

להקטין את אי-הוודאות שבפניו, מנסה דרג מקבלי ההחלטות, לכפות על המודיעין תהליכי חשיבה, הפוגעים ביכולת המודיעין לעמוד במשימתו העיקרית – להבין את האויב, ולהעריך את מהלכיו. הדברים חורגים מתחום התיאוריה, ועוברים לנעשה בחיי היומיום. אני מניח, כי יקשה למצוא איש מודיעין, שלא הועמד בפני הצורך להיות זה, שיבחר בין ההערכות החלופיות, שהציג לצרכניו. איש המודיעין צריך הרבה כוח כדי לא להיגרר למלכודת זו, במקום שבו היא נמצאת. הדבר מוצא את ביטויו, בעיקר, בדרגים הנמוכים יותר, המצפים, כי איש המודיעין יתן מיד את שאינו יכול לתת. לא פעם נמצא, כי מפקדים וקציני מודיעין נוטלים עמם את דרכי החשיבה ואת דרכי קבלת ההחלטות, שהורגלו בהם ברמות הנמוכות, גם כשהם מגיעים לרמות הבכירות יותר. כאן מתחילה הסתייגותי מההבחנה, שעשה פרופ' הרכבי, בין מקומו של ראש המודיעין בקרב מקבלי ההחלטות לבין מקום קציני המודיעין ברמות שמתחתיו. אין חולק על הצורך, כי ראש המודיעין

יהיה בחוג המצומצם ביותר של מקבלי ההחלטות. מקומו שם יבטח, אם יטול חלק פעיל במסירת מידע, במתן הערכות וגם ... במתן עצות. אבל, אין הדבר מחייב אותו לדעת תמיד את כל התשובות. אני יכול להצביע על מקרים, שבהם איש מודיעין נתן תשובות לא-מבוססות במקום, שבו היה צריך להגיד, "איני יודע", "אין לי הערכה טובה יותר", או "אבדוק, ואתן תשובה מאוחר יותר". לטענתי, התנהגות זו נובעת, גם ולא רק, מחוסר-הסובלנות של הסביבה לתשובות, המשאירות אי-ודאות. קשה גם להבחין בין עיסוקו של ראש המודיעין בהצגת המלצות לדרכי הפעולה של כוחותינו לבין עיסוק דומה של הדרגים הנמוכים יותר. הבחנה זו מתקיימת רק בתיאוריה. ראש המודיעין אינו מנותק מארגונו; והדרגים שמתחתיו, בידעם, כי ראש המודיעין נדרש גם להמלצות, החורגות מהערכת המודיעין, מנסים לסייע לו בכך. כתוצאה מכך בארגון המודיעין מתחילים לערוך דיונים, שאמורים לסייע לראש המודיעין בגיבוש המלצותיו. מניסיוני, אני יכול להעיד, כי יותר מפעם אחת נוצר

מצב, שבו ארגון המודיעין גיבש את המלצותיו המבצעיות במקביל לגיבוש ההבנה המודיעינית. האם יכול מישוהו לטעון, כי ניתן לעשות הפרדה חדה בין שתי הפעולות, וכי אין חשש פן ההבנה המודיעינית תוטא על-ידי העיסוק בגיבוש ההמלצה לכוחותינו. גם לכך לא חסרות דוגמאות.

מעבר לכך, המודיעין אינו מדבר רק דרך ראש הארגון. הוא נדרש להציג מודיעין לצרכנים רבים בצינורות שונים. גם לשם מגיעה הגישה, כי המודיעין הוא יועץ לכל דבר. מכאן הצורך ליצור תורה בעלת יסודות זהים למימשק בין המודיעין ובין צרכניו בכל הרמות, עם ההתאמות, הנובעות מדרג הצרכנים ומדרישותיהם המסוימות.

אני מצטרף להמלצה של פרופ' הרכבי, כי המודיעין יזום דרשיח בינו לבין מקבלי ההחלטות על מנת להעמידם על אופי העבודה המודיעינית ועל מגבלותיה. כוונה זו עמדה ביסוד הדברים שפרסמתי. לכן, אני מקווה, כי מאמרי ותגובת פרופ' הרכבי יסייעו ליצור את ההבנה הדרושה בין המודיעין לבין צרכניו בכל הדרגים.

