

"השלם קטן מסכום חלקיו"!?  
שלוש זוויות התבוננות על 'פורום מטכ"ל' כהנהלה  
הבכירה של צה"ל

סא"ל תמר ברש וסא"ל יותם אמיתי<sup>1</sup>

1	תקציר
4	פורום מטכ"ל כאחראי על ניהול הצבא
5	פורום מטכ"ל כמוביל תהליכי חשיבה ארגוניים
7	הליך הבחירה והמינוי של אלופים בצה"ל
8	סיכום והמלצות
10	מקורות

---

<sup>1</sup> סא"ל תמר ברש היא רע"ן מדעי ההתנהגות בחיל הים, סא"ל (במיל") יותם אמיתי היה בתפקידו האחרון רע"ן הערכת בכירים במחלקת מדעי ההתנהגות.

## תקציר

בהתבסס על ראיונות עם בכירי צה"ל, בעיקר חברי פורום מטכ"ל, ולאור תיאוריות של חקר הקבוצות, בוחנים הכותבים בוחנים את מעמד פורום מטכ"ל כהנהלה בכירה משלוש זוויות: האחריות הניהולית והמטרות המשותפות של הפורום; הובלת תהליכי חשיבה ארגוניים; ואופן מינוי האלופים. המאמר מסיק שפורום מטכ"ל לא ממצה את הפוטנציאל הטמון בו וחבריו אינם רואים בו קבוצה בעלת תלות הדדית חיובית (מכנה משותף). לכן הטענה היא שמאגר הניסיון והידע הבכיר ביותר בצה"ל מבוזבז כל עוד אלופי צה"ל ממשיכים לפעול בנפרד, ונמנעים מלהוביל יחדיו את צה"ל. לאור זאת, נותנים המחברים מספר המלצות לתיקון המצב.

## מבוא

פורום המטה הכללי (להלן – 'פורום מטכ"ל') מהווה, הלכה למעשה, את ההנהלה הבכירה של צה"ל שבראשה עומד הרמטכ"ל. משתייכים אליו כעשרים קצינים בדרגת 'אלוף' ובהם: סגן הרמטכ"ל ומפקדי הזרועות, הפיקודים המרחביים ואגפי המטכ"ל. אלא שבתייעוד הקיים סביב הקמת צה"ל על זרועותיו השונות וגופי המטה שלו<sup>2</sup>, נעדר לרוב מקומו של פורום מטכ"ל וכמעט שאין עיסוק בשאלת תפקידו ונחיצותו – מה שעשוי לרמוז על הימנעות מתפיסתו וראייתו כ"הנהלה הבכירה" של הצבא, ובעיקר על השפעתו הנמוכה יחסית כקבוצה או כגוף מטה שאמור לנהל את צה"ל.

פורום מטכ"ל נוצר למעשה לאחר הקמת צה"ל בקיץ 1948. בהתייחסות נדירה לקיומו של הפורום, ציינה אוסטפלד כי "השלב החשוב ביותר בתחום זה (הבניה וארגון הצבא) החל עם הפעלתו של פורום המטה הכללי, שפעל עד כה בצורה אקראית. נמנו עליו הרמטכ"ל וראשי אגפים. עדיין נפקד מקומם של מפקדי חילות האוויר והים"<sup>3</sup> (בהמשך מתארת אוסטפלד בספרה את הצטרפותם לפורום של היועץ הכספי לרמטכ"ל, ראשי המחלקות העצמאיות ומפקדי חילות האוויר והים).

זמן מה לאחר מכן אף הוגדר פורום המטה הכללי ב'הוראות הפיקוד העליון' כ"פורום אלופי צה"ל וקצינים נוספים במטכ"ל המתכנס באופן עתי לדיון בסוגיות על-פי החלטת הרמטכ"ל"<sup>4</sup>. ברם למרות שמדובר בפורום המפקדים הבכיר בצבא, עדיין יש מקום לשאול – האם פורום מטכ"ל נחוה וחוה עצמו כהנהלה הבכירה של צה"ל, והאם ממוצה במסגרתו הפוטנציאל המשותף של כלל החברים בו?

'הנהלה בכירה' הוא מושג מופשט מעט המקבל הגדרות שונות בארגונים שונים. ניתן, בהכללה, לראות את תפקידה של הנהלה כזו המקבצת את בכירי הארגון סביב תחומי אחריות משותפים במטרה לייצר בעזרתם ערך מוסף מוכח וניכר לעין. המאמר הנוכחי מבקש לבחון, בזירות הראויה, היבטים שונים הנוגעים להיותו של פורום מטכ"ל ההנהלה הבכירה של הצבא, תוך התמקדות בשלוש זוויות התבוננות: אחריות ניהולית ומטרות משותפת של הפורום; הובלת תהליכי חשיבה ארגוניים; ואופן מינוי האלופים בצה"ל (המרכיבים הלכה למעשה את פורום מטכ"ל)<sup>5</sup>.

לצורך כתיבת המאמר בוצעו ארבעה-עשר ראיונות עם קצינים בדרגת אלוף לפחות (בקבע ובמילואים) המשתייכים או שהשתייכו בעבר לפורום מטכ"ל ועם גורמים רלוונטיים נוספים שנחשפו לעבודת הפורום. נקדים ונאמר כי התחושה הכללית שעלתה מהראיונות הייתה אי נחת. מרבית המראיינים סברו שפורום מטכ"ל לא ממצה את הפוטנציאל הטמון בו, וכי מדובר בעיקר בפורום "טכסי" וחסר מכנה משותף. היה אף מי שהגדירו: "כשלם הקטן מסכום חלקיו"<sup>6</sup>.

בעקבות הראיונות שערכנו, ביקשנו להרחיב את ההתבוננות שלנו על הנושא, ולבחון היבטים שונים של הפער שנמצא, לכאורה, בין הפוטנציאל המשותף הקיים בפורום לבין המיצוי שלו בפועל. לצורך כך שילבנו במאמר סקירה של חומרים תיאורטיים לצד ניתוח תכנים שעלו בראיונות ובחינה של כיוונים והמלצות להמשך.

<sup>2</sup> ראה למשל - אוסטפלד, ז. (1994), צבא נולד (כרך ראשון). משרד הביטחון – ההוצאה לאור; או - שמיר, א. (2012), תולדות המטה הצבאי. המרכז ללימודים צבאיים, המכללה לפקוד ומטה.

<sup>3</sup> אוסטפלד (1994), צבא נולד (כרך ראשון). משרד הביטחון – ההוצאה לאור, עמ' 569.

<sup>4</sup> הוראת הפיקוד העליון 2.0101 (סעיף 1 (ח)).

<sup>5</sup> נדגיש כי הבחירה בתחומים אלה נבעה הן בשל הביטוי הרב שקיבלו במהלך איסוף החומרים והן משום שאנו סבורים שהם ברי שינוי בראיה עתידית. בד בבד, ברור לנו שיש תחומים רבים נוספים המשפיעים על דמותו ועל צביונו של פורום מטכ"ל – להם לא נחשפנו או שבחרנו שלא לעסוק בהם.

