

על הברירה האישית בצבא

כל אדם העובד במקצוע שאינו הולמו מבחינת התבונה, הכשרים המיוחדים, הידיעות והאופי, גורם בכך הפסד לחברה. לא זו בלבד שאיננו מנצל את כשרונותיו במקום היפה לי ועל כן אינו מאושר בעבודתו, — ורבות התיצאות הנובעות מעובדה זו — אלא שלרוב גם תופס הוא את מקום עבודתו של אדם אחר, המוכשר ממנו לעבודה מסוימת זו, וע"י כך מעלה את מחיר תוצרתו. לכן ניסו מאז ומתמיד לכוון את בני הנעורים אל המקצועות המתאימים להם לפי כשרונותיהם: תחילה היתה מוטלת דאגה זו על ההורים בלבד, אח"כ היה זה גם מתפקידו של המורה, ולבסוף נוצרו ועדות מיוחדות ליד בתי הספר שניסו לכוון את הנער למקצוע ההולמו:

עם הסתעפות המקצועות השונים למקצועות משנה רבים (באנציקלופדיה אמריקאית רשומים 17,000 מקצועות וענפי מקצוע שונים!), הדורשים מהעובד תכונות מסוימות ושונות לגמרי לכל מקצוע ומקצוע, נמצא שרק לאחר חקירה מדעית יסודית, — של ענפי המקצוע השונים לגבי התכונות הדרושות לעובדים בהם מצד אחד, וניתוח אובייקטיבי של כשרונות וידיעות הצעיר מצד שני, — אפשר היה למצוא התאמה בין תכונות העובד לדרישות המקצוע. ועוד דבר נדרש, מלבד אובייקטיביות מוחלטת והוא: מהירות ברירה זו. השיטה הנסיונית, הקובעת לפי התוצאות, מביאה אמנם לבסוף לידי מציאת המקצוע המתאים ביותר לאדם, אך לעתים יתנסה האדם בדרך הונו נסיונות רבים כל כך, ששעה שלבסוף ימצא לו את המקצוע ההולמו כבר יגיע עד קנה ושיבה.

האובייקטיביות בהערכת המועמדים לעבודה מסוימת והמהירות שבה נעשית הערכה זו, — שני הגורמים הללו חשובים בימי מלחמה יותר מאשר בימי שלום. המאמץ של ימות המלחמה הוא מאמץ עליון ומיוחד. ומאליו מובן שאין להתיר בזבוז של זמן וכשרונות בשעת מאמץ כללי זה. העברת אנשים רבים ממקצועות אזרחיים, חסרי ערך צבאי, למקצועות צבאיים השונים מהם תכלית שינוי בזמן הקצר ביותר ומתוך התאמתם הטובה ביותר לכשריהם, הוא הוא התפקיד העיקרי של המחלקות הפסיכולוגיות שבצבאות השונים.

...

נסיון ראשון בכיוון זה נעשה בצבא האמריקאי בשנת 1917, כשאמריקה נכנסה למלחמה העולמית הראשונה. במשך שנה נבחנו במבחן התבונה כמעט מיליון ושלושת רבעי מיליון טירונים ע"י 120 קצינים ו-350 חיילים מומחים בשיטות הבחנים הפסיכולוגיים. תפקיד הבחנים היה לגלות: א) את המפגרים מבחינת התבונה, שאינם מתאימים לשירות צבאי; ב) את המעולים מבחינת התבונה, כדי לאפשר להם עליה מהירה בסולם הפיקודי, או בשאר תפקידים הכרוכים במשא של אחריות; ג) את האנשים בעלי כשרים מיוחדים מובהקים, כדי להעסיקם בתפקידים המתאימים לכשרים אלה.

לגבי רוב הטירונים הסתפקו הבחנים קבוציים, וכך נבחנו בקבוצות של 50—80 איש. רק כחמישה אחוזים של הנבחנים, אשר נתבלטו בתכונותיהם הרמות או שנתגלו כמעט כחסרי כשרים כלשהם, נבדקו, נוסף לבחנים הקיבוציים, גם בבחנים אישיים. בחן קיבוצי נמשר, בממוצע, משעה עד שעתיים, בחן אישי — מחצי שעה עד שעה, וכך חולקו האנשים, במשך זמן קצר ביותר, לשמונה דרגות שונות של רמת תבונה, המתאימות לקבוצות תפקידים שונים.

התוצאות הכלליות היו כאלה:

הדרגה	רמת התבונה	האחוז	המקצועות או התפקידים המתאימים	הערות
A	מעולה מאוד	4	קצינים גבוהים	קצינים רק במקרה של איש יש נוסף לתבונה גם כושר פיקודי ויתר תכונות קצין.
	מעולה	9	קצינים, סמלים	
C + C	גבוהה	17	סמלים	
	בינונית	25	סמלים (מעטים), טוראים מצטיינים	
C - D	מוגבלת	20	טוראים בינוניים	
	מקרה גבול	15	טוראים	
D -	מפגרת	7	טוראים בשירותים הנמוכים	
		3		
E			(חלק לפלוגות עבודה, חלק לשחרור)	

