

"חבר מביא חבר" בצה"ל? הטיית הדמיון והשפעתה על הקבעון המחשבתי

אריאל היימן וקובי מיכאל | 30 במארס, 2025 | גיליון 1970

בחינה אמפירית ופרספקטיבה היסטורית של איוש תפקידים משמעותיים במטה הכללי של צה"ל בחמישה העשורים האחרונים מצביעות על בולטות של הטיית הדמיון (Similarity Bias), הבאה לידי ביטוי במינוי שכיח במיוחד של יוצאי צנחנים וסיירת מטכ"ל. מדובר ב"שכפול אנושי", כתוצאה מהעדפה של אנשים לקדם את הדומים להם. משום שאנשים דומים חושבים באופן דומה, מתאיינות החשיבה הביקורתית, המאתגרת והספקנית והשפעתה על תהליכי החשיבה וקבלת ההחלטות בארגון. הקיבעון המחשבתי מוביל לחסינות של הקונספציה, שהיא תבנית קוגניטיבית הכרחית לפירוש המציאות, בפני תיקוף ואתגור.

עם כניסתו של רב אלוף איל זמיר לתפקיד הרמטכ"ל, נמליץ לפעול לגיוון האיוש של המטה הכללי והפיקוד בכלל המערכים בצה"ל ולשנות את תהליכי קידום של מפקדות ומפקדים בצבא, על מנת לצמצם את תופעת הקיבעון המחשבתי בשורותיהם.

ככל שנוקפים הימים מאז מתקפת ה-7 באוקטובר, מתפרסמים תחקירים, העובדות מתבררות ותובנות מתבהרות. בין השאר, מחלחלת ההכרה בדבר עומק הקיבעון המחשבתי שאחז בצה"ל בשנים שטרם ה-7 באוקטובר 2023 והשפעתו על אי-מוכנותו של צה"ל ואי-היערכותו אל מול פני האיום המתהווה. הקיבעון המחשבתי ביסס את קונספציית ההתמסדות של חמאס כריבון אחראי, המעדיף את רווחת אזרחיו, שיפור המציאות הכלכלית ופיתוח הישות הסמי-מדינתית שבשליטתו, ולכן שואף לרגיעה שתאפשר לו לשמר את נכסיו ולבסס את שליטתו ואחיזתו ברצועת עזה ובאוכלוסייתה. ההנחה הזו, שהתקבעה כמשקפת נכוחה את המציאות ברצועה, הובילה להתפתחות השכנוע העצמי בדבר היות חמאס מורתע מלחימה בישראל. וכך, התרחשויות בזירת עזה מאז שנת 2018 פורשו באופן שגוי. מידע ואותות שהיה בהם כדי לקעקע את הקונספציה סוננו או פורשו כרעשים, והקונספציה אך תרמה בתורה לחיזוק הקיבעון המחשבתי וחוזר חלילה.

מאמר זה דן במה שהפך לאחד ממחוללי הקיבעון המחשבתי במטה הכללי של צה"ל - דמיון בין מקבלי ההחלטות ומעצבי המדיניות. הדמיון נובע מ"שכפול אנושי", קרי, בחירת האנשים דומים והעדפה ברורה לקידום ולצירופם למעגל החשיבה הקרוב. מצב זה מוגדר כ"הטיית הדמיון - Similarity Bias". המושג מוכר גם כהטיה קוגניטיבית בהתייחס למגבלות הדמיון

האנושי על החשיבה ועל היכולת להתייחס לתרחישים או לאפשרויות חריגים וקיצוניים, שאינם במסגרת המוסכמות או הרעיונות הקיימים והנתפסים כסבירים. מאמר זה מתייחס להטיית הדמיון במובן ההתנהגותי, קרי העדפה בבחירת אנשים.