<sup>6</sup> כל הראיונות נערכו בתקופה שבין מרץ 2013-מרץ 2016. הציטוטים המופיעים במאמר הינם מתוך ראיונות אלה, אלא אם נכתב אחרת.

הסקירה התיאורטית העלתה שיש מעט מחקר אקדמי אודות הנהלות בכירות בכלל, ו'הנהלות' בארגונים ביטחוניים בפרט. התכנים שנמצאו עסקו בעיקר בתהליכי למידה וחשיבה ופחות בהיבטים מגוונים יותר הקשורים בהנהלה בכירה (כגון, יכולת לאשר תכניות ולקבל החלטות או דינמיקה קבוצתית, פוליטיקה פנימית ותהליכים ארגוניים גלויים וסמויים). נקודת המוצא התיאורטית שלנו הייתה שפורום מטכ"ל עונה להגדרה ארגונית של 'קבוצה'. לאור זאת, בחרנו לבחון את התנהלות הפורום כהנהלה בכירה של צה"ל באמצעות תיאוריות של חקר קבוצות מתוך הנחה שביכולתן להסביר חלק מהתחושות ומהמאפיינים הקיימים בו.

עד כמה מורכבת עשויה להיות ההגדרה של אוסף האנשים כקבוצה, ניתן ללמוד מהמשפט הבא – של אחד מגדולי חוקרי הקבוצות בעולם, וילפרד ביון (Bion):

לו היה הספינקס שואל: מהו ביום שני מחרחר מדון ותאב בצע, ביום שלישי אדיש ועצל, וביום רביעי אפקטיבי ומשתף פעולה באופן אינטליגנטי? ניתן היה להשיב: זה יכול להיות אדם בודד, זו יכולה להיות קבוצה בת עשרה אנשים. ולו היה שואל: מה הביא לשינוי זה? ניתן היה להשיב מספר תשובות שקשורות לתפקידים בקבוצה, כגון – עד כמה היו מטרות הקבוצה בהירות ומקובלות על ידי אנשיה, ובאיזו מידה הם נכונים להירתם להשגתן.<sup>7</sup>

אם נמשיך ונחזור ליסודות, קורט ליון (Lewin) שהיה גם הוא מבכירי החוקרים בתחום של ארגונים וקבוצות, טען שעל אף הבדלים בגודל, במבנה ובסוג הפעילות – בכל קבוצה מתקיימים תמיד רכיבים שונים של תלות הדדית בין חבריה.<sup>8</sup> חוקרים מאוחרים יותר של תאוריה זו תפסו קבוצה כמונח היושב על רצף שעוצמת הקבוצתיות נקבעת על פי אינטנסיביות הקשר והתלות ההדדית.<sup>9</sup> ליון וחוקרי קבוצות נוספים ראו בתלות ההדדית בין חברי הקבוצה כגורם העיקרי המסביר את היכולת לעבודה משותפת וכן תהליכים רבים המתרחשים בארגון, וגרסו כי היא יכולה לבוא לידי ביטוי הן כתלות חיובית והן כתלות שלילית. תלות הדדית חיובית מתקיימת כשהפרט קשור לקבוצה באופן שיאפשר לו להצליח, רק אם יצליחו האחרים. תלות הדדית שלילית באה לידי ביטוי כאשר היחיד מניח שיוכל להשיג את מטרותיו האישיות, רק כשחברי הקבוצה האחרים לא יצליחו לממש את מטרותיהם. פרטים בקבוצה כזו ייטו לפעול זה נגד זה ויעסקו לרוב בהשוואה חברתית.<sup>10</sup>

הטענה הנגזרת מכך היא שהתלות ההדדית הופכת יחידים לקבוצה, וכאשר נוצרת תלות הדדית חיובית, הקבוצה צפויה לתפקד ולמצות יכולותיה, בעוד שתלות שלילית מעודדת תחושת אינדיבידואליזציה ופוגעת ביכולת היחידים להתנהל כקבוצה. בהקשר זה קיימים חוקרים המניחים שאדם שואף להגדרת העצמי שלו כחלק מקבוצה אנושית כלשהי, ושאיפה זו קודמת לרצון לאינדיבידואליזציה. כך, למשל, טען נוי שאדם המצליח לבסס את תחושת העצמי נוכח הקבוצה ובעזרתה יכול לנסות להתקדם לשלב הבא ולזכות לייחוד כלשהו בתוך קבוצה זו או מחוץ לה.<sup>11</sup> לעומתו, סבר ביון כי פעמים רבות חושש הפרט מהשתלטות הערכיות הקבוצתית או מהנחות הבסיס שלה, ומכאן גם מהיבלעות ואובדן האינדיבידואליות בתוכה.<sup>12</sup>



מנוסר ו-ל. נתן,

Hill, G.W. (19...  
Psychologica

N. Kerr, & L. M...  
psychology, ...  
.1.

<sup>7</sup> נ. ג'. רייך, "110-110 (1970),

<sup>8</sup> קורט ליון, ייש

<sup>9</sup> למשל:

"American

?",

רז, נ. (2005),

<sup>10</sup> למשל: ליון, Rehabilitation

<sup>11</sup> פנחס נוי, "ת

<sup>12</sup> נ. ג'. רייך, ע

## חיילים בפעילות שיתופית שדורשת עבודת צוות

בשורות הבאות נציג משמעויות הקשורות להתנהלותו של פורום מטכ"ל כהנהלה הבכירה של הצבא, בהתייחס לשלוש זוויות ההתבוננות שהוצגו כאן. בהקשר זה ננסה לבדוק האם הפורום ממצה את יכולותיו כגורם ניהולי בכיר, והאם הוא בכלל מסוגל ואמור להתנהל כך באותן סוגיות שבהן בחרנו להתמקד. נבקש גם לבחון כיצד הפורום נחוה בעיני אלה המשתייכים (או שהשתייכו) אליו, ומהם הכלים והמנגנונים הנחוצים כדי למצות טוב יותר את הפוטנציאל הקיים בו. בהמשך המאמר יוצגו סיכום והמלצות בראיה עתידית.

## פורום מטכ"ל כאחראי על ניהול הצבא

בפתח פרק זה, נקדים ונאמר כי הניסיון לבחינת היווצרותה של אחריות ניהולית בפורום מטכ"ל מכוון ביסודו לחשיבות שחברי הפורום מייחסים לעצם קיומה ולנכונותם לראות בפורום פלטפורמה לקידום תחומי הליבה בארגון. לאור זאת, ביקשנו לברר בראיונות את מידת החיוניות והרלוונטיות שחשים אלופי צה"ל במסגרת פורום מטכ"ל, והאם הם רואים בו פלטפורמה המאפשרת לבחון יחדיו מטרות וצרכים משותפים, לתאם ציפיות ולקבל החלטות בנושאי ליבה.

