



המכללה לביטחון לאומי

מחזור מ"ו, 2018-2019

עבודה שנתית

”היעדר תפיסה סדורה בפיתוח הקצונה הבכירה

והשפעות פער זה על בניין הכח”

מגיש: מיכאל שפסק

מנחה אקדמי: ד"ר שגיא טורגן

מאי 2019

תוכן עניינים

- 3.....תקציר מנהלים.....
- 7..... מבוא
- 9..... פרק ראשון - סקירת הכשרות בכירים בפרספקטיבה הסטורית ותיאורטית.....
- א. פתיחה.....
- ב. סקירת הכשרות הבכירים מיום הקמת המשטרה.....
- 12..... ג. תרומת פיתוח מובנה של קצונה – ממצאי מחקרים.....
- 32..... פרק שני – מגמות עיקריות והמאפיינים היחודיים בפיתוח בכירים במשטרת ישראל
- א. פתיחה.....
- ב. מאפייני משטרת ישראל – רקע.....
- 33..... ג. סביבת עבודה.....
- 40..... פרק שלישי – תוכניות להכשרת בכירים – בארץ ובעולם, בדגש על משטרות בעולם
- תובנות מרכזיות מחלק זה של סקירת התוכניות.....
- 41..... למידה מהתנסות.....
- 43..... סקירה משווה למשטרות בחוץ לארץ.....
- 46..... פרק רביעי – ניתוח פערים דיון ומסקנות.....
- הקשר בין פיתוח הדרג הבכיר במשטרת ישראל לשינוי התרבות הארגונית ולהגברת
..... האפקטיביות המבצעית.
- 66..... פרק חמישי – סיכום
- 67..... ביבליוגרפיה.....

תקציר מנהלים

סקירה כללית

משטרת ישראל היא גוף מקצועי מבצעי המשרת את הציבור ובאחריותו לביטחון הנפש והרכוש של אזרחי מדינת ישראל. אבן יסוד בעבודת המשטרה הוא אמון הציבור. המציאות המורכבת בה פועלת המשטרה מחייבת את הנהלת הארגון לזיהוי מעמיק של הליבה הערכית והמנהיגותית בקרב מפקדיה, מהזוטור ועד לבכיר. על כן פועלת המשטרה כארגון הירארכי שבו קיים רצף של מדרג פיקודי ניהולי, קרי, בכירות-זוטורות למימוש היכולת שלהם להוביל אחריהם, לקבל החלטות מכריעות ולהתמודד באופן אפקטיבי במצבים משתנים.

הפער המזוהה

למול ההבנה בצורך המקצועי והמבצעי לפתח בכירים, לא קיימת במשטרת ישראל תורה סדורה להכשרת קצינים בכירים. פיתוח המפקדים הבכירים כיום במשטרת ישראל, אינו חלק מתפיסה ומדיניות משטרתית כוללת, אלא פרי של יוזמות, מענה אד-הוק לצרכים ולאופנות מתחלפות של מודלי מנהיגות באקדמיה ובעולם האזרחי. פער זה הבא לידי ביטוי הן בחוסר מדיניות אחודה, והן בהיעדר תורה מוביל כך שמפקדים בכירים רבים במשטרת ישראל, החל מדרגת הסני"ץ, אינם עוברים מסלול פיתוח בכיר ולרבים מהם, וקורס פו"ם הינו הקורס האחרון בקריירה שלהם גם כשמתקדמים לדרגות בכירות יותר של ניהול אסטרטגי. זאת ועוד, תפיסות ההפעלה המשטרתיות אינן מתייחסות לדמות המפקד הבכיר ולאופן שבו עליו לשאת באחריות הפיקודית, לנדרש ממנו, ולאופן הפיתוח אשר יעמוד בהלימה לדרישות הללו.

הניתוח המוצג בעבודה

עבודתי זו בחנה את היעדר התפיסה הסדורה בפיתוח הקצונה הבכירה והשפעות פער זה על בניין הכוח הארגוני במשטרת ישראל.

נראה, כי בכל הנוגע להכשרת בכירים, קיימים פערים במשטרת ישראל המקשים למקד מאמצי הכשרה רלוונטיים לבכירים. בין הפערים המרכזיים נמנים היעדר תפיסת הפעלה של הארגון, היעדר תהליכים מובנים והתאמה של בניין הכוח. העבודה מצביעה על האחריות העומדת בפני דרג הפיקוד הבכיר של משטרת ישראל לאימוץ גישה מערכתית ולניהול מערכות למידה וחשיבה המיישמות את המדיניות האסטרטגית של הארגון. לבכירות בארגון שני רכיבים מרכזיים - הרכיב המקצועי והרכיב הגנרי המכונה "בכירות". מהבכיר מצופה לייצג את הארגון גם בתחומים שאינם בתחום מומחיותו. הוא צריך להיות בעל הבנה מעמיקה על הסביבה הארגונית, העסקית, הציבורית, הפוליטית והחינוכית

בה הוא פועל. מצופה ממנו לסייע בעיצוב תפיסה אסטרטגית של הארגון וכן לגשר בין תחומי אחריותו ובין היותו "בכיר" בארגון. עבודתי עוסקת בחשיבות הכשרת הבכירים ופיתוח מנהיגותם לתפקידי פיקוד וניהול בכיר. רובדי הפעילות בארגון נכון שישענו על תשתית למידה ארגונית אשר מהווים בסיס הכרחי להתאמת פעילות הארגון למציאות המשתנה ולשיפורי ביצוע. **לפיכך למידה ארגונית תלויה בתרבות ארגון, תפיסת הפעלה ומבנה ארגוני, תשתית טכנולוגית ותהליכי עבודה סדורים ומפוקחים בארגון פיקודי כמו משטרת ישראל, והצלחת הלמידה הארגונית מותנית בהזדהות המפכ"ל וסגל המפקדים עם תרבות הלמידה הארגונית והמחויבות לתהליכים, אשר יהיה לה ביטוי בהגדרת אחריות ישירה של המפכ"ל לנושא היא על**

הצורך

מיסוד הכשרת הבכירים תוך הישענות על תורות הפעלה עדכניות, תהליכי עבודה סדורים, מתוך הבנה ואמונה בלמידה ארגונית כמפתח בתרבות ארגונית המותאמת לאתגרי המשטרה

הפיתרון המוצע

קביעת מסלולי קריירה לקצונה בכלל ובכירים בפרט. קידום תרבות למידה ארגונית הבנויה על תהליכי עבודה, תחקור אירועים, כתיבת תורות הפעלה מפוקחים המגובים בתוכניות הדרכה בין היתר מונגשים על גבי תשתית טכנולוגית לכלל שוטרי ומפקדי הארגון. מודגש כי המפתח הינו מיסוד האחריות של בניין הכח, באופן אשר יתמוך את נושא הכשרות הבכירים בפרט, והלמידה הארגונית בכלל.

עיקרי תכנית מוצעת ליישום

- גיבוש תפיסת הפעלה אירגונית ועדכון תורות ותהליכים – באופן אשר יהווה את המקור לפיתוח הכשרות הבכירים.
- בחינת המבנה ארגוני (בניין כוח והתאמות למבנים ארגוניים) - בממשקים אשר יש להם השפעה על הכשרות הבכירים.
- הקמת מנגנון ארגוני מוסכם לניהול ופיקוח הלמידה הארגונית.
- פיתוח מסלולי הכשרה תומכי מסלולי קריירה יעשה בין היתר ע"י פיתוח שיטת קידום הקצונה הבכירה; יצירת עתודה ניהולית מסלול התפתחות לקצונה בכירה; פיתוח קצין בכיר; הכשרות פיקוד הבכיר; שינוי הסטנדרטים במינוי הקצונה הבכירה; גיבוש ספר תפקידים.

סיכום והמלצות

אופייה המבצעי המיוחד של משטרת ישראל, והתרבות הארגונית המאפיינת אותה מעמידה את המפקדים, כבעלי אחריות מובהקת להשגת מטרות הארגון. המפקד הבכיר (מדרגת סני"ץ ומעלה) המתמודד לעיתים קרובות עם סוגיות אסטרטגיות ולהחלטותיו עשויה להיות השפעה מוחלטת על המרקם והאיתנות החברתית במדינת ישראל. לצד הבנה זו, לא נעשה היום די, על מנת להקנות למפקדים את הנדרש להם על מנת לנהל את המורכבות המוטלת לפתחם.

ממליץ על הקמת צוות **בהובלת סמפכ"ל** אשר יגבש וימליץ על פתרונות לכלל הבעיות שפורטו לעיל מתוך חשיבה אסטרטגית לטווח הקצר והארוך. פתרונות אלו יובילו לשינוי מערכתי בהיבטים נוספים הנוגעים בין היתר לשינוי בתרבות הארגונית כארגון ממלכתי, לגיבוש תפיסת הפעלה במשטרת ישראל בהיבטים של פיקוד ושליטה- הסדרה של יחידות המשטרה במדרג המקובל (תחנה, מרחב ומחוז) ובסופו של דבר להעמדה של עתודה פיקודית איכותית למ"י עפ"י המצופה בחזון המשטרה. השלכות אלו הינן רחבות היקף וישפיעו על חוסנה של המשטרה האמונה בין היתר על שמירת החוק והדמוקרטיה, שתהא אחראית למתן שירות לציבור, עצמאית, בלתי תלויה ומשרתה בעלי ניקיון כפיים, ובהתאמה לחוסנה של החברה בישראל.

תודות

"כמים הפנים לפנים – כן לב האדם לאדם" (משלי כ"ז, י"ט).

לחבריי הטובים ליאור רוגב ויוסי גברי, על כנות ורעות והיותכם לצידי.

למנחה המקצועי ד"ר שגיא טורגן ולד"ר אורנה קזמירסקי וד"ר ענת חן על הליווי, המקצועיות והאכפתיות.

בנוסף מבקש להודות על הסיוע באיסוף חומרים והכוונה בעבודה :

- רמ"ח אסטרטגית/אג"ת, משטרת ישראל – נצ"ם לילך לאופמן גברי.
- יועצת ארגונית הכשרות קצינים בכירים, רפ"ק איה ארגוב, המכללה הלאומית לשוטרים, אגף הדרכה, משטרת ישראל.
- רמ"ד ארגון ותקינה, אג"ת, משטרה במשרד לבטחון פנים, סניף אתי גז.
- ר' חו' מחקר וניהול ידע, רפ"ק חיים שני, המרכז למנהיגות, המכללה הלאומית לשוטרים, אגף הדרכה משטרת ישראל.
- ר' חוליית תורות משטרת ישראל, רפ"ק דורון חגי.

**"מסע תגליות אמיתי, אינו מציאת נופים חדשים אלא התבוננות דרך עיניים חדשות
(מרסל פרוסט, 1920)**

מבוא

הספרות העוסקת בפיקוד ובניהול הבכיר, הן בהקשרים אקדמיים והן בהקשרים מעשיים, גדושה בסקירות ארוכות הכוללות את הידע, היכולות, מבנה האישיות, כושר המנהיגות ויכולות המצביאות הנדרשים מהמפקד / מנהל הבכיר. הסקירות הללו חשובות מאוד ברמה המוסדית, שכן הן מאפשרות לארגון למקד את תשומת הלב והמשאבים בפיתוח ההנהלה הבכירה עם זאת, נראה כי משטרת ישראל מתקשה למקד מאמצי הכשרה רלוונטיים לבכירה.

פיתוח המפקדים הבכירים כיום במשטרת ישראל, אינו חלק מתפיסה ומדיניות משטרתית כוללת, אלא פרי של יוזמות, מענה אד-הוק לצרכים ולאופנות מתחלפות של מודלי מנהיגות באקדמיה ובעולם האזרחי. למשטרת ישראל אין תורה סדורה בהכשרת בכירים.

פער זה בחוסר מדיניות אחודה, ובחוסר תורה מוביל למציאות שבה מפקדים רבים במשטרת ישראל, החל מדרגת הסני"ץ, אינם זוכים להכשרות בכירות, וקורס פו"ם הינו הקורס האחרון בקריירה שלהם גם אם הם מתקדמים לדרגות בכירות יותר.

כך גם תפיסות ההפעלה המשטרתיות אינן מתייחסות לדמות המפקד ולאופן שבו עליו לשאת באחריות הפיקודית, לנדרש ממנו, ולאופן הפיתוח אשר יעמוד בהלימה לדרישות הללו. לפיכך עבודה זו תבחן את היעדר התפיסה הסדורה בפיתוח הקצונה הבכירה והשפעות פער זה על בניין הכח הארגוני במשטרת ישראל.

מטרות העבודה :

1. למפות מודלים ותפיסות "מקומיות" הקיימים במשטרת ישראל בנוגע לפיתוח בכירים.
2. להצביע על התחומים שמתגלה בהם פער בהכשרות הבכירות, שמשפיע על מימושו של ייעוד המשטרה.
3. הגדרת עקרונות למודל אינטגרטיבי לשיפור הכשרת בכירים במשטרת ישראל, בהסתמך על ניסיונם של ארגונים אחרים.

בנוסף, עסקה העבודה בשאלות הבאות:

1. מהן המגמות המרכזיות במשטרת ישראל שמצביעות על הפערים בהכשרת הבכירים שיש בהן כדי להשפיע על הצורך בפיתוח בכירים?
2. מה ניתן ללמוד מניסיונם של ארגונים אחרים?
3. מהם העקרונות המרכזיים לתפיסה סדורה של פיתוח בכירים במשטרת ישראל?

העבודה לא עסקה בפיתוח ההכשרות עצמן, במובן של המלצה על מתכונת הלימוד, אופני ההקניה והתרגול של חשיבה מערכתית, מיומנויות ניהול לבכירים וכן לא נתנה מענה לפירוט ספציפי של

המענים הנדרשים למול הפערים בתפיסת המנהיגות הבכירה, אלא קבעה מודל והמלצה להמשך פיתוחו.

העבודה מתקיימת בתוך מציאות משטרתית של היעדר תורה המחייבת פיתוח פיקוד בכיר. היעדר תורה לפיתוח בכירים בארגון מורכב כמשטרת ישראל, העוסק בביטחון המדינה, שיש לו היקפי עשייה עצומים מעורבות בחזיתות עשייה רבות, פיקוד על היקפי כ"א רבים, הינו משתנה קריטי לתחום ההדרכה בארגון ובעיקר לאופן שבו הארגון מפתח את מפקדיו.

העבודה עוסקת באחריות העומדת בפני דרג הפיקוד הבכיר של משטרת ישראל, להוביל את הארגון להתמודדות מיטבית עם האתגרים העומדים בפניו וכל זאת בסביבה משתנה, רבת התרחשויות וכזו אשר אינה ניתנת לשליטה וניבוי מוקדם.

אחד האתגרים המרכזיים במעבר ממנהיגות טקטית למנהיגות אסטרטגית נמצא ביכולת לאמץ גישה מערכתית, וביכולת לנהל מערכות למידה וחשיבה המיישמות את המדיניות האסטרטגית של הארגון, וללא הירתמות דרג הפיקוד הבכיר והכנה עמוקה של אסטרטגיית הארגון, אך יותר מכך, המיומנות לנהל מערכות תכנון וחשיבה מערכתית – הארגון לא ישיג את ייעודו.

אופייה המבצעי המיוחד של משטרת ישראל, והתרבות הארגונית המאפיינת אותה מעמידה את המפקדים, כבעלי אחריות מובהקת להשגת מטרות הארגון. המפקד הבכיר (מדרגת סני"ץ ומעלה) הינו מפקד המתמודד לעיתים קרובות עם סוגיות אסטרטגיות ולהחלטותיו עשויה להיות השפעה מוחלטת על המרקם והאיתנות החברתית במדינת ישראל. לצד הבנה זו, לא נעשה היום די, על מנת להקנות למפקדים את הנדרש להם על מנת לנהל את המורכבות המוטלת לפתחם.

אדון בעבודה בחשיבות תרבות הלמידה הארגונית המתמקדת באותם הנחות יסוד (אמונות), ערכים והתנהגויות, הכרוכים במיקוד ודגש על הלמידה הארגונית הפרודוקטיבית בארגונים, חיוניות תרבות למידה המאפשרת לחברי הארגון לקחת חלק בתהליך הלמידה, לבחון, להתחייב, להפיק לקחים ולשנות בהתאם למסקנות (Senge, 1990).

כינון תרבות של ארגון לומד, הבא לידי ביטוי בתפיסות, מדיניות, נהלים ומנגנונים תומכים הינה הבסיס לשינוי מזוהה, הנדרש בכלל תהליכי בניין הכח המשטרתיים, אך בעבודה זו השינוי יידון בהקשר הייעודי – הכשרת הקצונה הבכירה במשטרת ישראל.

בעבודה זו אגדיר את הקשר המובהק, אשר חייב להתקיים בין המדיניות האסטרטגית של הארגון לבין כשירות הדרג הבכיר המתבקשת כדי לאפשר את יישומה וזאת כתנאי למילוי האחריות הלאומית המוטלת עליו לחיזוק החוסן והלכידות החברתיים ומניעת פרימתם ואף לחזקם.

בעבודה חמישה פרקים. **פרק הראשון** אקיים סקירה היסטורית הנוגעת להתפתחות הכשרות הבכירים במשטרת ישראל. בנוסף, עוסק הפרק בהרחבה בנושא הלמידה הארגונית ותפיסות להכשרת בכירים, **פרק שני** עוסק במשטרת ישראל כיום, מגמות עיקריות ומאפיינים ייחודיים והאופן שבו מתפתחת הקצונה הבכירה כיום, **פרק שלישי** עוסק בתוכניות להכשרת בכירים בארץ ובעולם, בדגש

על השוואה למשטרות בעולם, פרק רביעי עוסק בניתוח פערים, דיון ומסקנות ופרק חמישי הינו הסיכום.

פרק ראשון – סקירת הכשרת בכירים בפרספקטיבה היסטורית ותיאורטית

א. פתיחה

פרק זה יעסוק בסקירה הסטורית וברכיבים התיאורטיים המרכזיים אשר נוגעים לנושא פיתוח הקצונה הבכירה במשטרת ישראל.

הוא יעסוק בתרומת פיתוח מובנה של קצונה בארגון משטרת, הוא יעסוק במושג הלמידה הארגונית אשר הינו קריטי לדיון בפיתוח הבכירים, באופן שבו מוכשרים בכירים בארגונים מקבילים למשטרת ישראל, בארץ ובעולם.

ב. סקירת הכשרות הבכירים מיום הקמת המשטרה

1948-1972

משטרת ישראל היוותה במובנים רבים, המשך ישיר למשטרת המנדט, גם בנושא ההכשרות. ההכשרה הבכירה ביותר שניתנה בה (וגם זאת, לשוטרים מקומיים בלבד) הייתה קורס קצינים. קורס הקצינים המנדטורי הכשיר את בוגריו לתפקידי פיקוד על תחנות ולהובלת מפלגים בבולשת הפלילית (ה-CID). קצין בריטי, שנחשב כראוי לקידום לתפקיד בכיר יותר, נשלח לעתים לקורסי פיקוד בכירים בבריטניה, אך הדבר לא נעשה באופן מסודר, ולמעשה רוב הקצינים הבכירים במשטרת המנדט קודמו לתפקידיהם ללא כל הכשרה ייעודית.

בוגרי קורס קצינים בתקופה זו קיבלו תפקידי מפקדי תחנות, מיד עם השלמת הקורס. הדרג הבכיר של פיקוד המשטרה הגיע כמעט כולו מארגון "ההגנה" והיה מחוסר כל היכרות וניסיון בתפקידי משטרה, וחלקם רכשו היכרות ראשונית עם תפקידי המשטרה באמצעות נסיעות למדינות זרות, וליווי פעילותן במשך מספר חודשים. לא נעשה כל תכנון מסודר של הכשרות אלה, ולרוב הקצינים שנסעו, קבעו לעצמם היכן יסיירו ואת תוכנית הלימודים המאולתרת שלהם.

מפקדי נפות (מקבילים למפקדי מרחבים כיום), מונו לתפקידם ללא כל הכשרה מעבר להכשרתם הקודמת כמפקדי תחנות. ולאחר כעשור, נעשתה עבודת מטה באגף הארגון, שזיהתה את פערי ההכשרה העצומים בדרג הבכיר של פיקוד המשטרה, ובהוראת המפקח הכללי, התקבלה החלטה לפתוח את בית הספר לקצינים בכירים, בשנת 1958 בכפר שלם (בדרום מזרח ת"א).¹ המחזור הראשון התקיים בין פברואר ליולי 1958, נמשך תשעה עשר שבועות וכלל קצינים שנשאו בתפקידים של ראשי מחלקות ומדורים במטה הארצי, ומפקדי נפות וראשי ענפים

¹ רפ"ק שלומי שטרית ורפ"ק אורי קוסובסקי, כמסמך סקירה פנימי בית מורשת משטרת ישראל

במחוזות השונים. בקורס הושם דגש רב, בנוסף לנושאי ליבה, גם לתחומים כלליים יותר של ניהול כח אדם, עקרונות ארגון וניהול, ועבודת מטה סדורה.

בסך הכל הוקצה לתחומים אלה קרוב ל-25% מכלל משך ההכשרה בקורס. הקורס נחשב לרציני ומעמיק, אלא שצמיחתו של הארגון הביאה לכך שדרגות הפיקוד על יחידות בשטח ובמטה, נעשו בכירות יותר (כלומר, מפקדי נפות היו בדרג סנ"ץ-נצ"ם, ומפקדי תחנות היו בדרגות פקד-רפ"ק) - והקורס הותאם לפיקוד על תחנות או לראשות מדור / ענף במטה הארצי / מטה מחוז.

1990-1972

שנת 1972 נפתחה בבית הספר לקצינים בכירים, "בית הספר למינהל המשטרה". ההכשרה במוסד החדש לא הוגדרה כקורס, אלא כהשתלמות ויועדה לקצינים מדרגת רפ"ק ומעלה. המחזור הראשון הוגדר כפיילוט, ונטלו בו חלק קצינים בדרגות נצ"ם ותנ"ץ מהמטה הארצי והמחוזות השונים. שישה עשר חניכים נטלו בו חלק והוא נמשך חמישה ימים, שבהם עסקו החניכים והמדריכים (שהגיעו מהאקדמיה) בסוגיות שונות הקשורות בניהול המשטרה ברמת המאקרו (כמו קביעת מדיניות ארגונית, ניהול ושיפור כח האדם, יחסים עם התקשורת וטיפול חדשנות בארגון). בעקבות השתלמות זו התקיימו במהלך השנה שלושה עשר מחזורים נוספים, שבהם השתתפו קצינים מדרג זוטא יותר (רפ"ק-סנ"ץ), ובסך הכל עברו בה מאתיים ושלושים קציני משטרה. לא נעשה מהלך לקבע הכשרתם של בכירים באופן ספציפי, ובשנת 1973 לא חודשו ההכשרות.

בדצמבר 1976 נפתח קורס בכיר במגמת ניהול. המחזור הראשון היה גם המחזור האחרון שהתקיים במתכונת של קורס מלא, ואחריו חזרה ההכשרה למתכונת של השתלמויות קצרות. השתלמויות הניהול הבכיר שהתקיימו במכללה לקצינים בכירים (שעברה לנעורים בשנת 1967) לא נפתחו באופן מסודר, להבדיל מההכשרות הזוטרות יותר (קורס קצינים מתקדם וקורס פיקוד ומטה) ולא נעשה מהלך שיטתי כדי לקבל הכשרה כזו לדרגים שמעל למת"ח / רמ"ד / רע"ן.

לאורך שנות השמונים התקיימו מפעם לפעם השתלמויות מהסוג הזה, כאשר עיקר תשומת הלב של המשטרה הוקדשה לפעילות שוטפת (קיצוצים עמוקים בתקציב במחצית הראשונה של העשור והאינתיפאדה הראשונה, במחציתו השנייה).

2007-1990

בתחילת שנות התשעים, כאשר מחקרים שנעשו במשטרה, הדגימו פערים משמעותיים בהכשרת ופיתוח הפיקוד הבכיר, החלה עבודת מטה שנועדה לקדם בניית הכשרות לדרג הבכיר במשטרה. בשנת 1994, הוגדר לראשונה יעד של "הכשרת הדרג הבכיר לניהול".

בשנת 1995 הופקה חוברת קורס עבור "קורס ניהול שנתי" שיועד להפוך להשתלמות קבועה לקצינים בדרגות נצ"ם-ניצב. אחרי המחזור הראשון, נקבע באגף כח אדם, יעד של בניית שני קורסים קבועים, קורס פיקוד בכיר שיכשיר לתפקיד ממ"ר וקורס ניהול בכיר שיכשיר לתפקיד רמ"ח במטה. הקורסים סייעו בהבנת הפער הקיים בנושא הכשרת ופיתוח הדרג הבכיר במטה ובשטח במשטרת ישראל - אך אורכם הקצר (לא יותר משלושה שבועות, ולרוב פחות מזה), מנעו אפשרות להעמקה ולגיבוש בסיס איתן להכשרת דרג בכיר שעיסוקיו ניהוליים לא פחות משהם פיקודיים.

2018-2007

המרכז לפיתוח מנהיגות של משטרת ישראל שהוקם בשנת 2007 קיים לאורך כל השנים האחרונות השתלמויות מותאמות תפקיד (השתלמות רמ"חים, השתלמות ממ"רים, רמ"דים וכד') שמטרתן לסייע לקצין הבכיר בכניסה לתפקידו הספציפי כמו ממ"ר (מפקד מרחב, בדרגת נצ"ם/תנ"ץ) או רמ"ח.