## על הצלחה

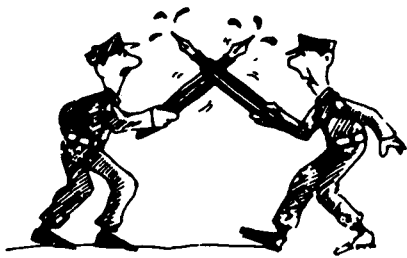
רס"ן י'\*

מקובלת עליי מאוד הקביעה של אל"מ ע' (מערכות 323), כי "אמנות קידום של קצינים טובים היא הבסיס היותר חשוב לעתיד הצבא. נדמה, כי כל מאמץ כדאי בתחום הזה". באותה מידה מקובל עלי, כי

יש להציב מדדים ברורים לקידום קצינים לתפקיד בכיר יותר, וכי חייבת להיות בדיקה, שתאשר, כי המערכת, שתחת הקצין "התקדמה ושופרה בתקופת פיקודו"; כלומר – "המערכת, שהוא מוסר

למחליפו, טובה מהמערכת שקיבל – בכל הקשור לתוצר, שמערכת זו אמורה להפיק".

\* ראש פרויקט שיפור רמת ההדרכה, בית הספר למודיעין.



בשאלה, האם הצבא יכול להשפיע רק על המקצועיות, והאם זה צריך להיות עיקר דאגתו.

אני סבור, כי הצבא יכול להשפיע לא רק בתחום המקצועי, אלא גם בנושאים הקשורים לאישיות ולבשלותה, והנושאים האלה אינם פחות חשובים מהמקצועיות. בידינו להשפיע על התפתחות אישיותו של המפקד ועל עיצובה, על יכולתו ללמוד, על הידע שישתמש כאשר יידרש לקבל החלטות, או למנהיגות, על הלקחים שצבר מהתנסויות קודמות ועל אופן יישומם ועוד. (תכנית "ברק" בפר"ם הולכת, למיטב ידיעתי, בכיוון הזה).

מעבר למקצועיות, שבה יבחן המועמד לקידום, יש אפשרות לבחון אותו בנושאים הקשורים להתפתחותו האישית והאישיותית (לאחר שניסינו להשפיע בתחומים האלה באופן מכוון ולאורך זמן). מטרתנו לקדם את המועמדים, המוכיחים התקדמות והתפתחות בשני התחומים – אישיות ומקצועיות – כאחד.

אל"מ ע' מציע, כי קידום קצינים לתפקידים בכירים יותר יחייב הוכחה כי "הקצין והמערכת שתחתיו מילאו את משימותיהם כראוי". זה תנאי הכרחי לקידום, אך לא מספק, ויחד עמו צריך להתקיים תנאי נוסף: "המערכת שתחת הקצין התקדמה והשתפרה בתקופת פיקודו". אל"מ ע' סבור, כי "רק מי שיעבור את המבחן הזה בהצלחה יוכל להתקדם".

הרעיון נשמע לי מצוין, אך קבלתו מעוררת מיד שאלות חיוניות: איך מודדים "מילוי משימות כראוי"? איך מודדים "שיפור והתקדמות" של מערכת צבאית? ומי מבצע את המדידות הללו?

במערכת האזרחית הדברים נראים פשוטים יותר, לפחות בגופים כלכליים, שבהם קיימים מדדים כמותיים (הכנסות,

יכלול יותר כלי מדידה תקפים מול התפקיד העתידי, כך יגדל כושרו לנבא.

מבלי להרחיב יתר על המידה בעניין "מרכז הערכה", אציין, כי במרכז כזה יהיו, כמובן, כלים, שיספקו מידע על המועמד בתחום האינטלקטואלי, האישיותי והביך אישי, ויתקיימו בו סוגי מצבים ותרגילים ברמות שונות של אי-ודאות, שידרשו מנהיגות, יכולת לקבל החלטות בזמן נתון, פעולה לפי שיקולים של סדרי עדיפויות, של הבחנה בין עיקר לטפל ועוד. האנשים, שיעריכו את ביצועי המועמד במרכז ההערכה, יהיו אנשי מקצוע מתחום מדעי ההתנהגות וגם אנשי מקצוע בכירים מהתחום, שאליו מיועד המועמד. החומר שייאסף בדרך זו יוכל להוסיף מידע רב על פוטנציאל המועמד ועל יכולתו להתמודד בעתיד עם תפקיד בכיר יותר מזה שהוא ממלא היום.