מבין הנושאים שנדונו בראיונות בחרנו להתמקד תחילה בטענה שחזרה ועלתה בדבר הקושי של פורום מטכ"ל לנהל באופן מסונכרן ושיטתי את תהליכי בניין הכוח של כלל גופי הצבא. לעניות דעתנו, תחום חשוב זה מבליט אולי יותר מכל את הפער בין המשניות היחסית בה נתפס הפורום בעיני חבריו לבין ההשפעה הרבה שמייצרים אותם אלופים על פעילות הצבא באמצעות הגופים שבראשם הם עומדים. אמנם המרואיינים עמם שוחחנו חזרו וציינו כי לרמטכ"ל ולסגנו (ולאלופים נוספים) יש ראייה רחבה וכוללת, אלא שמבנה הארגון מקשה על יכולת השליטה והפיקוח שלהם באשר לצרכים הסקטוריאליים ולפיתוחים המתקיימים בכלל גופי הצבא. אלוף (מיל") גרשון הכהן הגדיר את העשייה במטכ"ל כנוכחת בשני רבדים – גלוי וסמוי. לדעתו, פורום מטכ"ל מתנהל כמעין 'Board' – "מעל השולחן", כשלצדו מתקיימים תהליכים חבויים יותר שבהם מתקבלות ההחלטות החשובות באמת. דוגמא נוספת ניתן למצוא בתיאורו של אחד ממפקדי חיל האוויר לשעבר שטען כי במטכ"ל מתרחשים "דברים לא הומוגניים". לדבריו, הוא כמפקד זרוע נהג לנהל את צרכיו המבצעיים בעצמו מבלי לשתף את עמיתו, או במילותיו: "מי שחש מתקדם בפיתוח ובעשייה, מרגיש מאוים במטכ"ל – כי שם עלולים לעכב או לסנדל אותו".<sup>13</sup>

סגן הרמטכ"ל, אלוף יאיר גולן, קבע בהקשר זה כי אחד האתגרים הגדולים בניהול המטה הכללי הוא להילחם ב'נחלות' שנוצרו בו לאורך שנים. לטענתו, בצה"ל נבנו עם הזמן ערוצים זרועיים עצמאיים אשר יש בהם גם יתרונות אבל בעיקר חסרונות. כשגורמים שונים במטה הכללי מבטאים חולשה, הזרועות ידעות לנצל זאת היטב, נוצרות פרצות ודברים לא מנוהלים ומתנהלים כמו שצריך. לכן, לפי האלוף גולן, האתגר הגדול של הרמטכ"ל הוא להגדיל את הרב-זרועיות ואת התלות ההדדית, באופן שיחייב את הגורמים השונים לדבר אלה עם אלה.

<sup>13</sup> דוגמא לטענות אלה ניתן למצוא גם במאמר שפרסם לאחרונה הפרשן הצבאי של "הארץ", עמוס הראל ("הארץ", 14.7.17) שעסק, בין השאר, בהליך רכישת צוללות עבור חיל הים, ובו מציין הראל כיצד לטענתו יצרה לעצמה זרוע הים "ערוץ תקשורת עצמאי אל לשכת נתניהו בלי לעבור בתחנות הביניים המקובלות".

מרבית הטיועונים שהועלו כאן בידי המרואיינים, תלו את הקושי בניהול של מטרות וצרכים משותפים במבנה הקיים של המטה הכללי ובקשרי הגומלין המתקיימים בו. אולם הרושם שהצטבר אצלנו בעקבות הראיונות שערכנו הוא שיש כאן גם שילוב של מסורת רבת שנים מחד, ותלות הדדית שלילית מאידך, ההופך את פורום מטכ"ל לגוף שחבריו אינם חווים אותו כבעל השפעה משמעותית וכקבוצה האמורה להוביל את צה"ל. יתר על כן, רוב המרואיינים טענו כי בצה"ל מתנהלים תהליכים אסטרטגיים דיפרנציאליים המקשים על תעדוף מטרות וצרכים, וכל עוד הדבר לא ישתנה – אין באמת משמעות בהתכנסות קבוצתית של מפקדי גופים אלה. היטיב לבטא זאת תא"ל אבי גיל, מפקד אוגדה 340, במאמרו ב'בין הקטבים'<sup>14</sup>: "המתבונן בהשתאות, פעם אחר פעם, על היחסים שבין הדרג הצבאי לדרג המדיני, ועל היעדר הבסיס המשותף בנושאים מרכזיים בניהול המערכת, מוטב לו לחפש את חוסר הסנכרון וההתאמה בתוך הפיקוד הבכיר של צה"ל".

לצד טענות אלה, חשוב להזכיר את היקפי הביזור שהתפתחו בצה"ל בכל הנוגע לבניין הכוח. נסים חניה תיאר בהקשר זה את התפתחותן של רמות היררכיה נוספות בארגון אשר נועדו לסייע בניהול מחלקות שפיתחו אמצעי לחימה בזרועות ובגופים, בצה"ל ובמשרד הביטחון. חניה כינה את אותם זרועות וגופים כמעין 'סילויים' מבודדים המייצרים תהליכים חוצי-ארגון הנדרשים להיות מתואמים דרך ראש הפירמידה, ולכן נוצר סביבם צוואר בקבוק המקשה על הארגון לתפקד. כתוצאה מכך, קיבלו מחלקות שהיו כפופות למטכ"ל, מעמד עצמאי של אגפים, באופן שהוביל לאיבוד יכולת ההשפעה של המטה הכללי על עיצוב בניין הכוח.<sup>15</sup>

בשורה התחתונה של פרק זה, יתכן כי חולשתו של פורום מטכ"ל היא דווקא בכוחו הפוטנציאלי (ובאיום שהוא מהווה על חלק מחבריו שהתרגלו להתנהל בלעדיו), בעוד שמיצובו הנוכחי שואב מאי יכולתו לייצר הסדרה ותחושה שיש הנהלה אחת המתעדפת את כלל היכולות הארגוניות והמשאבים הנחוצים לפיתוחן.

## פורום מטכ"ל כמוביל תהליכי חשיבה ארגוניים

נושא נוסף שחזר ועלה בראיונות שערכנו, נוגע במיצוי היכולות האינטלקטואליות והניסיון הנצבר של חברי פורום מטכ"ל, כדי לייצר תהליכי חשיבה ופיתוח ידע שלאורם אמור הארגון להתנהל. אי לכך, ובהמשך ישיר לפרק הקודם, נבקש לבחון את הפוטנציאל הקיים בפורום, בכל הנוגע להובלה של תהליכים מעין אלה בצה"ל וכבסיס להתמקמות כ"הנהלה בכירה" של הארגון.

בראשית הדברים נבקש להדגיש כי לאחרונה הולך וגובר השיח האינטלקטואלי בצבא<sup>16</sup> סביב הצורך בחשיבה מערכתית במטה הכללי. זאת, הן לאור האתגרים המורכבים שעל הפרק והן בשל הפוטנציאל לפיתוח הידע הקיים בחשיבה המערכתית. אלא שלדעתנו שיח זה אינו נותן מענה חד משמעי וברור לגבי מקומו ותפקידו של פורום מטכ"ל בהובלה ובהכוונה של תהליכים אלה, ובכך יתמקד הפרק הנוכחי. במאמרו ב'בין הקטבים', מנה אלוף תמיר הימן<sup>17</sup> ארבע תחנות של עיצוב מושג הלמידה בצה"ל מאז הקמתו. לפיו, התחנה הרביעית החלה בשנת 2012 ומתבטאת, בין השאר, בניסיון להחזיר את העקרונות התיאורטיים של תורת המערכה באופן מפוקח, מבוקר יותר ומעשי. אולם, לפי הימן, אחת הבעיות הטמונות בכך היא שתהליך שיקוף המציאות בסביבה אסטרטגית אינו דומה לגיבוש תמונת מצב המתבצע בסביבה טקטית. כאן, לכאורה, ניתן היה למצוא את היתרונות היחסיים בהובלת התהליך על ידי פורום מטכ"ל, אלא שהימן מתייחס לדיון הקרוי 'פורום חשיבה רמטכ"ל' כאל מגננון המתאפיין ב"העקת הפרוצדורה של הערכת המצב מהסביבה הטקטית ויישומה, ללא התאמות מספיקות לסביבה האסטרטגית".