בשנת 2008 נבנו מודלים בכירים לדרג נצ"ם, תנ"ץ שהוצמדו למנהלים בכירים במגזר הציבורי כ"צל" ללמידה אך תוכנית זו צלחה שנה אחת ולא הייתה המשכיות.

בין השנים 2009-2010 נבנתה והתקיימה השתלמות לדרג התנ"ץ למשך שלושה שבועות. תוכנית זו הופסקה בשנת 2010 ולא התקיימה עד שנת 2018. כלומר, לא התקיימה הכשרה סדורה ומובנית העוסקת באתגרי דרג הניהול הבכיר ברמה המערכתית ובפיתוח המיומנויות הדרושות למנהל ולמפקד הבכיר באשר הוא, הכשרה העוסקת בסוגיות של בטחון לאומי, במיומנויות של חשיבה ופעולה מערכתית ובמיומנויות מתקדמות של ניהול בכיר והובלה אסטרטגית. הכשרות דרג הנצ"ם, שמשכן כשישה שבועות, המשיכו תחת מגבלות תקציביות, באופן לא סדיר עד שנת 2018 בה קוצץ הקורס לארבעה שבועות תוך רענון תכנים ומיקודם.

לסיכום, כפי המשתקף בסקירה זו, טרם גובשה תפיסת הכשרת הקצונה הבכירה במשטרה. אף ששבעים שנה אחרי הקמתה, משטרת ישראל מחזיקה במערך מסודר ומקיף שמכשיר את שוטריה במגוון המקצועות המשטרתי הרחב, אך לא כך הדבר בכל הנוגע להכשרת מפקדים בכירים בארגון מעל דרגת סנ"ץ. עדיין אין הכשרה רציפה שתכליתה להפוך את המת"ח / רמ"ד, שאמון על קבלת החלטות ברמה המקומית, לממ"ר / רמ"ח, שחלק גדול מההחלטות שיקבל, הן בעלות השלכות ארגוניות.

ישנו פער בתכני ההכשרות בנושאים קריטיים להתפתחות הקצין הבכיר כגון: חשיבה מערכתית, מיומנויות אישיות, עבודה משותפת רב מערכתית ועוד, הדרושים לקצין הבכיר להתמודדות על מנת להוביל את מערכות המשטרה להתאמה מול צרכי הציבור המשתנים בתדירות גבוהה.

נדנדת הבעלות והאחריות על פיתוח בכירים מעידה על היווצרותו של פער מקצועי ממשי בארגון שיש בו כדי לפגוע באופן ממשי בתפקודה של משטרת ישראל, בארגון. ומשליכה על היעדר תפיסה מרכזית בהכשרה, ובאין תפיסה תשתנינה התפיסות מעת לעת בהתאם לרוח המפקד. חובה על מפקדי משטרת ישראל בעת הזו לתקן את העיוות בהכשרת בכירה והכנתם להובלת הארגון בדרך בטוחה ללימוד ושיפור מתמיד בשירותי המשטרה הניתנים לציבור.

ג. תרומת פיתוח מובנה של קצונה - ממצאי מחקרים

מרבית החוקרים טוענים שעיקרה של מתן הכשרה מובנית, לקצונה הבכירה של המשטרה היא בשיפור רמת מקצועיותו של השוטר כפרט ובשיפור רמת התפקוד של המשטרה כארגון. בסקירה זו אקביל את ההכשרה ופיתוח הבכירים במשטרת ישראל, לשילוב שוטרים במסגרות אקדמיות.

היות ותחום זה לא נחקר בארץ ובעולם, בהקשרים משטרתיים, חסר חומר תיאורטי ומאידך, הוא קיים סביב נושא ההשכלה הגבוהה.

מהות הקשר – ההבנה הארגונית כי על הארגון לראות בפיתוח המשאב האנושי הבכיר נדבך קריטי בהגשמת ייעודו, והאופן – האם במסגרות השכלה גבוהה (אוניברסיטאות), או הכשרות פנימיות, או מודל משולב (איקדום) הינו פחות מרכזי בשלב זה לדיוננו.

1. הרחבת ידע וכושר ניתוח

הרמן גולדשטיין רואה בספרו רחב היריעה: "שיטור בחברה חופשית" (1977, GOLDSTEIN) את פיתוח יכולת הפרט לניתוח, לחשיבה ביקורתית וליצירתיות כתרומה החשובה ביותר של פיתוח והשכלה מובנית לאנשי משטרה. אמנם אין בכך כדי להעלות את רמת השוטר בנושאים הספציפיים בעבודתו, אך יש בכך תרומה כללית לרמת תפקודו. הן גולדשטיין והן חוקרים נוספים (גולדשטיין הנ"ל, WALKER 1983, 1983, TROJANOWICZ) טוענים, כי הרחבת הדעת ותהליכי לימוד מובנים מרחיבים ומעמיקים את הידע בבעיות חברתיות המעסיקות את המשטרה מדי יום ואת הבנת ההתנהגות האנושית. ערנות לאלטרנטיבות פעולה שונות ולתוצאות הצפויות מבחירתן, מאפשרת בחירת דרך הפעולה המועדפת והטובה יותר.

חוקרים אלה אומרים, כי הלומדים רוכשים כלים לניתוח נתונים המאפשרים קבלת החלטות נכונה והרי כל איש משטרה, הן מהדרגים הנמוכים ביותר של השוטר ברחוב ועד למפקדים ולקציני מטה ברמות הבכירות ביותר, עוסקים רוב זמנם בקבלת החלטות.

2. טיפוח איש משטרה

בעוד שיעור בעלי ההשכלה הגבוהה באוכלוסיית המדינה גדל והולך, נשארה המשטרה שנים רבות מאחור. אסור למשטרה לפגר אחר הרמה הכללית של האוכלוסייה, שכן הדבר יפגע קשות בדימויה של המשטרה, שגם כך אינו גבוה (WALKER, 1983).

טיפוח ההשכלה הגבוהה בקרב אנשי המשטרה יתרום לדימוי החיובי של המשטרה
בציבור, אך גם לדימוי השוטר בעיניו הוא וליוקרתו החברתית (BECKER 1968).

3. תרומות ייחודיות

נעשו מחקרים שבדקו את השפעת ההשכלה הגבוהה על מדדים ספציפיים של השוטר
ועבודתו, ונפרטם להלן:

סמכותיות, ציניות ודוגמטיזם

* במושג סמכותיות שאשתמש בו, ושבדק במחקרים המצוטטים כאן, מתכוונים
למושג השלילי של הסמכות במובן של סמכות רודנית (AUTHORITARIANISM).

(א) במשך שנים היה מקובל המושג "אישיות השוטר" (POLICE PERSONALITY),
והסמכותיות*, הציניות והדוגמטיזם היו חלק מהתכונות השליליות שנמנו באישיות
זו. הויכוח עם "אישיות השוטר" כפי שתוארה בספרות לא הסתיים, אולם במספר
מחקרים נמצא שהקשר ביניהן ובין השכלה גבוהה הוא שלילי, דהיינו ככל שעולה
ההשכלה בולטת פחות תכונה זו (יש לציין שלא נבדקה שאלת הסיבתיות, אלא הקשר
בלבד, וכך הדבר גם לגבי כל המדדים האחרים המנויים בפרק זה).

SMITH ו-LOCKE (1973) ביצעו סדרת מחקרים במשך כחמש שנים, בהם בחנו
שוטרים ברמות השכלה שונות והשוו את רמת הסמכותיות שלהם. בכל מחקריהם
נמצא, כי רמת הסמכותיות של שוטרים הלומדים באוניברסיטה נמוכה יותר משל
שוטרים שאינם לומדים במוסד כזה. ממצא מעניין נוסף מתגלה כאשר משווים את
תוצאותיהם של המחקרים השונים, והוא כי רמת הסמכותיות של שוטרים,
שהשלימו לימודיהם באוניברסיטה נמוכה מזו של שוטרים הלומדים באוניברסיטה
בשנת הלימודים הראשונה. אמנם אין בממצא זה כדי לאשר באופן חד משמעי על
כוון ההשפעה והסיבתיות בין שני האפיונים שנבדקו (השכלה וסמכותיות), אך יש בו
חיזוק להשערה, כי עלייה ברמת ההשכלה תורמת להפחתה ברמת הסמכותיות.

מחקרו של EASTWOOD (1980) מחזק את ממצאיהם של LOCKE וחבריו, ואף
הוא מצביע כי שוטרים בוגרי קולג' היו פחות סמכותיים משוטרים בעלי השכלה
נמוכה יותר.

DALLEY (1975) אף הוא השווה בין שוטרים בעלי השכלה גבוהה ובין שוטרים בעלי
השכלה תיכונית, ומצא שהאחרונים היו יותר סמכותיים, ROBERG (1978) בדק את
פתיחות המחשבה אצל אנשי משטרה, ומצא כי שוטרים בעלי השכלה אקדמאית היו
יותר פתוחים ופחות דוגמטיים משוטרים בעלי השכלה נמוכה יותר. ממצאיו אישרו
ממצאי מחקר קודם של PARKER וחבריו (1976).

הערכת ביצוע

מספר לא מבוטל של מחקרים בדקו את השפעת רמת ההשכלה על רמת הביצוע והערכת הביצוע של השוטרים (המונח "ביצוע" תורגם מהמונח האנגלי וכוונתו בעיקר לרמה כללית של תפקוד השוטר, בעיקר, כפי שהוא מוערך על ידי מפקדיו).

CASCIO (1977) ערך השוואות במספר רב של מדדים בין שוטרים אקדמאיים ובין שוטרים לא אקדמאיים ומצא קשר חיובי בין רמת השכלה ובין רמת הביצוע של אנשי משטרה. גם WEIRMAN (1978) מצא, כי שוטרים בעלי השכלה גבוהה הוערכו ע"י מפקדיהם כשוטרים המבצעים תפקידם טוב יותר משוטרים בעלי השכלה נמוכה.

FINNEGAN (1976) חקר שתי קבוצות של שוטרים ממשטרת בולטימור וסיכם, כי באופן עקבי שוטרים בעלי השכלה גבוהה הוערכו כשוטרים יותר טובים, וכבעלי הישגים גבוהים יותר, על ידי מפקדיהם משוטרים ללא השכלה גבוהה. COHENANDCHAIKEN (1972) בדקו שוטרים ממשטרת ניו יורק ומצאו מתאם חיובי בין השכלה אקדמאית ובין הערכת השוטר ע"י מפקדיו.

מילר ופריי (1979) מצטטים במאמרם מחקר, שבדק השפעת לימודי מקצועות משטרה והשכלה כללית על אנשי המשטרה, ומסקנתם היתה כי אין כל ביסוס להנחה, שלימוד טכני מקצועי יכול להשפיע על גישה סובלנית יותר או מקצועית יותר של השוטר, וביסוס, אם כי קל בלבד, נמצא להשפעת הלימודים באוניברסיטה על גישתם הסובלנית והמקצועית של אנשי המשטרה.

NICHOLSON AND TROJANOWICZ (1976) השוו סגנונות התנהגות של שוטרי בוגרי קולג' ושל שוטרים שאינם בוגרי קולג' ומצאו הבדל בין הפרופיל של שתי הקבוצות.

השוטר בוגר הקולג' "מוכן לנסות דרכים חדשות... מקבל ונוטל תפקידי מנהיגות, ומכוון עבודתם של אחרים. הוא משתמש בשיטת צעד-אחד-צעד בעיבוד אינפורמציה ובקבלת החלטות.

FISCER (1982) פרסם מאמר בשם "האם השכלה היא אלטרנטיבה? סופו של ויכוח ארוך", הדין בהשכלה גבוהה של אנשי משטרה ומסקנתו היא שלמרות הויכוח הנטוש על ערך ההשכלה הגבוהה, נראה שיתרונותיהם עולים על הגורמים השליליים הכרוכים בה.

הדימוי העצמי של השוטר קשור לתדמית של המשטרה כגוף בעיני הציבור, והדימוי העצמי עשוי להשפיע על הסיפוק מהעבודה, המחויבות של השוטר למשטרה כארגון, ועל מעורבותו בעבודה. הן הדימוי העצמי של השוטר הבודד והן תדמית המשטרה כגוף, מושפעים מיוקרתה של המשטרה, אחד הגורמים החשובים המשפיעים על יוקרתו של עיסוק כלשהו היא רמת ההשכלה הדרושה כדי להיכנס לעיסוק זה. מאז ומתמיד עיסוק יוקרתי הוא זה שדורש רמת השכלה גבוהה (TRIEMAN, 1977).

ראינו, כי רמת ההשכלה משפיעה על יוקרת המקצוע ולכן על הדימוי העצמי. HALL + SCHNEIDER (1973) מצאו שדימוי עצמי משופר מעלה את המחויבות לעבודה ולמקום העבודה ואת הסיפוק בעבודה.

מן הראוי לציין, כי חלק גדול מהמחקרים בהם נבדק הקשר בין רמת השכלה ובין המחויבות הארגונית, לא מצאו כל קשר בין שתי התופעות ולעיתים אף קשר הפוך, כלומר בעלי השכלה גבוהה היו בעלי מחויבות ארגונית נמוכה (למשל : 1982

ANGLE + PERRY 1981, BRIEF + ALDAG 1980, MOWDAY ET AL

גם WYCOFF מצא, כי רמת ההשכלה מנבאת ברמה גבוהה את עוצמת העמדות וחיוביותן כלפי המשטרה, וככל שרמת ההשכלה גבוהה יותר העמדות של השוטרים כלפי המשטרה חיוביות יותר.

STAHN AND MANLEY, MCNICHOLS (1978) מצאו שעובדים בסטטוס גבוה יותר, שנמדד בין היתר גם על ידי רמת השכלה הציגו סיפוק רב יותר מהעבודה, מאשר היה סיפוקם של עובדים בסטטוס וברמת השכלה נמוכה.

ג) אוריינטציה של שירות לציבור

בשנים האחרונות חלה תפנית בתפיסת תפקידיה של המשטרה על ידי הפיקוד הבכיר. הדגש הועבר מראיית אכיפת החוק כפונקציה החשובה של המשטרה לשילוב שתי נקודות המבט : הן המשטרה כגוף אוכף חוק, והן המשטרה כמספקת שירותים לציבור. בשנה האחרונה התחזק הדגש שניתן לשיפור שירותי המשטרה לציבור.

הדבר קיבל את ביטויו בהנחות היסוד לתכנון התוכנית הרב שנתית של המשטרה לשנים 1990-1986 : "פעילות המשטרה - המשטרה פועלת לצורך התמודדות עם הפשיעה טיפול בסדר הציבורי, בביטחון פנים ולצורך מתן שירותים לאזרחים" (משטרת ישראל 1985) גם בדגשים לתכנון לאותה תוכנית, כפי שנקבעו על ידי המפכ"ל ניתן מקום חשוב לתפיסה השירותית הרווחת עתה כבסיס לפעילות המשטרה : "נוכחות משטרתית גלויה בשטח, ומתן שירותי משטרה טובים ומהירים, הכרחיים לצורך הגברת תחושת הבטחון של האזרח, ושיתוף פעולה בין המשטרה לקהילה" או הנחיה נוספת של המפכ"ל למתכנני "רשת ב'" : "המשטרה קיימת לצורך מתן שירותיה לחברה, ולאור זה צריכה המשטרה להתארגן, להתפרס ולפעול" (משטרת ישראל 1985).

ההמלצה הכללית לגייס שוטרים אקדמאיים ולאפשר לקצינים בכירים לרכוש השכלה כזו במסגרת מסלול הקידום שלהם, יסודה בשני נימוקים עיקריים : ההשכלה האקדמאית מהווה מכשיר יעיל וכמעט ייחודי להעלאת רמת התפקוד של המשטרה ברוב תחומי עשייתה, וההשכלה האקדמאית תורמת לשימורו ולשיפורו של המשאב היקר ביותר של המשטרה - כח האדם שלה.

(1) במחקר כמעט יחיד במינו בארצות הברית ניתנה הזדמנות לחקור יחידת משטרה לפני ואחרי שנקבעה באותה יחידה כדרישה לגיוס שוטרים סיום ארבע שנות קולג', במחקר נבדקו מספר מדדים לפני שנקבעה דרישה זו ושלוש שנים אחריה, והממצאים הצביעו על רמת ביצוע גבוהה יותר של השוטרים, ירידה בפשיעה בעיר, מספר גדול יותר של אנשים הציגו את מועמדותם לגיוס למשטרה, תחלופת השוטרים ירדה, ירדו גם בעיות המשמעת ותלונות הציבור ועולה המוראל בקרב השוטרים (GEARY 1970).

מחקר נוסף, שבדק מהם הגורמים האקסטרניזיים (חיצוניים) ואינטרניזיים (פנימיים) לשוטר טוב, מונה את הגורמים הבאים : אינטליגנציה, אומץ, הבנת ההתנהגות האנושית ותהליכים חברתיים, הישגים חינוכיים גבוהים, יוזמה, יכולת התבטאות, שליטה עצמית וכן : מנהיגות טובה, אימונים ברמה גבוהה, אפשרות להמשך לימודים, שירותים פסיכולוגיים לשוטרים, משכורת גבוהה ומערכת משטרתית מקצועית (KATZ 1984).

הוועדה המייעצת למשטרה בנושא השכלה גבוהה של שוטרים בארה"ב (1978) (SHERMAN) מביאה סיכום תוצאות של אלף חמש מאות מחקרים על השפעת הלימודים האקדמאיים.

נמצא שעקב הלימודים ישנו שיפור בשטחים הבאים : מיומנויות ורבליות, ידע, סובלנות אינטלקטואלית, רגישות אסתטית, יכולת למידה, גישה אישית, יציבות נפשית, הבנה אנושית, הסתגלות, אזרחית טובה ויעילה.

(2) הנימוק השני של שימור כח האדם ושיפורו, חשיבותו אינה נמוכה מכל נימוק אחר. השוטרים לכל דרגותיהם הם, כאמור, המשאב החשוב והיקר ביותר שיש למשטרה, והשקעה בו תהיה כדאית. קצין המשטרה היודע שבמהלך שירותו במשטרה ירכוש השכלה גבוהה, יראה בכך דאגה אישית לו לא רק בעת שירותו, אלא גם לאחר פרישתו (BECKER 1968) כי אז יהיה מצויד בכלים שיאפשרו לו להשתלב ביתר קלות מחוץ למשטרה.

AUTEN (1985) קובע, כי מתן הזדמנות לרכישת השכלה גבוהה לאנשי משטרה תגביר את הפרודוקטיביות שלהם ושל הארגון, תתרום להגדלת אחריותו של הפרט לעיסוקו, תגביר את תרומת העובד לארגון על ידי יצירתיות ותאפשר לו קידום אישי בהתאם לצרכיו.

גם במחקרים אחרים נקבע, כי ראיית העובדים ככנס אנושי צומח ומתפתח של הארגון, המתבטאת במתן אפשרויות לעובדים להתפתח ע"י למידה והתקדמות אישית היא אחד ההיבטים המרכזיים במסגרת המאמצים לשפר את איכות החיים בעבודה, כדי להגיע לשיפור הביצועים של העובדים (WALTON 1974).

ד) למידה ארגונית

מסקירת ספרות בתחום הלמידה הארגונית עולה ויכוח מתמשך הנוגע לישות הלמידה הארגונית. יש הטוענים, שבשעה שמערכת העצבים של בני אנוש מאפשרת להם למידה משמעותית, הכוללת יכולות קוגניטיביות, כמו: המשגה, פרשנות, תהליך של מיזוג, רפלקטיביות, הצפנה, אחסון, אחזור ועוד, אין זה מובן מאליו שלארגונים יש יכולת קוגניטיבית זו או אחרת, שהכרחית ללמידה.

על פי המודל של קולב (Kolb, 1971), למידה משמעותית מתרחשת באמצעות למידה התנסותית קונקרטיית בתהליך מחזורי של ארבעה שלבים, שבהם הפרט: (א) חווה את מצבו באמצעות התנסות קונקרטיית; (ב) מתבונן ומשקף לעצמו את ההתנסות (רפלקציה); (ג) מכליל וממשיג על בסיס רפלקטיבי; (ד) בודק ובוחר את הרעיונות במצבים חדשים המובילים להתנסות קונקרטיית נוספת. תהליכים קוגניטיביים אלו תקפים, היות שמערכת העצבים של בני האנוש מאפשרת להם למידה משמעותית הכוללת את התהליכים הללו.

בהתייחס למודל של קולב (שם) פיתח דיקסון (Dixon, 1994) מעגל למידה קולקטיבי הכולל: יצירת אינפורמציה ארגונית של ביצועים פנימיים וחיצוניים, מיזוג אינפורמציה זו להקשר הארגוני על ידי ישיבות והדרכה, ניסיון קולקטיבי לפרש את האינפורמציה באמצעות שיפור האינטראקציה ועידוד פרטים וקבוצות לפעול על בסיס התובנות המשותפות הנוגעות לבעיה שיש לטפל בה.

פיטר סנג'י (1995) טוען שידע אישי הופך לידע ציבורי-ארגוני באמצעות תהליכים חברתיים ופסיכולוגיה - אינטואיציה פרשנות, מיזוג ומיסוד - שקושרים בין הרמות השונות של הארגון: פרט, קבוצה וארגון. תהליכים אלו הם הדבר המחבר את מרכיבי המבנה. אינטואיציה מתרחשת ברמת הפרט, פרשנות ומיזוג מתרחשים הן ברמת הפרט הן ברמת הקבוצה ומיסוד מתרחש ברמת הארגון.

לפיו, ידע אישי הופך לידי ציבורי-ארגוני על ידי שיפור המודלים המנטאליים של הפרטים שהם חברי הארגון (הנחות, הכללות, תמונות או דימויים שאנו נושאים אתנו מוטמעים היטב ומשפיעים על הדרך שבה אנו מבינים את העולם ועל הדרך שבה אני פועלים), וכן על ידי הפיכתם של מודלים אלה לגלויים באמצעות תהליך משותף לכל החברים בארגון. מכאן שתהליך זה מאפשר ללמידה הארגונית לא להיות תלויה בפרט כלשהו.

אסטרטגיה חלופית מייחסת את הלמידה הארגונית להתנסויות ולפעילויות של חברי הארגון באמצעות מנגנוני למידה ארגוניים שבעזרתם הפרטים חברי הארגון מגלים טעויות, מתקנים אותן ומייצרים את "הידע בפעולה" (theory in action) בכך הם עוזרים לארגון לעצב את פעילותו, להשביח את ביצועיו ולהשיג את מטרותיו. **פופר וליפשיץ (1998 Lipshitz&Popper)** מכנים תהליכים אלו בשם: "מכניזמים של למידה ארגונית". רעיון זה עונה על הצורך לפתח מושגים שבאמצעותם ניתן יהיה לתאר איך קבוצות יחידים פועלת במשותף כארגון. כלומר, מבצעת פעולות שמשמעותן למידה. לטענתם, "מנגנוני הלמידה הארגונית" מאפשרים לארגון ללמוד, היות שהם מזמנים, מאפשרים ומסייעים ללמידה של הפרטים חברי הארגון להפצת הנלמד על ידיהם בכל חלקי הארגון הרלוונטיים. מכאן שהרעיון של "מנגנוני למידה ארגונית" אנלוגי למערכת העצבים האנושית, ולכן הוא פותר את בעיית ההאנשה.

(1) מנגנוני למידה ארגונית

המושג "מנגנוני למידה ארגונית" נגזר מרעיון הארגון. קולקטיב הופך לארגון כאשר הוא מפתח נהלים, מסגרות ומבנים, כללי הצבעה ומערכות ניהול, המאפשרים לו לפעול כגוף אחד.

ארגונים הופכים לארגונים לומדים כאשר הם "מאמצים מבנים ואסטרטגיות המעודדים למידה" מנגנונים של למידה ארגונית מוגדרים כסידורים מבניים ונהלים ממוסדים, המאפשרים לארגונים לאסוף, לנתח, לאחסן, להפיץ ולהשתמש באינפורמציה רלוונטית לביצועים של הארגון וחבריו באופן סיסטמטי לצורך שיפור.

למידה של פרטים בארגון הופכת ל"למידה ארגונית", כאשר מתקיימים ארבעה תנאים: המידע שצברו יחידים בארגון זמין ונגיש לכל חברי הארגון; הלמידה רלוונטית לכל חברי הארגון באשר הם; חברי הארגון מודעים ומבינים, שכדי לשפר את ביצועי הארגון עליהם ללמוד באופן מתמיד ומתמשך; ותנאי אחרון- כל חברי הארגון שותפים בהשגת מטרות הלמידה ובשיפורה.

למידה ארגונית לא תתרחש ללא הקצאת זמן ויצירת מבנים ומנגנונים המאפשרים קיום תהליכי קיום למידה ארגוניים המוטמעים בשגרת הארגון. מבנים אלו כוללים: ישיבות תכופות לפתרון בעיות, זמן גמיש לישיבות, פעולות סדירות לפיתוח מקצועי, תקופת הכנה משותפת, מפגשי צוות חוצי מחלקות ועוד (פיטר סנג'י 1995).