כמובן שתוצאות בחנים אלה לא היו צריכות לבוא במקום השיטות האחרות להערכת טיבו הצבאי של האיש, כי הם בחנו רק את התבונה, בזמן שכושר פיקודי, מסירות, אומץ לב ושאר תכונות אופי, החשובות כ"כ לגבי חייל, לא נמדדו כאן כלל. אך פרט לכשרים גיפניים, נמצא שאותם שנתגלו כבעלי תבונה מעולה נחננו גם תכונות בולטות אחרות הדרושות למילוי תפקידים אלה. כן מתברר, לפי התוצאות הנ"ל, שמועמדים לקצינות מתחת לדרגה C + לא הצליחו להגיע לקצינות אלא לעתים רחוקות ביותר. כן מתברר, שכיון שיותר משליש כל החיילים הם בדרגות C + ומעלה, אין בדרך כלל צורך, וגם לא כדאי, כפי שמעיד הנסיון, — למנות סמלים מדרגות תבונה נמוכות יותר, אלא במקרים של כושר פיקודי יוצא מגדר הרגיל. חלוקה זו לקבוצות בעלות דרגות תבונה שונה, מאפשרת גם לבדוק אם דרגת התבונה הממוצעת של הגדודים שוה בערך; שאם לא כן ישנה הסכנה של "חוליה חלשה" בשרשרת. רק לפלוגות קשר, מכוונות ירידה, תותחנים ומהנדסים מכוונים מספר רב יותר של בעלי תבונה מעולה, ולשם כך, שוב, משתמשים בחלוקה הנ"ל.

הבחנים שנעשו מילאו היטב את שני התפקידים הראשונים שנקבעו להם, אך ביחס לתפקיד השלישי, — היינו: בירור האנשים בעלי כשרים מיוחדים בולטים, — הרי תועלתם היתה מועטה. הסיבה היתה, שבימים ההם עדיין לא פיתחו בחנים מתאימים לבירור כזה. למחקר בחנים כאלה נגשו במרץ רב בשנים שבהן שתי המלחמות. אמנם בעיקרו של דבר היתה חקירה זו מכוונת לגבי מקצועות אורחיים, אך חקירות אלו סייעו הרבה לפסיכולוגים הצבאיים במלחמת העולם השנייה.

במלחמה זו השתמשו כמעט כל הצבאות הגדולים בשיטת הבחנים הפסיכולוגיים לברירה האישית של החיילים.

בצבא האמריקאי טיפלה בזה מחלקה מיוחדת. החל משנת 1942, טיפלה בזאת בצבא הבריטי "המחלקה לברירה אישית" בפיקוחו של המטה הכללי. נוסף לבחני תבונה נבדקו הטייונים בבחנים רבים לכשרים מיוחדים, כגון כושר מוכני, כושר פקדוני, כושר חשבוני, כושר ללמוד כתב-סתרים, וכו', כן נבדקו — בעזרת בחנים לימודיים — ידיעותיהם המקצועיות מהחיים האזרחיים, וגם עברו בחני אופי, כגון כושר מנהיגות, יציבות נפשית, התמדה, סבילות וכדומה. כדי להתאים אותם למקצועות הצבאיים, נעשה קורס לכן מחקר יסודי על מקצועות

אלה לגבי הכשרים הדרושים לעובד במקצוע זה או אחר. על סמך מחקר זה, ולאחר הבחינה, שנמשכה, בדרך כלל, 3 שעות, הוזמן כל טירון לשיחה קצרה עם הפסיכולוג, אשר כיוונו למקצוע ולתפקיד המתאים ביותר לתכונותיו ולאופיו.

תוצאות מדויקות של שיטות ברירה אלה עדיין לא פורסמו ברבים, אך עצם המשכת הברירה בשיטות הנ"ל במשך כל שנות המלחמה מעידה על הצלחתן.

...

חשובה ביותר היא הברירה האובייקטיבית והמהירה של הקצינים. לכן הרכיב מיניסטריאלי המלחמה הבריטי "ועדות ברירה" למועמדים לקצינות עוד לפני שהתחיל לטפל בברירה הכללית של הטיירוני. במחנה של "ועדת הברירה" נבחן המועמד לקצינות במשך 2—2½ ימים בלבד. חלק מן הבחינות היו בחינים קיבוציים בכתב, וחלק — בחוץ, כגון מעבר על פני מסלולי מכשולים, משחקים מיוחדים לבחינת הכושר הפיזיקלי, פתרון שאלות טקטיות פשוטות וכדומה. כן היו מעשיות מאוד הבחינות שנערכו בדרך הויכוח או ההרצאה החפשית.

רק לאחר הצלחתו בימי ברירה אלה, נשלח המועמד לקורס הקצינות, וכך, בעזרת שיטות פסיכולוגיות מדעיות, הוכנסה ברירה מהירה ואובייקטיבית. אמנם, שיטות אלה עודן רחוקות עד מאוד מלתת תוצאות ודאיות במאה האחוזים, אך אם להשוות צורת ברירה זו עם הצורה הקודמת, יתא יתרונה בולט מאוד, ויש לקוות שבמשך הזמן יהיו תוצאותיה טובות עוד יותר.

„התיאורטיקן, המבקש קו נוקשה שיבדיל בין היזמה הפוליטית והצבאית, מבקש את הבלתי-אפשרי.

כל החלטה גדולה בדין הוא שיחליט עליה המנהיג הפוליטי. לאחר שיועץ ביועציו הצבאיים המקצועיים, והם הנותנים אח"כ את הוראות הביצוע, הנובעות מן הנ"ל, למוציאים לפועל... ואשר לאופרציות עצמן, הרי האומרים כי הן שייכות אך ורק לתחומם של הלוחמים — מצדדים בזכותה של שיטה מסוכנת.

סיריל פולס, „במבחן המערכה“