<sup>14</sup> אבי גיל, "פיתוח הידע ותהליכי למידה מבצעיים – שיח מקדם או שיח מטשטש", מתוך בין הקטבים, גיליון 8, (צה"ל: מרכז דדו, אוגוסט 2016), 77.

<sup>15</sup> נסים חניה, "תמורות במערכת הפיתוח והייצור הביטחונית הישראלית ומידת התאמתה לעידן הנוכחי", מתוך: בין הקטבים, גיליון 6, (צה"ל: מרכז דדו, ינואר 2016), 61.

<sup>16</sup> ראו למשל מאמריהם של תמיר הימן ואבי גיל שבחנו סוגיה זו לעומקה: המטה הכללי חלק א', בתוך: בין הקטבים, גיליון 8, (צה"ל: מרכז דדו, אוגוסט 2016) וכן: דימה אדמסקי, תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית (תל אביב: מערכות, 2012); ערן אורטל, "חדשנות פרדיגמטית בצה"ל? על למידה בהקשרי בניין הכוח, הפעלתו ומה שביניהם", בתוך: עשתונות, 2, (2013); מאיר פינקל, תפיסת תהליכי הלמידה ופיתוח הידע במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות, (צה"ל: מרכז דדו, 2016).

<sup>17</sup> תמיר הימן, "למידה במטה הכללי", בתוך: בין הקטבים, גיליון 8, (צה"ל: מרכז דדו, אוגוסט 2016), 17.

בדומה לאלוף הימן, גם תא"ל (מיל) מאיר פינקל ואל"ם ערן אורטל הציעו בשני מסמכים שפורסמו בשנים האחרונות כיוונים חדשים לתהליכי החשיבה ופיתוח הידע במטכ"ל. המסמכים הללו ביקשו לראות, בין השאר, במטה הכללי (אך לא דווקא בפורום מטכ"ל) את הגורם האחראי למימוש בפועל של אותן תפיסות, כפי שהציג זאת פינקל במאמרו:<sup>18</sup> "המטכ"ל הוא הגורם האחראי המרכזי להגדרת הצורך בלמידה, ולהתוויית כיוונים אסטרטגיים ראשוניים לה". אורטל<sup>19</sup> הוסיף על כך וטען שידע חדש מתפתח רק בקרב קבוצת אנשים המקיימת למידה שיטתית משותפת על בסיס חיכוך מתמיד עם המציאות ועם התיאוריה. פינקל ואורטל עסקו גם בנחיצות קיומם של תהליכי חשיבה ממוסדים וקבועים במטה הכללי. פינקל<sup>20</sup> הסביר זאת בכך שתהליך פיתוח הידע במטכ"ל אינו נשען רק על הנחות יסוד קודמות של הארגון, אלא על בחינתן והיכולת לפתוח אותן לדיון.

כדי לבחון טענות אלה, ביקשנו לברר האם אמנם מתקיים כיום מנגנון המתקרא 'פורום חשיבה רמטכ"ל' המורכב מחברי פורום מטכ"ל ובראשות הרמטכ"ל? התשובות בנוגע לכך אכן לא היו אחידות, אך רוב המרואיינים עמם שוחחנו טענו כי גם אם קיים פורום כזה הוא אינו ממוסד ושיטתי, חסר בו עיסוק עקבי בשיקוף המציאות בסביבה אסטרטגית, והרכבו נקבע בהתאם לצורך ולנושאים שעל הפרק. יתר על כן, אחד המרואיינים אף השווה את פורום החשיבה ל'קהילה מדומיינת'<sup>21</sup> וטען כי אין בו מבנה המוגדר לאורך זמן, למרות שהרכב משתתפיו קבוע ומוכר לכל.

אל"ם (מיל) עמוס להמן, שהיה יועץ הרמטכ"ל לענייני חשיבה, סבור כי תהליכי למידה וחשיבה במטה הכללי מייצרים דינמיקה המתארגנת באופן עצמאי, ושלקשרים בין רכיביה יש משמעות רבה. גם הוא התייחס ל'רובד הסמוי' בארגון וציין כי "זהו האזור בו מתנהלים תהליכים מעצבי מציאות". לכן, טוען להמן, חשיבה מערכתית הינה אפקטיבית כשרוצים להשפיע על תפיסות האנשים במערכת.

בין השנים 2002-2004 סייע אל"ם (מיל) להמן לרמטכ"ל דאז, משה יעלון, בהובלת פורום חשיבה ממוסד במטכ"ל אשר אפשר פיתוח של ידע ויצירת דירקטיבות לבניין והפעלת הכוח בארגון. תהליכי החשיבה המערכתית במסגרת הפורום עסקו הן בניתוח המציאות האסטרטגית והן בניסיון לעצב מחדש תפיסות מבצעיות – היכן שנדרש היה לעשות כן. ואולי לא פחות חשוב – בעצם ההשתייכות לפורום היו טמונים סטטוס ויוקרה שגרמו לרוב אלופי המטכ"ל לרצות ולהצטרף אליו. על תהליכי החשיבה בעידן הרמטכ"ל יעלון, כתב במאמו תא"ל אבי גיל:<sup>22</sup> "יעלון ביקש למצב עצמו כרמטכ"ל באופן שונה, ובניגוד לקודמיו שהתרחקו מליבת העשייה, החליט להוביל את מרבית תהליכי פיתוח הידע. לאור הבנתו את חשיבות למידת המנהיג, השקיע יעלון זמן רב בהכנות למפגשי החשיבה ובדיוני החשיבה עצמם".

מרואיינים נוספים למאמר זה הדגישו את חשיבותם של תהליכי חשיבה מעין אלה בשל יתרונות קוגניטיביים יחסיים שאמורים להיות מצויים בקרב אלופי המטכ"ל. כך למשל, אלוף יאיר גולן, סגן הרמטכ"ל, טען שבדרגים אלה נדרש אומץ לב מחשבתי אשר יתבטא ביכולת ובנכונות של אלופי צה"ל ליצור תפיסות ויזמות משלהם ולהותיר חותם אינטלקטואלי ברור ומאתגר. גולן הדגיש בדבריו כי יש אף לחייב את אלופי המטכ"ל בכתיבה עצמית של התפיסות המובילות בארגון, ולא להסתפק בכך שיאשרו תפיסות קיימות או שיבזרו את הליך הכתיבה לגורמים הכפופים להם. גם אלוף (מיל) יעקב אור אשר עסק, בין השאר, בפיתוח ובניהול הידע במטה הכללי בהיותו בעבר רח"ט תוה"ד, סבור כי פורום מטכ"ל אכן מהווה קבוצה של קצינים בעלי ידע, חכמה וניסיון עצום שחשוב להיעזר בו. ובכדי שכל אלה ינותבו לתהליכי חשיבה סדורים שירחיבו את מעגל הידע הקיים, נדרשת בנייה של מנגנון מהותי, אשר יאפשר עיסוק נרחב בחשיבה אסטרטגית הרלוונטית לצרכי הארגון.