(2) תרבות למידה ארגונית

תרבות למידה ארגונית היא אפיון של ארגון באשר הוא, המבדיל אותו מארגונים אחרים. למרות קווי דמיון משותפים, המאפיינים רבים מן הארגונים, לכל ארגון צביון ייחודי המבדיל אותו משאר הארגונים. ההבדלים משתקפים בדפוסי ההתנהגות של המשתתפים, ביחסים הבין-אישיים, השפה המשותפת, באירועים הטקסיים, במוסכמות החברתיות, בהנחות היסוד, בריטואלים, בקודים האתיים, בערכים, בנורמות התנהגות ובתהליכים ארגוניים מגוונים. מכלול זה משמש מכנה משותף להתנהגותם של חברי הארגון (סמואל, 1996), והוא מבוטא באמצעות המושג "תרבות הארגון". כדי לפענח את הצופן התרבותי של הארגון יש לבחון שלושה ממדים: כללי התנהגות, ערכים והנחות יסוד הן במישור הגלוי והן במישור הסמוי של כל אחד מממדים אלה (Schein, 1990). במישור הגלוי כלולות התנהגויות שניתן לזהות בגלוי בקרב חברי הארגון. במישור הסמוי כלולים שני ממדים: ערכים והנחות יסוד. הערכים המנחים את ההתנהגות בארגון בדרך כלל סמויים וניתן לזהותם רק באמצעות חקירה שיטתית (שם).

תרבות למידה ארגונית מתמקדת באותם הנחות יסוד (אמונות), ערכים והתנהגויות, הכרוכים בבדיקה סבירות הלמידה הארגונית הפרודוקטיבית בארגונים, חיונית תרבות למידה המאפשרת לחברי הארגון לקחת חלק בתהליך הלמידה, לבחון, להתחייב, להפיק לקחים ולשנות בהתאם למסקנות (Senge, 1990).

פפר וליפשיץ (Lipshitz, 2000a, 2000b&Popper) מציינים כמה ערכים חיוניים להבטחת למידה ארגונית פרודוקטיבית: למידה מתמשכת (continuous learning) החיונית להישרדות ארגונים בסביבה דינמית ותחרותית; שקיפות (transparency), כלומר היכולת להיות כנים וגלויים ולחשוף מחשבות ופעולות בפני אחרים כדי לקבל משוב; חקירה ודרישה (inquiry), דהיינו היכולת להתמיד בחקירה ובדרישה לאורך זמן עד שתושג שביעות רצון; אינפורמציה תקפה לצורך השגת למידה תקפה (valid learning):

כיוון שלמידה כרוכה בעיבוד ובהבניה של מידע לידע, מידע תקף הוא תנאי הכרחי להפקת למדיה תקפה; יושרה (**integrity**): היכולת לתת ולקבל משוב מלא, מדויק ונכון במידת האפשר, ללא צורך בהגנה על עצמך ועל אחרים; ענייניות הנושא (**issue orientation**): התמקדות ברלוונטיות של האינפורמציה לנושא בלי להתחשב במעמד החברתי של המקבל או במקור; נשיאה באחריות (**accountability**): היכולת של חברים בארגון לקבל על עצמם אחריות ללמידה וליישום, וכן ללקחים שהופקו מתוצאות היישום.

(3) מה עלול להכשיל קיומה של תרבות למידה?

מבנה היררכי נוקשה: כשהיחסים בין הרמות ההיררכיות רחוקים מאוד לא מתאפשרת תקשורת פתוחה. תקשורת פתוחה היא תנאי לקיומה של למידה. למידה היא תהליך המבוסס על תקשורת המאפשרת ללומד והמורה גם אם הם במרחק היררכי לדבר באופן כזה שהמידע ללמידה מועבר באופן מובן וניתן לקיים דיאלוג על התכנים. הדיאלוג מאפשר את ההפנמה של התכנים. כשמפקד נותן פקודה לביצוע לא בהכרח מתרחשת למידה

מכוונות לתוצאות: תהליך למידה הוא תהליך בו מתבצעות טעויות. זהו חלק טבעי בתהליך. כשהמערכת מכוונת לתוצאות היא לא מאפשרת לתהליך הלמידה את הזמן הנדרש לו.

תוצאות אפקטיביות הן חלק חשוב במערכת ובסופו של דבר המערכת נמדדת על ידי ההישגים שלה. אך הישג לאורך זמן מתאפשר כשיש תהליך למידה משמעותי מאחוריו לכן המכוונות הינה גם לתהליך וגם לתוצאה.

היעדר מנגנונים המאפשרים זרימה חופשית של מידע: כאשר אין פורומים, אין מידע מופץ כל פרט בארגון אמנם לומד, אך הידע נשאר אצלו. המסגרת מפסידה מכך שאינה מנצלת את הניסיון והידע שצוברים סה"כ הפרטים שבה.

נורמה של "אסור לטעות" - "טעויות בתהליך הלמידה הן טבעיות ובהיותן חלק מתהליך הלמידה הן מלמדות מאוד. כאשר הנורמה היא של "אסור לטעות" המערכת לא מסתכנת ולא תרחיב את עצמה לתחומים חדשים כי אינה מסוגלת לשאת את המחיר של הטעות. כמובן שניתן להגדיר את מרחב הטעות שאפשרי בתהליך למידה כדי שהטעות לא תפגע בצידוד ובחיי אדם.

פערים בין "ערכים מוצהרים" ל"ערכים בפועל" : במסגרות מסוימות ניתן להבחין כי בכירי המסגרת מצהירים על הערכים של הארגון אך בפועל מתנהגים הפרטים באופן אחר לגמרי. ערכים צריכים לבוא לידי ביטוי גם בהתנהגויות בשטח ולא להישאר רק ברמת הכותרת.

התעסקות ב"שוטף" : אחת הסכנות הגדולות המכשילות תרבות של למידה היא ההתעסקות בשוטף. השוטף מכניע תרבות של למידה ארגונית, המתקיימת כאשר יש לפרטים בארגון את המרחב של לצאת מהיומיום ולהסתכל על מציאות ארגונית "מן החוץ פנימה". רק אז ניתן להבין כיצד ניתן לשמר ולשפר תהליכים.

קדנציות תפקידים קצרות, ללא מנגנונים של זכרון ארגוני :

קדנציה קצרה מקשה על תהליכי למידה אך כאשר הקדנציות הן גם קצרות וגם תהליכי הלמידה מתחילים כל פעם מחדש בגלל תחלופה של כח אדם, הארגון מפסיק להיות ארגון לומד. ארגון לומד מחליף כח אדם אך משאיר את הידע שהתפתח באמצעותם בארגון, כך שהבאים אחריו ימשיכו.

לכידות יתר של תת מערכות לצד אוירה של תחרות : כאשר תת יחידות מתחרות אחת בשנייה יש לזה אפקט חיובי במידה מסוימת אך כאשר התחרות הזו גורמת ליחידות להסתיר מידע, לעוות אותו, אזי הלמידה הארגונית נפגעת. ארגון לומד הוא ארגון המנוהל במודע באמצעות למידה. הלמידה היא מרכיב חיוני ומרכזי בערכי הארגון, בחזונו ובמטרותיו. הלמידה באה לידי ביטוי בפעילויות היום-יומיות של הארגון ובהערכתו. הארגון הלומד יוצר מבנים ומנגנונים המאפשרים ומזמנים פיתוח למידה והערכתה (Moilanen, 2000). ארגונים המתפקדים כארגונים לומדים הם אלו המקיימים מערכות ומבנים שמאפשרים לצוות בכל הרמות ללמוד למידה שיתופית מתמשכת ולהטמיע תפיסות חדשות בשגרת העבודה של הארגון

ה. מיהו בכיר?

עבודה העוסקת בהכשרת בכירים מחייבת הגדרה של המושג "בכיר". ההגדרה המקובלת לבכיר היא אדם שמעמדו או דרגתו גבוהים במדרג המעמדות במערכת הירארכית. הגדרת הבכיר אינה יכולה להתקיים במערכות שאין בהן הירארכיה. בדרך כלל נושא הבכיר במשרה שלה סמכויות ההולמות את מעמדו בסולם הבכירות.

עם זאת, הגדרת הבכיר היא רחבה ומעלה מספר שאלות: החל מאיזה דרג אדם נחשב בכיר? האם בכיר קשור בטבורו לארגון שבו הוא בכיר? האם במעבר בין ארגונים הוא עדיין ייחשב בכיר? האם בכיר שגילו צעיר ייחשב בכיר? יתר על כן, האם ניתן להכשיר ל"בכירות"? האם ניסיונו האישי של הבכיר הוא גורם מספיק המכשיר אותו להיות כזה? ברובם המכריע של הארגונים, ה"בכיר" הוא מי שהארגון הגדירו ככזה - כמו מנכ"לים וסמנכ"לים. בחלק מהארגונים הגדרת הבכירות חלה גם על ראשי חטיבות ואגפים ומנהלים בדרגי הביניים, שהוגדרו כעתודה ניהולית. **בכל הארגונים, בכירות ניתנת ללמידה.** יתר על כן, כדי להבטיח הצלחה, הבכיר נדרש לעבור הכשרה לבכירות.

האתגרים העומדים בפני בכיר²

לבכירות בארגון נודעים שני רכיבים: הרכיב המקצועי והרכיב הגנרי שיכונה להלן "בכירות". רכיב זה כולל את כל מרכיבי קפיצת המדרגה, אשר מבחינים בין מי שמוגדר כבכיר בארגון לבין מי שאינו מוגדר ככזה. ישנם מספר קווים גנריים אשר מאפיינים בכיר בכל ארגון³, למשל:

- עיצוב וסיוע בעיצוב תפיסה אסטרטגית של הארגון, עקרונות פעולה ומדיניות מנחה בכל הארגון (נדרשת ראייה ארגונית). עיצוב והטמעת תרבות ארגונית תוך הנחלת מסר מוביל וערכים עיקריים, ייצוג הארגון "פנימה והחוצה" גם בתחומים שאינם במוקד מומחיותו.

בכל הארגונים הממסדיים והציבוריים, קיימת הנחה כי בכירות ניתנת ללמידה. יתר על כן, כדי להבטיח הצלחה, הבכיר נדרש לעבור הכשרה לבכירות⁴. כך למשל, דו"ח אמריקאי⁵, שפורסם בשנת 2003 בעקבות אירועי אחד עשר בספטמבר, סיפק עקרונות למערכת המפתחת מנהיגים באופן אינטגרטיבי. הדו"ח כלל רשימה של כישורים להם נדרש מנהיג אסטרטגי, המליץ על הדרג הנדרש להכשרה ואף הציע שלבים להכשרת הבכיר במהלך התקדמותו בארגון.

² ליאור רוגב צרפתי, מאפייני הבכירות. קפיצת מדרגה מדרג מקצועי לבכירות.
³ מדובר באפיון כללי. כמובן שלכל ארגון תמהיל קווים שונה וישנם גם קווים נוספים המאפיינים ארגונים מסקטורים שונים.

⁴ ליאור רוגב, 2015 "קפיצת מדרגה מתפקיד ניהולי-מקצועי לתפקיד ניהול בכיר - האם היא אפשרית?" <http://www.xn--7db12a.com/2015/06/16.>

⁵ Leonard Wong, Stephen Gerras, William Kidd, Robert Pricone, Richard Swengros, 2003, "Strategic Leadership Competencies", Strategic Studies Institute of the US Army War College (SSI), September 2003.

רשימת פרמטרים עדכנית המתארת כיצד מגדלים מצביאים הוצגה עשור מאוחר יותר וכללה הבחנה בין מנהיגות למצביאות, המלצות להכשרות בכירים והבנה כי "תהליך ההכשרה הוא ארוך ולעיתים מייגע, והתוצאות מגיעות רק לאחר שנים רבות, אך ויתור על התהליך הזה הוא אלטרנטיבה גרועה הרבה יותר". בעבר, הפיקוד הבכיר יכול היה להסתפק במיומנויותיו של "המנהיג הצבאי" בלבד. עיקר התקשורת המנהיגותית התרחשה בדרך כלל בתוך הארגון והאוכלוסייה העיקרית הייתה פנים צה"לית. המנהיגים הצבאיים פיתחו תוכניות, הכתיבו מדיניות, וחילקו משאבים בקרב הארגונים הכפופים. הסביבה החיצונית לארגון הייתה חלק ממרחב ההתעניינות של המנהיג הצבאי, שניתן היה להסתפק בהבנת אופני ההשפעה שלה על הארגון עצמו. אפילו המנהיגים הצבאיים שניחנו בראיה ארוכת טווח, לא נדרשו לתכנן לתקופות ארוכות מחמש שנים.

אל מול צרכי הפיקוד דאז, עסקו הכשרות הבכירים בהטמעת אינספור מיומנויות, כלים ושיטות לשם פיתוח כושרי המנהיגות, בעיקר הצבאית, של הקצונה הבכירה. ההבנה הינה כי המנהיגות הצבאית, אשר הצליחה בעבר בתחומי עשייה רבים, צריכה לעשות התאמות לתמורות שמתחוללות בכל רבדי החיים. בד בבד עם התפתחות יכולות טכנולוגיות של סימולציה וחיזוי, התארכו גם אופקי התכנון לטווחים של עשרים שנים ויותר. תוצרי חיזוי ותכנון עולים לדיונים אסטרטגיים באקדמיה ובמוסדות ציבור בארץ ובעולם, לא רק כדיונים תיאורטיים בלבד אלא כהנחות יסוד לתוכניות העבודה קצרות הטווח.

זאת ועוד, הנגישות לחשיפה אישית, בפריסה בינלאומית, הגבירה את כח ההשפעה של המנהיג על פני כח הסמכות והעמדה שהוא מחזיק בהן. הסביבה החיצונית אמנם ממשיכה להיות חלק מהגורמים המשפיעים על הארגון אולם גוברת חשיבות השפעתו של הארגון ושל מנהיגיו על הסביבה.

השינויים החלו להיטמע בצה"ל באוגוסט 2015 פורסם מסמך אסטרטגית צה"ל המציג את השינויים הנדרשים בצה"ל לאור אתגרי העתיד. במסמך נכתב⁶ כי העיסוק באסטרטגיית צה"ל מלווה את העשייה המבצעית זה שנים ארוכות ושני פרקיו הראשונים אף הוקדשו למסגרת האסטרטגית ולסביבה האסטרטגית.

אל מול השינויים הללו הציגה תוה"ד את תפיסת המנהיגות במובנה הרחב, את הגורמים המונחים בבסיס יכולת המנהיגות הצבאית ואת אופני הפיתוח של

⁶לשכת הרמטכ"ל, "אסטרטגיית צה"ל", אוגוסט 2015.

המנהיגות⁷ והמכללה לביטחון לאומי אף קבעה בין מטרותיה "פיתוח חשיבה אסטרטגית..."⁸ כחלק מכושרי המנהיגות.

מנהיגות אסטרטגית בצבא ארה"ב¹⁰⁹

בשלהי 2001 הטיל רמטכ"ל המטות המשולבים של ארה"ב (CSA) על מכללת USAWC לזהות את הכישורים הנדרשים "ממנהיג אסטרטגי" בסביבה שלאחר האחד עשר בספטמבר.

לאחר כשנתיים, פורסם דו"ח מקיף שבו זוקקו חמישה רכיבים ראשיים המתארים מנהיגות אסטרטגית וסופקו עקרונות למערכת המפתחת מנהיגים באופן אינטגרטיבי. עיקרי הדו"ח מפורטים בפרק הדין במנהיגות האסטרטגית בצבא ארה"ב.

האתגר לזהות את כישוריו של המנהיג האסטרטגי החל בניסיון להגדיר תחילה מה בעצם אומר המושג "מנהיג אסטרטגי". באופן אירוני, "אסטרטגי" משמש לעתים קרובות בשני הקצוות של הספקטרום ההיררכי. מצד אחד, אין זה נדיר לשמוע על "הקפטן האסטרטגי" או "רב"ט אסטרטגי" השומרים על גשר 'ברקו' (Brcko). שימוש כזה במונח "אסטרטגי" מרחיב את מהותו במידה כזו שכל החיילים במדרג ההיררכי צריכים להיות 'אסטרטגיים'. מצד שני, המונח "אסטרטגי" משמש לעתים קרובות במובנו הצר מנקודת מבט הרואה את המנהיגות האסטרטגית כקיימת אך ורק בשורות הקצונה הבכירה. פרשנות צרה יותר רואה את המנהיגות האסטרטגית בצבא ארה"ב רק אצל גנרלים ברמת 3 כוכבים ומעלה.

ההנחה הבסיסית היא כי המנהיג האסטרטגי העתידי יידרש ברמת מפקד חטיבה וברמת קציני המטה שלהם אחריות אסטרטגית.

הנחה זו, היוצרת הבחנה בין רמות ההיררכיה השונות בהיבט הצורך במנהיגות אסטרטגית חשובה מכמה סיבות. ראשית, היכולות של המנהיג האסטרטגי נדרשות גם לקצונת מטה. יש חשיבות להכיר בכך שקצינים בכירים יצטרכו לחשוב באופן אסטרטגי גם אם הם עצמם אינם מובילים צוותים.

⁷תוה"ד, "תפיסת המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל", 2014.

⁸תיק יסוד מב"ל, המכללות הצבאיות, 2015.

⁹Leonard Wong, College (SSI), September 2003 Stephen Gerras, William Kidd, Robert Pricone, Richard Swengros, "Strategic Leadership Competencies", Strategic Studies Institute of the US Army War

¹⁰ליאור רוגב צרפתי, דמות המנהיג האסטרטגי, מסמך פנימי.

שנית, המונח "אסטרטגי" צריך להתייחס לצורת חשיבה כללית שאינה חלה רק ברמה טקטית ומבצעית. יכולות מנהיגות אסטרטגית נדרשות גם לקצינים שלהם אחריות מוגברת בארגון ויש להם השפעה על תחומים פנימיים וחיצוניים. קצינים אלו מוקפים כל הזמן במורכבות ובעמימות.

שלישית, הסטת יכולות המנהיגות האסטרטגית גם לרמת קולונל ומטה תרחיב את אוכלוסיית היעד של כל מאמצי פיתוח המנהיג. מאמצי הפיתוח הם שונים מאוד כאשר מנסים לרכזם לשלוש מאות קצינים בכירים מאשר המאמצים הנדרשים לפיתוח של אלפי קולונלים.

יש להכיר בכך שלא כל שלוש מאות הקצינים הבכירים ימצאו בעמדות מנהיגות אסטרטגי, אולם הם עדיין צריכים להחזיק ביכולות, גם אם מצומצמות, של מנהיגות אסטרטגית. לעיתים קרובות מדובר בפוטנציאל, שאינו ממומש מיד, אולם יש להתחיל בפיתוחו ולאפשר לו התבגרות לאורך זמן.

לבסוף, הדו"ח האמריקאי מבוסס על ההנחה כי סביבת התפקוד לאחר ה-11 בספטמבר לא השתנתה במהותה. עדיין יש לשבור את השיטה של לוחמה ליניארית ולאפשר תמרון מבצעי במרחקים אסטרטגיים באמצעות שימוש בכוחות משותפים וקואליציה. עדיין נדרשת פרספקטיבה של מנהיגות אסטרטגית המסוגלת לטיפול מורכב יותר, בתנאי אי-וודאות, ברחבי העולם.

הספרות העוסקת במנהיגות אסטרטגית, הן בהקשרים אקדמיים והן בהקשרים צבאיים, גדושה ברשימות ארוכות הכוללות את הידע, המיומנויות והיכולות הנדרשות מהמנהיגים האסטרטגיים של העתיד. למרבה הצער, רשימות מקיפות הן בעייתיות. ברמת הפרט, יש קושי להעריך את מנהיגותו של היחיד באמצעות רשימות המחייבות "להיות, לדעת ולעשות" כמעט כל דבר.

ברמה המוסדית, הרשימות הארוכות מקשות על הארגון למקד את תשומת הלב והמשאבים בפיתוח מנהיג כאשר היתוצר המוגמרי הרצוי הוא כל כך רחב.

לפיכך, המשימה המרכזית של זיהוי המיומנויות והיכולות של מנהיגים אסטרטגיים עתידיים הייתה צמצום הרשימות הארוכות לכמה רכיבים ראשיים שיהיו שימושיים לשני יעדים:

1. לאפשר מיקוד מאמצי פיתוח מנהיגות ב'תהליך הייצור' של מנהיג עם יכולות מנהיגות אסטרטגית.
 2. להקנות כלים פשוטים להערכה עצמית של קצינים את יכולות המנהיגות האסטרטגית שלהם.
- את הרשימות הקיימות בספרות על מנהיגות אסטרטגית צמצם הדו"ח האמריקאי וסיווג לחמישה רכיבים ראשיים:

- זהות (**identity**)
 - גמישות מנטלית (**mental agility**)
 - פיקחות בין-תרבותית (**cross-cultural savvy**)
 - בגרות בין-אישית (**interpersonal maturity**)
 - לוחם ברמה עולמית (**world-class warrior**)
- הרכיבים הראשיים האלה מתארים את המנהיגות האסטרטגית הנדרשת לצבא העתיד של ארה"ב.

זהות (**identity**)

רכיב זה מתבסס על עבודה רחבת השפעה של **דאגלס הול**¹¹. בעבודתו הוא קובע כי זהות היא "היכולת לאסוף משובים עצמיים ליצירת תפיסה עצמית מדויקת והיכולת לשנות את התפיסה העצמית של האחר בהתאמה". מדובר במודעות עצמית גבוהה המאפשרת להעריך עוצמות וחולשות, להבין את הסביבה המבצעית וכיצד לתקן את החולשות במידת הצורך.

הזהות כוללת גם הבנה של הערכים של האחר וכיצד הם תואמים את הערכים של הצבא. זהות מרמזת על התבגרות והבנה, שלא חשוב רק כמה הבכיר הוא טוב אלא גם אילו דברים טובים הוא עושה.

¹¹Headquarters, Department of the Army, The Army Training and Leader Development Panel Officer Study Report to the Army, <http://army.mil/atld>, 2001.

פיתוח מיומנות הזהות בקצינים יכולה להתחיל מוקדם. בשלבים המוקדמים של הקריירה, הזהות מתמקדת יותר בהכרה של נקודות חוזק וחולשה. הכרה זו כוללת גם פיתוח הערכה עצמית מתמשכת ופיתוח הרצון להתאים את התפיסה העצמית בעת הצורך. בהיבט הארגוני של פיתוח מנהיג, ניתן להרחיב את רכיב הזהות באמצעות כלי הערכה עצמית, סימולציות, הערכות עמיתים ואימון.

בזירה המבצעית של פיתוח מנהיג, ניתן לשפר זהות באמצעות תחקירים לאחר פעולה, משוב שלוש מאות שישים, דו"חות הערכה, צמיחה אישית מתגמלת, וחניכה על ידי מנטור. לבסוף, ניתן לטפח זהות באמצעות פיתוח עצמי ועיון ברשימות קריאה והטמעת תכנית המתמשכת לכל החיים.

גמישות מנטלית (mental agility)

בנוסף למודעות עצמית, ממליץ הדו"ח האמריקאי להתמקד בפיתוח מתמשך של יכולות ההסתגלות. מיומנות זו מוגדרת כיכולת לזהות שינויים בסביבה כדי לקבוע מה חדש, מה שיש ללמוד כדי להיות יעיל, מהו תהליך הלמידה וכיצד נבנה המשוב ללמידה. גמישות מנטאלית בונה את היכולת להתאים את הלמידה לסביבה תוך שימוש בהיבטים של מורכבות קוגניטיבית, יכולת אלתור וקלילות המצאתית.

מנהיגים אסטרטגיים פועלים בסביבה עמומה וחסרת וודאות המתאפיינת במצבים לא-מובנים (**unstructured**), משתנים, מרובי פרשנות, סביבה אימפולסיבית ולעיתים מסתורית וחמקמקה. התמודדות בסביבה כזו מחייבת הסתגלות קוגניטיבית וגמישות מנטאלית.

מנקודת מבט קוגניטיבית, מנהיגים אסטרטגיים חייבים ללמוד כיצד לסרוק את הסביבה, להבין את עולמם מנקודת מבט מערכתית, ולדמיין לארגון שלהם אפשרויות שונות וכיוונים שונים בעתיד. הסריקה כרוכה בחיפוש מתמיד אחר מידע המשפיע על ההנחות הנוכחיות ועל עתידו של הארגון.

המנהיגים האסטרטגיים מבליים זמן רב יותר בחיפוש אחר המידע ובניסיון לפרש את המידע הזה, במיוחד כאשר מגיעות כמויות גדולות של מידע סותר. הגמישות המנטאלית מאפשרת למנהיג האסטרטגי לזקק מתוך המידע את התמונה הגדולה, לאתר את המגמות מתוך מגוון רחב של מקורות מידע, לזהות את שורשי הבעיות במהירות ולהציג סדרי עדיפות.

גמישות מנטאלית מאפשרת עיבוד מהיר של מידע מנקודת מבט מערכתית תוך הדמיה של עתידים אפשריים באופקי זמן יותר ויותר ארוכים. נקודת המבט המערכתית מאפשרת להם לאתגר הנחות יסוד, לקרוא תיגר על התנגדויות, ולנתח השלכות מסדר שני ושלישי של החלטותיהם. את כל זאת הם נדרשים לבצע גם על בסיס מידע זמין חלקית.