הטיה זו נובעת מהנטייה האנושית-חברתית-תרבותית להעדיף אנשים בעלי מאפיינים דומים ובכללם תחומי עניין, ערכים, מראה והיכרות בין אישית, לקבלה לעבודה ולקידום. הטיית דמיון יוצרת קבוצות הומוגניות והידוק קשרים עם בעלי דעות דומות - תופעה המצמצמת גיוון מחשבתי ומחזקת עמדות בלי לאתגרן. כך, בסביבות מקצועיות ועבודה, תיעדוף מועמדים דומים על ידי המנהלים/מפקדים עלול להוביל להחמצת הזדמנויות לחשיבה מאתגרת, לחסימת רעיונות חדשים ולקיבוע דעות קדומות, תוך חסימת יכולת הקבוצה לבחון רעיונות ודעות חדשים ושונים.

להטיית דמיון, כלכל הטיה קוגניטיבית, יתרונות וחסרונות בהתאם להקשר. בצד היתרון, היא תורמת לתחושת נוחות ושייכות ולביסוס קשרים חברתיים, תקשורת ושיתוף פעולה, כמו גם מחויבות לממנים ולרעיונותיהם. בנוסף, מתאפשרת קבלת החלטות מהירה. לצד היתרונות יש כמובן גם חסרונות - חוסר גיוון של רעיונות וחוויות, העלול להגביל יצירתיות וחדשנות, וכן הפליה והדרה של אלה שאינם דומים לקבוצה הדומיננטית. מעבר לכך, מחזקות דעות קדומות ונפגעת יכולת הקבוצה לאתגר רעיונות או לבחון עמדות חדשות או שונות.

זה שנים נטען שהטיית הדמיון נפוצה מאד בצה"ל ופוגעת בו. כך למשל, ביקורתו החריפה של האלוף יניב עשור, שכהן כראש אכ"א ושאלץ לסיים את שירותו הצבאי על רקע יחסים עכורים ומחלוקות עמוקות עם הרמטכ"ל היוצא הרצי הלוי, ואשר מונה באחרונה לאלוף פיקוד הדרום. את הביקורת החריפה על היעדר הגיוון במטכ"ל השמיע עשור בדברים שנשא בסיום תפקידו בנובמבר 2024 (הדברים הושמטו בהודעת צה"ל הרשמית על אודות חילופי הפיקוד). בדבריו כיוון לכך שמרבית הרמטכ"לים האחרונים וסגניהם הגיעו מחטיבת הצנחנים: ["הגיוון האנושי בכל יחידה, חיל וזרוע - מבסיס הטירונים ועד למטה הכללי - הגיוון הזה קריטי להצלחת משימותינו. הומוגניות-יתר טומנת בחובה סכנה של קיבעון מחשבתי, של 'חשיבת מנהרה'. הרי הקונספציה ונקודות העיוורון חוללו את מה שאנחנו מתמודדים איתו."](#)

השיח בנוגע לצה"ל כארגון ולתהליכי מינוי בכירים בו נעדר דיון מעמיק דיו בתופעה, כזה הנשען על נתונים אמפיריים. לפיכך, במאמר זה מוצגים נתונים בהתייחס לתופעה ותידון השפעתה האפשרית כמחוללת קיבעון מחשבתי, שהוביל לקונספציה אשר תרמה, כך להערכת כותבי מאמר זה, לסלילת הדרך להפתעת ה-7 באוקטובר. לפיכך, עם כניסתו של רב אלוף איל זמיר לתפקיד הרמטכ"ל, חיוני לבחון את הנתונים ומשמעותם ולפעול לשינוי המציאות הארגונית ולצמצום עוצמת ההטיה באמצעות גיוון האיוש של המטה הכללי והפיקוד בכלל המערכים בצה"ל, ובאמצעות שינוי תהליכי קידום של מפקדות ומפקדים בצבא.

