

# “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>

### 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 שבתיעוד הקיים סביב הקמת צה”ל על זרועותיו השונות וגופי המטה שלו<sup>2</sup>, נעדר לרוב המקום 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 לקיום 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 אלוףי 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 וחווה עצמו כהנהלה הבכירה של צה”ל, והאם ממוצה במסגרתו הפוטנציאל המשותף של כלל החברים בו?

<sup>1</sup> סא”ל תמר ברש היא רעיין מדעי ההתנהגות בחיל הים וסא”ל (במיל) יותם אמיתי היה בתפקידו האחרון רעיין הערכת בכירים במחלקת מדעי ההתנהגות.  
<sup>2</sup> ראו למשל: זהבה אוסטפלד, (1994), צבא נולד (כרך ראשון). משרד הביטחון – ההוצאה לאור; או שמיר, א. (2012), תולדות המטה הצבאי. המרכז ללימודים צבאיים, המכללה לפיקוד 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)).

'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, בזהירות הראויה, היבטים שונים הנוגעים להיות 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: "כשלים 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. 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):

<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.

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, וזו 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 לויין (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> לויין 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 בקבוצה. 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

<sup>7</sup> ג. רייך, "עבודתו של וילפרד ביון על קבוצות," מתוך: *הנחיית קבוצות – מקראה*, עורכים נ. רוזנוסר ו-ל. נתן, (1970), 110-114.

<sup>8</sup> קורט לויין, *יישוב קונפליקטים*, (תל אביב: כתר [הוצאה מחודשת], 1989), 65, למשל.

<sup>9</sup> Hill, G.W. (1982), "Group versus individual performance: Are N+1 heads better than one?," *American Psychological Association* 91, No. 3, (1982): 517-539.

<sup>10</sup> רז, נ. (2005), "איך הפכה קבוצה למושג פסיכולוגי?" <http://www.hebpsy.net/articles.asp?id=519>

<sup>10</sup> למשל: לויין, *יישוב קונפליקטים*, 65. וכן: N. Kerr, & L. Meyerson, "Independence as a Goal and a Value of People with Physical Disabilities," *Rehabilitation psychology*, 32(3) (1987): 173.

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 ומאובדן האינדיבידואליות בתוכה.<sup>12</sup>



#### **חיילים בפעילות גיבוש שיתופית שהתקדמות בה מצריכה עבודת צוות.**

בשורות הבאות נציג משמעויות הקשורות להתנהלות פרום 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.

<sup>11</sup> פנחס נוי, "תהליכים נורמאליים לתחזוקת העצמי – היחס בין עצמי וקבוצה", "שיחות 14", (1999): 12-6.

<sup>12</sup> נ. ג'. רייך, עבודתו של וילפרד ביון על קבוצות, 110-114.

### 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 ולכוננותם לראות בפורום פלטפורמה לקידום תחומי הליכה 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 (במיל') 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 בתיאור 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 עמיתיו 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 הליחם 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 יודעות לנצל זאת היטב, נוצרות פרצות ודברים לא מנוהלים ומתנהלים כמו שצריך. לכן, לפי

<sup>13</sup> דוגמא לטענות אלה ניתן למצוא גם במאמר שפרסם לאחרונה הפרשן הצבאי של "הארץ", עמוס הראל (הארץ, 14 ביולי 2017) 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".

האלוף גולן, האתגר הגדול של הרמטכ"ל הוא להגדיל את הרבזרועיות ואת התלות ההדדית, באופן שיחייב את הגורמים השונים לדבר אלה עם אלה.

מרבית הטיעונים 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 'בין הקטבים':<sup>14</sup> "המתבונן בהשתאות, פעם אחר פעם, על היחסים שבין הדרג הצבאי לדרג המדיני, ועל היעדר הבסיס המשותף בנושאים מרכזיים בניהול המערכות, מוטב לו לחפש את חוסר הסכרון 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 'סילוים' 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 חולשת 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.

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

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

### 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 ותפקיד 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 מפקח, 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 בידי פורום מטכ"ל, אלא שהימן מתייחס לדיון הקרוי 'פורום חשיבה רמטכ"לי' כאל מנגנון המתאפיין ב"העתקת הפרוצדורה של הערכת המצב מהסביבה הטקטית ויישומה, ללא התאמות מספיקות לסביבה האסטרטגית".

בדומה לאלוף הימן, גם תא"ל (במיל) 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 לאו 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

• <sup>16</sup> ראו למשל מאמריהם של תמיר הימן ואבי גיל שבחנו סוגיה זו לעומקה: "המטה הכללי חלק אי"י, בין הקטבים 8, (אוגוסט 2016); דימה אדמסקי, *תרבות אסטרטגית וחדשנות צבאית* (תל אביב: מערכות, 2012); ערן אורטל, "חדשנות פרדיגמטית בצה"ל? על למידה בהקשרי בנין הכוח, הפעלתו ומה שביניהם", *עשתונות*, 2, (2013); *עיצוב, תהליכי למידה ופיתוח הידע לצרכי פיתוח תפיסות במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות*. מטכ"ל 7-תת-09.