פיקחות בין-תרבותית (cross-cultural savvy)

תדירותם של מאבקים המתחוללים במסגרת קואליציות בינלאומיות והעמקת שיתופי הפעולה הביטחוניים, מדגישים את חשיבות הפיקחות הבין-תרבותית. מנהיגי העתיד של הצבא יהיו חייבים להיות בקיאים באינטראקציה עם תרבויות מחוץ לגבולות המקומיים. הפיקחות בין-תרבותית היא יותר מאשר היכולת לעבוד עם צבאות אחרים. אין די בהתמצאות במבנים ארגוניים זרים, אתגרים כלכליים, דתיים, חברתיים, הכרת האילוצים הגיאוגרפיים והפוליטיים. המנהיג האסטרטגי יהיה חייב להרגיש נוח באינטראקציה בין-ארגונית ובינלאומית. הוא (או היא) חייבים להיות מסוגלים לעבוד, לעיתים להוביל, מגוון קבוצות של אנשים וארגונים היכולים לנוע בין עובדי הקונגרס שגילם עשרים וארבע לבין נציגים שמרניים מגופים לא-ממשלתיים.

הפיקחות הבין-תרבותית נדרשה גם בעבר. יחד עם זאת, היא הפכה להיות מיומנות קריטית עבור מנהיגים אסטרטגיים בשל מספר גורמים. ראשית, הגלובליזציה הגדילה מאוד את האינטראקציה עם מדינות אחרות. שנית, המאבק העולמי בטרור ממחיש את הצורך בשיתוף פעולה הדוק בין הצבא לבין שירותים אחרים, סוכנויות וארגונים בסביבה החדשה של הביטחון הלאומי. שלישית, הצבא באופן מסורתי מואשם על היותו מעט מגושם במגעיו עם הקונגרס ועם התקשורת.

לבסוף, אפילו ארצות הברית, שנותרה מעצמת העל היחידה בעולם, צמצמה מאוד את היקף הפעולות הצבאיות החד-צדדיות. קיומן של קואליציות פנימיות ובינלאומיות הפך חיוני לאסטרטגיה הביטחונית.

פיקחות בין-תרבותית מרמזת למנהיג האסטרטגי כי עליו להתבונן מנקודות מבט מחוץ לגבולות הארגון שלו או שלה. יחד עם זאת, אין משתמע מכך כי על המנהיג האסטרטגי לנטוש את תרבותו שלו או של צבאו במרדף אחר השקפת עולם של תרבויות אחרות. מחד, המנהיג האסטרטגי יהיה מעוגן בערכים הלאומיים והצבאיים. מאידך, עליו להבין היטב את הערכים, ההנחות, והנורמות של קבוצות אחרות - ארגונים, ארצות ועמים.

את הפיקחות הבין-תרבותית ניתן לפתח. קורסים בשפות זרות, לימוד יחסים בינלאומיים, לימודים אזוריים ועוד הם חלק מתהליך ההכשרה. בהמשך, בילוי בחוץ לארץ, התמחות בארגונים שונים ולימודים בארץ זרה יכולים לעזור בהרחבת אופקיהם של הקצינים. בשלבים הראשונים של רצף ההכשרה הממוסד, ניתן ללמד בצורה רוחבית, אם כי מעט שטחית, מושגים בין-תרבותיים ובהמשך להעמיק פיתוח הקריירה האישית להעמיק את ההבנה הבין-תרבותית.

הנדבך המבצעי ממלא תפקיד מרכזי בפיתוח מנהיגים עם פיקחות בין-תרבותיים בשנים 4-15 לשירות הצבאי. במהלך תקופה זו, הצבא צריך לפתח את קציניו באמצעות סיורים מרובים מחוץ ליחידות הנמצאות בזרם המרכזי של הצבא. יש חשיבות רבה לטיולים בחוץ לארץ, לימודי תואר שני, התמחויות מחוץ לארגון הצבאי, השתלבות בתעשייה מובילה, פעילות עם שותפים ועם צבאות זרים כלק מתהליך הפיתוח של מנהיגים אסטרטגיים.

בעוד שלפיתוח עצמי בהחלט תפקיד מרכזי בשיפור הידע בין-התרבותי, הרי שהוא איננו הכלי העיקרי לפיתוח מיומנות זו. אמנם ניתן לקבל תובנות באמצעות מחקרים, כתבות, מאמרים ולימודי שפה אולם אין תחליף לניסיון בעבודה עם ארגונים לא-צבאיים ותרבויות אחרות.

הצבא, כארגון, לא יכול להסתמך רק על יכולות הפיתוח העצמי של קציניו אלא חייב להקפיד גם על התפתחות כזו במסגרת מוסדית ומבצעית.

בגרות בין-אישית (interpersonal maturity)

רבים מכישורי הבגרות הבין-אישית הנדרשים ממנהיגים אסטרטגיים הם למעשה תכונות דומות המיושמות בכל רמות הארגון. גם ממנהיג זוטור מצפים לאמפתיה כאשר הוא מתמודד עם הכפופים לו בנושאים רגישים. יחד עם זאת, איכות הבגרות הבין-אישית הנדרשת מהמנהיג האסטרטגי ברמות הגבוהות יותר בארגון צריכה להיות אף היא ברמה הגבוהה ביותר.

מנהיגים אסטרטגיים חייבים לקיים בגרות בין-אישית שהיא מעבר למנהיגות פנים אל פנים. מנהיגים אסטרטגיים צריכים להקדיש זמן רב יותר להתמודדות עם ארגונים ומנהיגים של שירותים אחרים, סוכנויות ומדינות אחרות. יחסי הכוח בין המנהיג האסטרטגי לבין אנשים מגופים אחרים הם שונים במידה ניכרת מיחסי הכוח שהם חווים בדרך כלל ברמת המנהיגות הישירה הפנים-ארגונית.

במסגרת הבגרות בין-אישית חשובה ביותר היא יכולת ההעצמה. מנהיגים אסטרטגיים חולקים את משילותם ושלטונם עם הכפופים, העמיתים ועם בוחריהם. חייבות להיות להם הנכונות והיכולות לערב אחרים ולעורר אחרים להשתתף בביצוע משימות שממילא הולכות ונעשות מורכבות יותר ויותר לאדם יחיד.

המנהיג האסטרטגי מצליח לפתור בעיות ביחסים בינאישיים בקלות רבה יותר מאחרים. הבגרות שלו (או שלה) מאפשרים להם להוביל באמצעות שכנוע ולצרף אליו אנשים נוספים והם כמעט אינם נזקקים למילות צווי. המנהיג האסטרטגי הוא מאזין טוב המעודד שיתופי פעולה תוך שמירה על סמכותיות. בגרות בינאישית מאפשרת למנהיג האסטרטגי להותיר חלק מהדיבורים, ההתנגדויות והפתרונות לאחרים, אלא אם המצב דורש אחרת.

בגלל יחסי הכח הייחודיים, נדרשות מהמנהיג האסטרטגי מיומנויות של בניית קונצנזוס ויכולות משא ומתן ברמה גבוהה מאוד המחייבת בגרות בין-אישית. בניית קונצנזוס היא תהליך מסובך המצריך חשיבה יעילה, הגיון רב והבנה שתהליך הבניה עשוי להמשך על פני תקופה ארוכה.

כיוון שעמיתים, גופים חיצוניים, ממשלות זרות ושירותים אחרים לא בהכרח מגיבים לפקודות, וכיוון שישנן סוגיות שנויות במחלוקת, גילו מנהיגים אסטרטגיים שהם צריכים להבין היטב את אמנות המשא ומתן.

הקשרים המרובים ברמה האסטרטגית הם רוחביים וללא כפיפות ברורות ולכן המנהיגים האסטרטגיים מוצאים עצמם במצבים שהצלחתם מוטלת רק ביכולתם לנהל משא ומתן ולהגיע לפתרון מוסכם.

לוחם ברמה עולמית (world-class warrior)

רכיב זה הוא הפשוט ומובן ביותר מששת הרכיבים הראשיים. כלוחם ברמה עולמית על המנהיג האסטרטגי להתקדם מעבר ליכולותיו הטקטיות והמבצעיות הצבאיות. עליו להבין את כל הספקטרום של הפעילות גם ברמה האסטרטגית לרבות הצגת הדברים, גיבוש האסטרטגיה התקשורתית, שיתוף פעולה בין גופים ובין משרדים, מוכנות לעיסוק גם בזירה רב-לאומית, יכולת שימוש בכל האלמנטים של כוח וטכנולוגיה לאומיים בביצוע מהלכים אסטרטגיים לשמירה על הביטחון הלאומי.

היכולת להיות לוחם ברמה עולמית נשענת על יכולות טכניות וטקטיות שנוצרו בשלבים מוקדמים בקריירה של הקצין. במהלך התפתחותו יש להטמיע בפעילויותיו של הקצין את ההיסטוריה הצבאית ואת אמנות המלחמה ולדרוש ממנו ליישמן גם ביחידתו בשדה.

במהלך הקריירה הוא לומד שיטות לחימה, מעמיק את התובנות האסטרטגיות בספקטרום רחב של פעולות הנדרשות ממנו במסגרת הצוות, באימונים, סימולציות ואף בפעולות משרדיות נלוות. חונכות במהלך האימון מסייעים רבות לפיתוח יכולות לחימה ברמה עולמית אצל המנהיגים האסטרטגיים לעתיד.

מנקודת המבט המוסדית יש להגביר את ההכוונה וההכשרה בקורסים הבסיסיים בקריירה הצבאית ולהוסיף פרספקטיבה רחבה יותר בהכשרות ברמות הביניים ובלימודים הצבאיים המתקדמים. את הספקטרום המלא של ההיבטים האסטרטגיים, לעומת זאת, יש להציג ברמת מכללה בכירה.

מנקודת המבט האישית, על הקצין להמשיך בפיתוח עצמי המורכב מקריאת כתבי עת מקצועיים, היסטוריה צבאית ואף ניצול קורסים וסימולציות המתקיימים מעת לעת גם מחוץ למסגרת הצבאית.

פרק שני – מגמות עיקריות והמאפיינים היחודיים בפיתוח בכירים במשטרת ישראל

א. פתיחה

מטרתו של פרק זה עיסוק "בהקשר", בייחודה של משטרת ישראל, בכל הנוגע לחשיבות פיתוח הבכירים.

האתגרים העומדים כיום בפני משטרת ישראל מתחלקים לשני רבדים עיקריים ומשמעותיים. הרובד הראשון, שינויים ומגמות בחברה הישראלית המצריכים התאמות בשירותי המשטרה. הרובד השני, התמודדות קברניטי המשטרה עם כוחות פנים ארגוניים, המשפיעים על הכנת הכח המשטרתי להתמודדות עם השינויים והמגמות בחברה הישראלית.

ככל שהמשטרה תתמודד בהצלחה עם רובד כוחות הפנים ארגוניים והתאמת הארגון לצרכי הציבור עקב השינויים והמגמות, כך ישתפרו יכולותיה לספק שירותי משטרה רלוונטיים ויעילים ולהעלות את אמון הציבור בה.

בפרק זה אתאר את סביבת העבודה במשטרה והקושי שהוא חווה בהתמודדות עם השינויים התכופים בצריכת שירותי המשטרה כתוצאה משינויים ומגמות בחברה הישראלית והגלובלית.

ב. מאפייני משטרת ישראל – רקע

המשטרה הינה אחד מגופי אכיפת החוק בחברה דמוקרטית לצד שותפים נוספים איתם נמצאת בקשר ובתלות הדדית (גופי השיפוט, גופי הענישה וגופי המבחן).

היא הגוף הכפוף לביקורת ולפיקוח - הן פורמאלי מטעם גופי ממשל והן בלתי פורמאלי בשל החשיפה לציבור ולתקשורת. חשיבותם של מנגנוני הפיקוח היא רבה, אך גם יוצרת הגבלות וסייגים וביקורת על תפקודו של השוטר הבודד.

זהו ארגון המתבסס על המשאב האנושי. איכות תפקודה של משטרת ישראל מותנית ברמתו האישית והמקצועית של כל שוטר ושוטר. קיימת תלות בין תקציב הארגון והאיכות המשאב האנושי – ככל שהשכר יהיה גבוה יותר כך הארגון ימשוך כח אדם איכותי יותר.

המשטרה הינה ארגון אשר איכותו ותדמיתו מותנית באיכות תפקודו של השוטר. מרבית עבודת המשטרה מתבצעת בצוותים קטנים, או על ידי שוטר בודד. לכן בידי כל שוטר מופקדות סמכויות בלעדיות וייחודיות. שיקול דעתו בשטח, תוך כדי טיפול באירוע או משימה, הוא בלעדי ומכריע. התנהגותו, תפקודו ואיכות החלטותיו משפיעים באופן ישיר על תדמיתה של כלל המערכת המשטרית.

מורכבותה רבה משום שכלולים בה מקצועות רבים. בשל ההיקף הרחב של התחומים עליהם מופקדת המשטרה, נדרש ממנה לקיים מערך כח אדם מקצועי במגוון תחומים המסוגל להתמודד מדי יום עם מכלול האתגרים העומד למולו. בארגון כזה מהווה ההכשרה את מרכז הכובד בהשגת מקצועיות ומקצוענות.

למרות זאת קולטת המשטרה אנשים נטולי רקע בתחומים רלוונטיים למקצוע השיטור, אותם עליה להכשיר לרמה מקצועית הולמת והיא מאופיינת בתחלופה גבוהה של כח אדם. זמן ההכשרה לתפקיד נדרש להיות קצר כדי לאפשר תמיכה לפערי כח אדם קבועים ועומסי הפעילות בשטח.

הארגון נמצא ב"שגרת חרום" קבועה ולכן יש קושי ביצירת "הפסקות" ארוכות לטובת למידה המשטרה מקיימת מגע רצוף עם אוכלוסיות במצוקה, החל מעבריינים, קורבנות לדבר עבירה, משפחות עבריינים, מהגרים שאינם דוברים את השפה, דרך משפחות במצוקה ועוד. על השוטר הבא עימם במגע לנהל ממשק מורכב וסבוך. עליו לגלות רגישות למצוקות, לאפשר הידברות ושיתוף פעולה אולם לפעול באסרטיביות ברוח החוק.

ציפיות הציבור והביקוש הגובר לשירותי משטרה מאלצים את המשטרה לפעול בתנאי חסר בהיקפי כח אדם ובאמצעים נדרשים. המשטרה נאלצת לבצע תעדוף בהקצאת משאביה על מנת לספק את הצרכים והדרישות.

בנוסף לכל אלו, משרע התרחישים המבצעיים אשר נדרש להיערך אליהם הוא גדול ורחב, קיים קושי להיערך באמצעי הכשרה סטנדרטיים, למכלול התרחישים.

ג. סביבת העבודה

משטרת ישראל מצויה בפער קבוע בהיבטי אמון הציבור וביכולותיה לספק אותו. היא שוקעת בבעיות פנימיות, שמצד אחד מפחיתות עוד יותר את אמון הציבור ומהצד השני מפחיתות את אמון השוטרים והקצינים בפיקוד וביכולותיו.

היעדר שינוי במבנה ובתהליכי העבודה לאורך שנים הוא המפתח להבנה של פער הרלוונטיות של המשטרה מול האתגרים עימם היא נדרשת להתמודד, של הטענות על רמה מקצועית נמוכה יחסית ושל אובדן אמון ציבורי.

ראוי להקדים את המאוחר ולהציב חזון כבר בראשית הדברים: משטרה דינאמית וגמישה שתוכל להתאים עצמה למציאות הדינאמית המשתנה, ולהתמודד עם אתגרי ביטחון הפנים של מדינת ישראל.

משטרה אשר תפעל לפיתוח תהליכי עבודה יעילים, על מצע מערכת למידה ארגונית להפקת לקחים סדורה ושיפור מתמיד, מול דינמיות אירועי בטחון הפנים עימם היא מתמודדת תוך הצבת יעדים בהתאם לניתוח ממצאי מדידה הן ארציים והן נקודתיים.

ניסיונות מפקדי הארגון לחולל שינויים במשטרה, אף שהיו אלה שינויים נכונים ובחשיבה נכונה, נכשלו בסופו של תהליך, לא הוטמעו בארגון ואף הרעו את מצבו. אם כן, מדוע?

הגורמים :

(1) **תכנון השינוי ובניין הכח**

בתהליכי שינויים במבנה המשטרה, בהקמת יחידות או בסגירתן לא די בהחלטת מפקדים ועבודה טכנית בנושא תקינה ואיוש. עליהם להתבסס על ניתוח ממצאים, כישלונות והצלחות בעבודת המשטרה מחד גיסא וניתוח שינויים ומגמות בציבור מקבל שירותי המשטרה וצרכי הפעלת הכח מאידך גיסא. ממצאים אלו נכון שיונחו על שולחן מנהל בניין הכח במשטרה, אשר יובילם ליישום בתיאום וסנכרון עם ראש הארגון ומתוך הבנה כי שינויים בסדר גודל ארגוני מחייבים ראייה רחבה ככל שניתן וקצב עבודה שהארגון יוכל לעכל.

על עבודת המטה לשינוי להכיל לפחות את הנושאים הבאים :

א) הקמה / עדכון תהליכי עבודה.

ב) הקמה / עדכון מבנה ארגוני.

ג) תוכנית הכשרה לבעלי התפקידים.

1) פיתוח הכשרה

2) תכנית הכשרה

ד) התאמת תשתית טכנולוגית.

ה) רכש אמצעים וציוד.

אם כן, מי הוא האחראי על ניהול והובלת בניין הכח?

הדעה הרווחת היא שבניין הכח נמצא באגף התכנון והארגון (אג"ת). על כן נשאלת השאלה :

האם פקודות הארגון (פק"א) שפרסם אג"ת כללו את תוכנית ההכשרה? את תהליכי העבודה? האם מופו דרישות השכלה / הכשרה וניסיון מבעלי תפקידים טרם איוש המשרות או הסתפקו בשייכות מגזרית? התשובה לשאלות אלו היא לא.

תהליכי עבודה, הגדרות תפקידים, תהליכי הכשרה וכו' מונחים במגרש האגפים המקצועיים. כלומר, האחריות לבניין הכח מתחלקת בין מספר גופים ללא ראייה כוללת, ובהיעדר ראייה כוללת נותר תחומים לא מכוסים, אשר להם יינתנו פתרונות מקומיים שאינם תואמים את כוונת השינוי והמפוררים את גוש השינוי כולו. כלומר, בהיעדר הכשרה נכונה והטמעת השינוי (תהליכי העבודה ומטרות השינוי) יתמוסס השינוי נוכח אי מקצועיות העובדים ויהיו מוכשרים ככל שיהיו. אי הטמעת השינוי תוביל לנסיגה למדיניות קודמת או חמור מכך מדיניות יציר כלאיים כפי שהשתרשה ביחידות הפעלת הכח עד כאן שתעצים את הפערים עם החלפת הפיקוד יוזם השינוי.

(2) **מפקדים**

ארגון הנדרש לשינויים והתאמות תכופות מחויב בפיתוח מפקדים בדרגים השונים

ליכולות הסתגלות מהירה, הבנה בתהליכי שינוי החל מתכנון, הכשרה וכלה באיוש משרות וטכנולוגיה.

פיתוח המפקדים אינו כרוך בהכשרה תיאורטית נקודתית בלבד אלא, בתהליך סדור המגובה במסלול הכשרות מותאם למסלול קריירה, תוך צבירת ניסיון החל מדרג הקצונה הזוטר ומאפייניו ועד לדרג הקצונה הבכיר ומאפייניו. כלומר, פיתוח יכולות מדורג כאשר כל שלב מהווה בסיס התפתחות לשלב הבא.

קידום מפקדים בארגון לדרגים הבכירים ביותר ללא הכנה לדרג ולתפקיד ילווה תמיד בפערי ידע, אשר עלולים להכשיל כל יוזמה של שינוי או הובלתו. נוסף לפערי הידע את התמודדות המפקדים מול הדחוף בתחומי עיסוקם ונקבל את המצע המושלם להכשלת השינוי.

לדוגמה, קצין אשר ימונה לתפקיד בכיר בשטח ללא ביצוע תפקיד מכין במטה, יגלה זילות בעבודות המטה, אשר תקרין כלפי פקודיו ותוביל לאי הטמעת השינוי והכשלתו.

(3) למידה ארגונית ותרבות ארגונית

כפי שפורט בפרק הראשון בעבודה זו הורחב נושא הלמידה הארגונית, וכך נבחן הקשר ההדוק בין היעדר למידה ארגונית לכישלון יישום שינויים.

למידה ארגונית אמורה להתנהל אצל גורם בניין הכח ולשמש מקור למעגל שיפור מתמיד במשטרה. בהתייחס לעבודת המטה לסידור יחידות המטה (סיגמ"א) מונחת האחריות ללמידה הארגונית באגף המקצועי. ברם, בהיעדר תהליכי לימוד ארגוניים המגובים על ידי מפקדי הארגון ומערכותיו תיוותר אחריות זו ללא כל יכולת מימוש.

יכולות המטה המצומצמות יובילו לעיגון יוזמות מקומיות בנהלים (ולו רק כדי להראות פעילות מטה), אשר לעיתים יעמדו בסתירה לנהלים אחרים. זוהי סיטואציה המובילה לנחיתות המטה מול יחידות השטח, המעמיקה את פערי הלמידה הארגונית. כך נותר הארגון עם תהליכי עבודה שאינם מותאמים לצרכי הציבור שהיא משרתת, מפקדים שאינם מאמינים במערכת, במפקדיהם ובפקודיהם הפוחדים מכל שינוי ובוודאי בהובלת שינוי. המרחק מכאן ועד לאובדן אמון הציבור במשטרה קצר עד מאוד. רבים וטובים מבין מפקדי המשטרה התבטאו על תוצאות היעדר הלמידה הארגונית והצורך בשינוי, אך לא הצליחו להוביל את השינוי המיוחל, הסדרת מבנה המשטרה ותהליכי העבודה בה להתמודדות עם תנאי המציאות המשתנים (למעט תוספת של מחוזות ואגפים ושינוי מחלקות מסוימות). במצב כזה ישנו קושי בשמירת רלוונטיות ההכשרות, עדכון תו"ל וכו' עלולה להתפתח תרבות של אי אמון המפקדים במערכת. מכאן, שינויים אשר ינסו להוביל מפקדים יתגמדו מול הצורך בטיפול באירועים דחופים בגזרה, אשר בזכותם נמדדת הצלחת המפקד המקומי.

(4) הפער והשלכותיו

ניתן לקבוע, כי קיים פער גדל והולך בין צרכי הציבור בתחומי המשטרה והשיטור, לבין יכולותיה של המשטרה למלא אותם לאור התפתחות אתגרי הפשיעה בדגש על עידן טכנולוגי, עליית היקפי הפשיעה, גידול האוכלוסייה והעיור אל מול כמות השוטרים והאמצעים העומדים לרשותם, כאשר הפער ביכולת הכשרה ורציפות ההכשרה ולא רק לבכירים מנציח במידה רבה את הפער בתחושת הביטחון ובאמון הציבור. ניסיון לעמוד על הסיבות העיקריות לכך יגלה מבנה ארגוני שמרני ותהליכי עבודה שאינם מותאמים ובמקומות מסוימים אף לא קיימים. ביחס לשינויים הרבים שחלו בעשורים האחרונים ב"סביבה המשימתית" שבה המשטרה פועלת. התאמה של המבנה הארגוני ותהליכי העבודה לצרכים לא התקיימה במשטרת ישראל מזה שנים. הסיבה לכך היא חלוקת העוצמה הפנימית בארגון: מוקדי הכח הארגוניים, המחזיקים בידיהם כיום את העוצמה, מבינים כי שינוי במבנה ובתהליכי העבודה ישנה גם את חלוקת העוצמה בארגון. על כן, הם מנציחים לצרכיהם את הפער.

התוצאה של הנצחת הפער בין צרכי הציבור וחוסר הרלוונטיות של היערכות המשטרה מולם היא אובדן אמון ציבורי (סמית ואח 2008). הרמה המקצועית הנמוכה והקשיים שגוברים והולכים בתפקודה של המשטרה הביאו בשנים האחרונות למינוי ועדות בדיקה וביניהן: ועדת אור (2003) "לבחינת תפקוד המשטרה באירועי אוקטובר 2000 במגזר הערבי"; ועדת טרנר (2005) "לבחינת סוגיית המשטרות העירוניות; ועדת זיילר (2003) לבחינת תפקוד המשטרה בפרשת פריניאן) שהעלו תמונה של תהליכי עבודה מיושנים ובעיתיים, שאינם מתיישבים עם הנדרש בתפקוד במציאות היומיומית והיעדר מנגנון סדור לעדכון רלוונטיות שיטות הפעולה בסביבה דינאמית, המשתנה במהירות.

חוסר היכולת לענות על צרכי הציבור הביא להחרפת הטונים כנגד המשטרה בתקשורת ולהתרופפות האמון במשטרה בקרב הציבור הרחב. סקר הערכות ועמדות הציבור כלפי מצבה הבעייתי של המשטרה הביא להתרופפות האמון של קצינים ומפקדים במערכת ולהקטינת ההזדהות איתה בסדרי גודל שלא נודע קודם לכן (אמ"ש/ממד"ה 2007; של עובדי השטח כלפי הארגון וכלפי מנהליו) מהווה מאפיין מוכר של מה שמכנה יצחק סמואל (1990, עמוד 218) "דעיכה ארגונית" Decline Organizational או "אובדן כושר החיות של הארגון": טלטלות שעובר הארגון בתוכו וביחסיו עם "הסביבה המשימתית" שלו, מביאות בין היתר לאובדן אמון של העובדים בחוסנו של הארגון מחד גיסא; וביכולתה של ההנהלה להובילו, מאידך גיסא.