מינויי בכירים בצה"ל - נתונים

מינויי קצינים בדרגות בכירות (סא"ל, אל"מ ותא"ל) הוא תהליך סדור. דיון שיבוצים מפגיש בחדר אחד את הרמטכ"ל (בדיון תא"לים ואל"מים) או את האלוף הרלוונטי (בדיון סא"לים) עם אלופים נוספים, אנשי אכ"א, ממד"ה (מחלקת ההתנהגות), מחלקת הסגל, ונוספים. לכל תפקיד מספר מועמדים, העולים לדיון עם תיק נתונים המכיל בין השאר את ציוני מרכז הערכה שמתבצע על ידי קצינים בכירים במילואים שאינם מכירים את המועמד, וכן הערכת מפקדים וציוני הערכתם של עמיתים ("סוציומטרי"). לגבי דרגת תא"ל, תהליך השיבוץ מתבצע עקרונית באותה דרך (ללא מרכז הערכה נוסף), אך בפועל המינוי מוחלט בין הרמטכ"ל למספר אלופים. ואילו במינוי אלופים, ההחלטה מתקבלת על ידי הרמטכ"ל בלבד לאחר דיון עם שר הביטחון ובאישורו. אישור השר נדרש גם לגבי השיבוצים והעלאות בדרגה של אל"מים ותא"לים, כשבמקרים רבים השר אינו מכיר את המועמדים. כך מוכשרת הקרקע בפני הקצינים הבכירים ובראשם הרמטכ"ל לבחור בדומים להם - הטיית הדמיון.

כדי לבחון את הטענה בדבר הטיית הדמיון בצה"ל נסקרו יחידות האם של נושאי תפקידים בכירים, בהנחה שאם אכן התופעה קיימת, אזי ימצא ייצוג מוגבר משמעותית של יחידות מסוימות. התפקידים שנבחנו - רמטכ"ל, ראש אמ"ן, אלוף הפיקודים צפון, מרכז ודרום, וכן מפקד בה"ד 1 - בית הספר לקצינים. המקורות היו מידע באתרי אינטרנט ובכלל זאת אתר דובר צה"ל ובאתרים אישיים ונוספים. לא נכללו ברשימה אלו שהחלו את שירותם הצבאי טרום הקמת המדינה, בצבא הבריטי, בהגנה או במחתרות. וכך למשל, הרמטכ"ל הראשון שנכנס לרשימה הוא משה לוי, ראש אמ"ן הראשון הוא יהושע שגיא, ואלוף פיקוד מרכז הראשון הוא דן שומרון. קצינים אלו מונו לתפקידים בסוף שנות ה-70 במאה הקודמת, ומכאן שהרשימה כוללת את המינויים לתפקידים אלו בחמישים השנים האחרונות. כלל המפקדים שנסקרו שרתו ביחידות הבאות: צנחנים/סיירת מטכ"ל, גולני, שריון, תותחנים, מודיעין, חיל אויר, שייטת, גבעתי, נח"ל.

מפקד בה"ד 1	מפקד פקמ"ז	מפקד פד"ם	מפקד פצ"ן	ר. אמ"ן	רמטכ"ל	
21	15	10	7	7	9	צנחנים/מטכ"ל
	3	5	4	2	1	שריון
2	4	1	3	1	2	גולני
		1				תותחנים
1			1			גבעתי
2	1					נח"ל
1		1				שייטת
				1	1	חיל אויר
				2		מודיעין

סיכום הנתונים

- 13 רמטכ"לים כיהנו מאז משה לוי עד אייל זמיר. תשעה שירתו בצנחנים/מטכ"ל. שניים הגיעו מגולני (גבי אשכזי וגדי איזנקוט) אחד מחיל האויר (דן חלוץ) ואחד מהשריון (איל זמיר). כולם, מלבד חלוץ, שירתו קודם לכן כמפקדי פיקודים מרחביים.
- בראשות אגף המודיעין עמדו 13 אלופים מאז יהושע שגיא. מתוכם שבעה שירתו בצנחנים/מטכ"ל (אהוד ברק, אמנון ליפקין שחק, משה יעלון, אביב כוכבי, הרצי הלוי, אהרון חליוה ושלומי בינדר), שניים בשריון (עמוס מלכא ותמיר הימן), אחד מגולני (אורי שגיא) ואחד מחיל אויר (עמוס ידלון), ואילו רק שניים הגיעו ממערך המודיעין (יהושע שגיא ואהרון זאבי פרקש). מכל ראשי אמ"ן בתקופה הנדונה, חמישה מונו לתפקיד הרמטכ"ל. כולם יוצאי צנחנים/מטכ"ל.