במקביל לכך, הצביע השיח האינטלקטואלי בנושא גם על קשיים שונים המעכבים תהליכי חשיבה במטה הכללי בכלל, ואת מעורבותו של פורום מטכ"ל בהם בפרט. כך, למשל, אלוף תמיר הימן תיאר במאמרו כיצד בהיותו רח"ט תוה"ד הוא ספג ביקורת על כך שהוביל תפיסות מבצעיות של הפעלת הכוח במקום המפקדים עצמם. הימן ציטט בהקשר זה קצין בכיר במטכ"ל שאמר, בין השאר: "כך לא לומדים [...] בשביל להשתנות אנו צריכים לעשות זאת בעצמנו, בהובלה אישית של הרמטכ"ל".<sup>23</sup> אדמסקי התייחס גם הוא לקשיים מעכבי למידה וטען במאמרו כי "הנטייה לכיוון של עשייה הכשירה את הצבא

<sup>18</sup> פינקל, תפיסת תהליכי הלמידה, 12.

<sup>19</sup> אורטל, חדשנות פרדיגמטית בצה"ל?, 10.

<sup>20</sup> פינקל, תפיסת תהליכי הלמידה, 9.

<sup>21</sup> תיאורית 'הקהילות המדומיינות' (Imagined Communities של אנדרסון (Anderson, 1991)), הגדירה גוף חברתי-תרבותי כקהילה מדומיינת שהחברים בו מתנהלים בעולם ערכים משותף, ושעריה נפתחים לפי מידת העניין שאחרים רלוונטיים מוצאים בה או שהיא מוצאת בהם.

<sup>22</sup> אבי גיל, פיתוח הידע ותהליכי למידה מבצעיים, 82.

<sup>23</sup> הימן, למידה במטה הכללי, 19.

להוקיר את הגישה האינדוקטיבית,<sup>24</sup> שבה הפרקטיקה והידע הפרוצדורלי קודמים לתפיסות מעמיקות [...] וככתוב בתורה 'נעשה ונשמע', אצל הישראלי ככלל, והעוסקים בענייני צבא בפרט, מעשה קודם להבנה".<sup>25</sup> אורטל הוסיף על כך, שחשיבה עקרונית מחייבת במהותה התבוננות ארוכת טווח, בעוד שנטיית הצבא לעסוק ב"כאן ועכשיו" מייצרת מיקוד קונקרטי ומעשי יותר.<sup>26</sup>

בשורה התחתונה, הפרק הנוכחי התייחס לתהליכי החשיבה ופיתוח הידע במטכ"ל, לאו דווקא מתוך בחינת המהות ומשמעות הידע, אלא יותר בהתבונן על המנגנונים והתהליכים העשויים לייצרו ועל מקומו של פורום מטכ"ל בכל הנוגע אליהם. בהקשר זה, אנו סבורים כי בכדי להוביל תהליכי חשיבה אפקטיביים, מתחייב שבפורום מטכ"ל תיווצרנה תחושות של קבוצת עבודה ושל תלות הדדית חיובית, שתאפשרנה חוויית משמעות ועשייה משותפת. בד בבד, יש לזהות את הערך המוסף שמייצר כל אחד מהאלופים ולתעל אותו לתחומים שיש לו בהם יתרונות יחסיים. משמעות הדבר היא שגם הרכב חברי הפורום, בדגש על תרומתם לחשיבה משותפת, הינה סוגיה שיש לקחת בחשבון בתהליכי קבלת ההחלטות לבחירת הדרג המוביל.

## הליך הבחירה והמינוי של אלופים בצה"ל

זוויית התבוננות נוספת שבחרנו להתמקד בה כתחום משלים, עוסקת בשאלה: כיצד נכון לבחור ולמנות אלופים בצבא? ומכאן גם להרכיב את פורום מטכ"ל. חשיבותו של נושא זה אינה מוטלת בספק, היות שמדובר בסימון קבוצת האנשים המובילה בארגון, ובצה"ל הוא אף מקבל משנה תוקף שכן הקידום בו מתבצע מבפנים ופורום מטכ"ל מורכב מקצינים שצמחו מתוך המערכת ושמוכרים לכל. נקדים ונאמר שאין חולק שלהליך קבלת ההחלטות העוסק בקידום ברמות כה בכירות מגיעים קצינים מוכשרים ועתירי הישגים, ועדיין חשוב לשאול: האם בבחירת האלופים נבדקות גם יכולתם להפוך חלק מהנהלה בכירה בארגון ותרומתם הפוטנציאלית כחברים ב"קבוצה" (פורום מטכ"ל) או ששיבוצם נגזר רק על בסיס הישגי העבר שלהם ובחינת התאמתם לתפקיד ולדרגה כאינדיבידואלים?

באוגוסט 2010 פורסם דו"ח מבקר המדינה<sup>27</sup> שבחן היבטים שונים הקשורים להליך המינוי של הקצונה הבכירה בצה"ל. הדו"ח התמקד בחשיבות קיומן של אמות מידה להליך המינוי, של תהליכים שיטתיים לבחינת התאמה ושל קריטריונים לקידום מועמדים לתפקידי הקצונה הבכירים ביותר – בדגש על הקידום לדרגת אלוף. דו"ח המבקר העלה לסדר היום את חשיבות הבחינה המחודשת של תהליך מינוי הקצונה הבכירה בצה"ל ויתר על כך, הוא עורר גם בתוך הצבא את המודעות לנושא. כך, למשל, התייחס לכתוב בדו"ח הרמטכ"ל לשעבר גבי אשכנזי בעודו מכהן בתפקיד הרמטכ"ל, בדיון בוועדת הכנסת לענייני ביקורת המדינה: "לגבי מינוי האלופים, אני מקבל את המלצות המבקר, לעגן את התהליך בכתב. צה"ל סיים לבחון את אמות המידה להתאמה לאלוף – בדגש על גיל, הכשרה, מסלול תפקידים ונתונים תומכים".