א. אתגרי העתיד בישראל והשלכותיהם על הלמידה הארגונית במשטרה והכשרת מפקדיה¹²

פשיעה ממוקמת תמיד בהקשר חברתי מסוים - כאשר מתחוללים שינויים דמוגרפיים, כלכליים, טכנולוגיים ותרבותיים אך טבעי הוא שהפשיעה משתנה במקביל שווקים חדשים לפשיעה, עבריינים מסוג חדש וכמובן גם קורבנות חדשים. בנוסף לפשיעה הקלאסית מתהווה פשיעה קיברנטית - סייבר טרורזם, הונאה מקוונת, גניבה באינטרנט, סחר באמצעי לחימה, סמים, שיתוף בחומרים פדופילים. מארק גודמן,¹³ מייסד המוסד לחיזוי פשעים וחוקר אסטרטגי באוניברסיטת הסינגולריות בארצות הברית, טען, כי נטייתנו הגוברת לגילויי פתיחות במדיה הדיגיטלית עשויה אמנם לאפשר נוחות חברתית ואישית אך גם מהווה כר חסר תקדים לפשיעה מסוג חדש. קבוצה קטנה של פושעים, או אפילו פושע יחיד, עלולים לפגוע במאות אלפי בני אדם בהתקפה אחת, הודות לקצב המואץ של פיתוחים טכנולוגיים הקשורים לעידן המידע. טכנולוגיות המידע יעמדו במוקד הפשיעה והטרור של העשור הקרוב. לכך יש השלכות ניכרות על בניין והפעלת הכח של גורמי אכיפת החוק. לדוגמה: גבולות הפשיעה מטשטשים, **מפוזרת**: במקום ובזמן, גבולות רחבים הן מבחינת השותפים לפשיעה והן מבחינת מימדי הנזק של הפשיעה ההופכת להיות גלובלית, מנותקת מהקשר לוקאלי של ערים ומדינות.

ב. **תהליכי שינוי בארגון :**

תחום השיטור בכללותו, כבבואה של שינויים חברתיים רחבים יותר, עובר שינוי עמוק. השיטור הופך למוסד המונע על ידי מידע והעוסק בפתרון בעיות מורכבות, באמצעות ניתוח מידענים ממקורות מגוונים. פתרון הבעיות עצמו מתבסס על "משיכה" ו-"דחיפה" של מידע בזמן אמת, בשיתוף פעולה עם מספר רב של גורמים: שוטרים עמיתים, סוכנויות שותפות והציבור עצמו.

לאור הצורות שלובשים אתגרי העתיד, על ארגוני השיטור להתאים את המבנה הארגוני שלהם. מכיוון שהמשטרה עובדת במבנים ארגוניים מסורתיים במתכונת צבאית, המושתתת על מערכת היררכית של פיקוד ושליטה, הפצת המידע מלמעלה למטה ב"שרשרת הפיקוד והסמכות" ונוטה להיות היררכית וריכוזית. מבנה העבודה הארגוני מושתת בעיקרו על מודל תעשייתי של חלוקת עבודה, התמחות וניהול כח עבודה מיומן, הפועל בעיקר במסגרת נהלים קבועים. מבנים ארגוניים אלה אינם

א. ¹²(דו"ח לינוקס - "עתיד הפשיעה והשיטור בישראל", 2014) :

¹³בתוך דו"ח לינוקס, עמ' 21

עומדים עוד בעולם דיגיטלי משתנה, המורכב ממערכות מורכבות המקיימות זו עם זו אינטראקציות מסובכות.

הם גם אינם רלוונטיים לדור השוטרים העתידי, במידה וארגוני השיטור לא ישכילו להתאים את המבנים הארגוניים, כך שיהיו גמישים יותר, המגויסים החדשים יתפשו את השיטות והמבנים הארגוניים המסורתיים כמושנים וחסרי ערך, ויתקלו בקשיי הסתגלות ניכרים.

מודלי השיטור החדשים **ידרשו מבנים יותר גמישים וסתגלניים** - המבנה המסורתי של הפירמידה הבירוקרטית יפנה את מקומו **להשטחת הפירמידה ההיררכית**. עם מערכות ניהול המידע העכשוויות, מבנים היררכיים הופכים רלוונטיים פחות, בכל האמור להעברת מידע וקבלת החלטות. השיטור העתידי, עם הדגש ההולך וגובר על ניהול טכנולוגיה ומידע, יעבור שינויים משמעותיים במבנה הכללי שלו, בתפישת ההפעלה וכתוצאה מכך גם במודלים של מנהיגות בשנים הקרובות.

מארגון הירארכי לארגון רוחבי - בעוד שמבנה היררכי בו קומץ מנהלים החזיק בידיו את כל הכח והידע, היה יעיל בעבר; הרי שבעתיד הקרוב, דרגתו ועמדתו של השוטר בהיררכיה המשטרית לא תהיה תלויה עוד בכמות המידע המצויה בידיו, שכן המידע יתפזר בצורה שוויונית יותר בארגון (Levin, 2007; Myers, 2007).

מארגון סגור לארגון שקוף - בעשורים האחרונים, כחלק ממגמה חברתית עמוקה יותר, נעה גם המשטרה לעבר מדיניות התומכת ביתר שקיפות ובהעמקת האינטראקציה עם הציבור. השילוב של שינוי תרבותי רחב ושינויים בפילוסופיית אכיפת החוק, מובילים להגדלת הציפייה הציבורית לשקיפות, ומגמה זו צפויה להתחזק בשנים הקרובות. התקדמות זו לעבר שקיפות עולה בקנה אחד עם השינוי הצפוי בייעודה של המשטרה. כאשר זו תראה עצמה כרכיב מרכזי בקהילה, הפועל בשיתוף עם האזרחים במטרה לשפר את איכות חייהם, יהיה זה חיוני עבורה לחלוק את המידע המצוי בידיה (Braunstein, 2007).

השכלה והכשרה הקשורות ליכולות קוגניטיביות יהפכו למרכיבים חשובים יותר ויותר. מקצוע השיטור יהפוך בעתיד הקרוב למקצוע ידע לכל דבר.

מגבלות הקידום הפנים-ארגוני יחייבו פתיחת הארגון לאנשים מבחוץ ובניית סולמות קידום חדשים – סולמות השכר הקשיחים של ארגוני שיטור יגבילו גם בעתיד את מגוון האנשים שהמשטרה תוכל לגייס.

תוכניות התגמול הקיימות כופות לעתים קרובות על קצינים לנסות להתקדם בארגון על מנת לקבל העלאה משמעותית בשכרם; ותוספות שכר בהווה נוטות להיות לא קשורות לביצועים בעבודה ובכך מחזקות את הבינוניות. המשך בניית מערכת קידום המבוססת על עקרונות אלה, יפגעו בכוחה של המשטרה להיערך אל שינויים בעתיד. פרקטיקות הקידום המסורתיות, שכבר עתה גובות מחיר כבד, תיהפכנה ליקרות עוד יותר בעתיד. הקריירות של שוטרי העתיד תהיינה קצרות ומגוונות יותר והעברה רוחבית בין ארגונים תהפוך נפוצה יותר, קידומים על בסיס ותק יהיו חייבים לפנות מקומם לקידומים המבוססים על ביצועים ופוטנציאל, מה שיגרום לאתגרים רציניים עבור ארגונים שבהם כח העבודה מאוגד.

המנהיגות העתידית תתבסס יותר על רגש, אוריינות תרבותית ויכולת עבודה בקבוצה. מפקדי העתיד יצטרכו לפתח ולקדם בברכה גיוון מחשבתי ולקבל את העובדה, שגם הדרגים הזוטרים יותר מבקשים להשמיע את דעתם.

מדוע על המשטרה להיות ארגון לומד?

מתוך ניתוח המאפיינים של הארגון המשטרתי משתמעת מסקנה והיא הצורך האמיתי בקיומם של תהליכי למידה יעילים (גם מהירים וגם איכותיים). המשטרה בהיותה מערכת גדולה שצריכה להגיב לגירויים בטחוניים באופן מתמיד, אמורה לשפר את עצמה כל הזמן ולהתאים את עצמה באופן איכותי למציאות משתנה וכל זאת שכח האדם הוא בעל תחלופה גבוהה. הדבר מצביע לא רק על הצורך במנגנונים של למידה אלא בתרבות של למידה בה כל פרט וכל יחידה, נמצאים במצב של למידה תמידית. מנגנוני למידה עצמם לא יכולים לממש את הצורך הקיומי של המערכת. רק יצירת תרבות של למידה ביחד עם מנגנונים תאפשר השגת מטרות הארגון תוך התייחסות למאפייניו.

פרק שלישי – תוכניות להכשרת בכירים – בארץ ובעולם, בדגש על משטרות בעולם

הספרות העוסקת בניהול הבכיר, הן בהקשרים אקדמיים והן בהקשרים מעשיים, גדושה ברשימות ארוכות הכוללות את הידע, היכולות, מבנה האישי, כושר המנהיגות ויכולות ההובלה הנדרשים מהמנהל הבכיר. רשימות אלו חשובות מאוד ברמה המוסדית שכן הן מאפשרות לארגון למקד את תשומת הלב והמשאבים בפיתוח ההנהלה הבכירה.

למרבה הצער, אל מול הרשימות הללו, המחייבות את המנהל הבכיר "להיות, לדעת ולעשות" כמעט כל דבר, קשה מאוד למקד מאמצי הכשרה ומשאבים.

יתר על כן, "מנהיג", "מנהיג אסטרטגי", "מצביא" ומושגים נוספים מוגדרים מחדש, מנותחים לעומק ואף מתחרים בינם לבין עצמם על תארים כמו 'התובעני ביותר'.¹⁴ מי מהם הוא אכן הראוי ביותר לשמש כמצפן להכשרת המנהל הבכיר (או המנהלת הבכירה)? באילו רשימות המנהל הבכיר צריך לעיין ואילו רשימות עליו לזנוח כדי להצליח בתפקידו? שאלות אלו מותירות לא מעט מבוכה ורק מעט תשובות.

סקירת תוכניות ההכשרה במס' משטרות בעולם, התבצעה מתוך מציאת המכנה המשותף בתוכניות ההכשרה המכוונות לעקרונות לתוכניות הכשרה (תכנים, מבנה, שיטות), המותאמות להכשרת בכירים

תובנות מרכזיות מחלק זה של סקירת התוכניות¹⁵

1. **על פי הסקירה ניתן לסווג את ההכשרות לבכירים אשר על פי שלוש רמות מזהות - שלוש**

רמות של פיתוח מנהיגות (על פי Mole), בהן הדגש הוא על **תכליתה** של ההכשרה:

א. **הכשרת מנהיגים (Leadership Training)** - הכשרה המתמקדת בתפקידו הקרוב של החניך.

ב. **חינוך למנהיגות (Leadership Education)** - תהליך המכוון לפיתוח יכולותיו של החניך למלא שורה של תפקידים עתידיים, בדומה להכשרה **לדרג**.

ג. **פיתוח מנהיגות (Leadership Development)** - כאן תכלית ההכשרה היא הארגון. ההנחה

היא שמנהיגות אינה רק תכונות ויכולות אישיות של בעל תפקיד מסוים בזמן מסוים, כי

אם גם מרכיב בתרבות הארגונית המושפע

¹⁴ עינב שלו 2015, "איך מגדלים מצביאים", מערכות. 424, עמ' 19.

¹⁵ נכתב במשותף עם ליאור רוגב צרפתי, עמ"ט דמות הנצ"מ, משטרת ישראל, מסמך פנימי, ינואר 2017

ד. מבעלי תפקיד בעבר ובו זמנית משפיע על בעלי התפקיד היום ובעתיד. שלוש התכליות הללו אינן מוציאות זו את זו.

1. הקניית ידע ליחידים (קורס, תוכנית MBA)	2. הקניית ידע לקבוצות (השתלמות ארגונית למסגרת)
4. למידה מהתנסות של יחידים (חניכה, ייעוץ אישי)	3. למידה מהתנסות של קבוצות (פיתוח צוות)

2. פרדיגמות מושגיות לפיתוח מנהיגות - הפרדיגמות נבדלות בדגשים הניתנים על פני שני רצפים. על רצף אחד מנהיגות היחיד אל מול המנהיגות הקבוצתית ועל הרצף השני הקניית ידע אל מול למידה המתהווה מתוך התנסות. באופן זה, מתקבלות ארבע פרדיגמות עיקריות:

הקניית ידע

קבוצה

יחיד

למידה מהתנסות

כיום, הרוב המכריע של פעילויות ממוסדות לפיתוח מנהיגות (בעולם בכלל) מתרחשות בפרדיגמה מס' 1 וכמעט כל השאר בפרדיגמה מס' 2. מעט מאד פעילויות מתבצעות בפרדיגמה מהצד השמאלי כלומר ברמת הקבוצה, למרות שזהו מקום בו חשוב להתמקד אם שואפים לפתח תרבות בה מושם דגש גם על פיתוח מנהיגות ואחריות משותפים.

3. פיתוח מנהיגות כמפגש בין האובייקטיבי לבין הסובייקטיבי - למדעי החברה או למדעי ההתנהגות יש אפשרויות טובות לספק תשובות לשאלות בפיתוח מנהיגות הקשורות בניהול

והנעת בני אדם, בהבנת מערכות חברתיות וכו'. התשובות לשאלות אלה אינן מותנות באישיות של בעליהן.

עם זאת, קיים עולם שלם של שאלות אשר עליהם המדעים אינם יכולים לענות. אלו הן שאלות והכרעות בנוגע למה ראוי, מה רוצים, מה התכלית, על מה נלחמים, מה הנימוקים ומה להחליט לעשות.

על שאלות הרוח גורל אלה לא ניתן להשיב דרך מודל תיאורטי, ידע סטטיסטי מצטבר או כח חישובי רב עוצמה. ועם זאת, החשיבות שבאפשרות לברר אותן אישית וארגונית היא חיונית לכל אדם וקבוצה, במיוחד לאנשים בתפקידי הובלה ומנהיגות.

מכאן שבכל תהליך של הכשרה בדרג הבכיר, לצד הידע שמובא מבחוץ (מעולם המדע והתיאוריה), נחוץ תהליך מתמשך של בירור וחקירה (Exploration). אשר מתבצע ברמת הפרט.

4. הכשרת בכירים ופיתוח מנהיגים המתקיימת בהקשר - פיתוח מנהיגות כתהליך למידה

מתרחש בהקשר; יש להתייחס להקשר התפקיד, המשימה, התרבות הארגונית, הדרג, הסביבה הטכנולוגית, העיתוי, הניסיון המצטבר, המגדר, זהות השותפים למנהיגות וכיוצא באלה. הנחה זו גוררת עיקרון של **דיפרנציאליות** ושל נכונות להמציא בכל פעם את הגלגל מחדש בהקשר המתבקש.

5. תוכניות לפיתוח מנהיגות - בתהליכי פיתוח מנהיגות ממוסדים ישנה בולטות רבה לקורסים

ותוכניות הכשרה. להלן מספר עקרונות (על פי Gosling), אשר מרביתם תקפים גם לתהליכים שאינם רק קורסים:

א. פיתוח מנהיגות רלוונטי לאנשים הממלאים תפקיד ונושאים באחריות מנהיגותית בעת התוכנית.

ב. בעוד שלסגל התוכנית נדרשת בהירות ביחס למה שעליהם ללמד, צריכה להינתן למשתתפים האפשרות לשלב את התנסויותיהם אל תוך התהליך.

ג. פיתוח מנהיגות צריך למנף את חוויות החיים והעבודה באופן מלא ככל הניתן.

ד. המפתח ללמידה הוא התבוננות (רפלקציה), כלומר היכולת להתבוננות עצמית מפוכחת ביחס לידע וניסיון קודמים.

ה. לפיתוח מנהיגות ופיתוח מנהיגים צריכה להיות השפעה על הארגון.

ו. פיתוח מנהיגות הופך לתהליך למידה אינטראקטיבי בין מלמדים ללומדים.

ז. יש לקחת בחשבון כל היבט של הקבֵּנה - מקום, סביבת הלמידה, עיתוי וכו'.

6. התייחסות בכלל התוכניות למנהיגים מפתחים היכולות מנהיגותיות בקרב מונהגים - אחד

מתפקידיו החשובים של מנהל בכיר הוא פיתוח המנהיגות בקרב אנשיו. הדבר נכון גם לגבי התהליכים הממוסדים בהם יש לנוע לכיוון של בעלות של המפקדים והמסגרות על תהליכי פיתוח המנהיגות.

7. **רכיב הלמידה במנהיגות - חיונית לפיתוח מנהיגות, בשני היבטים. האחד, קשור לתפיסה ביחס להתפתחות היכולות האנושיות בכלל. ההיבט השני מתייחס להבנת הקשר ההדוק בין מנהיגות ללמידה. בעולם בו מתרבות האפשרויות ונשמטות נקודות האחיזה האידיאולוגיות המסורתיות, האפשרות לחשוב ולפתח יכולות חשיבה משותפות - חיונית כמעט לכל ארגון, בכלל זה ארגונים היררכיים ושמרניים. במציאות כזו, למידה מתוך התנסות אינה רק 'מתודולוגיה פדגוגית' כי אם יכולת נדרשת של אנשים, קבוצות וארגונים.**

1. **סקירה משווה למשטרות בחוץ לארץ**

בחלק זה אסקור את פיתוח הקצונה במשטרות במדינות נוספות. בשל חוסר במידע מפורט העוסק בפיתוח הקצונה הבכירה, אציג סקירה המתמקדת בהשכלת שוטרים ומפקדים, מתוך הנחה כי פיתוח אקדמי והשכלה גבוהה, משול לפיתוח מנהיגותי, הנדון בעבודה זו :

א. משטרת שוויץ

בשוויץ אין משטרה ארצית ומסלולי פיתוח הקצונה הבכירה שונים מקנטון לקנטון. אין בשוויץ דרישה להשכלה אקדמאית לא בעת הגיוס ולא כתנאי לקידום. משך ההכשרה של השוטר החדש במשמרות הקנטוניים – נע בין שלושה חודשים לשלוש שנים. במשטרה הפדראלית כל מגויס עובר שני שלבי הכשרה הצמודים זה לזה מבחינת זמן : בשלב הראשון יש קורס שמשכו שלושה חודשים, ומטרתו לקיים בסיס שווה לכל המגויסים בנוגע למדינה כולה, מאחר ושוויץ היא פדרציה.

בשלב השני השוטר המגויס עובר הכשרה במשך שלוש שנים בביה"ס לשוטרים. בשנתיים הראשונות לומדים לימודים כלליים ולימודי ניהול, ובשנה השלישית אימון ולימוד המיועדים לשירות במשטרה.

הכשר קצונה בכירה נתקיימת במסגרת קורסים המקבילים לקורסי פו"ם, לא מצאנו תיעוד מסודר לגבי הכשרת קצונה בכירה.

ב. משטרת אנגליה

1) השכלה גבוהה אינה תנאי לקידום שוטרים וקצינים עד דרגת סגן ניצב, למרות שהוא אחד מהקריטריונים הנשקלים באשר לקידומו של איש משטרה בדרגה. כמו בישראל, חייב כל קצין בדרגת רפ"ק ללמוד בקורס לפיקוד ומטה, הקורס כולל לימודים משטרתיים במכללה המשטריתתית בברמסוויל ולימודים אקדמאיים

באוניברסיטת צ'רצ'יל. הלימודים האקדמיים מתרכזים במדעי המשטרה, ובתחומים נוספים הרלוונטיים לעבודתו של קצין משטרה. בסיום קורס הפו"ם מקבל החניך תואר ראשון במדעי המשטרה, סיום קורס הפו"ם בהצלחה, על שני חלקיו, הוא תנאי הכרחי לקבלת דרגת סני"ץ. אקדמאים העונים לשאר דרישות הגיוס למשטרה הבריטית, מתגייסים בדרגת מפקח, נבנה עבורם מסלול קידום מהיר מיוחד עד דרגת רפ"ק וכן תכנון להמשך הקריירה עד לדרגות הבכירות. מדי שנה מתגייסים בדרך זו שלושים קצינים, הנבחרים מתוך כל המועמדים האקדמיים למשטרה.

(2) לאנשי משטרה שאינם אקדמיים ניתן סיוע במספר צורות :

(א) המשטרה הבריטית מעודדת את השוטרים, ובייחוד את הקצינים, ללמוד במוסדות להשכלה גבוהה בכל דרך שהיא גם ללא סיוע מהמשטרה.

(ב) אנשי משטרה הבוחרים ללמוד נושאים מועדפים על ידי המשטרה מקבלים סיוע כספי ושחרור חלקי מהעבודה.

(ג) מדי שנה נבחרים עשרים עד ארבעים קצינים בדרגת מפקח, ללימודים מלאים באוניברסיטאות, תוך שחרור מלא מהעבודה ותשלום מלא של שכר הלימודים והמשכורת. השחרור הוא למשך שלוש שנים, עד להשלמת התואר הראשון.

ג. המשטרה הפדראלית בגרמניה

(1) בגרמניה, שהיא רפובליקה פדראלית, יש משטרות עצמאיות של כל מדינה, וכן משטרה כללית ברמה הפדראלית, שעיקרה משטרה לחקירות פליליות. המידע שבידנו מתייחס למשטרה הפדראלית.

(2) במשטרה זו שלושה מסלולים ורמות קריירה : רמה נמוכה, רמה בינונית ורמה גבוהה (בכירה). מועמד חדש לגיוס, אם השכלתו אקדמאית ואם הוא עומד בשאר הקריטריונים לגיוס, מתקבל ישירות למסלול הקריירה הבכירה. מועמדים שאינם מגויסים למסלול ברמה הנמוכה.

עם זאת, השכלה אקדמאית אינה תנאי בלעדי לקידום, אולם במשטרה הפלילית הפדראלית היא קריטריון אחד לסלקציה של מועמדים מתאימים לקידום למסלול הקריירה הבכירה.

(3) כאשר פיקוד המשטרה סבור שעל קצין לרכוש השכלה נוספת או מיוחדת לצורך עבודתו הוא מקבל את כל הסיוע הכספי הדרוש והוא משוחרר מעבודה. ללימודים אחרים שאינם נחוצים למשטרה, אין השוטרים בגרמניה מקבלים סיוע כספי. למרות זאת חלק גדול מהקצינים הוא אקדמאי, ושיעור זה גדל עם רמת מסלול הקידום.

ד. ארצות הברית

(1) בארה"ב יש כארבעים אלף ארגוני משטרה שונים, והדרישות הן שונות מאד, עם זאת שיעור האקדמאים במשטרות ארצות הברית הוא גבוה מאד, ואולי הגבוה בעולם. ההשכלה הפורמאלית של השוטר, או חלק מהדרישות המוקדמות לגיוס שוטרים וקצינים. כמעט כל גוף משטרתי בארה"ב קשור לאוניברסיטה או לקולג' קרוב והוא שולח את שוטריה וקציניה ללמוד באותו מוסד, ומסייע לו ע"י תשלום כל או רוב שכר הלימוד. השוטרים והקצינים נשלחים בעיקר ללמוד בחוגים למדי המשטרה, או בחוגים בנושאים קרובים (החוג הנפוץ ביותר נקרא CRIMINALJUSTICE).

(2) כמעט כל קציני המשטרה הבכירים הם בעלי השכלה אקדמאית, כשחלק גדול מהם בעל תארים מתקדמים (תואר שני ושלישי). בעיקר במדעי המשטרה, כך למשל במשטרת ברקלי 96% מהשוטרים, בכל הדרגות, הם בעלי תארים אקדמיים. במשטרה בבולטימור - מרילנד מבין השוטרים וסוכני המשטרה (POLICEAGENT) 19.4% הם אקדמאים, 43.9% מבין הסמלים הם אקדמאים, מתוך הקצינים בדרגת מפקח 57.8% אקדמאים ו-70.5% מבין הקצינים בדרגת פקד ומעלה אקדמאים.

(3) במשטרות ארה"ב (בולטימור – מרילנד לדוגמא), תואר ראשון מהווה תנאי לגיוס לתפקיד של סוכן משטרתי (מעין דרגה שמעל שוטר פשוט ומתחת לסמל).

(4) למשטרה בארה"ב תוכניות לסיוע כספי לשוטרים שלומדים במוסדות להשכלה גבוהה, חלק מהתשלום נעשה מתוך תקציב המשטרה, וחלק מתקציבים עירוניים, ממשלתיים ותקציבי קרנות מיוחדות לעידוד השכלה גבוהה אצל השוטרים. שוטרים המסתייעים במימון משטרתי או בקרנות אחרות לומדים נושאים או חוגים ספציפיים המוגדרים ע"י נותן המימון, בדרך כלל מדובר בלימודי משטרה לסוגיהם.

פרק רביעי – ניתוח פערים דיון ומסקנות

עד כאן סקרה העבודה את המאפיינים והמיומנויות הנדרשות ממשטרה דינאמית וגמישה שתוכל להתאים עצמה למציאות הדינאמית המשתנה, ולהתמודד עם אתגרי הביטחון הלאומי של ישראל. ארגון שהוא חלק מתפיסת הביטחון הלאומי, עם היקפי עשייה רחבים, ממשקים עם כלל הגופים במדינה, פיקוד על היקפי כח אדם גדולים, מחייב שילוב של מפקדים בכירים כמחוללי שינוי בתחילה מול אנשיהם ובהמשך בהשפעתם על החברה (אסטרטגיית תרבות).