- התמונה אינה שונה בהרבה בפיקודים השונים. על פיקוד צפון פיקדו מאז ימיו של אביגדור (ינוש) בן גל 15 אלופים. שבעה מצנחנים/מטכ"ל, ארבעה מהשריון (ביניהם אורי אור ויוסי פלד), שלושה מגולני ואחד מגבעתי (יואל סטריק). מבין כלל מפקדי פיקוד צפון, ארבעה מונו לרמטכ"לים, שניים הגיעו מהצנחנים/מטכ"ל (בני גנץ וכוכבי) ושניים מגולני (אשכנזי ואיזנקוט).
- על פיקוד דרום פיקדו מאז ימיו של דן שומרון 18 אלופים. 10 מתוכם מהצנחנים/מטכ"ל, חמישה מהשריון, אחד מגולני (אורי שגיא), אחד מהשיטת (יואב גלנט) ואחד מהתוחנים (דן הראל). מבין מפקדי פיקוד דרום, ארבעה מונו לרמטכ"לים, שלושה מהצנחנים (שומרון, שאול מופז והלוי) ואחד מהשריון (זמיר).
- גם בפיקוד המרכז התמונה דומה. 23 אלופים כיהנו כמפקדי פקמ"ז מאז משה לוי. 15 מתוכם הם מהצנחנים/מטכ"ל, ארבעה מגולני, שלושה מהשריון (אורי אור, עמרם מצנע, אבי מזרחי) ואחד מהנח"ל (יהודה פוקס). ארבעה ממפקדי פיקוד זה הפכו בהמשך לרמטכ"לים, כולם מהצנחנים (משה לוי, ליפקין שחק, ברק ויעלון).
- הנתון הבולט ביותר קשור ביחידות האם של מפקדי בה"ד 1, שמסורתית מפקדיו הם אנשי חי"ר. מאז ימיו של צבי בר ב-1971, 21 מ-27 המפקדים הגיעו מהצנחנים. יש לשאול, מדוע נמשכת המסורת שהמפקדים הם אנשי חי"ר בלבד, שהרי בית הספר לפיקוד מכשיר את כלל הקצינים בצה"ל ולכן גם אנשי שריון, תותחנים ואחרים יכולים בהחלט להיות אלו שיחנכו את הדור הבא של הקצינים.

נתון מפתיע נוסף שאיננו נכלל בטבלה הוא יחידת האם של ארבעת המפקדים/ראשים של גופי הביטחון של מדינת ישראל. הרמטכ"ל עד לאחרונה (הרצי הלוי), ראש המוסד (דדי ברנע), ראש השב"כ (רון בר), וראש אמ"ן (שלומי בינדר) - כולם בוגרי סיירת מטכ"ל. קשה לטעון שבמקרה זה מדובר בתופעת "חבר מביא חבר", שכן הם התפתחו בארגונים שונים. עם זאת, נראה שנתון מעניין זה רק מוסיף לדיון בהקשר אי-הגיון המחשבות.

התמונה המצטיירת, היא של הטיה דרמטית במינוי רוב הקצינים הבכירים במטה הכללי מיוצאי הצנחנים/סיירת מטכ"ל.

