

שילוביות בדרג המטה הכללי בתהליכי שגרה

אריאל ויינר ואופיר חבקין

תוכן

1.....	שילוביות בדרג המטה הכללי בתהליכי שגרה
2.....	מבוא
4.....	מתודולוגיה
4.....	שילוביות ושיתוף פעולה בין ארגוני
7.....	תפיסות אודות שילוביות במטה הכללי
10.....	דפוסי פעולה במטה הכללי המעכבים שילוביות
14.....	דיון ומסקנות
20.....	רשימת מקורות

מבוא

אחת היכולות הארגוניות המרכזיות הנדרשות לצבאות ואשר חשיבותן מתעצמת מזה כמה עשורים ולעתיד לבוא, היא היכולת לחבר גופים, יחידות, יכולות או בעלי תפקידים שונים לכדי מערכת אחת המסוגלת לטפל במשימה, בנושא, במרחב או באיום הנשקף על המדינה שבשמה הם פועלים, לעתים באופן חד פעמי ולעתים במחזוריות מתמשכת. שתי סיבות עיקריות לכך: האחת, האתגרים בפניהם עומד הארגון הצבאי כיום מורכבים יותר, וככאלה, מחייבים פתרונות ומענים המצריכים את תרומתם המשותפת של בעלי תפקידים והתמחויות רבות מבעבר; השנייה, ההתפתחות הטכנולוגית מובילה להיווצרותם של תת-התמחויות מקצועיות חדשות, ולחלקן הגדול פוטנציאל תרומה ממשי ליכולתו של הארגון הצבאי לשפר את איכות תפוקותיו.

נראה כי על כך קיימת הסכמה רחבה בקרב אנשי צבא בצה"ל ובצבאות המערביים¹. משימה, בהקשר הזה, יכולה להיות חשיבה, תכנון או מימוש של החשיבה והתכנון. יכולת זו צריכה להתקיים הן בתוך ובין הגופים בצבא (ובכך לקיים 'שילוביות') וכן בין גופי צה"ל לבין ארגונים שותפים למשימותיו כדוגמת השב"כ, המשטרה, כב"א, מד"א, ואחרים (ובכך לקיים 'שיתוף פעולה בין ארגוני')².

הגופים שעליהם מוטלת חובת השילוביות והשת"פ הבין ארגוני הם לרב שונים תרבותית, מבנית וארגונית; אינם כפופים האחד לשני במבנה הארגוני הקבוע; והם נדרשים לחלק את הקשב ולהגדיר סדרי עדיפויות בין ביצוע משימותיהם הנפרדות לבין השתתפות במשימות הדורשות שילוביות או שת"פ בין ארגוני. כל אלה הינם אתגרים שעומדים בפני מימושה של שילוביות.

בהכללה גסה, ניתן לחלק את העיסוק בשילוביות ובשת"פ בין ארגוני לשתי רמות מרכזיות: האחת, **הרמה הקונקרטית – מעשית**. עיקרה חבירה של גופים, יכולות ובעלי תפקידים לצורך ביצוע משימה קונקרטית. דוגמה הממחישה משימות מסוג זה היא ביצוע מבצע פשיטה על יעד מחבלים - המצריך שילוב של כוחות חי"ר ולעתים שריון, כלבנים, כוח אווירי לסיוע, איסוף קרבי, ועוד. ארגונים ויחידות הפועלים תחת רעיון השילוביות ברמה הטקטית, לרוב, יידרשו לבצע את תפקידם הייעודי כך שאוסף התוצרים המקצועיים הנפרדים יביאו לביצוע המשימה המשולבת בהצלחה, קרי, כך שתושג בסינרגיות.

רמת העיסוק השנייה היא **הרמה החשיבתית – תכנונית**. רמה זו עוסקת בהבנת האתגרים שהמציאות מזמנת ומניחה לפתחו של הצבא, בגיבוש המענה להם ובהכנתה של המערכת הארגונית המשולבת הנדרשת, זו שתהיה האחראית לממש את המענה בפועל. לדוגמה, החשיבה והתכנון ביחס למרחב רצועת עזה מתקיימים בגופים רבים בצבא – אג"ת, מתפ"ש, אמ"ץ, פיקוד דרום, אמ"ן, חיל האוויר והים, ועוד – ומחוצה לו – שב"כ, משרד החוץ, משטרה, ועוד. העיסוק ברמה החשיבתית – תכנונית משלב בין הבנת המציאות והפרשנות שלה (ולכן, באיסוף מידע של הגופים השונים וניתוחו האינטגרטיבי והמשותף) לבין תכנון המענה תוך ניצול מיטבי של התרומה הייחודית האפשרית של כל גוף. זהו עיסוק בחשיבה ובתכנון כאשר התוצר אינו פעולה מעשית אלא תוצר חשיבתי/רעיוני – מסמך הערכה, תפיסה, תכנית היערכות, תכנית פעולה, וכד'³. בניגוד לרמה הקונקרטית – מעשית, השילוביות ברמה הזו מאפיינת יותר את

¹ ר' לדוגמא,

Downey, R.D. (2005). Defining integrated operations. **Joint Force Quarterly**, 38, pp. 10-13;
Owens, M.T. (1997). The use and abuse of Jointness. **Marine Corps Gazette**, 81, pp. 50-55.; Owens,
W.A. (1993). Living Jointness. **Joint Force Quarterly**, Winter 1993-4, pp. 19-26.