נראה לי, כי רק שילוב של הערכה על בסיס ביצועי עבר יחד עם הערכה עתידית על בסיס פוטנציאל המועמד יוכל לתת לנו תשובה מדויקת יותר באשר לסיכויי הצלחתו בתפקיד בכיר יותר.

שאלה עקרונית נוספת היא מהי אותה "מנהיגות בקרב", שברצוננו לנבא. אל"מ ע' מציע, כי מנהיגות כזו היא "תוצאה של אישיות, של מקצועיות ושל בשלות", ומוסיף, כי "הבשלות היא עניין לזמן; עם האישיות נולדים, ובמהלך הזמן היא מתעצבת; אך מקצועיות היא עניין בלעדי לצבא – וזאת צריכה להיות עיקר דאגתנו".

קיימות תיאוריות רבות בנושא מנהיגות, ולא זה המקום לפרטן. אין ספק, "מנהיגות בקרב" היא אחד מתחומי-המשנה של מנהיגות, שיש לו ייחודים רבים. אין ספק, כי המקצועיות היא חלק חשוב של המנהיגות בקרב – אם כי בלעדי.

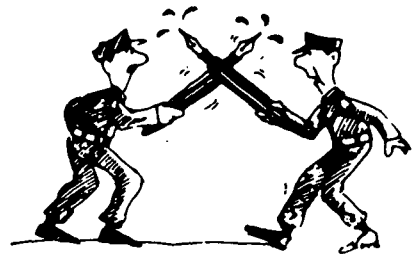
המחלוקת ביני לבין אל"מ ע' נעוצה

עד כאן אני חותם בשתי ידיים על מסקנותיו, והשאלה היא איך עושים זאת?

תהליך החשיבה, שמציג אל"מ ע' בהמשך המאמר, מעלה כמה שאלות עקרוניות ומעשיות, המחייבות חשיבה מוקדמת; רק פתרון הולם לשאלות הללו יוכל לקבוע האם ניתן ליישם כלים, שייסיעו לנו לקבוע הצלחה ואי-הצלחה של מפקדים בתקופות של רגיעה בין המלחמות.

שאלה עקרונית ראשונה עולה מכך שאל"מ ע' רוצה להימנע מהשתלטות "העיקרון הפיטרי" על צה"ל ועל קציניו, אך בפועל מציע שיטה שהיא – היא יוצרתו של "העיקרון הפיטרי". אל"מ ע' כותב כי: "לכאורה, אין דרך להחליט בדבר עתידו של מישהו אלא על פי עברו. ואין ברירה אלא להניח, שאדם, שהצליח בתפקיד מסוים בעבר, יצליח גם בתפקיד בכיר יותר, שיוטל עליו בהמשך". אמנם, אל"מ ע' מציע דרך "לעדן ולשפר את כושר השיפוט שלנו". אך, כאמור – כל זה על בסיס ביצועי עד כה.

נראה לי, כי דרך נכונה יותר להתמודד עם "העיקרון הפיטרי", ואליה מכוון אל"מ ע', היא הדרך המשולבת: התבססות על ביצועי המועמד לקידום בתפקידו הנוכחי (כפי שמציע אל"מ ע'), וגם – ובמידה רבה יותר – ניסיון להעריך ביצועים עתידיים של המועמד באמצעות טכניקה דוגמת "מרכז הערכה"; "ב"מרכז הערכה" כזה ניתן יהיה לבחון את המועמד לקידום בהיבטים שונים, המתאימים לתפקידו העתידי. נקודת המוצא, שחייבת להיות כל הזמן לנגד עינינו, היא שהצלחה בתפקיד קודם, זוטרי יותר, אינה מבטיחה הצלחה בתפקיד עתידי, בכיר יותר. ככל ש"מרכז הערכה"