ברי שבעת המיון ליחידות הצבא בתחילת השירות הצבאי אין העדפה בהכוונת החיילים הטובים ביותר לצנחנים, במחשבה שאלה יגיעו בעתיד לדרג המטה הכללי. ההטיה באה לידי ביטוי בדרך כלל החל ברמת מפקד חטיבה ותפקידי אלוף משנה אחרים, ושם ניכרת העדפה ברורה לקצינים יוצאי הצנחנים/מטכ"ל. ההסבר היחיד לתופעה זו הוא "הטיית הדמיון". כך למשל, על תפקיד מח"ט הצנחנים מתמודדים ארבעה-חמישה מועמדים יוצאי חטיבת הצנחנים, ואלה שלא נבחרים לתפקיד ממונים לעיתים רבות לתפקידי מח"ט בחטיבות חי"ר אחרות (גולני, נח"ל, גבעתי, בה"ד 1, היחידה הרב ממדית). לא כך הדברים אשר למועמדים לתפקידי מח"ט

גולני או גבעתי כדוגמה. במקרים אלה, אלו שאינם נבחרים לתפקיד מח"ט גבעתי או גולני אינם מקודמים לתפקידי מח"ט אחרים או מקבילים להם. יתרה מזאת, בהיסטוריה של חטיבות גולני, נח"ל וגבעתי נרשמו מקרים של מח"טים יוצאי הצנחנים שמונו לתפקידי מח"ט בחטיבות האלו, אך לא זכור מקרה שלתפקיד מח"ט הצנחנים מונה מי שאינו יוצא החטיבה. הצנחנים היא יחידה מצוינת, אבל גם בשריון, בחטיבות החי"ר האחרות, בתותחנים ובמודיעין יש קצינים מצוינים, מוכשרים ובעלי פוטנציאל לאלופי פיקודים, ראש אמ"ן ורמטכ"לים.

הבעייתיות של הטיית הדמיון בכלל ובצה"ל בפרט

להטיית הדמיון יש יתרונות, ביניהם היכרות מוקדמת וחינוך המכשיר שפה משותפת וזריזות בקבלת החלטות. אבל בצד זאת, לתופעה בהקשר צה"ל חסרונות כבדי משקל.

1. העדר גיוון בגישות אסטרטגיות - הטיית דמיון עלולה להגביל את הגיוון האסטרטגי,

ובמילים אחרות את היכולת הקבוצתית לחשוב "מחוץ לקופסא". כשקצינים בכירים מעדיפים אנשי צוות הדומים להם במחשבה ובגישה, מוצאים ומועצמים תהליכי חשיבה קבוצתית שמשבשת או מסכלת יזמות ויצירתיות. כך אפשר שיגובשו החלטות לא אופטימליות ויתקבע חוסר מוכנות להתמודד עם אתגרים לא-צפויים או שינויים דרמטיים. בנוסף, מטכ"ל המורכב כולו מיוצאי יחידות מובחרות, שבמסגרת פעילותן המבצעים הם מאד נקודתיים ומדויקים, עלול ללקות בחשיבה מוגבלת.

2. היעדר גיוון בהערכת סיכונים - עלול להוביל להחמצת הזדמנויות לניהול משברים

באורח יצירתי וחדשני, ולהגביל את היכולת להסתגל לאיומים או לאתגרים מורכבים. הקבוצה עלולה גם להיכשל בהערכת סיכונים ושינויים בשדה המערכה. אפקט זה הומחש היטב ב-7 באוקטובר ובמלחמה שפרצה בעקבות אותו היום.

3. הדרת כישרונות שונים - כשקצינים בכירים מעדיפים אנשים הדומים להם ברקע,

בגישה או בחשיבה, מועמדים מצטיינים שאינם משתלבים בקבוצה הדומיננטית של מעצבי המדיניות ומקבלי ההחלטות מודרים ממנה. כישרונות שונים משמעותם חשיבה שונה, גישה שונה ויצירתיות, שאינן נוכחות בקבוצת הדומים. חוסר הגיוון פוגע בהזדמנויות קידום שוויוניות ומשפיע על יכולת הצבא לנצל את כישוריהם של כלל הגורמים הפוטנציאליים; קשה להאמין כי כל רוב הקצינים שמתאימים לתפקידי אלוף התגייסו דווקא לצנחנים או לסיירת מטכ"ל.