הפ"ע 3.0228, קובעת כי הרשות הממנה קצינים בצה"ל בדרגה של אל"ם לפחות היא הרמטכ"ל, ואילו הרשות המאשרת היא שר הביטחון. תהליך מינוי קצינים בדרגי תא"ל ואל"ם מתקיים במסגרת דיוני שיבוצים הנערכים בראשות הרמטכ"ל. מדובר במנגנון שיטתי אשר דו"ח מבקר המדינה התייחס אליו במילים הבאות: "בהליך המינוי לדרגות בכירות, בין סא"ל לתא"ל, מתקיים תהליך מובנה וסדור".<sup>28</sup>

אלא שלמרות השיטה והסדר הקיימים בתהליכים אלה, כשעוסקים בקידום לדרגת אלוף מצטמצם מאד השימוש בקריטריונים אחידים ובנתונים תומכים. כאן כבר מדובר בהליך סגור ורגיש ששותפים לו רק הרמטכ"ל ושר הביטחון, וייתכן שחסר בו מידע העשוי לסייע בקבלת ההחלטות. אמנם, מדובר באוכלוסייה קטנה מאד של מועמדים המוכרת היטב לרמטכ"ל (אף שלא בהכרח לשר), ברם גלוי וידוע כי הליך זה גם מושפע בחלק מהמקרים מטיב היחסים בין השניים.<sup>29</sup> יתר על כן, היות שמדובר בדרג כה בכיר שרק מעטים משתייכים אליו, יש לשאול: האם הצלחות בעבר וכרטיס עבודה מלא, הם תנאי מספק כדי להיות אלוף בצה"ל?

לעניות דעתנו, ניסיון להגדיר הצלחה בתפקידים קודמים כבסיס לקידום עלול להיות אפקטיבי פחות דווקא בדרגים הבכירים שכן מושג זה ניזון בדרגים אלה לא פעם מדימויים ומפוליטיקה ארגונית מוגברת,

<sup>24</sup> לקחת מהמקרה הפרטי ולהסיק על הכלל.

<sup>25</sup> אדמסקי, תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית, 176.

<sup>26</sup> אורטל, חדשנות פרדיגמטית בצה"ל?, 13.

<sup>27</sup> פרוטוקול דיון ועדת הכנסת לענייני ביקורת המדינה מיום 10.1.2011, עמ' 7.

<sup>28</sup> מבקר המדינה, דו"ח מבקר המדינה בנושא הליך המינוי של הקצונה הבכירה בצה"ל (ירושלים, 2010), 40.

<sup>29</sup> ראו למשל, עמוס הראל, "האם קידומו של אלוף פיקוד המרכז נחסם מסיבות פוליטיות?", הארץ, 1 במאי 2014.

ואינו בהכרח מכיל הגדרות אחידות. יתר על כן, ארגון היודע לייצר תהליכי קידום ושיבוץ מקצועיים ושיטתיים בדרגים הנמוכים יותר – מחויב לראות במינוי בכיריו דוגמה לכלל המשרתים בו. כיום ניתן למצוא בצבאות המערב שיטות קידום ותהליכי קבלת החלטות המכוונים לדרגים בכירים ביותר.<sup>30</sup> צה"ל מנהל גם הוא הליך שיבוץ שיטתי ואף נחשב מתקדם בתחומו בכל הנוגע להפעלת כלי הערכה ושימוש בנתונים תומכים. ברם, כאמור, הליך הקידום לדרגת אלוף בצבא טרם הגיע למיצוי מיטבי. לאור זאת, ניתן להמליץ על שני צעדים שיתכן שיש ביכולתם לשנות את המצב הקיים: האחד, לקבוע אמות מידה וקריטריונים ברורים לקידום לדרג האלוף בצה"ל. השני, לבחון את המנגנונים הארגוניים הנדרשים כדי לתמוך בהליך זה, בהיבטים של שימוש בנתונים רלוונטיים, הגברת הנראות והשקיפות, ועוד.

בפברואר 2012 הפיצה רמ"ח הסגל באכ"א טיוטא לנוהל הליך מינוי אלופים בצה"ל. בטיוטא נכתב כי "מטרת נוהל זה להסדיר את תהליך אישור מינוי אלופים בצה"ל". בהמשך מופיעות בטיוטא אמות מידה אישיות וארגוניות למינוי, וכן פרק 'שיטה' שבו מופיע פירוט תהליך המינוי בשלושה שלבים. אחד השינויים המשמעותיים בטיוטא טמון בהצעה לשימוש בנתונים תומכים בהליך מינוי האלופים (שלב ג' סעיף ו).<sup>31</sup> אלא שטיוטא זו טרם הפכה לנייר רשמי ומחייב, וגם המלצות מבקר המדינה לא יצרו עדיין את השינוי המתבקש בכל הנוגע להליך מינוי האלופים בצה"ל.

מעבר לכך, נשאלת השאלה: איך נכון לבנות קאדר אלופים, שימצה את יכולותיו גם כקבוצה, ולא רק כבודדים. אלוף (מיל') יעקב אור, הציע שלושה קריטריונים למינוי אלופים בצה"ל: שיתאימו לפקד על המסגרת עליה הם ממונים; שישתלבו בפורום מטכ"ל מבחינה חברתית וביכולת לבטא ראייה מופשטת במגוון תחומים; ושיהוו פוטנציאל לתפקידי אלוף נוספים (ובמידת האפשר גם לרמטכ"לות). אלוף יאיר גולן, סגן הרמטכ"ל, טען כי חשוב שהגדרות אלה יתבוננו לא רק על מגוון התפקידים שאלוף לעתיד יוכל לבצע לאור הרקע שלו, אלא גם על הפוטנציאל הקוגניטיבי שלו ויכולתו לייצר ערך מוסף מוכח עבור כלל הצבא בתחום זה. גולן אף סבור שיש לקבל החלטות אמיצות במינוי אלופים לעתיד בשלב מוקדם יותר ("למשל, בעת שאנחנו בוחרים מח"טים סדירים חשוב שנבין שבסבירות גבוהה אנו ממנים את דור האלופים הבא, ועלינו לעשות זאת עם יותר מחשבה ובחרדת קדש"). אלוף (מיל') גרשון הכהן הוסיף כי חשוב שהרכב האלופים יכלול הן את מי שמסוגל להוביל גופים עם עצמה ארגונית והן דמויות עם משקל סגולי מבחינה אישיותית.

בשורה התחתונה, בדומה לנושאים הנוספים שנדונו כאן, גם הליך מינוי האלופים נראה כתחום שטרם הגיע לידי מיצוי, וגם לכך יש השפעה (ישירה או עקיפה) על תפקודו והתנהלותו של פורום מטכ"ל כהנהלה הבכירה של הצבא.

## סיכום והמלצות

המאמר הנוכחי מציג מספר זוויות התבוננות על פורום מטכ"ל בצה"ל, מתוך ניסיון להבין האם פורום זה מתנהל ופועל כהנהלה בכירה בארגון – על כל המשתמע מכך – ועד כמה החברים בו (בהווה ובעבר) חווים עצמם כחלק מההנהלה של הצבא. הבסיס התאורטי שעליו מושתת המאמר טוען שכדי שאוסף של אנשים ימצה יכולותיו במסגרת משותפת, על חבריו להרגיש חלק מקבוצה, וביניהם צריכה להתקיים תלות הדדית חיובית. לעומת זאת, נטען, שבהינתן תחושה של תלות הדדית שלילית עלולות להיווצר תופעות שונות של אינדיבידואליזציה ותחרות בין המשתתפים למסגרת הנתונה. תופעות אלה תפגענה ביכולתה לעמוד ביעדיה ולמצות את יכולותיה כקבוצה.