## סיכום

הערכת ביצועים והערכת הצלחה הם נושאים מורכבים ביותר, שהיכולת למדוד בהם מדידה אובייקטיבית קשה תמיד, ועל אחת כמה וכמה כאשר עוסקים במערכת הצבאית, שמכינה עצמה למלחמה, והצלחתה נמדדת בזמן לחימה. ידוע לכול, כי גם כשמדובר במלחמה של ממש יש פנים רבות להצלחה ולמצליחים (אולי ניתן היה לבצע את המשימה עם פחות קורבנות; אולי היה אפשר לבצע מהר יותר, ולהביא להישגים במקום אחר; אולי ניתן היה לאגוף את הבעיה, ולהתמודד אתה מאוחר יותר בתנאים נוחים יותר וכד'). לכן, כמו שכותב אל"מ ע': "אין פלא, שבכל מלחמות ישראל גם כשהמפקדים והמפקדות ברמות הגבוהות נִשְׁלוּ – החיילים והמפקדים עד רמת מג"ד הצילו את המצב". כלומר – גם כשיש הסכמה לגבי הצלחה, עדיין אפשר לשאול לזכות מי ניתן לזקוף אותה. אם נחזור לנקודת המוצא – גם אני סבור, כי קידום קצינים טובים הוא הבסיס היותר חשוב לעתיד הצבא, וכל מאמץ בתחום הזה כדאי. אני סבור, שהנושא ראוי, וניתן להתמודד אתו, למרות הקשיים שתוארו, ומקווה, כי מאמרו של אל"מ ע' יסייע בכך.

להביא את גדודו לרמת לחימה גבוהה בלוח־זמנים נתון; תוצרי־המשנה במקרה הזה יכולים להיות – רמת החיילות בשטח של חייליו, רמת קליעתם, רמתם בתפעול מערכות־נשק אורגניות בגדוד, יכולת גבוהה של מפקדים, כשירות כלים, תכניות הגדוד לזמן לחימה ועוד. מה יכולתנו להעריך נכונה את התוצר המרכזי כאשר חלק מתוצרי־המשנה קודמו, וחלקם לא קודמו; ואולי דווקא החלק הזה יכול להיות קריטי במצבים מסוימים.

בעיה נוספת, העולה מקריאת המאמר, היא מה קורה כאשר מפקד אמור להיות מְקוּדָם מתחום אחד לתחום שני? למשל – אדם שהצליח כמפקד בשטח הולך להדרכה, מפקד קרבי מועמד לפקד על תחום מקצועי וכד'. מה בדיוק הקשר בין הצלחה בתחום הקרבי להצלחה בתחום מקצועי לא־קרבי? כולנו מכירים דוגמאות של אנשי צבא שפרשו, וניסו להשתלב בתחום האזרחי בנושאים, שלא תאמו את הכשרתם הצבאית; חלקם הצליחו, אחרים נכשלו. ברור מעבר לכל ספק, כי המעבר מתחום לתחום אינו דבר טריוויאלי (מעבר לבעיות של מעבר ממערכת אחת למערכת אחרת). דווקא כאן, כאשר מדובר בקידום של קצין מתחום לתחום, פחות חשוב מה היה בעבר ויותר חשוב מה הפוטנציאל העתידי של המועמד. הדבר מחזק את הצורך בכלים מתאימים לבחון את הפוטנציאל הזה.

הוצאות, רווחים, חישובי החזרים על השקעות וכד'), שבהם המדד הכספי הוא המכנה המשותף, והם משמשים בדרך כלל כאינדיקציות מצוינות ליעילות הארגון. במערכת הצבאית המדד הכספי, בדרך כלל, אינו מרכזי ולעתים גם שולי וזניח. את מקומו ממלאים מדדי הצלחה וכישלון פחות ברורים ופחות מוגדרים, ומטבע הדברים במצב כזה יכולה להיווצר אי־הסכמה רבה במדידות ובהערכות. מה שנראה לאחד כשיפור, יכול להיראות לאחר כדריכה במקום, שמשמעותה נסיגה ולהיפך; וקיימת סכנה, שנמשיך לשאול את עצמנו, האם פלוני הצליח בתפקידו (וכמה הצליח?) עוד הרבה זמן. צריך לזכור עוד, כי "פאשלות" במערכת הצבאית תהודה רבה, בעיקר כיוון שאנו עוסקים בחיי אדם. מכאן צומחת סכנה פן אירוע בודד ישפיע באופן לא פרופורציונלי על ההערכה לגבי הצלחת הקצין בתפקידו, או לגבי אי־הצלחתו. כל האמור לעיל – בנושא קריטריונים לקידום קצינים – אינו בא לבטל את הצעתו של אל"מ ע', אלא כדי להצביע על קשיים, שעלולים לרוקן את הצעתו מתוכנה, ועלולים לגרום לכך, שלא תוכל לקדם את הנושא.

צריך לזכור עוד, כי גם כאשר למערכת יש תוצר אחד, מרכזי וברור, הרי שבדרך כלל הוא מורכב מכמה תוצרי־משנה, שלכל אחד מהם בפני עצמו חשיבות מכרעת. לדוגמה – מג"ד ח"ר בימי רגיעה צריך