² אמנם בחלק מהספרות ההתייחסות למושגים 'שילוביות' ו'שיתוף פעולה בין ארגוני' היא כאל אותו מושג (לדוגמא, ר' אתר 'ייצור ידע', האתר של ד"ר פנחס יחזקאלי, 12/4/2014), אנחנו עושים פה הבחנה ביניהם משום שבארגון קיימת הבחנה זו.

³ באשר להבחנה בין שתי רמות השילוביות המוצעות כאן, ר' ויינר, א. (2012). שילוביות של מפקדות ב'עופרת יצוקה', **מערכות**, 444, עמ' 26-34.

הפעולה של המפקדות הבכירות בצבא (פיקודים, אגפים, זרועות) ומקבילותיהן בארגונים השותפים.

הידע שעוסק בשילוביות ובשיתוף פעולה בין ארגוני מגלם בתוכו שני מאפיינים עיקריים: האחד, רוב רובו דן בסוגיות הקשורות לרמה הקונקרטית – מעשית. כך, לדוגמה, בעשור האחרון היה עיסוק לא מבוטל בנושא, בצה"ל ואודות צה"ל אשר יצר ידע משמעותי על ההיבטים הפסיכולוגיים, החברתיים והארגוניים של שילוביות ושת"פ ברמה זו⁴. לעומת זאת, נדמה כי הדיון על הרמה החשיבתית – תכנונית נותר דל יחסית ולא מטופל⁵, ודאי לא בהקשר של צה"ל.

השני, רוב הספרות שעוסקת בשילוביות דנה באופן שזו באה לידי ביטוי בעיתות של הפעלת הכוח הישירה, קרי, במבצעים או במערכות לחימה כדוגמת 'חומת מגן', 'עופרת יצוקה', ואחרות. פחות תשומת לב ניתנה למאפייני השילוב הבאים לידי ביטוי דווקא בתהליכים המבצעיים בימי השגרה הצבאיים, בהם מתקיימים תהליכי החשיבה, התכנון וההיערכות למערכה הצבאית, ולמעשה שם נקבעת המסגרת הפרשנית שתוביל את המערכה כמו גם בניין הכוח שיקבע את התנהלותה.

במאמר זה, נבקש לעמוד על אופי השילוביות ושיתוף הפעולה המתקיים בדרג המטה הכללי של צה"ל האמון על תהליכי התכנון וההיערכות למערכת הצבאית. לשם כך, נתמקד בתהליכי העבודה השגרתיים של התכנון למלחמה ובמצבים המבצעיים המתרחשים ב'שגרה', קרי, הבט"ש והמב"מ. במובן מסוים, אנו מבקשים להשלים את תמונת הידע הקיימת ביחס להבנת תופעת השילוביות, כפי שזו באה לידי ביטוי בצה"ל.

הנחת היסוד המגולמת במאמר זה היא שדרג המטה הכללי, הוא אוסף של יישויות ארגוניות (אגפים וזרועות) שלכל אחת מהן תפקיד עצמאי, בעלי תרבות ארגונית שונה, ולעיתים אף אינטרסים מנוגדים, אך באופן כמעט קבוע נדרשים לקיים משימות שמצריכות פעולה משולבת של הגופים הללו או של חלקם על מנת לממשן. בהתאם, המטה הכללי, מתוקף תפקידו, הרכבו ורובדי העיסוק שלו, צריך להיות שילובי באופן עמוק וכולל במבנים, בתהליכים ובתרבות שלו. זו מהותה של שילוביות – היכולת לצרף יחד אנשים או יכולות מגופים או יישויות ארגוניות שונות, על מנת לממש משימה כל שהיא. מבחינה זו, המאמר הוא ניסיון לבחון את המידה בה הנחת יסוד זו מאפיינת את מציאות הפעולה של המטה הכללי.

