

„ייתכן, כי תכונותיו המחויבות והחשובות של הקצין יושר ומהימנות, אך אלה — בגלל היותן נתונות ללחצים רבים — נעשו נדירות, עד כי היום לא רבים הקצינים, שיושרם ללא רבב“.

אמת

התשע מתעוררת

(כיצד מדווחים)

קפ' ד. מור

אמות המידה הנכונות

כאן מתחילה להיווצר סתירה בין המשימות המוטלות לבין האפשרות למלאן, בין אימונים יעילים לבין „סיכון“ בין אחזקה טובה לבין הכנות לביקורות. אין פלא, כי הלחצים, ועמם הרצון לעמוד בכל המשימות הסותרות, מביאים אותו לפעמים לידי כך, שלא ידויק בדרך ביצוע אימונים ובתוצאות המטווחים.

מפקד הפלוגה (ואפילו מפקדים בכירים יותר, קציני מטה, מדריכים ויועצים בצבאות זרים) ניצב בפני בעיה — האם להיות שונה מאחרים? לא תמיד ביכולתו להצטיין במילוי כל המשימות והשינויים המונחחים עליו, אלא שאינו יכול להודות בגלוי בעובדה זו בלי לסכן את עתידו בצבא.

גורמי בעיה זו, עד כמה שאפשר לרדת לעומקה, מקורם בקושי להחליט, מה מדד היעילות. כמו כן מקורם בדרישות מופרזות ובלתי הגיוניות מקצין להצטיין בסטנדרטים שטרם נבדקו.

על כל פנים, אין ספק, כי הערכת ביצועי-משימה היא כשלעצמה משימה קשה ומורכבת. לדוגמה: לא מספיק לקבוע, שהבחן „האמיתי“ ליעילותו של קצין הוא רמת האימון של יחידתו. קיימת הבעיה הקשה יותר: כיצד להעריך רמת יחידה, ומה היא למעשה; שלא לדבר על הקושי שגורם היחס המשתנה, ולעתים אפילו המקרי, בין המאמצים שהשקיע הקצין לבין התוצאות שהושגו.

בעיה זו של הערכת יעילות הקצין דומה גם בתפקידים אחרים. על אף כמויות הניירת, הדיאגרמות והגרפים בהם משקיע הקצין זמן ומאמץ, קיימת הבעיה הקשה והחשובה יותר — כיצד להעריך איכותה של עבודה; ומוכן שקשה גם להגדיר מה היא איכות, ועוד יותר קשה לזהותה.

„מוסכמה ראשונה היא“, אמר לי קצין בכיר זמן קצר לפני שהוסמכתי לקצונה, „כי תכונתו החשובה ביותר של קצין היא מהימנות“. המשיך והטעים: „אם נכשל קצין במילוי תפקידו, קל לטפל בבעיה, כיון שאפשר לאתרה, אבל אם סילף הקצין את האמת, מסתבכת הבעיה, ותכופות אף אין להבחין בסילוף“. סיכם הקצין הבכיר: „בשירות הצבאי עלינו להיות מהימנים איש כלפי רעהו, אחרת עלולה כל המערכת להתמוטט“.

אמנם ייתכן, כי תכונותיו המחויבות והחשובות של הקצין הן יושר ומהימנות, אך אלה, בגלל היותן נתונות ללחצים רבים, נעשו נדירות, עד כי היום לא רבים הקצינים, שיושרם ללא רבב.

זו עובדה שאין להכחשה: אם יקפיד קצין על יושרו ועל אמת הדוחות שהוא מדווח, יהיו חייו בצבא קשים מאוד. לחלק ניכר מן הקצינים — אם לא לכולם — קורה, שתביעות מופרזות (לעתים אף בלתי הגיוניות) מביאות תכופות לפשרות על חשבון האמת וההגיונות. לחצים כגון אלה אינם מיוחדים לתפקיד ספציפי של מפקד או קצין-מטה; הם מתפשטים ונוגעים לכל קצין בכל תפקיד. לדוגמה: מפקד הפלוגה, משימתו העיקרית לאמן את פלוגתו ולטפל בצידה; אך עם זאת מעמיסים עליו הרים של ניר, מינויים לוועדות הקירה וביקורות אין סוף — ושינויים מתמידים בתכנית האימונים. ברור, כי גם מצפים שיחידתו תהיה בכוננות קרבית, אך עם אלה, אין ניתנת לו הודמנות להעריך את מידת התקדמותה של פלוגתו, לתכן תכנית לטווח ארוך, או לקיים את תכניות האימון הדרושות. נדרש ממנו, כי צידוד יהיה תמיד במצב מעולה, אך הזמן הניתן לטיפול בו בדרך כלל קצר.

