

ההחלטה למנות את גל הירש לתפקיד המפכ"ל

ד"ר דודי שלום (29.8.2015)

ההחלטה למנות מפכ"ל היא קרוב לוודאי ההחלטה החשובה ביותר של השר לביטחון פנים, והיא יכולה להיות בעלת השפעה גורלית על עתידה של משטרת ישראל כארגון. מחקרים מצביעים על כך שלרוב, מנכ"לים מוצנחים פחות יציבים בתפקיד מאלו שצמחו מהארגון, והחלטה "להצניח" מנכ"ל חיצוני מצביעה על כישלון של הארגון לבנות מאגר מנהיגים שיובילו את הארגון להצלחה בעתיד (ראה שלום, 2014).

אין ספק שמשטרת ישראל זקוקה לשינוי מהפכני ("חידוש") בהתנהלותה השוטפת ובתרבותה הארגונית, וכי "סוכן שינוי" חיצוני יכול להציע את הארגון לאתגרים גדולים יותר ממנהל פנים-ארגוני. לעתים קרובות, מנהיגי הארגון אינם מכירים את האופי הפתולוגי של ארגונם, כך שהם זקוקים לעזרת המתערב החיצוני. לאדם, שהוא חבר בארגון, קשה להינתק ממעורבותו בו, והיתרון בביצוע רפורמה ארגונית נתון לעתים, במובן זה, דווקא בידי המצוי מחוץ לארגון. המנהל החיצוני איננו מעורב אישית במה שמתרחש בתוך הארגון ואינו חייב להתחשב ביחסי עבודה אישיים. מאידך, איש חיצוני נתון לחסדיהם של אנשי הארגון, אשר יכולים לשלול ממנו מידע חיוני ההכרחי לעבודתו, ויכולים להכשיל את מאמציו להוביל חידוש ארגוני (ראה שלום, 1995, עמ' 77).

הצלחתו של מנהל בעבר (תא"ל גל הירש) לא מבטיחה בהכרח הצלחה בארגון אליו הוא "הוצנח". הידע הנרכש והמצטבר של ניצב המועמד למפכ"ל הוא תוצר של "צמיחה" ניהולית ארוכת שנים. מאידך, הצנחה מהווה לעתים קרובות אמצעי ל"ניקוי" המערכת הארגונית הביורוקרטית. התפישתה במקרה כזה היא שגיוסו של מומחה חיצוני "מוצנח", אובייקטיבי ושאין לו מושפע מיחסים וקשרים (חובות) קודמים יאפשר את ביצועם של השינויים המבוקשים. אולם, לעתים קרובות, נמצא דווקא כישלון מהדהד הנובע מיהירות של המוצנח, מגישה מהירה והחלטית בהתנהלותו ומחוסר שיתוף פעולה מצד הכפופים לו (ראה שלום, 1996).

החלטה מוצלחת נבחנת בשתי דרכים עיקריות: במבחן התוצאה ובתהליך קבלתה. גיוס תמיכה חברתית בהחלטה המבוקשת הכרחי ליישומה. נראה שהשר גלעד ארדן חוזר על טעויות של ביבי נתניהו בקבלת החלטות בנושאים כאלה. למשל: ההחלטות של ביבי למנות את רוני בראון ליועץ משפטי לממשלה ב-10.1.1997, שהובאה בסעיף שונות (החזיקה 60 שעות). ההחלטה של ביבי וברק למנות את גלנט לרמטכ"ל מה-05.9.2010, שבכלל לא הופיעה בסדר היום והובאה ע"י ברק במהלך הדיון בממשלה. ההחלטה למנות את נגיד בנק ישראל בשנת 2013 (פרופ' צבי אקשטיין, פרופ' בלכר, ויקטור מדינה, יעקב פרנקל ופרופ' ליאו לייזרמן) וההחלטה של ביבי ב-6.12.2010 למנות את מריים פיירברג לראש המטה לשיקום הכרמל - שהוצהר עליה במסיבת עיתונאים דרמטית (הייתה בתוקף יומיים). כל

ההחלטות האלה (ועוד הרבה דומות) לא מומשו. זה כמעט בלתי אפשרי לשתול "שיח שושנים" ב"פרדס של תפוזים", ולקוות שישליט את צבעיו על העצים האחרים. למהלך כזה יש סיכוי להצלחה, אם היו מחליטים לשתול עץ דקל בפרדס. להצניח תא"ל, כדי שיפקד על ניצבים התופשים את עצמם מקבילים לאלוף בצה"ל, זו החלטה תמוהה וקשה למימוש מוצלח.

לקריאה נוספת:

שלום, ד. (1995), **איך עושים חידוש ארגוני – הקמת מפח"ש בצה"ל**, המכללה למינהל.
שלום, ד. (1996), **"צמיחה או הצנחה בניהול – דילמה של קידום"**, **משאבי אנוש** (ינואר, פברואר, מרץ).
שלום, ד. (2014), **"מינוי מנכ"ל ויחסי הגומלין עם בעלי השליטה"**, **משאבי אנוש** (דצמבר).