<sup>17</sup> תמיר הימן, "למידה במטה הכללי", *בין הקטבים* 8, (אוגוסט 2016): 17.

<sup>18</sup> *עיצוב*, 12.

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"לי 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 ליקהילה מדומיינת<sup>21</sup> וטען כי אין בו מבנה המוגדר לאורך זמן, למרות שהרכב משתתפיו קבוע ומוכר לכל. אל"ים (במיל') 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"ים (במיל') 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 בניית תחומי 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 במאמרו תא"ל אבי גיל: "יעלון ביקש למצב עצמו כרמטכ"ל באופן שונה, ובניגוד לקודמיו שהתרחקו מליבת העשייה, החליט להוביל את מרבית תהליכי פיתוח הידע. לאור הבנתו את חשיבות

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

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

<sup>21</sup> תיאורית 'קהילות 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.



למידת המנהיג, השקיע יעלון זמן רב בהכנות למפגשי החשיבה ובדיוני החשיבה עצמם.<sup>22</sup>

מרואיניים 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 ויוזמות משלהם ולהותיר חותם אינטלקטואלי ברור ומאתגר. גולן הדגיש בדבריו כי יש אף לחייב את אלופי המטכ"ל בכתובה עצמית של התפיסות המובילות בארגון, ולא להסתפק בכך שיאשרו תפיסות קיימות או שיבזרו את הליך הכתיבה לגורמים הכפופים להם. גם אלוף (במיל') 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 מעורבות 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 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>

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

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

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

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

<sup>26</sup> אורטל, חדשנות פרדיגמטית, 13.

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 מקום 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**

זווית התבוננות נוספת שבחרנו להתמקד בה כתחום משלים, עוסקת בשאלה: כיצד נכון לבחור ולמנות אלופים בצבא? ומכאן גם להרכיב את פורום מטכ"ל. חשיבות 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 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 כן, הוא עורר גם בתוך הצבא את המודעות לנושא.<sup>27</sup> 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

<sup>27</sup> פרוטוקול דיון ועדת הכנסת לענייני ביקורת המדינה מיום 10 בינואר 2011, עמ' 7.

המידה להתאמה לאלוף – בדגש על גיל, הכשרה, מסלול תפקידים ונתונים תומכים.<sup>28</sup>

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>29</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>30</sup> יתר על כן, היות שמדובר בדרג כה בכיר שרק מעטים משתייכים אליו, יש לשאול: האם הצלחות בעבר ו'כרטיס 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, 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>31</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

<sup>28</sup> שם, שם.

<sup>29</sup> מבקר המדינה, דו"ח מבקר המדינה בנושא הליך המינוי של הקצונה הבכירה בצה"ל (ירושלים, 2010), 40.

<sup>30</sup> ראו למשל, עמוס הראל, "האם קידומו של אלוף פיקוד המרכז נחסם מסיבות פוליטיות?", "הארץ", 1 במאי 2014.

<sup>31</sup> ראו למשל, יוסי היימן, קידום באמצעות ועדות מינויים: אלטרנטיבה לדרך הקידום הקיימת בארגונים צבאיים (צה"ל, מבי"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.

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>32</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 (במילי) 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; ושיהיו 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 (במילי) 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 והתנהלות 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 –

<sup>32</sup> 'נוהל הליך מינויים בצה"ל', מחלקת הסגל באכ"א (טיוטא, סימוכין – כ"א 93461).

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 ובמילואים) 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 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 הבליט, לעניות דעתנו, את הפער בין המשניות היחסית שבה נתפס פורום מטכ"ל בעיני חבריו, לבין השפעה 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 שכונה זאת אחד המרואיינים – "בדרכים עוקפות").

לאור זאת, ההמלצה היא לקדם תהליכים רבזרועיים 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 כוח 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 היעדר 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 הקיום 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 שיידונו.

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 (ינוהל 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, ראיית 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 לתפקיד 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 שחשיבות פורום מטכ"ל כהנהלה בכירה וכקבוצה שחבריה חשים תלות הדדית חיובית, אינה מסתכמת רק בתפעול יעיל יותר של בניין הכוח בשגרה. אמנם, עצם קיום 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, זהבה. (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) מבי"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, 104-75*.
- 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*.
- היימן, יוסי. *קידום באמצעות ועדות מינויים: אלטרנטיבה לדרך הקידום הקיימת בארגונים צבאיים*. צה"ל, מבי"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 והייצור 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.
- עיצוב, תהליכי למידה ופיתוח הידע לצרכי פיתוח תפיסות במפקדה הכללית ובמפקדות הראשיות. מטכ"ל 7-תת-09.
- רייך, נ. ג'. "עבודתו של וילפרד ביון על קבוצות", *מתוך: הנחיית קבוצות – מקראה*. נערך בידי רוזנוסר, 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>