הקשר בין פיתוח הדרג הבכיר במשטרת ישראל לשינוי התרבות הארגונית ולהגברת האפקטיביות המבצעית

מרכיבים אלו, של תפיסת הדרכה המשלבת תפיסת פיתוח בכירים הינם קריטיים וצריכים לקבל ביטוי בפיתוח ויישום למידה כשהדגש הוא ההסבר הוא בקוד ההפעלה של ארגונים בטחונים, המבוססים על "צימוד רופף" להבדיל מ-"צימוד מהודק". הבסיס לקיום צימוד רופף הוא "המקצועיות" המגיעה מניסיון ובהכשרות מותאמות והמאפשרות בין הדרגים השונים שפה משותפת ומייצרת פעולות מיידיות בזמן קצר. מאחר ואין שפה מקצועית משותפת, חייב המפקד הבכיר לשלוט מקרוב על מנת לוודא שהוראותיו מתבצעות. מקצועיות הם תנאי לאמון בין מדרגי ואשר מאפשר צמוד רופף. תיאוריה זו אשר עוסקת בתהליכי ההסתגלות וההישרדות של ארגונים הפועלים בסביבה מוסדית. היא בוחנת ארגונים מוסדיים כמערכות חינוך או צבא¹⁶.

הגישה מבוססת על ההנחה שלכל שדה ארגוני יש מאפיינים תרבותיים המסבירים את המבנה ואת ההתנהגות של הארגונים הפועלים בו. לפי הגישה המוסדית החדשה, ארגונים אלו נוטים למסד דפוסים והסדרים חברתיים הנהוגים השדה הארגוני שהם שייכים אליו, על מנת להשיג לגיטימציה מהסביבה המוסדית, המבטיחה להם משאבים ותמיכה הדרושים להמשך קיומם. צימוד הדוק הוא ארגון היררכי, בו הפיקוד העליון פוסק והפסיקה משורשרת ככתבה וכלשונה עד אחרון החיילים. הצימוד ההדוק מבטיח אחידות, משמעת גבוהה, יעילות ומועילות (בתיאוריה כמובן).

המציאות מפתיעה, ומציאות שפוגש מפקד נתון בגזרתו עשוי להיות שונה ממה שפוגש חברו בגזרה אחרת אך הפסיקה הכלל ארגונית זהה עבור שניהם (עשויה להתאים לאחד מהם או לאף אחד מהם). לעומת גישה זו, ארגוני בטחון רבים במערב עובדים על פי הצימוד הרופף שגורס כי הפיקוד העליון מוציא הנחיה וכל אחת מהרמות התחתונות מחויב ליישם את ההנחיה במסגרת ההתאמות הנדרשות שרשאי המפקד לערוך ביישומה.

הדבר נקרא "פיקוד מוכווון משימה". המפקד אומר את המה ומותיר לפקוד את החופש בקביעת האידך. או במילים אחרות המפקד/הרמה הממונה קובעת את המטרה והפקוד/רמה תחתונה קובעת את

¹⁶ צבי ימי ויצחק סמואל, מגמות, 2004, מג (2), 347-373.

המשימה לאור המטרה ולשם כך מחויב הארגון בהכשרת המפקדים הן הזוטרים והן הבכירים להקניית יכולות חשיבה מערכתית, יכולות ניתוח וקבלת החלטות בתנאים משתנים.

יכולות המפקד לקביעת ה"איך" בביצוע הנחיות הפיקוד תלויות בהכשרתו כמפקד בכיר בעל מיומנות לקיום אותה תפיסת הפעלה של "הצימוד הרופף". כל עוד לא רוכש מפקד את המיומנויות הנדרשות, הארגון אינו יכול לקיים תפיסת הפעלה כזו.

משטרת ישראל כיום, מקיימת את תפיסת הפעלת ה"צימוד הרופף" ללא הכשרה מתאימה של מפקדיה הבכירים ולכן, תפיסת הפעלה זו אינה שלמה, משטרת ישראל עובדת לכאורה בשיטת הפיקוד הצה"לית שמוגדרת כ"פיקוד מוכוון משימה" שכאמור נשענת על תפיסת הצימוד הרופף, אני מגדיר את המה והפיקוד חופשי להגדיר את האיך. בפועל היקפי הפעולה, הזמן והמרחב קטנים ולפיכך על פי רוב ישהה המפקד הבכיר בעמ"ט, במבצע ובמקום ההתרחשות ויקבע הן את המה והן את האיך עד אחרון צוותי הפעולה. בכך נשמט מהות הפיקוד מוכוון המשימה, נשמט מהות הצימוד הרופף ובעצם מוחל הצימוד הצמוד. **לדוגמא** באירוע אסון הכרמל, "תחקירים משטריים שנעשו בעקבות אירועי שריפה קודמים ותרגיל לבדיקת מוכנות מחוז הצפון לאירוע אסון המוני עמדו אף הם על חובת הפעלת חפ"ק בתחילת האירוע והצביעו על ליקויים, לעתים חוזרים, בכל הקשור לפיקוד ושליטה על אירועים: אי-הפעלת חפ"ק מחוזי, אי-הקמת צובר חפ"קים, אי-ביצוע הערכות מצב מסודרות, תפקוד לקוי של מרכז הדיווח והשליטה ואי-הפעלת רשת אלחוטית משותפת לכוחות ההצלה ("מציל"). חלק מליקויים אלה נגעו למחוז צפון של המשטרה ולמעשה חזרו ונשנו בעת השרפה בכרמל.¹⁷ נראה על פניו כי הגורם המחוזי פקד על כלל הכוחות בהגדרת ה"מה", ה"איך" ואף ה"מת". אירוע זה הוא דוגמה מייצגת לפו"ש המתאפיין בפעילות המשטרה. אם כך נדרשת משטרת ישראל לייצר מתכונת פו"ש מקורית המתאימה למאפייניה. לפיכך מעבר להכשרתו, תלויה מוכנות המפקד גם ברלוונטיות ועדכניות התורה המקצועית. בהיעדר תורות מקצועיות כתובות ועדכניות תקטן יכולת התמרון הנכון של המפקד בביצוע משימותיו.

נכון להיום הטיפול בתורות המקצועיות במשטרת ישראל המונח במגרש האגפים המקצועיים לוקה בחסר. מדוע? הבסיס על פי עניות דעתי נעוץ באי קיום תהליכים אמיתיים מחזוריים מפוקחים החל מכתובת תורה אשר ממנה ייגזרו נהלי עבודה ועד ביצוע תחקירים, הפקת לקחים ומסקנות אשר ייושמו בשינויים בתורה המקצועית והנהלים. במצב זה משתרשות שיטות עבודה מקומיות המעמיקות את הפער. מדוע הנושא אינו מטופל?

כששאלו את חתן פרס נובל פרופסור ישראל אומן, כיצד הוא היה מסכם את כל תורת המשחקים במילה אחת תשובתו הייתה **"תמריץ"**. אין למפקדים תמריץ לחשוב, לשנות, לכתוב תפיסות ותורות שכן הם עשויים להיתפס כשוטים בעוד שאם ינהגו כפי כולם על אף שתגלה הפעולה כטעות, יהיו ההולכים בתלם מוגנים על ידי העדר.

¹⁷ דו"ח מבקר המדינה, ביקורת על השריפה בכרמל – דצמבר 2010 מחדלים, כשלים ומסקנות)

לאחר שציינו לזכות את הצימוד הרופף הקיים בקרב כוחות הבטחון נציין לגנות את הצימוד ההדוק בדמותם של ספרי הנחיות, נהלים, פקודות מטכ"ל ודין משמעתי שמחילים בקנאות על כל מי שטעה, חרג, לקח אחריות וקיבל החלטה שונה מהנהלים המקיפים כל בעל תפקיד.

נהלים שבשל מספרם (אלפים) אין בעל התפקיד מכיר את רובם ואין יום שבו הוא חורג ממאות מהם. דוגמא קטנה, אך מייצגת: גי'פ הסופה הממוגן שנבנה לצה"ל ולמשטרה היה כבד בכמה מאות קילוגרמים מהתכנון ובכך היווה מלכודת מוות בטיחותית. נהלי מחלקת סיור התעלמו מכך והורו לניידות הגי'פים הממוגנים לשאת את אותם פק"לים שנשאו הניידות הרגילות.

פנו השוטרים ואמרו "אם נשמע להנחיות מס"ר נחרוג מהנחיות החימוש (בשל עודף משקל מסוכן) ואם נשמע להנחיות החימוש אזי נחרוג מהנחיות מס"ר". הם ביקשו שהפיקוד יכריע בדבר. לכן אם התהפך הגי'פ נשפט על עודף משקל ואם נמצאת בלי ערכת מחסום נשפט על הפרת הנחיות מס"ר. מדוע המסרים המנוגדים לא פסקו, פשוט משום שאין להם תמריץ לכך.

אלו השוטרים שישפטו בכל תוצאה טרם ההחלטה וזה עשוי להיות הממ"ז שישפט ברגע שיקבל החלטה. תמריץ! וזה הסיפור כולו.

דוגמא **לכשל** המרכזי בהדרכת מנהיגות ומקצועיות לדרג הפיקוד הבכיר. עולם ההדרכה עסוק בשיפור המוכנות מבלי לתת את הדעת למרכיב הנכונות. מפקדי המחוז ידעו לנהל עבודת מטה ויכלו לקבל החלטה שקולה. אין להם פער בנושא המוכנות. מאידך, קיים פער ענק בנושא הנכונות. אין למפקד תמריץ **לכתוב תורה**, לחשוב, להמשיג, או לטפל בבעיות קריטיות שעשויות לפגוע בקידומו, להפר שקט תעשייתי או לתת את תנובתן לאחר תום הקדנציה שלו. "בהיעדר תמריץ, עלולה להיות תרבות של אי טיפול בבעיות וטאטוא בעיות אלה מתחת לשטיח" ולקוות לסיים תפקיד לפני שתצוצנה שוב. "אחרי המבול". לפיכך, לאור האמור, ברור הוא כי אין בארגון מארג תורות רחב ומתוקף. יש מספר פריטים קטן ועל פי רוב לא מתוקף.

הפתרון חייב להתחיל בשינוי תרבות שתיתמך על ידי ההדרכה, ההדרכה תומכת את בניין הכח ולא מובילה אותו. בניין הכח מתאר את מאפייני התרבות והיכולות אותן רוצים להשיג אותם ניתן לממש באמצעות מספר צעדים קונקרטיים: עידוד כתיבה (פרסים, הוקרות, פרסום הכתבים) ולהפוך את הכתיבה ככלי הכרחי בתפקיד הדרכה ולהכיר בכך שקצין צריך לעבור בקריירה שלו בתפקיד מטה ואו הדרכה, לקיים פורומים, לפרסם בכתבי עת, כנסים של שיח, להוסיף לצד המוצר "דיון" (מאופיין במעט זמן, הרבה משתתפים ושורה תחתונה של החלטות), מופעי למידה (אין שורה תחתונה יש החלפת דעות, אין היררכיה, הבכיר לא חכם מהזוטר אלא המומחה בכיר מהטירון), להרבות בגיבוי, להטמיע את מחיר הטעות הנמוך שכרוך בטעות מחשבתית לעומת מחיר הטעות הגבוה לטעות מבצעית/יישומית/התנהגותית, להוות דוגמא אישית מספ"כ משטרת ישראל. דיונים תאורטיים לשם

חשיבה ולא לשם קבלת החלטות. עירוב דרגות שונות בחשיבה. עידוד כתיבה והתבטאות, למצוא "גיבורי תרבות" של משטרת ישראל.

לסיכום, "תורה זה סדר לא ספר". כשיהיה סדר תהיה תורה. לבקש סדר בעת בלאגן זו כפייה חיצונית שאף אחד לא ניגש אליה באהבה או ברצון ולכן סביר שזה לא יצליח.

כאן נכנסת ההבחנה בין הדרכה לבניין הכח. אלו לא מושגים חופפים. בעוד שההדרכה היא מוציאה לפועל הרי שבניין הכח מתווה מדיניות אותה על ההדרכה לתרגם להכשרות. תפקידו של הארגון בהובלת אגף הדרכה לגרום לכך שהקצונה הבכירה תחשוב, תכתוב, תאתגר את הסדר הקיים, תסדיר את הסדר האדפטיבי למציאות המשתנה. כל זמן שבניין הכח לא יעשה זאת, אל לנו לעסוק בהדרכה. ההדרכה היא רק כלי באמצעותו מוציאים לפועל.

אמירה שגורה במשטרת ישראל הינה, שהארגון בשל היותו חקירתי, פיתח תרבות ארגונית פראנואידית (מה אמרתי? מה עשוי לשמש כנגדי?), שום הדרכה לא יכולה לגרום לפתיחות, לשיח, להחלפת דעות מופשטות שהדוברים מציגים טענות ועומדים מאחוריהן.

בניין הכח צריך להעמיד את הפיקוד על מחיר הפראנויה והמחיר הארגוני של הסגירות והעדר השיח ובמקביל לתמרץ שיתוף ולתת תמרוץ שלילי להסתגרות. רק אז ההדרכה יכולה לייצר שינוי. חלק מהותי בפרק זה הוא היעדר **תרבות תחקיר** שהיא שכיחה בארגוני הביטחון, ואינה מוטמעת במשטרת ישראל כחלק מתהליכי העבודה שבשגרה ולמעשה משקפת ביקורתיות ושקיפות בונה כחלק מתרבות ארגונית בריאה ומלמדת של ביצוע תחקירים ויוצרת השגת איכויות כחלק מביקורת עצמית בונה. תרבות תחקיר וביקורתיות היא אחת מאבני היסוד לקידום עצמי וקידום בארגון.

לאור האמור עד כאן, נוכל להניח הנחות עבודה להכשרות הבכירים בארגון :

- א. **הנחת העבודה הראשונה** הינה כי קיים פער בתפיסת בניין כח והגדרת גורם מתכלל בניין כח בתפיסת ההפעלה של משטרת ישראל.
- ב. **הנחת העבודה השנייה** הינה כי קיום תפיסה להכשרת בכירים ומסלולי הכשרה אשר הינם פועל יוצא מתפיסה כזו, הינה חלק קריטי מתפיסת בניין הכח במשטרת ישראל.
- ג. **הנחת עבודה שלישית** – הינה כי קיים פער הולך וגדל בין צורכי הציבור בתחומי המשטרה והשיטור, לבין יכולת המשטרה למלא אותם וחוסר הכשרה מתאימה לבכירים, לצד סוגיות ארגוניות נוספות ובראשן חוסר תפיסה להפעלת כח – הם בבסיס הסיבה לפער המוצג.
- ד. **הנחת העבודה הרביעית** הינה כי חסרה תפיסת הפעלה לפיתוח בכירים כחלק מתפיסת הדרכה אירגונית והיעדר קיום מנגנוני למידה המוביל לחסר מובהק בהכשרות לפיתוח דרג בכיר נצ"ם, תנ"צ (למעט השתלמויות כניסות לתפקיד).
- ה. **הנחת העבודה החמישית** הינה כי מפקדים בכירים מגיעים בדרך כלל לתפקידיהם על בסיס איכויות ייחודיות המבדילות בינם לבין האחרים ושהמעבר לבשלות פיקודית הוא לאור ניסיון

רב מפעילויות בשטח ולא קיימת במשטרת ישראל ההכרה בהכשרה אשר תאפשר את קפיצת המדרגה, בתהליכי הקידום המחייבת בשלות המכילה בתוכה יכולת חשיבתית וראיה רחבה יותר של המציאות מלווה בכושר ניתוח וקבלת החלטות המשפיעות על סביבת התפקוד . כיום, הקורס המשמעותי האחרון לדרג הבכיר הוא קורס הפו"ם המכשיר לדרג הסני"ץ, ולאחר קורס זה, לא קיים מענה ממוסד, אלא קיים שוני בין סוגי התפתחות של הקצונה הבכירה החל מדרג הנצי"ם, תנ"ץ והניצב.

מדרג זה בתפקידים הבכירים נצי"ם ותנ"ץ מחייבים תחומי פיתוח המכילים : יכולת לראייה מערכתית, התמודדות עם מורכבות, פיתוח יכולת חשיבה ביקורתית, פיתוח יכולת לערער ולייצר רעיונות חדשים ויכולת לבנות תמונה כוללת – אשר לא ניתנים היום בצורה ממוסדת .

נטען בעבודה זו שעל מנת להרחיב את מעגל המפקדים בעלי יכולת חשיבה ויכולות נוספות שיתרמו לביצוע תפקידים עולה הצורך במתן מסגרת למידה המכשירה אותם לכך, יחד עם זאת מסגרת הלמידה צריכה להיות מותאמת לדרג ולכלול תבניות למידה מקצועיות היודעות לפתח יכולות הנדרשות לבכירים.

הסקירה עד כאן מצביעה שהכשרת המפקד המשטרת בדרגים הבכירים מחויב לשלב בתוכו מספר רבדים ושאינן "קיצורי דרך" לבכירות באופן שתאפשר שיפור משמעותי להשגת האפקטיביות הארגונית.

ואם הכשרה זו חסרה, מתפתח פער בלתי נמנע בין מקומה של משטרת ישראל, לבין התפיסות הרווחות לגביה בחברה הישראלית. יש לכך השלכות מרחיקות לכת על מעמד המשטרה, תדמיתה בציבור ומידה האמון שהוא נותן בה.

עיקר פעילותה של משטרת ישראל הוא מתן שירות לציבור על ידי קשר ישיר ובלתי אמצעי באמצעות שוטרים כמשאב המרכזי, זוהי מהות קיומה ועליו הארגון מתבסס, אמון השוטר בארגון והתפתחותו המקצועית הם הכלים לאמון הציבור במשטרה, ולכן, יש לייצר את האמון הפנימי בארגון של השוטר בארגון ושל השוטר במפקד.

ומנקודת ראות זו, אפשר שנתייחס למושג "סדר חברתי ואירגוני מחולל". רלוונטיות רבה קיימת לדרך שבה משטרת ישראל כארגון יתבונן ויקיים חשיבה מחודשת על ארגון הסדר התרבותי שלו, בהקשר חברתי, מקצועי וערכי - ובתוך כך יתווה את דרך התפתחות הבכירים על מנת לייצר איתנות ארגונית.

מתוך כך, אציג את תמונת הפערים בהתייחס לצורך והאסטרטגיה הננקטת היום על ידי הארגון, התרבות הארגונית הקיימת בו, ומנגד הצעת הפתרונות על פי תפיסתנו.

1. פערים

(א) **היעדר תוכנית הכשרה לבכירים** – ככלל, טוב יהיה להכשרות במשטרה להישען על תוכנית הדרכה סדורה, מדורגת ומותאמת למסלולי הקריירה. במיוחד נכון הדבר להכשרת הבכירים בארגון. נכון להיום, הכשרות הבכירים כמעט ואינן קיימות או אינן מתאימות לדרישות מהדרג המוכשר ואינן נשענות על מסלול קריירה / הדרכה סדור. **הקמת המכללה לאומית לשוטרים** בינואר 2015 ואגף הדרכה נכון ליולי 2017 היוותה קפיצת מדרגה

בהיבטי הדרכה עבור הארגון, מתקן הנותן מענה לצרכי הדרכה, אימונים ותרגילים, הושקעה מחשבה רבה אך היא התמקדה בעיקר בקורסים לנגדים. תוכניות פיתוח הבכירים לא עברו שינוי למרות הקמת אגף ההדרכה וזיהוי הפער בעת העבודה המקדימה להקמתו והחסר הקיים בהכשרות לבכירים אשר מעבר לקורס הפו"ם (כפי שפורט בעבודה בסקירת הבכירים) - בולט.

יחד עם פער זה התקיימו שינויים ארגוניים אשר מחלישים את היבטי בניין הכח בהדרכה צמצום מחלקת תורה והדרכה, ביטול תפקיד רח"ט ההדרכה אשר היה אמון על רכיבי בניין הכח בהדרכה, ובראשם - צמצום מדורי התורות, מדורים אשר עסקו בתפיסות. כך גם, הכפפת מחלקת תורה והדרכה על מדוריו ומחלקת החינוך לר' האגף המקשה על תהליכי העבודה ביחד עם מבנה שאינו תואם.

למרות המלצות נוקבות לחיזוק תחומי בניין הכח בעבודת המטה להקמת אגף הדרכה¹⁸ טרם הקמתו וחיזוק תחומי התורה והתפישות לצד תחומי הפיתוח והתורה ההדרכתית, ופיתוח מסלולי קריירה מקצועיים לדרג הבכיר, לא נעשו השינויים היכולים לשפר את ביצועי אגף הדרכה. חלק משמעותי הוא מנגנון שיתוף פעולה עם הזכייני הלוקה בחסר, האחראי על תפעול ואיכות ההדרכה, וחולשה בשילוב האגפים המקצועיים, (אגף תכנון, אגף משאבי אנוש וגף הדרכה קרי, משולש בניין הכח) היוצרים את השלם בתכנון וביצוע של איכות ההדרכה וכח האדם. מדגישים את הפערים היוצרים פער במקצועיות השוטרים והמפקדים המוביל לפער באיכות הביצוע ובסופו של דבר בתחושת הביטחון והאמון הציבור. דוגמא מובהקת לנוק אשר קיים בפער ברכיבי בניין כח בתחום ההדרכה - הגדלת הגיוסים על ידי השר לביטחון פנים בהחלטה בשנת 2017, יצרה משבר באגף הדרכה שהשליך על כלל הארגון, כמות הגיוסים הוכפלה מאלף מאתיים חמישים גיוסים לשנה לקרוב לאלפיים מאתיים גיוסים לשנה, נוצר לחץ עצום מתחילת שרשרת הגיוס, לשכת גיוס, ממד"ה, ובמכללה לאומית לשוטרים לשם הכשרת המתגייסים. דבר שחייב הגדלת הסגל על חשבון תקני השטח, דבר שיצר מרמור אצל מפקדים, הגדלת הוצאות התקציב, והדבר המשמעותי ביותר שקרה הוא ביטול עשרות רבות של הכשרות אחרות, מקצועיות ופיתוחיות כדי לתת עדיפות לקורס השוטרים. כל זה נעשה ללא תכנון מקדים המנתח את ההשלכות הצפויות ולהניחם לפני מקבלי ההחלטות קרי השר והמפקד"ל, ללא חיבור בין הגדרת היעד, למשאבים, אמצעים ותקציב ולמעשה ללא כל תוכנית בשלבים שהייתה מאזנת בין הגיוסים לבין שאר ההכשרות כדי לצמצם את הפגיעה הכוללת שנוצרה. אגף הדרכה והמכללה לאומית לשוטרים מהווים כור ההיתוך של הארגון מאז הקמתם, מיקרו קוסמוס של החברה בישראל ובאחריותם ובגיבוי פיקוד הארגון להוביל את השינוי המיוחל ולייצר אסטרטגיה של שינוי פנימי שתנחיל שינוי פנימה שישפיע על השרות ללקוח, הן לשוטרים והן לאזרחים, יצירת תחושת ביטחון לציבור ומימוש אמון הציבור.

¹⁸עבודת הקמת אגף ההדרכה, תנ"צ מיכאל שפסק

(ב) **היעדר מיסוד ורציפות בהכשרות הבכירות**, היעדר תכנים במסגרת הלמידה הקיימים, חוסר מחויבות ללמידה, היעדר גורם אחיד וכל מפקד משפיע ומשנה משמעותית את ההגדרות ותכני הלמידה דבר היוצר פער בראיית השלם בבחינת המיומנויות של הבכיר ולמה הוא צריך להיות מוכשר, מסגרת הזמן הנכונה ותקצוב התכנית בסדר עדיפות גבוה. לפיתוח הבכירים כיום יש ציר נפרד מהתפיסה וממדיניות הארגון, ולמעשה, היא אינה קיימת כמדיניות ארגונית.