לצורך כתיבת המאמר רואינו ארבעה-עשר קצינים בדרגת אלוף (בקבע ובמיל') ואנשים רלוונטיים נוספים. כל המרואיינים התבקשו להתייחס להתנהלות פורום מטכ"ל בהיבטים שונים. מהראיונות עלו ממצאים עקביים שלפיהם הפורום אינו מתפקד כהנהלה בכירה, וחבריו אינם רואים בו סוג של קבוצה בעלת תלות הדדית חיובית. הסיבות שהעלו המרואיינים לממצאים אלה היו ברוב המכריע של המקרים מערכתיות ולא פרסונליות, ויצרו תחושה כי הן משלבות בתוכן מסורת שהשתרשה ותלות הדדית שלילית המתקיימת בתוך הפורום ולאורך השנים. היטיב לתאר זאת רמטכ"ל לשעבר, שטען כי "המכנה

<sup>30</sup> ראו למשל, יוסי הימן, קידום באמצעות ועדות מינויים: אלטרנטיבה לדרך הקידום הקיימת בארגונים צבאיים (צה"ל, מב"ל, המרכז למחקר אסטרטגי ומדיניות, 2007); מירב דרוק, הערכה וקידום בצה"ל ובצבאות זרים (צה"ל, ממד"ה – ענף הערכת קצונה בכירה, 2006), 32-36.

<sup>31</sup> 'נוהל הליך מינויים בצה"ל', מחלקת הסגל באכ"א (טיוטא, סימוכין – כ"א 93461).



המשותף היחיד בפורום מטכ"ל הוא הדרגות על הכתפיים ותחושות הבכירות והיוקרה שהן מייצרות, ותו לא, ולכן קשה לצפות לעשייה מסונכרנת כל עוד זה האקלים בו הדברים נעשים".  
נחזור ונדגיש כי אין מטרת המאמר לבקר את פורום מטכ"ל על אופן התנהלותו, אלא להעלות מספר המלצות שיתכן ויסייעו בעתיד לפורום להתנהל כהנהלה בכירה ולממש את הפוטנציאל הקיים בהקשר זה. להלן המלצותינו:

באשר לאחריות פורום מטכ"ל על ניהול הצבא – ממצאי הראיונות העלו כי במטה הכללי ניכר קושי מובנה בניהול מסונכרן של תהליכים מרכזיים ובראשם תהליכים העוסקים בבניין הכוח בכלל גופי הצבא. נושא חשוב זה הבלטי, לעניות דעתנו, את הפער בין המשניות היחסית שבה נתפס פורום מטכ"ל בעיני חבריו, לבין ההשפעה הרבה שמייצרים אותם אלופים על פעילות הצבא באמצעות הגופים שבראשם הם עומדים – השפעה שאינה מנוהלת ומסונכרנת די הצורך. זאת ועוד, מהראיונות עלה כי אלופים המפקדים על גופים "חזקים" ובעלי אמצעים עשויים לחוש ששיתוף פעולה במסגרת פורום מטכ"ל מקטין מעוצמתם, ומעדיפים לקדם את האינטרסים של הגוף שעליו הם אמונים בדרכים אחרות (או כפי שכינה זאת אחד המרואיינים – "בדרכים עוקפות").

לאור זאת, ההמלצה היא לקדם תהליכים רב-זרועיים משותפים שיצמצמו את הביזור הקיים בתחום בניין הכוח ושיחזקו את המטה הכללי כגוף המנהל את הצבא. תהליכים אלה אמורים להגביר את התעדוף והשליטה בנוגע לערוצי פיתוח יקרים ומתקדמים – המתקיימים כיום ללא בחינת מספקת של המשמעויות הנגזרות מהם. המלצה זו, הנראית פשוטה לכאורה, הינה רגישה ומורכבת שכן ביכולתה לפגוע בנכסים ובעוצמות הפנימיות שהצטברו בזרועות ובגופי הפיתוח השונים. עם זאת, ניכר שטרם נעשה די על מנת לצמצם את אותן 'נחלות' שנוצרו בארגון, והגברת כוחו של המטה הכללי בניהול תהליכים אלה עשויה לאורך זמן גם ליצור תלות הדדית חיובית בתוך פורום מטכ"ל.

כאן חשוב להדגיש, כי לנושא זה עשויה להיות השפעה מכרעת על תפקוד המטה הכללי גם בהיבטים של הפעלת הכוח, היות ומה שלא עובד באופן מנוהל ומסונכרן בעת שגרה עלול להתנהל עוד פחות טוב מכך במצבי חירום. שכן, גם אם חברי פורום מטכ"ל אינם רואים עצמם כקבוצה ואינם חווים תלות הדדית בינם לבין חבריהם, עדיין בזמן אמת הם עשויים להיות תלויים זה בזה. משמעות הדבר שתחושת שותפות בנושאי בניין הכוח צפויה להשפיע על הפורום גם בהיבטי הפעלת הכוח. ברם, שותפות כזו תקום או תיפול בהתאם לחשיבות שחברי פורום מטכ"ל מייחסים לעצם קיומו, ולנכונותם לראות בו פלטפורמה לתעדוף צרכים, לתיאום ציפיות ולקבלת החלטות משמעותיות.

גם בתחום של הובלת תהליכי חשיבה בידי פורום מטכ"ל – נדרש לדעתנו להקים מנגנונים פורמליים וממוסדים, בראשות הרמטכ"ל, אשר ימצו את הפוטנציאל של חברי הפורום. כפי שתואר כאן, היו בעבר ניסיונות לבניית תהליכי חשיבה פנימיים במסגרת הפורום ומחוץ לו, ולמרות שניהולם ותחזוקם לאורך זמן לא היו פשוטים – היה בהם משום ערך מוסף. עובדת היעדרו של פורום חשיבה מובנה וקבוע לאלופים בשנים האחרונות מעידה על המורכבות והרגישות הפוליטית המתקיימות תמידית במרחב המטכ"לי, אולם העיסוק בנושא במסגרת המאמר חזר והבליט את חשיבות קיומו של מנגנון כזה כמוביל תפיסתי ואת היתרונות הפוטנציאליים הטמונים בו.

לאור זאת, המלצתנו היא לייצר מנגנוני חשיבה קבועים ורצופים במטה הכללי, בראשות הרמטכ"ל, אשר יקדמו תהליכים אסטרטגיים ויאתגרו את הנחות היסוד של הארגון. ביכולתם של מנגנונים אלה לייצר קשרים פנימיים וערך מוסף ייחודי ולגרום לאלופי המטכ"ל לרצות להשתייך אליהם ולהשפיע באמצעותם, ובעיקר – לעצב דרכם את המציאות האסטרטגית בה הצבא פועל.

באופן ספציפי נמליץ לקיים תהליכי חשיבה בפורום מטכ"ל בשני מבנים עיקריים:

1. פורום חשיבה רמטכ"ל שבו ייטלו חלק מספר אלופים ורלוונטיים נוספים, חלקם קבועים וחלקה משתנים, בהתאם לנושאים שידונו.

2. קבוצות חשיבה מצומצמות ותלויות הקשר בראשות הרמטכ"ל – לכל אחת מהן משתייכים אלופים קבועים, ואליהם מצטרפים רלוונטיים נוספים על-פי הצורך.