4. העמקת דעות קדומות ותסכול - העדפת קצינים בעלי מאפיינים דומים מביאה

לשיפוט מוטה של קצינים שלא על פי כישוריהם ויכולותיהם, אלא על פי השתייכותם לקבוצות מסוימות. מעבר לפגיעה באיכות הקצינים, שכן לא בהכרח נבחר הקצין הטוב ביותר, נגרם לאחרים תסכול רב. מאחר שלשיון היחידתי נלווים גם מאפיינים סוציו-אקונומיים, הרי שתהליך קידומם של קצינים, המושפע מהטיית הדמיון, מזין תחושות

קיפוח ומנציח ריבוד חברתי, שיש לו השלכות חברתיות ופוליטיות גם מחוץ לצבא, למשל בזירה הפוליטית. למעשה, התהליך המושפע מהטיית הדמיון אף פוגע בתרומתו ההיסטורית והחשובה של הצבא לכור ההיתוך הישראלי.

5. **מוגבלות בשיתופי פעולה פנים ארגוניים** - כשרבים מהקצינים הבכירים באים מרקע משותף מוגדר, הם נוטים באופן טבעי לשתף פעולה עם הקרובים להם ולהדיר מהתהליכים את השונים מהם. בכך, הם פוגעים, ובדרך כלל באופן לא מודע, ביכולת לשיתוף פעולה פנים-צה"לי.

6. **המחויבות האישית ויראת מפקד** - במקרים רבים בכירים ממנים את מי שהיו פקודיהם בעבר. לפקודים אלו יש יראת כבוד כלפי המפקדים הממנים ובוודאי מחויבות אישית, ואלה עלולות לפגוע ביכולת לחלוק על דעתם בפומבי או לחשוב באופן חתרני – במובן החיובי של המושג.

הטיית הדמיון ומלחמת ה-7 באוקטובר

קשה להשתחרר מהצורך לשאול האם הטיית הדמיון הכה בולטת במטה הכללי של צה"ל 2023 הביאה, או הייתה אחד הגורמים שהביאו להפתעת ה-7 באוקטובר. ויזכר, תופעת הטיית הדמיון מלווה את צה"ל לפחות ב-50 השנה האחרונות, כלומר, התהליכים שהובילו בהקשר זה לאירוע הטראומתי לא החלו בימיו של המטה הכללי שבראשו עמד רב אלוף הרצי הלוי. נתקשה להוכיח שהטיית הדמיון היא הסיבה, או הגורם לתהליכים שהובילו לכישלון הגדול, אך יש להעריך שיש לתופעה חלק במה שהתרחש, בוודאי בכל הנוגע להתעצבות קיבעון מחשבתית שהוביל בתורו להתבססותה של קונספציה, שאחריה עיוורון ואסון אסטרטגי.

האם התפיסה שרווחה בצה"ל כי חמאס מורתע, שאין לו עניין בלחימה אלא בעיקר ברווחת תושביה של רצועת עזה, קשורה להטיית הדמיון? האם העובדה שהקצינים הבכירים שעסקו במודיעין, הערכת מצב, הבנת השטח והאויב - כולם הגיעו מיחידות דומות, היא שהגבילה את חשיבתם, את החשיבה הביקורתית ואת היכולת לאתגר את הקונספציה? לעולם לא נדע, אך ברי שמן הסתם, הדמיון ביניהם לא סייע לפרוץ את גבולות החשיבה הקולקטיבית שהייתה המקובלת.

השאלה או התהייה המתבקשת היא, עד כמה הטיית הדמיון תרמה לתהליכים שצה"ל עבר בטרם המלחמה, לפעולות שנעשו ושלא נעשו בימים ובשעות שלפני המלחמה בקרבת הרצועה (מוצב נחל עוז, כדוגמה) או בחיל המודיעין, ולא-המוכנות של הכוחות (סדיר ומילואים). במחקר זה לא נבדקה תופעת הדמיון בין המשרתים ביחידת 8200 וביחידות המודיעין האחרות הקשורות להתרעה. אולם, על פניו נראה שהרחב מוחלט של המשרתים, בכל הרמות, דומים זה לזה. לפיכך, גם במקרה זה מתחייבת השאלה: האם הטיית הדמיון היא שהובילה להיעדר ביקורת על תפיסת "חמאס מורתע", ובעיקר על חוסר היכולת להדהד את