שיטה, שאינה סולחת על כתיבת דיווח מטעה — אך למעשה מעודדת כתיבתו. נכון — אין פתרון מוחלט לבעיית הדוחות הבלתי מדויקים; אך ברור, בכל מקרה, כי הדחיפה לשיפורים חייבת לייחס פחות חשיבות למספרים סטטיסטיים בכל שטחי הפעילות, ולהקל על המפקד הכפוף גם הגשתם של דוחות על עובדות בלתי נעימות, אפילו בשטח-רשולו, בלי שעצם ההגשה תגרום לתוצאות שליליות. יש לעודד מחדש את הדבקות המסורתית של הצבא לעקרונות האמת והישר, אשר נרדמו לזמן ארוך מדי.

ודאי — תמיד יהיו קצינים, אשר קשה להאמין להם בכל הנסיבות; אך אלה — במיעוט. רוב הקצינים הם בעלי מצפון וישרים. אל נציק להם באופן מתמיד עלי-די-דרישות בלתי הגיוניות, אשר מעמידות את האדם בפני ברירה בלתי נעימה בין פגיעה בעתידו הצבאי לפגיעה בטוהרו המוסרי האישי.

אי אפשר להגזים בהערכת חשיבותו של מאמץ חיובי בשטח זה מצד כולם — זאת מלמדים אותנו ההיסטוריה ונסיונו האישי. ובסיום נחזור על הציטטה של אותו קצין בכיר: „בשירות הצבאי עלינו להיות מהימנים איש כלפי רעו, אחרת עלולה כל המערכת להתמוטט“.

בשולי המאמר

ס"ל מ. צפורי

כותב מאמר זה, הנ"ך קורס מ"פים בפורט-נוקס, העלה בעיה, אשר אופיינית לא רק לצבא ארה"ב. יש עתים, ומתוך שאיפתנו הכנה לסדר ולארגון, אנו נוטים לשכוח את מהותו של העניין בו עוסקים. אם רצוננו במפקדים, אשר ניתן לסמוך על דברם, אל נדרוש מהם רק הצלחות. חיי היומיום רצופים הצלחות וכשלונות במידה שווה, ויש לקבל את הכשלון באותה רוח בה מקבלים את ההצלחה; זה המעט אשר אנו חבים לפקודינו כדי לחזקם ולדרבנם למאמצים נוספים, אשר יקטינו במעט את אחוז הכשלונות. אם לא נדע לחנך את עצמנו בעוד מועד, לברך על הרע כשם שאנו מברכים על הטוב, ונדרוש מפקודינו את הבלתי אפשרי — רק הצלחות — סופנו שנגיע לאסונות.

כי אין דבר יותר מסוכן לצבא מקצין בלתי מהימן! ועוד — בבית הספר לפיקוד ומטה באנגליה יש במסגרת ההערכת המצב סעיף, הקרוי „אומדן כוחות בשטח“. אולי הגיעה העת, שנכליל בשגרת חיינו סעיף חדש והוא — „אומדן משימות וזמנים“; נחשוב על סעיף זה לפני שנטייל משימות ונטריף דעתם של הכפופים לנו. גם דבר פעוט זה עשוי לתרום לאוירה של כנות.

תהא המשימה קשה ככל שתהא — על המפקד הממונה למיין את אמות ההערכה ולבחור מהן את אלה המאיימות להערכתו של הפרט ולהערכת הנושא. לצערנו מעדיפים המפקדים „חיים קלים“, ובוחרים לשיקוליהם את אמות ההערכה שקל לזהותן ולמדודן במספרים: שיעור הנפקדויות, דיוק המערכים, ההשתתפות בשיעורים, שעות העבודה והאימון, תוצאות המטווחים, מספר המשפטים וכיו"ב.

התוצאה — אפילו לא ניתוח סטטיסטי שעשוי היה להיות מועיל, אלא שימוש לא נכון בנתונים מוגזמים — דבר שאין בו אלא להזיק, כמעט שאין הם עוסקים בגורמים שלא ניתן למדדם בכמות, ולהעבירם לדיאגרמות מסודרות ולהזין בהם מחשב. התוצאה — „דיבוק“ בכל המפקדים הכפופים לעשות הכל כדי לצאת ידי חובה כלפי הדרישות הסטטיסטיות, והיו קשות ככל שיהיו.

חובת האמת

כל קצין יודע, כי הדוח התקופתי וקידומו תלויים לא מעט בדוחות ובמספרים שעליהם דיווח. הוא מכיר בעובדה, כי דיווח דברי אמת בלבד פירושו לשאת בתוצאות. לכן, מוטב לו לאחו עיניים בגרפים ובמספרים, שישביעו את רצון מפקדיו.

תוצאותיהן של הצגות מסולפות אלה עלולות להיות מסוכנות מאוד ומזיקות מאוד. בספר „כיצד נוצר הסבך“ מקדיש המחבר, דויד האלברשטם, פרק לבעיית הדוחות המסולפים ולהשפעתם במלחמת ויאט-נאם בתחילת שנות השישים. כן עוסק בבעיה מחבר אחר — ברנרד פול, בנספח לספרו „רחוב ללא שמחה“. נסיונו בצבא יכול לאשר מה משמעותה של