המענה הניתן הינו פרי יוזמות מקומיות, "אד הוק". "העוד מאותו דבר" היא בדיוק ההתפתחות הליניארית, הזרם בחשיבה המשטרית היא חשיבה רציונאלית אינסטרומנטאלית, שלא מעוררת ביקורתיות. היעדר הבניה בהסתכלות מחודשת וזיהוי "פער הרלוונטיות" הינו "שורש" הרע בשרשרת הערך הארגוני

(ג) **היעדר תפיסת הפעלה בפיתוח בכירים, חסר של תפיסת הדרכה בארגון והיעדר מסלולי קריירה בהתאמה והפער בחוסר מדיניות ותורה מביא להיעדר הכשרה בכירה רציפה.**

(ד) **התנהגות הארגון קרי התרבות האירגונית** - העולם והמציאות המורכבת בה פועלים המפקדים, מחייבת אותם לזיהוי מעמיק של הליבה הערכית והמנהיגותית שלה, משם תבוא היכולת שלהם להוביל אחריהם, לקבל החלטות מכריעות ולהתמודד בצורה אפקטיבית במצבי קושי ושינויים תדירים. אחד ממאפייניו המרכזיים של ארגון היררכי הנו קיום רצף של מדרג פיקודי, ניהולי, רצף של בכירות- זוטרות. מן הסתם, הדרג הבכיר בו מצוי כל מפקד/מנהל מחייב אותו למטלות, התנהגויות ויכולות שונות. הפרדיגמות הרווחות באשר לפיתוח אישי של מפקדים בכירים משפיעות על היחס כלפי תהליכי למידה והתפתחות אישיים ובכך יכולות להוות חסם לתהליכים, והינם מרכיב מרכזי בתרבות הארגון למימוש שליחות הארגון והאסטרטגיות שלו, לשיפור האפקטיביות הארגונית וניהול השינוי. תרבות הארגון חשובה כיוון שהיא מושרשת באמונות מוצקות ביותר. היא משקפת דברים שהצליחו בעבר, בהיותה מורכבת מתגובות שהפכו למקובלות כיוון שנחלו הצלחה. מכאן חשיבותה של המערכת המשטרית וחיזוק יכולותיה להבטחת קיום החוסן הלאומי/חברתי במדינה כחלק מתפיסת הביטחון הלאומי של משטרת ישראל. ארגונים מצליחים, כלומר, ארגונים המשיגים, במחיר סביר, את המטרות שלשמן הוקמו ומספקים את שאיפות חבריהם הם ארגונים המתאפיינים ביכולת גבוהה לגשר על ניגודים ואי-התאמות בין האינטרסים והיכולות של היחידים והקבוצות לבין האינטרסים והדרישות של הארגון. ארגונים לא מוצלחים מנסים לכפות את רצונם על חבריהם ואינם מצליחים לאכוף משמעת מינימלית כלשהי על חבריהם. בארגונים כאלה הניגודים הבין-אישיים והקבוצתיים מעמיקים, עד כדי החלשת הכושר לפעול בצורה מתואמת, כדי להשיג את המטרות שלשמן הוקמו. ארגון משטרת ישראל הוא ארגון ממלכתי אבל בפעולותיו מטבע התנהלותו הוא בחיכוך מתמיד עם האזרח דבר שיוצר ניכור כתוצאה מפעולותיו וזו נקודת הנחה מחויבת לשינוי תפיסה. ממקום שבו הניסיון ל"כבוש" את אמון הציבור בצורה ישירה בהטפה לארגון שזהו היעד בעוד שההנחה שלי מניתוח הדברים הוא שימת דגש על

הכשירות התפקודית במובן רחב (מקצועיות, ערכיות, מבצעיות) וצעד ראשון הוא הצהרה של המפקד על ארגון משטרת ישראל (המפכ"ל) כארגון לומד העוסק בפיתוח ארגוני בהכשרות רציפות עם דגש רב לפיתוח הבכיר כדי לשפר את האפקטיביות שבה מתפקד הארגון ולהגיב לשינוי. לפעול על פי תפיסה סדורה בכל המדרגים, והתפיסה המוצעת מבוססת על תפיסת אנשי הארגון כנכס מרכזי שהארגון מחויב להשקיע בו, לפתח אותו ולשמור עליו כתנאי מרכזי ליכולתו של הארגון להתפתח ולהצליח. עולה מנתוני סקר אמון הציבור ("מקור ראשון", סקר אמון הציבור, 2018) כי רמת האמון הממוצעת במשטרת ישראל נמצאת בירידה משמעותית, הארגון מזה מספר שנים מנסה ליישם שיטות ניהוליות חדשניות שכוללות שילוב של מערכות ניהול ביצועים, מדידה ובקרה. כך שהארגון משקיע משאבים רבים וחשיבה רבה כדי להתייעל ולשפר את השירות והביצועים למען הגברת תחושת הביטחון האישי בקרב הציבור. אלא שהמחקר הנוכחי מלמד שהתוצאות בפועל חלקיות מאוד מבחינת התפיסה הסובייקטיבית של הציבור, בעיקר משום שהתרבות הארגונית נותרה בעינה במידה רבה. הבסיס לקיום הוא "**המקצועיות**" המגיעה מניסיון ובהכשרות מותאמות, בעוד תרבות של התעסקות בשוטף, מיעוט היכולת להעביר ביקורת, להביע דעה ככלל או דעה מנוגדת לדעת המפקד תמיד יעמוד חשש לפגיעה בקידום או ביטוי בהערכה תקופתית ואו אף פגיעה בתפקיד, עמימות תהליכית המייצרת חוסר אמון במפקדים המייצרת פער בין ערכים מוצהרים לערכים בפועל, לצד מבנה ארגוני שלא נבחנה התאמתו מזה שנים, היעדר תהליכים מובנים והתאמה של בנין הכוח, יחד עם זאת תחושת בכיר שאותו אין מה ללמד ופועל יוצא מכך הוא אי הבעת דעה בין אם בעל פה או בכתב בצורך מקצועי או ערכי, בסיום תפקיד, במסרים. יכולתו של הארגון לעצב דפוסים יציבים של שיתוף פעולה והרמוניה מותנית במורכבות מטרותיו, בטכנולוגיה ובידע העומדים לרשותו ובגיוון המשאבים האנושיים הדרושים לו. ככל שגוברים המורכבות והגיוון בתוך הארגון ובסביבתו, קטנה יכולתו להגיע לתיאום ולשיתוף פעולה מלאים, וגדל הסיכוי שדפוס היחסים בתוך הארגון ועם הסביבה יהיה פחות שתפני ויותר תחרותי וקונפליקטואלי. "התניות" – מסכת של אילוצים, מגבלות וגם הזדמנויות המשפיעים על האפקטיביות של הארגון ושל ההתנהגות בארגון שמתחילה במפקדים ועליהם להיות הראשונים ללמוד ולהוביל למידה. הצורך התמידי בהמצאות המפקד בשטח, היעדר מיסוד של הכשרה לבכירות, והיעדר רצף הכשרתי לבכירים הינה תוצאה של חשיבה לטווח קצר, תפיסת הכשרת הבכיר נתפסת כבזבוז זמן, (קיימות השתלמויות קצרות המספקות חוויה ואין בהן כדי להביא שינוי אצל מפקדים), תרבות זו נובעת מהיעדר תפיסת בניין כח בפיתוח בכירים ומהיעדר הגדרה ברורה של מה היא דמות הבכיר, פער זה ימשיך לייצר פערים אינטלקטואליים תרבותיים בין מפקדים ובחירתם תנבע מהיכרות אישית של המפקד ומתוצאה של תפוקות מבצעיות נתפסות ולא תבטא יכולת חשיבתית של הבכיר ושיקולי בחירתו אינם משקפים מחויבות או כנגזרת של תהליך הכשרה מסודר המבטא את מדיניות הארגון. פער זה בולט גם בהשוואה למשטרות בעולם הרואים בהכשרות

בכירים בקורסים ארוכים כאחד מאבני דרך שלהם. לכן נדרש מהבכיר אומץ כדי להיות מנהיג. מנהיגות ברמה האסטרטגית נדרש לזהות התהוות ובין הסתכלות "מהמרפסת", לצאת החוצה ולהתבונן ולגרום לאנשים להשתנות, נדרש לכריזמה ולכושר הסתגלות, לשמש מופת אישי ודוגמה אישית ולא להתעלם מבעיות וחוסר נוחות, מעודד שיח, חשיבה ויצירת ערך כדי ליצור תרבות של ארגון לומד.

2. המלצות כשלב ראשון, לפעול לפיתוח הארגון לארגון לומד-

א) ארגון לומד הוא מקום שבו אנשים מגלים ללא הרף כיצד הם יכולים ליצור את המציאות שלהם וכיצד יש בידם לשנות. ארגון המרחיב ללא הרף את יכולתו לעצב את עתידו ואינו מסתפק בהישרדות והיוצר למידה הסתגלותית ויצירתית. חשוב **שהמפקד"ל כמוביל**, ומנהלי הארגון יחוו שהם חלק מהתפתחות עמוקה, שטיבה הוא התבוננות על מקום העבודה כמוסד חברתי, הבנה שעוצמת הארגון טמונה בכך שהוא ארגון לומד¹⁹ כדי לממש את הפוטנציאל הגלום בו. "המנהיגות היום מתקיימת בעולם של אי ודאות היא **מנהיגות ללמידה (הרמטכ"ל רב אלוף אביב כוכבי בשיחת סיכום עם חניכי המכללה לביטחון לאומי מחזור מ"ו 2019)**, במנהיגות ללמידה יש שני אלמנטים, של עבודת צוות המחייבת לקבל זוויות אחרות המפצחת בעיות מערכתיות ומביאה חידוש, והשניה היא הכושר ללמידה, פיתוח, דמיון ויצירת יוזמה והתפתחות של הטלת ספק והפגנת ביקורתיות על מה שצריך לשפר כדי ליצור מוכנות והשתנות של ארגון. הלמידה, הקריאה והכתיבה היא חובתו של האדם המודרני ובוודאי של המפקד, ולשמש באותה מידה, חוזה ומעשי והלמידה היא אמצעי לכך".

ב) **ההתנהגות הארגונית** היא השכבה המשמעותית ביותר והיא באחריות המפקדים, ואם לא יחול בה שינוי, הוא לא יחול גם בשאר השכבות, **פיקוד** משטרת ישראל צריכה להתנהג ולחשוב אחרת ולהשפיע פנימה אל תוך הארגון, דהיינו להפוך את ההכשרות בכלל והבכירים בפרט לעמוד תווך (ידע הוא כוח). ולא לראות בה כורח לא מחויב, הפער מודגש במיוחד על רקע ההכשרות במשטרות בעולם והוכחת האפקטיביות שלהם בחשיבות ההכשרות ומשכן, התפיסה השלטת בתרבות הארגונית של משטרת ישראל אשר רואה לעיתים בהכשרה בזבוז זמן, לכך השפעה ישירה על הקצין הבכיר הנדרש לקבל החלטות משמעותיות בתפקידו, כאשר תהליכי **קבלת החלטות** נכונים דורשים ממנו את הצורך להתמודד עם משמעויות ההחלטה ברבדים שונים ולא פעם תחת לחצים ביחד עם לקיחת אחריות, נתון זה הינו אבן יסוד באופיו של המפקד ולשם כך נדרש המפקד מלבד ניסיון, להכשרה נכונה ורציפה, פיתוח אישי ומקצועי בהרחבת אופקים ורכישת ידע, כדי לחזק את יכולותיו בהתמודדות עם האתגרים.

ג) לצד זה מנהיגות אסטרטגית לא יכולה לצעוד לבדה לאורך זמן ללא הסדרת **בניין הכוח** שנותן משנה תוקף למנהיגות ממוסדת. ולאור העדר שיטה סדורה לבכירת קצונה בכירה יש לייצר יציבות ארגונית ותרבות ארגונית. הבנה אסטרטגית עמוקה של חשיבות בניין

¹⁹פיטר סנגי . הארגון הלומד

הכוח במשטרת ישראל, והשלכותיו על עולם ההדרכה במשטרה, החל מהובלת ריענון התורות, תהליכי העבודה ועד לקביעת מסלולי הכשרה תומכי מסלולי קריירה להכנת השוטרים בכלל והקצונה בפרט להתמודדות עם דרישות התפקידים והמציאות המשתנה. לפיכך **ההמלצה הינה**: תכנון סדור גם בהיבטי בניין הכוח בתחום ההון האנושי אשר משמעותו מעבר מתכנון שנתי למעבר לתכנון רב שנתי של שלוש שנים קדימה בדומה לגופים ביטחוניים אחרים (שב"ס, מוסד) למימוש תכניות מחייבות המתמקדות בקצונה הבכירה במשטרה ע"י פיתוח והכשרות הקצונה בהתאמה **למסלולי קריירה** רציפים לאורך שנים. תכנון זה מחייב את הנהלת הארגון והמלצתי היא לקבוע גורם אחראי קרי **סמפכ"ל** ויצירת מנגנון מסדר עם האגפים הרלוונטיים-אגף הדרכה, אגף משאבי אנוש ואגף התכנון ולקבוע את משולש בניין הכוח ולייצר רציפות ארגונית הן בקבלת ההחלטות והן ביישום תהליכים ותכניות אופרטיביות. פתרונות אלו יכולים להוביל לשינוי מערכתי בהיבטים נוספים הנוגעים בין היתר לשינוי **בתרבות הארגונית** – תחושה של הזדהות ומחויבות לאמונות וערכים משותפים בקרב משרתי הארגון, תחושת שקיפות אשר תייצר אמון בקרב אנשי הארגון כלפי מפקדיו ובנוסף גיבוש **תפיסת הפעלה** סדורה של הפיקוד הבכיר, הסדרה וגיבוש תפיסת הפעלה של אגף הדרכה ושאר האגפים המקצועיים, כשבסופו של דבר להעמדה של עתודה פיקודית איכותית למ"י עפ"י המצופה בחזון המשטרה השלכות אלו הינן רחבות היקף שישפיעו על **חוסנה** של המשטרה האמונה בין היתר על שמירת החוק והדמוקרטיה, שתהא מקצועית ואחראית למתן שירות לציבור. **עוד מניתוח הפערים לעיל מצביע על כמה כווני פתרון מרכזיים אשר הבסיס להם הינו אחד - הבנה אסטרטגית עמוקה של חשיבות בניין הכוח במשטרת ישראל, והשלכותיו על עולם ההדרכה במשטרה, החל מהובלת רענון התורות, תהליכי העבודה ועד לקביעת מסלולי הכשרה תומכי מסלולי קריירה להכנת השוטרים בכלל והקצונה בפרט להתמודדות עם דרישות התפקידים והמציאות המשתנה. משמעות הדבר הוא גיבוש אסטרטגיה המובילה לתפיסה ולתורה מקצועית אחודה אשר תממש חשיבה ביקורתית בוגרת ומקצועית המבוססת על ידע מקצועי, תיאורטי וניסיון בעבודת המשטרה ואשר תאפשר קיום של משמעת ותרבות תחקיר ולמידה ראויים, אך לשם כך נדרשת השלמה של ידע בסיסי ומתקדם המייצר בין כל הבכירים שפה מקצועית משותפת ותפיסת פיקוד המבוססת על התרבות הארגונית של הארגון.**

להלן אפרט ההמלצות נוספות להמשך :

פיתוח הארגון כארגון לומד בחמישה מימדים :

מימד הראשון – חזון משותף ולא עוד רעיונות נשגבים נקודתיים.

מימד שני – איתור מפקדים בעלי מיומנות אישית להפצת החזון, העמקתו והטמעתו. מפקדים בעלי יכולת לראות את המציאות באופן אובייקטיבי ושאינם פוחדים מהשינוי. על הארגון לעודד התפתחותם ולשמר את מחויבותם והתלהבותם.

מימד שלישי - מודלים מנטליים - הנחות הכללות או דימויים המשפיעים על הצורה שבה אנו מבינים את הארגון, ייעודו ותפקידיו. הפניית המראה כלפי פנים והצפת ביקורת ושיחות למדיניות היוצרות איזון.

מימד רביעי - למידה קבוצתית - תחום הלמידה מתחיל בדו שיח, כלומר יכולת של חברי צוות להניח הצידה את ההנחות שלהם ולפתח חשיבה משותפת אמיתית. למידה של קבוצה היא צעד חיוני מפני שהקבוצה ולא היחיד היא יחידת הלמידה הבסיסית בארגונים מודרניים, זהו "קו המגע" ואם הקבוצה אינה מסוגלת ללמוד גם הארגון לא לומד.

מימד חמישי - חשיבה מערכתית - היא אבן הראשה של חמשת העקרונות של הארגון הלומד. חשיבה מערכתית מקלה על הבנת ההיבט המכונן ביותר של ארגון לומד ולפתיחות הנדרשת לחשיפת ליקויים, למידה בראיית התמונה הכוללת, זיהוי האיום ולייצר פעולה. חשיבה מערכתית מעמיקה יכולת לתת מענה למחלה ולא לסימפטומים והמטרה היא להסיר חסמים, פתרון בעיות והתוויית דרך (יצירת תרבות). בדרך זו נוכל להקנות יכולות למפקד עם הגדרת המנהיגות הנדרשת בהגדרת דמותו ומקצועו, להביא את הארגון להבנה ומיקוד תשומת הלב למשאבים הנדרשים בפיתוח ההנהלה הבכירה. מיומנויות אלו נותנות יכולת להתמודד עם ניהול הארגון, מביאים לשיפור היכולת שלו להתחדש וליצור אסטרטגיות לעיצוב מדיניות ומבנה. במרכזם של הארגון הלומד, של הקבוצה הלומדת ואף של הפרט הלומד.

חיוני שחמשת התחומים יתפתחו כתלכיד אחד, זהו האתגר האמיתי של הארגון אבל התלכיד משתלם, זוהי הסיבה לכך שחשיבה מערכתית היא התחום החמישי המשלב את שאר התחומים.

מרכיבים אלו הינם קריטיים שצריכים לקבל ביטוי בפיתוח ויישום למידה כשהדגש הוא על מפקדים בכירים כמחוללי שינוי בתחילה מול אנשיהם ובהמשך בהשפעתם על החברה (אסטרטגיית תרבות).

כיצד ניתן לעשות זאת? הצהרה על הארגון כארגון לומד, זיהוי הפערים, זיהוי המתחים, מיפוי הצרכים והגורמים, קידום ביקורתיות בונה, הגדרת מדיניות אסטרטגית והבניית המדרגים - אסטרטגי, מערכתי (אופרטיבי) טקטי, הממשקים ביניהם בשילוב לימוד על ידי חשיבה מערכתית.

אל מול זה בתחום בנין הכח, להתמיד ברציפות פיקודית, קביעת מסלולי קריירה, הגדרת דמות המפקד ולעודד כתיבה על ידי מפקדים, תוך תפקיד, בסיום תפקיד ולצרכי חקר, חלק ממיצוב הארגון הוא פיתוח מושג "הגות משטרתית" אשר משמעותו הבעת דעה שיש ערך מוסף כיוון שהיא משמשת אמצעי לחשיבה, דבר שללא ספק ישפיע על התרבות הארגונית בהבעת דעה אמיצה בכניסה לתפקיד, בסיום תפקיד, הכתיבה חשובה לצורך גיבוש דעה וגיבוש תוכנית

במטרה לשנות ולקדם מול זה חקר התנהגות בכירים בדגש על קבלת החלטות, יש בכתיבה את הכח בהבעת דעה באומץ המצביעה על איכות וכוונה לשנות, תרבות כתיבה כתרבות אירגונית.

ד) קביעת דמות הבכיר במשטרת ישראל

היום, לא קיימת "דמות בכיר" המוסכמת על הארגון, למעשה לא קיימת הגדרה כלל, לא של דמות הקצין, המפקד ואו הבכיר, בהכשרת בכירים לא ניתן להתחיל רק כשאתה בכיר. על הבכיר להגיע כבר לדרג הזה כשבאמתחתו מיומנויות למידה והתפתחות אישית. על תהליכי ההכשרה לדרג (לא למקצוע) הנוגעים בכלל המיומנויות הרכות, כגון תהליכי עבודה רפלקטיביים למיניהם, להתחיל בשלב מוקדם יותר. אם יפגוש קצין בכיר לראשונה בחייו את מושג הרפלקציה בהיותו כבר קצין בכיר, כשאינו מתורגל, לעצירה, התבוננות פנימית וביקורת עצמית, הוא גם לא יעשה זאת כקצין בכיר. שינוי תרבות ארגונית צריך להתחיל במקביל גם מלמטה וגם מלמעלה. הקצין הבכיר צריך להגיע לשלבי ההכשרה הבכירה כשהוא בשל ומבושל עם עצמו ועם דמותו הפיקודית. רק כך ההכשרה הבכירה וההמלצות כפי שנפרסו כאן, יוכלו לחלחל ולהעמיק את השינוי המיוחל בהכשרות קצינים בכירים, והיכולים להוות רף ייחוס לפיתוח תוכנית להכשרת בכירים.

להלן אמליץ על פרופיל בכיר במשטרת ישראל, כבסיס לתפיסת פיתוח הדרג הבכיר - בכל הארגונים, בכירות ניתנת ללמידה.

יתר על כן, כדי להבטיח הצלחה, הבכיר נדרש לעבור הכשרה לבכירות²⁰. כך למשל, דו"ח אמריקאי²¹, שפורסם בשנת 2003 בעקבות אירועי אחד עשר בספטמבר, סיפק עקרונות למערכת המפתחת מנהיגים באופן אינטגרטיבי. הדו"ח כלל רשימה של כישורים להם נדרש מנהיג אסטרטגי, המליץ על הדרג הנדרש להכשרה ואף הציע שלבים להכשרת הבכיר במהלך התקדמותו בארגון. רשימת פרמטרים עדכנית המתארת כיצד מגדלים מצביאים הוצגה עשור מאוחר יותר שגיאה! הסימניה אינה מוגדרת. וכללה הבחנה בין מנהיגות למצביאות, המלצות להכשרות בכירים והבנה כי "תהליך ההכשרה הוא ארוך ולעיתים מייגע, והתוצאות מגיעות רק לאחר שנים רבות, אך ויתור על התהליך הזה הוא אלטרנטיבה גרועה הרבה יותר".

²⁰רוגב ליאור, 2015, " קפיצת מדרגה מתפקידני הולי-מקצועי לתפקידני הולבכיר – האם היא אפשרית? ",

<http://www.xn--7dbl2a.com/2015/06/16/ליאור-רוגב-צרפתי-קפיצת-מדרגה-מתפקיד-ני/>

²¹Leonard Wong, Stephen Gerras, William Kidd, Robert Pricone, Richard Swengros, 2003, "Strategic Leadership Competencies", Strategic Studies Institute of the US Army War College (SSI), September 2003

מסתבר, כי המיומנויות להן נדרש המנהל הבכיר אינן תלויות בעצם היותו מנהיג, אסטרגי, מצביא או 'מפקד' אלא מצטמצמות לעובדת היותו בכיר בארגון²². את המיומנויות הללו ניתן לסווג לשישה רכיבים עיקריים שכולם הכרחיים כל הזמן:

(1) השפעה

היכולת לשנות ולגרום לפעולה היא רכיב בסיסי שהבכיר והבכירה חייבים בו. יתר על כן, בכיר המשולל יכולת כזו, ימצא עצמו נדחק ממעמדו על ידי בכיר אחר ואף כפוף בארגון שלו יש את היכולת הזו. ארגונים המפתחים את הבכירים שלהם יכולים לשפר באופן דרמטי את היכולת להשפיע על ידי מספר מיומנויות שאת כולן ניתן ללמוד:

- רטוריקה.
- משא ומתן.
- תמונה מערכתית.
- מורכבויות.
- דינמיקה.

(2) שותפויות

הבכיר נמצא במקום צר מאוד בארגון עם תחרות רבה על מרחב ההשפעה. לעיתים קרובות מתפתים בכירים למאבקים בבכירים אחרים על מנת לבסס את השפעתם בתוך מרחב האחראיות שלהם. סוג מאבקים כזה הוא בדרך כלל מתיש את כל הצדדים ומבזבז משאבים לארגון. היכולת של בכירים ליצור קואליציות עם בכירים אחרים ולהשפיע דרכם היא הדרך להגדיל את מרחב ההשפעה. היכולת לבנות שותפויות מורכבת ממספר מיומנויות:

- פוליטיקה.
- יצירת קשרים.
- שימור מערכות יחסים.
- בניה וניהול רשת חברתית.

(3) יכולת למידה

יכולת למידה נחשבת כתכונה אינדיבידואלית המשתנה מאדם לאדם. יחד עם זאת, הבכיר אינו נדרש לכל הספקטרום של יכולות הלמידה (למשל שינון טקסטים

²² במאמרה נאמץ את ההגדרה של בכירות על פי שני מבחנים הצריכים להתקיים יחדיו כדי להיחשב בכיר (ראו גם רוגב, ליאור, 2015, הערה 20):

א. קיים דרג היררכי בארגון, שממנו ואילך המיומנויות והניסיון בתחום המקצועי שנרכשו והתגבשו במשך השנים יחד עם המקצועיות האישית שהתפתחה מאוד, כבר אינם תנאים מספיקים להמשך הצלחתו של הדרג הזה. מי שנמצא במדרג אחד גבוה יותר בארגון מהדרג ההיררכי הזה הוא בכיר.
ב. מי שבמעבר בין ארגונים עדיין ייחשב בכיר.
ג. ברוב המקרים של הארגונים, ה"בכיר" הוא מי שהארגון הגדירו ככזה כמו מנכ"לים וסמנכ"לים. בחלק מהארגונים הגדרתה בכירות חלה גם על ראשי חטיבות ואגפים ומנהלים בדרג ביניים שהוגדרו כעתודה ניהולית.

ארוכים או תרגול פונקציות מסובכות) אולם הוא נדרש ליכולות למידה שמטרתן היא הסתגלות מהירה למצבים חדשים. בכיר שיצליח לבנות ולעצב לעצמו סביבת למידה אישית יוכל להבטיח המשכיות לבכירותו.

(4) **תקשורת בין אישית**

היכולת של הבכיר לתקשר עם אנשים אחרים במטרה להשפיע, לבנות שותפויות וללמוד היא כלי מרכזי להצלחת הבכיר בתפקידו. התקשורת הבין אישית, מילולית ובלתי מילולית, יכולה לבנות קשרים ויכולה גם לגרום לקצרים במערכות יחסים. התקשורת יכולה להיות ישירה או באמצעים עקיפים לרבות שימוש בתקשורת ציבורית. האלמנטים המרכזיים בתקשורת הבין אישית שאותם יש לשכלל הם:

– יכולת רתימה ושכנוע גם רוחבית וגם גבוה יותר בהיררכיה.

– האצלה לכפיפים של אחריות וסמכויות.