מעט האזהרות שהושמעו בתקופה שקדמה למלחמה, הן בדוחות שונים, הן בהתרעות של קצינים זוטרים והן בהתרעות של התצפיתניות שהיו מוצבות על גבול הרצועה? נדמה שגם החולקים על הקשר המידי הזה לא יוכלו לפסול לחלוטין השפעה חלקית של ההטיה על הקיבעון המחשבתי.

המלצות

מאחר והנתונים אינם מותירים ספק לגבי תופעת הטיית הדמיון במטה הכללי בצה"ל של 2023 ובעשורים שקדמו לו, ובשל השפעה אפשרית של הטיית הדמיון על הקונספציה שהובילה ל-7 באוקטובר, נכון יהיה שהרמטכ"ל הנכנס, רב אלוף איל זמיר, יבחן את הנתונים המוצגים ומנותחים במאמר זה ויפעל לגיוון אנושי ניכר בשורות המטה הכללי בפרט וצמרת צה"ל בכלל. נכון יהיה שתפקידים יאוישו על ידי קצינים המגיעים מיחידות שונות בצבא, אלו המתאפיינים בדרכי חשיבה שונות, ביצירתיות המתבססת על ניסיון שונה, תרבות ארגונית אחרת ודרכי פיקוד והובלה שונות. גם אם יחליט הרמטכ"ל לעסוק בבעיה, להתמודד עם האתגר ולפעול בנחישות ובשיטתיות לשינוי המציאות הקיימת, הרי שפתרונה ייארך זמן. בכל מקרה, האחריות לצמצום השפעתה של תופעת "חבר מביא חבר" חלה לא רק על הרמטכ"ל אלא מחייבת גם את הגורמים האחרים בצבא. לא ניתן יהיה להתמודד בהצלחה עם האתגר אלא על ידי פיתוח מודעות ויכולת לזהות את השפעותיה הבלתי מודעות, תוך שמירה על עקרונות של פתיחות מחשבתית.

בין היתר, יש לבחון את תהליך איוש מפקדי בה"ד 1 ולשקול האם נכון שרק אנשי חי"ר ימונו לתפקיד או שמא יש לפתוח אותו גם לקצינים מיחידות אחרות. אבל, גם אם ההחלטה תהיה להשאיר את המצב כפי שהוא היום, חשוב שהמפקדים ייצגו את כלל יחידות החי"ר ולא יבואו בעיקר מהצנחנים. יש יחידות מצוינות רבות נוספות ושולחן מטה כללי שיישבו סביבו נציגים מכלל היחידות אמור להיות מטה כללי טוב יותר.

כדי לתמוך בתהליך זה, אך לא רק בו, נכון יהיה לגבש מנגנון חיצוני שיבקר, את תהליך הבחירה, יאשרו או יהיה חלק ממנו. אמנם הגיוני במידת מה שתהיה מעורבות של הדרג המדיני במינוי אלופים בכלל ותא"לים בתפקידים ייחודיים (בין היתר רח"ט מחקר), בדומה למינויים של בכירים בשירות הציבורי. אולם, באווירה הכללית וביחסי הצבא עם הדרג המדיני כיום, מתעורר חשד כבד לפוליטיזציה של הצבא. ולכן, אם יקודם מהלך כזה עליו להישען ולהיסמך על עקרונות ברורים ומוקפדים לנטרול תופעה זו, העלולה לפגוע אנושות בצבא וביחסיו עם החברה. בכל מקרה, על תהליך, שתכליתו תהיה לצמצם את השפעתה הבעייתית של הטיית הדמיון בצה"ל, להתבצע בשום שכל וזהירות מוקפדת, תוך מודעות לקושי המובנה לבטל תופעה זו לחלוטין.

עורכי הסדרה: ענת קורץ ואלדד שביט

