית, והרגשות כלפי האויב. עם זאת, באותה מידה גם תפקידו של הארגון הצבאי, כמו גם המפקדים ומורשת היחידה, משחקים תפקיד בתמהיל המוטיבציות.

בתשובה לשאלה השנייה, הראו בן שלום ובנבניסטי כיצד תמהיל המוטיבציות שונה עבור קבוצת אנשי המילואים לעומת קבוצת אנשי הסדיר (תרשים Y). לדוגמה,

בעוד שעבור קבוצת הסדירים המוטיבציה בעלת דירוג התרומה הגבוה ביותר הייתה ההזדמנות להשתתף בפעילות מבצעית, הרי שעבור אנשי המילואים המוטיבציה בעלת הדירוג הגבוה ביותר הייתה החברים במחלקה / פלוגה. גם הדירוג שאותו מקבלת מורשת היחידה כמקור למוטיבציה שונה מאוד בין אנשי המילואים לאנשי הסדיר (כאשר עבור האחרונים היא משמעותית מאוד).

לבסוף, בתשובה לשאלה השלישית - האם טיב העימות או המבצע משפיע על המוטיבציות, הראו בן שלום ובנבניסטי כי תמהיל המוטיבציות משתנה שוב הן עבור הסדיר והן עבור המילואים במעבר ממישמות ביטחון שוטף למשימות מבצע צבאי רחב היקף. השוני הוא לא רק בעוצמת תרומת המוטיבציות (הדירוגים יורדים כולם באופן גורף), אלא גם במקום שמקבל הארגון הצבאי כמכונה המניעה אנשים לכדי ביצוע משימה. נראה כי עבור משימות של ביטחון שוטף יכולת ההחזקה של הארגון הצבאי חשובה יותר (כנראה כיוון שהוצרך נתפס כפחות אקוטי) לעומת מבצעים צבאיים כגון מלחמה.

נושא נוסף אשר כדאי להתמקד בו במחקר זה, הוא הדירוג שניתן למפקדים כמי שתורמים למוטיבציה ללחימה. הן בקרב חיילי מילואים והן בקרב חיילי סדיר, במיוחד בעיתות מלחמה, דירוג המפקדים כמי שתורמים למוטיבציה ללחימה, נמוך לעומת מרבית המוטיבציות האחרות שנבחנו. פרשנות פשוטה לכך היא שמפקדים אינם מהווים מניע מרכזי בלחימה של לוחמיהם - הרי לא עבורם הם נלחמים. אך פרשנות מעמיקה יותר, המתבוננת על מכלול המוטיבציות, מראה מייד כיצד אלו הבונים את "רוח היחידה", את לכידותה ואת ההצדקה ללחימה - הם המפקדים, ולכן תפקידם בבניית המוטיבציה מכריע, גם אם כוח אישיותם איננו הגורם המרכזי המביא אנשים לשדה הקרב.

לחבר את הנקודות

בפרק זה עסקנו בשני היבטים של המוטיבציה: ההיבט הראשון נגע למוטיבציות החיצוניות והפנימיות השונות המביאות חיילים לצבא בכלל וללחימה בפרט. ראינו כי לכל הפחות בצבא "ל המניעים לגיוס וללחימה נובעים קודם כול מהנעה פנימית ומורכבים הן ממניעים אינדיבידואליסטים (לדוגמה: הגשמה עצמית, רכישת מקצוע במקרה של מוטיבציה לגיוס וההגשמה העצמית הקשורה להשתתפות בפעילות מבצעית משמעותית) והן ממניעים חברתיים וקולקטיביים יותר (לדוגמה: שמירה על ביטחון המדינה כמניע לגיוס, ההכנה שצריך להילחם באויב). עם זאת, מניעים אלו מוטמעים בתוך מסגרת ארגונית אשר מהווה אף היא מניע חיצוני משמעותי לגיוס

ולחימה (חוק הגיוס והארגון ההיררכי הצבאי).

ההיבט השני של המוטיבציה שבה עסק הפרק – התהליכים הפסיכולוגיים המכנים את המוטיבציה – מהווה גורם משלים ומבליט את תפקידו של המפקד בבניית המוטיבציה של פקודיו. היחיד שמגיע ללחימה, משלב בתוכו את ההכנה וההבניה החברתיות אשר ניטעו בו על־ידי הצבא במשך שנים. הוא מגיע ללחימה כאשר שלושה מאפיינים בולטים מרכיבים את מוכנותו: הוא חלק מיחידה, הוא בעל זהות של לוחם והוא מבין על מה ולמה הוא נלחם. ברקע, ניתן לראות את הגורמים המשפיעים והמתווכים אשר מביאים אותו לשדה הקרב: הארגון הצבאי, מפקדיו והטוטאליות של המערכת בתוכה הוא פועל.

לכל מפקד ברור כי הכנת היחידה ללחימה אינה עיסוק צידי, וכך גם בניית המוכנות להילחם בקרב פקודיו. יותר מכך, ברור לכל מפקד כי קיימות משימות שונות וקבוצות של חיילים שונים, ועל כן נדרשת הכנה שונה עבור כל אחת מן המשימות והתאמה של ההכנות לכל קבוצת חיילים. כשם שמפקד אינו מכין את אנשיו באותה הדרך, כך עליו לחשוב ולהכריע כיצד לצקת באנשיו את המוכנות להילחם, בהתאם למשימה ומתוך הבנה עמוקה של אנשיו והגורמים המשפיעים עליהם.

על המפקד להבין כי כאשר הוא מנתח את המשימה, עליו לשאול את עצמו לא רק מהם הכלים המקצועיים הנדרשים למילוי המשימה, אלא גם מה נדרש ממנו על מנת ליצור מוכנות ללחימה בקרב כוחותיו עבור המשימה הספציפית. ניתוח זה נכון לא רק ללחימה בעצימות גבוהה, אלא גם ובעיקר לכל קשת המשימות המוטלות על המפקד ופקודיו.

לדוגמה מפקד אשר מכין את יחידתו לקו בט"ש, צריך להבין שאם יחידתו היא יחידה סדירה הרי שהמניע המרכזי אשר מניע את לוחמיו בלחימה גבוהת עצימות (פעילות מבצעית משמעותית) אינו משמש כמניע מרכזי בקו בט"ש. לכן עליו לבנות את יחידתו לקראת הקו ובמהלכו תוך הדגשתם של מניעים אחרים, כמו: חשיבות המשימה, תפיסת האויב, עוצמת אישיותם והדוגמה האישית של המפקדים, ואפילו הדגשתה של המשמעת – על מנת להגביר מעט את מרכיבי הכפייה הצבאית.

מפקד טוב מצליח לחבר את יחידתו למשימה, כלומר הוא ממסגר את המשימה בתוך הבנה ומשמעות שמקלות על לוחמיו לגייס את הכוחות הנדרשים לעמוד במשימה בהצלחה ולאורך זמן, בוודאי לנוכח הקשיים הצפויים במשימה – בין אם יהיו אלה פצועים, הרוגים וקשיים פיזיים, ובין אם יהיו שעמום ותחושת חדי־גוניות. חיבור זה נעשה באמצעות הבנת הפקודים, הכנת המשימה והדגשת מקורות ההנעה המתאימים למצב.