העיסוק בתחום של הליך בחירת ומינוי אלופים – נועד להשלים את שני הנושאים שקדמו לו. שכן היכולת לייצר בפורום מטכ"ל תחושה של "קבוצה" נובעת במידה רבה מהרכב האלופים ומיכולתם לשתף פעולה סביב אתגרים וצרכים משותפים – מעבר לתפקידים כמפקדי זרועות, פיקודים או אגפים במטכ"ל.

אין מחלוקת שלהתמודדות על קידום לדרג האלופים מגיעים רק מפקדים מוכשרים ועתירי הישגים. ברם, העיסוק במינוי אלופים מתמקד מדי לטעמנו בהישגי העבר של המועמדים ובמידת התאמתם לתפקיד ספציפי, ופחות מכך (אם בכלל) בהיותם קבוצה מובילה וחלק (רשמי או בלתי רשמי) מההנהלה הבכירה

של צה"ל. טענה זו מקבלת משנה תוקף גם לאור הליך המינוי עצמו אשר למרות היותו עוסק בקידום ובשיבוץ לתפקידים הבכירים ביותר בארגון (על כל הרגישות הנגזרת מכך), עדיין לא נמצאה נוסחה לקיימו באופן השיטתי, המבוקר והמקצועי ביותר שניתן – ולכך עשויה להיות גם השפעה באשר ליכולת להתבונן על הרכב הפורום כ"שלם".

לאור זאת, ההמלצה היא לתת הדגש רב יותר ל"תמהיל" של הרכב האלופים, באופן שיאפשר תכנון נכון של תפקידי האלוף הראשונים עבור מועמדים פוטנציאליים להובלת הצבא, והשקעת מחשבה במידת התאמתם של אותם מועמדים להוות חלק מפורום מטכ"ל כחברי ההנהלה הבכירה של הארגון. בד בבד, חשוב לממש וליישם בפועל את המסמך שהפיצה זה מכבר רמ"ח הסגל ('נוהל הליך מינוי אלופים בצה"ל'). מסמך זה מציע הליך המכיל אמות מידה אישיות וארגוניות למינוי אלופים, תוך הקפדה על נראות ושימוש בנתונים תומכים – כמקובל בהליך המינוי הקיים בכל הדרגים הנמוכים יותר.

לסיכום, ראייתו של פורום מטכ"ל כהנהלה הבכירה של הצבא אינה תנאי בל יעבור. פורום זה התנהל במבנהו ובמאפייניו הנוכחיים לאורך שנים וביכולתו להתקיים כך למשך זמן רב נוסף. עם זאת, נראה כי שינוי באשר לתפקידו של הפורום והפיכתו לקבוצה המנהלת הלכה למעשה את צה"ל, עשויים להביא למיצוי טוב יותר של הפוטנציאל הקיים בו, לפחות באותם התחומים שנדונו במאמר זה (אחריות ניהולית ומטרות משותפות; הובלת תהליכי חשיבה ארגוניים; והליך בחירת ומינוי אלופים).

נחזור ונדגיש שחשיבותו של פורום מטכ"ל כהנהלה בכירה וכקבוצה שחבריה חשים תלות הדדית חיובית, אינה מסתכמת רק בתפעול יעיל יותר של בניין הכוח בשגרה. אמנם, עצם קיומו של הפורום הינו אמצעי ולא מטרה. אולם קבוצה היא מסגרת העשויה לעודד רעות, ותלות הדדית חיובית מייצרת ברוב המקרים ערבות הדדית, ותחושת שותפות בשגרה מחזקת את שיתוף הפעולה גם בעת חירום ולחימה. ובשורה התחתונה – פורום מטכ"ל יכול וצריך להיות שלם הגדול מסכום חלקיו.

## מקורות

- אדמסקי, דימה. תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית. תל אביב: מערכות, 2012.
- אוסטפלד, ז'הבה. (1994), צבא נולד (כרך ראשון). משרד הביטחון – ההוצאה לאור.
- אורטל, ערן. "חדשנות פרדיגמטית בצה"ל? על למידה בהקשרי בנין הכוח, הפעלתו ומה שביניהם", עשתונות 2 (2013) מב"ל, צה"ל.
- גיל, אבי. "פיתוח הידע ותהליכי למידה מבצעיים – שיח מקדם או שיח מטשטש". מתוך: בין הקטבים, גיליון 8, צה"ל : מרכז דדו, אוגוסט 2016, 75-104.
- דרוק, מירב. הערכה וקידום בצה"ל ובצבאות זרים. ענף הערכת קצונה בכירה, ממד"ה 2006.
- הימן, תמיר. "למידה במטה הכללי". מתוך: בין הקטבים, גיליון 8, צה"ל : מרכז דדו, אוגוסט 2016, 11-30.
- הימן, יוסי. קידום באמצעות ועדות מינויים: אלטרנטיבה לדרך הקידום הקיימת בארגונים צבאיים. צה"ל, מב"ל, המרכז למחקר אסטרטגי ומדיניות 2007.
- הראל, עמוס. "האם קידומו של אלוף פיקוד המרכז נחסם מסיבות פוליטיות?". הארץ, 1 במאי 2014.
- חניה, ניסים. "תמורות במערכת הפיתוח והיצור הביטחונית הישראלית ומידת התאמתה לעידן הנוכחי". מתוך: בין הקטבים, גיליון 6, צה"ל : מרכז דדו, ינואר 2016, 39-88.
- לוי, קורט. יישוב קונפליקטים, תל אביב: כתר, 1989.
- נוי, פנחס. "תהליכים נורמאליים לתחזוקת העצמי – היחס בין העצמי והקבוצה". שיחות 14, 1999.
- פינקל, מאיר. תפיסת תהליכי הלמידה ופיתוח הידע במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות. צה"ל: מרכז דדו, 2015.
- רייך, נ. ג'. "עבודתו של וילפרד ביון על קבוצות", מתוך: הנחיית קבוצות – מקראה. נערך על ידי רוזנסר, נ. ונתן, ל, ירושלים: 1970.
- שמיר, א. (2012), תולדות המטה הצבאי. המרכז ללימודים צבאיים, המכללה לפקוד ומטה.
- Hill, G.W. (1982), "Group versus individual performance: Are N+1 heads better than one?" American Psychological Association 1982, Vol. 91, No. 3.
- Kerr, N. & Meyerson, L., "Independence as a Goal and a Value of People with Physical Disabilities". Rehabilitation psychology, 32(3) (1987):173.

### מסמכים

- דו"ח מבקר המדינה בנושא הליך המינוי של הקצונה הבכירה בצה"ל (2010).
- הוראת הפיקוד העליון 2.0101 (סעיף 1 (ח)).
- נוהל הליך מינויים בצה"ל. מחלקת הסגל באכ"א (טיוטא, סימוכין – כ"א 93461).
- פרוטוקול דיון ועדת הכנסת לענייני ביקורת המדינה מיום 10.1.2011.
- רז, נ. (2005), "איך הפכה קבוצה למושג פסיכולוגי?" <http://www.hebpsy.net/articles.asp?id=519>