(5) **היסטוריה של מומחיות מקצועית**

הצלחתו של מנהל בכיר תלויה באתוס אישי שנבנה במהלך שנים. לבכיר שרשם במהלך הקריירה שלו הצלחות מקצועיות מובהקות יש סיכוי רב יותר להצליח בתפקידו. ארגונים יעדיפו למנות בכירים שלהם היסטוריה של מומחיות מקצועית על פני אחרים.

במהלך התקדמותו בהיררכיה הארגונית על הבכיר, שכבר הצליח לבנות אתוס של מומחה מקצועי, לסגל את היכולת להמיר את מומחיותו המקצועית האישית ביכולת להפעיל באופן יעיל מומחים מקצועיים בתחומו ומומחים אחרים מתחומים נוספים.

(6) **שאר רוח**

מנהל שהצליח לרכוש את המיומנויות שפורטו לעיל אך הוא חסר שאר רוח, אולי יצליח להתמקם בחלק העליון של דרגי הביניים בארגון אולם לעולם לא יצליח כבכיר. שאר רוח היא מכלול של תכונות המחייבת את הבכיר לעומק מחשבה ויצירתיות המתעלים מעל שגרת היומיום. בכירים בעלי שאר רוח מצליחים לחזות מציאות - גם מורכבת, למצוא את האופטימום במציאות החזויה ואף יודעים להוביל את הארגון מאופטימום לאופטימום חדש. מבין הרכיבים השונים, שאר הרוח הוא המאתגר ביותר ללמידה ולהכשרה אולם הוא גם רכיב שניתן לפתח אותו באמצעות שיטות למידה מתקדמות.

האתגרים העומדים בפני בכיר

לבכירות בארגון נודעים שני רכיבים: הרכיב המקצועי והרכיב הגנרי שיכונה להלן "בכירות". רכיב זה כולל את כל מרכיבי קפיצת המדרגה, אשר מבחינים בין מי שמוגדר כבכיר בארגון לבין מי שאינו מוגדר ככזה. ישנם מספר קווים גנריים אשר

מאפיינים בכיר בכל ארגון²³, למשל:

- עיצוב וסיוע בעיצוב תפיסה אסטרטגית של הארגון, עקרונות פעולה ומדיניות מנחה בכל הארגון (נדרשת ראייה ארגונית).
 - עיצוב והטמעת תרבות ארגונית תוך הנחלת מסר מוביל וערכים עיקריים.
 - ייצוג הארגון "פנימה והחוצה" גם בתחומים שאינם במוקד מומחיותו.
 - הבנה מעמיקה על הסביבה התפקודית של הארגון - הסביבה העסקית, הציבורית, החינוכית, הבינלאומית וכו'.
 - הבנת הסביבה הפוליטית על דקויותיה: פנים ארגונית - יחסי כוחות, מעגלי השפעה, מערכות איזונים ובלמים; וחץ ארגונית - מתחרים, לקוחות, שותפים עסקיים, שיתופי פעולה מקומיים, פונקציות רגולטוריות וכו'.
-
- הבכיר נדרש לגשר, לקשר ולפשר בין תחום אחריותו המקצועית לבין הגדרתו הארגונית כבכיר. במסגרת זו עליו להתמודד עם מתחים מובנים בין שני תפקידיו - בין תפקידו כאחראי על תחום ספציפי בארגון לבין תפקידו כבכיר בארגון הנדרש לראייה רחבה, אובייקטיבית, הרואה את טובת הארגון בכללותו על פני התחום הספציפי. מניסיוני, אוכל לומר כי התכונה המרכזית המבחינה בין בכיר לבכיר היא מידת "שאר-הרוח" אשר ניחן בה.
 - השפעה ארגונית המתבטאת ביכולת רתימת הרמות הממונות לקידום המשימות והנושאים התחומיים והמקצועיים עליהם מופקד הבכיר, לצד רתימת הרמות הכפופות לו ולעיתים קרובות אלו הכפופות לבכיר אחר.
 - תכונות אנושיות נוספות אשר מאפיינות גם את אחרון הכפופים - רגישות, אחריות, מחויבות, חמלה וכו' - אינן מבדלות את הבכיר אולם אל להן להיעדר מכלל מאפייני אישיותו.
 - שותפות אקטיבית ומשפיעה בפורומים חוצי ארגון, תוך זיהוי פוטנציאל פיתוח וניהול שיתופי פעולה בין ארגוניים חדשים.

מדובר באפיון כללי. כמובן, שלכל ארגון תמהיל קווים שונה וישנם גם קווים נוספים המאפיינים ארגונים מסקטורים²³ שונים.

- פיתוח ומיסוד תשתיות ידע ותפיסות מקצועיות להובלת תהליכי שינוי, למידה והשתנות מתמדת.

למידת בכירים

האתגרים שתוארו לעיל מקבלים, בדרך כלל, מענה הכשרתי נקודתי. לדוגמא, אתגר העיצוב והסיוע בעיצוב תפיסה אסטרטגית של הארגון מקבל מענה במסגרת ימי עיון ייעודיים, הכשרות ממוקדות וכו'; הבנת הסביבה הפוליטית הפנים ארגונית מקבלת מענה במסגרת סדנאות ניהול וכו'.

את הכשרת הבכירים ניתן לייעל מאוד באמצעות מתודולוגיה, שנמצאה כאפקטיבית במתן מענה לאתגרים הרבים הניצבים בפניהם.

כדי להיות מסוגל למלא את רובדי הלמידה הנדרשים ממנו, על הבכיר לסגל לעצמו תפיסות עולם, מיומנויות והתנהגויות הקשורות ללמידה. עליו להימצא באופן מתמיד בתהליך הבנייה של תובנות חדשות ופירושים לעולם, להקצות זמן ומשאבים לתהליכי חשיבה, תפיסה, קליטה, עיבוד וארגון המידע וליצור סכמות קוגניטיביות של הבנה²⁴.

התיאוריה המובילה, עליה נסמכת למידת הבכירים, היא ה**תיאוריה הקונסטרוקטיביסטית**, שהינה תהליך בו לומדים מחפשים משמעות, לומדים באופן פעיל ובונים סכמות. הלומד הינו מרכזי, הוא אינו סופג ידע, מאחסן ומשחזר אותו, אלא פעיל, מעורב וחותר למשמעות. הלומד מבנה את מושגיו ואת הבנותיו על בסיס ניסיונו ולאור מטרותיו. הוא מחפש את הידע, משכלל את פרשנותו ובוחר אותה. הידע מתווך על ידי תרבות וחברה, הוא זמני ותלוי בנקודות מבט. יש להעריכו לא לפי מידת "האמת" שלו, אלא לפי מידת חיוניותו והסיוע שהוא מגיש להסתגלותו של האדם לסביבתו.

למידה אינה מהווה העתק של ידע קיים, כשם שידע אינו מהווה העתק של המציאות. היחס בין למידה ובין ידע ובין ידע לבין העולם הוא יחס של **בנייה**. לכן ממירה ההוראה הקונסטרוקטיביסטית את המסירה הישירה של משמעות ביצירת תנאים לבניית משמעות על ידי הלומדים, את ההעתקה של הבנות המורה על ידי הלומדים לבניית עצמית של הבנות, את ההקניה של "חתיכות" מידע ומיומנויות מובחנות ביצירת הקשר שבו הלומדים מעלים שאלות, אוספים מידע ומפעילים מיומנויות ואת המורה הסמכותי היודע-כל, במורה-מנחה המעצים את ההנעה והיכולות של הלומדים ללמוד ולהתפתח באמצעות ערעור ותמיכה. בסביבה הקונסטרוקטיביסטית הכיתה היא קהילת לומדים המעורבת

²⁴ ז'קלין ג'. ברוקס ומרטין ג'. ברוקס, (1997), "לקראת הוראה קונסטרוקטיביסטית - בחיפוש אחר הבנה", מכון ברנקו וויס לטיפוח החשיבה.

בפעילות, בשיח ובחשיבה משותפת אודות נושאים משמעותיים. על פי פיתוח חדשני של התיאוריה הזו, על הבכיר לפתח הבנה עמוקה כי, בין השאר, הלמידה היא תהליך חברתי ופוליטי. הבנה זו חיונית לדרג בכיר הנמצא באינטראקציה עם סביבתו (מנהלים, כפיפים, ארגונים ומערכות) ומבקש להשפיע ולהבנות תרבות וערכים תוך ביצוע משימות משותפות. גישה זו נשענת על האמונה כי החל מדרג מסוים נדרש המפקד להניע ולקיים התנהלות מקצועית בשיתוף ובהסכמה עם סביבתו ולא רק מכוח סמכותו הניהולית - ההיררכית בלבד. בסביבה כזו, היכולות הקוגניטיביות שלו ושל קהילת הבכירים, אליה הוא משתייך, הן קריטיות להצלחת הארגון. לכן, בתהליך ההכשרה, על הלמידה להפוך מאמצעי למטרה²⁵.

המלצות פרקטיות לשכלול למידת בכירים²⁶

תוך כדי עבודת שטח ממושכת עם בכירים רבים התגבשו מספר המלצות פרקטיות לבניית הכשרות לבכירים:

1. **פיתוח המרכיב האינטרדיסציפלינרי בתכנית ההכשרה לבכירים**
הידע, הבעיות והמודלים המאפיינים את עולם הבכירות הם אינטרדיסציפלינריים במהותם.

תוכנית הלימודים צריכה להיבנות סביב אשכולות מושגיים של בעיות, של שאלות, של פערים, מפני שעניינם של הבכירים מתעורר במיוחד כאשר רעיונות ובעיות מוצגים כמכלול ולא בחלקים נפרדים ומבודדים.

2. **הצגת בעיות רלוונטיות ואקטואליות לבכירים**
הבעיות עלולות להיתפס כרלבנטיות ללומד, וכראויות לחקירה אינטלקטואלית קבוצתית.

3. **לימוד מונחה**
תגבור נפח הדיון והעבודה בקבוצות קטנות בתוכנית ההכשרה כתהליך המווסת את עצמו ועוסק בפתירת קונפליקטים קוגניטיביים פנימיים, אשר לעיתים קרובות מתגלה לעין במהלך התנסויות מוחשיות, שיח משותף ורפלקציה.

4. **תרגילי חשיבה**
שילוב מקסימום תרגילוני חשיבה של בנית ניירות עמדה, קבלת החלטות. זאת כראיה של התוכנית גם כמכינה לתפקיד/פוזיציה ארגונית הדורשת קבלת החלטות ואוריינטציה למצב האמת.

5. **שילוב מתודולוגית הכשרה המכילות תפיסות של "היפכא מסתברא"**

ליאור רוגב, (2013), "בשביל הלמידה - מיומנויות למידה בהכשרת בכירים", מערכות, גיליון 451, עמ' 44-49.²⁵

ליאור רוגב, (2012), "מתודולוגיות למידה", צה"ל, מסמך עמדה; ואמירה רביב והילה שגיא, (2001), תרבות למידה במכללה²⁶ לפיקוד ומטה, צה"ל, מסמך עמדה.

6. משוב

תגבור המשוב על דרכי החשיבה של הלומדים (חשיבה רפלקטיבית) ועל האופן בו הגיעו להחלטות, תפיסות. המשוב יכול הערכה, שאינה מושתתת על שאלות צרות שעליהן תשובה אחת יחידה ונכונה או ציונים המושתתים על שיפוטיות. עידוד ותגמול על יוזמה ואוטונומיה, מורכבות חשיבתית, יצירתיות, נטילת סיכונים, התמקדות בהערכת תהליכי החשיבה והניתוח ופחות בתוצרים סופיים. הבכירים לא יוערכו בעיקר על שינון וזכירת חומר נתון, אלא על חשיבה יוצרת וחוקרת.

7. יצירת מחויבות של הלומד ללמידה

דרך פנייה לאחריות אישית, מחויבות מקצועית לצמיחה והשגת מטרות הקורס.

8. **קיימת חשיבות ללמידה מונחית - בכיר בארגון המשמש כמנטור/ חונך, ומשמש כאינטגרטור של תהליך הלמידה.** בדרך זו, יוכל להדגים ולסייע ללומד לבצע את ההקשר הנכון והחיבורים המתאימים בין תהליך העבודה למציאות המקצועית והפוליטית היומיומית. **ישמש** כבונה הקשר ומתווך למידה דרך היותו מדגים למידה וחשיבה, מנחה ומעודד דיאלוג מסוג זה.

9. לימוד כיצד ללמוד

יש לפתח דרכים להתמודדות עצמית עם עומס מידע, לדרך הפיכתו של מידע לידע, הן במישור הגלוי והן במישור הסמוי- הפיכת המידע לידע/נכס תרבותי של הארגון, פיתוח כלים לניתוח מצבים, הטיות חשיבתיות, כלי חיזוי, כלים לחשיבה יצירתית, מקורית, מיומנויות בשינוי הקשרים, עידוד חשיבה רחבה וגמישה.

"**הלמידה על הלמידה**" צריכה להתבצע בהקשר לפעילויות שמעודדות את הלומד לחשוב, לנתח, להשוות ולהנגיד. ארגון החומר באשכולות מושגיים של בעיות, שאלות ופערים המעוררים עניין והרלוונטיים לו. הבנת מושגי יסוד באמצעות ניתוח סיטואציות על מורכבותן וריבוי ההיבטים הגלומים בהן.

10. אקדמיטציה

ההכשרה צריכה להקנות הכרה בעלת ערך לבכיר גם מחוץ לגבולות הארגון. למשל, הכשרה שהיא תנאי לקבלת משרה בארגונים אחרים.

11. עומק לעומת רוחב

מתוך סך עצום של תכנים נדרשים למנהל המוגדר כבכיר ומתוך הבנה למוגבלות זמן

ההכשרה, יש לשקול מהו גבול הלמידה האפקטיבי בו תיתכן העמקה בחומרים, ולא "ריצה" מרפרפת על פני מספר רב של סוגיות ללא יכולת לרכוש כלים ממשיים.

12. אקלים הלמידה

יצירת אווירת למידה התובעת הישגים מקצועיים ברמה גבוהה, המדגישה נורמות ניהוליות מחד גיסא, אך המאפשרת אוטונומיה ויזומה מאידך גיסא. על ההכשרה לעודד יצירתיות ומורכבות מחשבתית, פתיחות ועידוד לשמיעת דעות אחרות. הזמנת הבכירים ל"חשיבה אחרת", ביקורתית, המעיזה ומזמינה התבוננות מחודשת על פרדיגמות קיימות.

13. למידה במסגרת צוותים

הלימוד צריך להתבצע בצוותים קטנים (חמישה עד עשרה אנשים) המאפשרים לבכירים להתארגן כפורום שיש בו מפגש דעות, הפריה הדדית ודיון פתוח. הקבוצה חייבת להיות מובלת על ידי מנחה מקצועי המאפשר למידה פעילה.

14. המנחה

תפקיד המנחה הוא קריטי, שכן הוא דמות מפתח בהכשרת הבכירים. הוא עצמו צריך להיות בעל שאר רוח וניסיון מתאים. עליו לבנות לכידות צוותית כתנאי הכרחי ליצירת אקלים של פתיחות מחשבתית ושיח קבוצתי, שאילת שאלות פתוחות, עידוד להתנסויות העשויות לעורר דילמות, עידוד דיאלוג בין הלומדים ובין עצמם, עידוד לסובלנות ולהכלה של שוני וסתירות, מתן לגיטימציה לשונות גם בקרב צוותים הטרוגניים מאוד.

15. זמן ללמידה

הזמן הוא משאב חשוב ונמצא במחסור. יחד עם זאת, יש לאפשר לבכיר זמן, להתעמק בלמידה כשהוא משוחרר, ככל האפשר, מנטל ואחריות ארגונית.

16. פיתוח מגוון שיטות לימוד

על מערכת למידה לפתח פתרונות וטכניקות למידה העונות על השונות בסגנונות למידה: הרצאות, ימי עיון, סמינרים, מפגשים צוותיים, למידה עצמית, ניתוחי אירוע ועוד.

17. מעורבות של הלומד בלמידה

שיתוף בקביעת מטרות ותכנים, אחריות לניהול למידה עצמית: מחקרים, לימוד הבכירים את עצמם, הפריה הדדית

18. פיתוח מסלולים אישיים

למידה מוכוונת פיתוח אישי - יצירת ערוצי למידה רלוונטיים ומשמעותיים לפרט בתוך הקבוצה תוך מיקוד הלימודים בדגש "איך לומדים" כתשתית להמשך התפתחות אישית עצמית של הבכיר. (קורס מיומנויות למידה, משוב על תהליך הלמידה...)

19. פיתוח אישי דרך משוב ויעדים אישיים

רפלקציה על תהליכי חשיבה

20. שילוב תיאוריה ותרגול

נדרשת למידה המשלבת סוגי למידה שונים, באופן השוזר את התיאוריה - מצגות, קריאה

עצמית, הרצאות פרונטליות, דיונים, יחד עם המחשות - דוגמאות הסטוריות, ניתוחי סוגיות, תצפית על אחר, ועם סיורי שטח, ימי עיון, רכישת מיומנויות, סדנאות, סיפורי הצלחה, עבודות ומחקרים.

21. תרגול הידע הנרכש

מרכיב מרכזי בלמידה הינו תרגול הידע הנרכש באמצעות טכניקות למידה שונות לשם הטמעתו, בקירוב עד כמה שניתן למצב האמת, תוך שילוב והבאה לידי ביטוי של הידע התיאורטי הנרכש.

תורות

התורות ממוקמות בקטגוריית ה"חשוב" בארגון שעסוק כל היום בכיבוי שריפות ובקידום ה"דחוף". כולם רוצים להימנע מטעויות, למנוע פגיעה בחיים, לשגשג ולהצליח. מוטיבציה זו מקודמת באמצעות תרבות ארגון לומד המחוללת למידה, תחקיר, כתיבה, בחינה ומשוב. תפקיד הפיקוד במ"י הוא להתאים את הארגון למציאות המשתנה ואף זאת באמצעות פיתוח מנגנוני למידה ארגונית. מכאן למידה ארגונית היא צו השעה ותתרחש על אף כל ההתנגדויות, הפערים והאתגרים. יש להטמיע תרבות ארגון לומד וכשזה יקרה יתוקנו תקנים, יבנו מנגנונים ויכתבו תורות.

עם זאת, בשלה העת לשים דגש על מאמץ כתיבת התורות ומיסודן, כמאמץ ייעודי ולא כנגזרת מתרבות ארגון לומד, היות והפעל בתורות כתובות מחייב התערבות דחופה, ואינו יכול להיות חלק מתהליך של שינוי תרבות – שמטיבעו הוא איטי הרבה יותר.

כך גם הטמעת תרבות תחקיר שהינה מתחייבת בהטמעת תרבות של ארגון לומד. תרבות תחקיר אמיתית, כנה המקדמת את מקצועיות משטרת ישראל, מחייבת תשתית תורתית הולמת, וזו עוד סיבה לדחיפות בקידום מנגנוני כתיבת והטמעת התורות במשטרת ישראל.

סיכום

עבודה זו נועדה להביא לטיוב עבודת המשטרה ואין בביקורת הקיימת בה הפניית אצבע מאשימה כלפי גורם פיקודי כלשהוא וכל תכליתה שיקוף תמונת מצב מתוך כוונה לטיוב פעולות המשטרה ובדגש על הכשרת בכירה.

עד כאן פירטה העבודה את חשיבות הכשרת הבכירים בארגון להובלת הארגון והתאמתו לפעולות משטרה בסביבה דינמית משתנה, מתארי עבודה שונים ואוכלוסייה רב תרבותית.

הכשרת הבכירים, נושא העבודה, קשורה לשלושה עולמות תוכן הנדרשים לשיפור במשטרת ישראל, בניין הכח, עולם ההדרכה ותרבות הלמידה הארגונית.

הכשרת הבכיר לתפקוד נכון מתוך ראייה רחבה של צרכי הפרט נשוא השירות, החוק ואילוצי הארגון מצריכה הישענותו על תורה סדורה ותפיסת הפעלה עדכניים ורלבנטיים (**עולם בניין הכח**), אשר ישמשו נר לרגליו בעת קבלת החלטות וקביעת דרכי הפעולה להתמודדות עם אירוע/משימה. לא די בפעולה חד פעמית של כתיבת התורה וגיבוש תפיסת ההפעלה, אלא, הקמת תהליכים להפקת לקחים ולימוד ארגוני שבסיומם יעודכנו התורה ותפיסת ההפעלה, באופן מבוקר ומידתי לשמירת יציבות המערכת מחד ושמירת עדכניות מאידך.

כתיבת התורה וגיבוש תפיסות ההפעלה הינם באחריות האגפים המקצועיים, אשר אינם עושים די לעדכון התורה ותפיסות ההפעלה, מתוך היעדר משאבי כ"א ותקציב. הטיפול בנושא החל בתכנית סיגמ"א (סידור גופי מטה ארצי) אשר הפרידה את אחריות הפעלת הכח מהאגפים המקצועיים ומיקדה אותם בבניין הכח. נכון יהיה להשלים המשימה ולפחות בכל הקשור בעדכון התורות ותפיסות ההפעלה.

הישענות על תורות סדורות ותפיסות הפעלה עדכניות ורלבנטיות משפיעה מאוד על **עולם ההדרכה** החל מפיתוח מסלולי הכשרה תלויי מסלולי קריירה, פיתוח הדרכה ועדכון הכשרות וקביעת תוכנית ההדרכה. יש למצב את ההדרכה במקום הראוי לה בהכנת הכח בהתאם ליעדי הארגון ולשתף את מפקדי ההדרכה בכל עדכון תורה ותפיסת הפעלה על מנת לשמר את רלבנטיות ועדכניות ההכשרה. פן נוסף במיצוב ההדרכה בארגון הינו קביעת ספי מינימום בהכשרות כתנאי לקידום. ספי המינימום ייקבעו על מנת להבטיח אחידות לבסיס עבודת הבכירים בארגון תוך יצירת שפה משותפת והפרייה הדדית למען הצלחת הארגון והגברת אמון הציבור בו.

על מנת לקיים האמור עד כאן, יש לפעול לקידום הלמידה הארגונית. בסיס הלמידה הארגונית הוא בהנגשת המידע לכלל גורמי המשטרה ולשם כך יש להקים תשתית ארצית לזרימת המידע וניטור לימודו על ידי המתבקשים לכך. את הלמידה הארגונית יש לנהל ועל כן מומלץ להקים צוות עבודה ארצי בהובלת סגן המפקח הכללי לקביעת תפיסת ההפעלה והתשתית לקידום הלמידה הארגונית.

אשמח להרחיב ככל שיידרש בכל האמור בעבודה זו ואף להוביל צוותי עבודה ככל שינחו כך מפקדי הארגון.

ביבליוגרפיה

ספרים ומאמרים בעברית

אייזקונט גדי, "אסטרטגיית צה"ל", אוגוסט 2015

דו"ח לינוקס - "עתיד הפשיעה והשיטור בישראל", 2014

ז'קלין ג'. ברוקס ומרטין ג'. ברוקס, "לקראת הוראה קונסטרוקטיביסטית - בחיפוש אחר הבנה", מכון ברנקווייס לטיפול החשיבה, 1997.

דו"ח ועדת אור (2003), משטרת ישראל.

דו"ח ועדת טרנר (2005), משטרת ישראל

דו"ח ועדת זיילר (2003), משטרת ישראל.

הרמן גולדשטיין - "שיטור בחברה חופשית" (GOLDSTEIN, 1977), בתוך העיקר במחקר, אסופת מאמרים בהוצאת משטרת ישראל, אגף התכנון והאסטרטגיה. מדור מחקר וסטטיסטיקה, 2015.

צבי ימי ויצחק סמואל, מגמות, 2004, מג (2), 347 – 373,

עבודת מטה הקמת אגף ההדרכה, תנ"צ מיכאל שפסק, ליאור רוגב צרפתי 2016 2017

סנג'י, פיטר, "הארגון הלומד", בני ברק: מטר, 1995.

רוגב, ליאור, "קפיצת מדרגה מתפקיד ניהולי-מקצועי לתפקיד ניהול בכירהאם היא אפשרית"

רוגב, ליאור, "מתודולוגיות למידה", צה"ל, מסמך עמדה, 2012.

רביב, אמירה ושגיא, הילה, תרבות למידה במכללה לפיקוד ומטה, צה"ל, מסמך עמדה, 2001.

רוגב, ליאור, "בשביל הלמידה - מיומנויות למידה בהכשרת בכירים", מערכות, גיליון 451, 2013, עמ'

.44-49

רוגב, ליאור, 2015, "קפיצת מדרגה מתפקיד ניהולי מקצועי לתפקיד ניהול בכיר – האם היא

אפשרית?" <http://www.xn--7dbl2a.com/2015/06/16/>

שלו, עינב, "איך מגדלים מצביאים", מערכות גיליון 424, 2015

תוה"ד, "תפיסת המנהיגות הצבאית ופיתוחה בצה"ל", 2014

רפ"ק שלומי שטרית ורפ"ק אורי קוסובסקי, מסמך סקירה פנימי בית מורשת משטרת ישראל.

א. ספרים ומאמרים באנגלית

Leonard Wong, Stephen Gerras, William Kidd, Robert Pricone, Richard Swengros, 2003, "Strategic Leadership Competencies", Strategic Studies Institute of the US Army War College (SSI), September 2003 <https://ssi.armywarcollege.edu/pubs/display.cfm?pubID=382>