במאמר יעלה הקושי שקיים ליצור שילוביות כתרבות דומיננטית במטה הכללי וכן התפיסה המצמצמת שקיימת בקרב הקצינים אודות המישורים או החלקים שבהם שילוביות נדרשת מתוך כלל התהליכים המתקיימים במטה הכללי. בניסיון להציע הסבר לתופעה, נטען כי הקשיים הללו נובעים משני מבני עומק תרבותיים מושרשים בתרבות הארגונית הצבאית של צה"ל ומהווים במידה רבה חסם להיווצרותה של תרבות שילובית מלאה: האחד, הוא העיקרון ותפיסת

⁴ ר' Ben-Ari, Eyal, Ze'ev Lehrer, Uzi Ben-Shalom and Ariel Vainer. (2010). **Rethinking the Sociology of Combat: Israel's Combat Units in the Al-Aqsa Intifada**. Albany: State University of New York Press. שן, ד. (2003). יחידת עוקץ כמודל ליחידה חבירה, **פסיכולוגיה צבאית**, 2, עמ' 75-30; פדן, כ. וש. טובי (2011). "כל השילוביות הזאת באה לתמוך את התמרון הקרקעי": השילוביות הבין-זרועית ב"עופרת יצוקה" - בין פרקטיקה לרעיון. בית הספר למנהיגות; ויינר, א. ומ. עשת (2003). **על מערכות ארעיות וארגונים גבוהי מהימנות – מבט אחר על מבנים ארגוניים בלחימה**. מז"י/המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית: מאגר ידע ב'; ויינר, א. (2010). **חבירה מבצעית בדרג הטקטי**. מפקדת פיקוד הדרום: פסיכולוגיה צבאית, מאמר פנימי שטרם פורסם.

⁵ דוגמאות אפשריות למחקרים שעסקו ברמה זו הם: משה, ר. (2011). **שילוביות – מודל יישומי לניתוח התופעה מזווית מד"ה**. אמ"ן, מסמך פנימי; ר' Nolan, B.R. (2013). **Information Sharing and Collaboration in the United States Intelligence Community: An Ethnographic Study of the National Counterterrorism Center**. Presented to University of Pennsylvania as Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy. וכן ספראי, מ. (2008). **הממשק בין אמ"ן לצה"ל – תובנות ממחקרי תחום מו"פ ליישום מד"ה בסביבת התרגילים המטכ"ליים**. אמ"ן, מסמך פנימי.

הפעולה האורגנית, המרכזיים כל כך בצה"ל בהכוננת הארגון והפעלת הכוח; השני, תפיסת הפיקוד כמוסד, ומקומם של מפקדים בארגון הצבאי.

מתודולוגיה

המחקר הינו איכותני ובוצע באמצעות כ- 15 ראיונות חצי מובנים עם בעלי תפקידים באמ"צ, באג"ת ובאמ"ן העוסקים מתוקף תפקידם במשימות משולבות, בין אם הם עושים זאת באופן יזום ומודע ובין אם לאו. תכלית הראיונות היא לעמוד על האופן בו מפקדים וקציני מטה בדרג הסגן אלוף – אלוף משנה - הפועלים בתווך המטכ"ל - מגדירים את השילוביות, את ביטוייה, את התנאים הנדרשים למימושה ואת הדרכים להפכה לאפקטיבית במונחים של יעדי צה"ל.

כמובן, לא ניתן לומר כי כלל האגפים והזרועות המרכיבים את המטה הכללי מיוצגים בצורה זו או אחרת בעבודה ובכך חיסרון מובנה לממצאים. ועם זאת, נדמה כי המיקוד בשלושת האגפים הללו מאפשר ייצוג של החיבורים ב'צמתים המרכזיות' של הפעולה המבצעית של המטה הכללי, כפי שאלה נתפסים על ידי הארגון. באמצעות הממצאים נסמן את ייחודיותה של השילוביות במטה הכללי וכן את אופני הפיתוח וההעמקה הארגונית שלה לקראת העתיד.



חיילים עם תפקידים שונים הפועלים בתור גוף אורגני אחד

שילוביות ושיתוף פעולה בין ארגוני

ראשית, למה כוונתנו במושג 'שילוביות'? הגדרות שונות ניתן למצוא בחיפוש מהיר ולא מעמיק במיוחד ביחס למשמעותו. ככלל, ניתן למצוא שתי משפחות כלליות של הגדרות שמדגישות היבטים או מימדים שונים של העניין, בהתאם לחלוקה עליה הצבענו בתחילת המאמר: האחת, הגדרות המתמקדות במימד הקונקרטי - מעשי של השילוביות שהמאפיין המרכזי שלו הוא הפעולה 'בידיים וברגליים', כזו המערבת יותר מזרוע או גוף צבאי אחד. לדוגמא, המילון האמריקאי למונחים צבאיים מגדיר שילוביות כ'הפעלה של כוחות משתי זרועות או יותר בפעולה מתואמת לצורך השגת יעד משותף'. משרד ההגנה האמריקאי מגדיר באופן דומה אך מצומצם יותר את השילוביות כ'פעילויות, מבצעים, ארגונים וכד', בהם משתתפים יסודות משתי זרועות או יותר⁶. אחרים מגדירים שילוביות כ'התמקדות במשימות מבלי להתחשב בזרוע, תוך שילוב

⁶ The American Dictionary of Military Terms and The DoD Dictionary

יכולות, אינפורמציה ותקשורת, הממוקדים ומסייעים לכל אחד ממגוון הכוחות הפועלים⁷. בדומה להגדרה זו, תפיסות של שילוביות שמדגישות את הרשתיות הטכנולוגית כמאפיין המרכזי שלה – קרי, היכולת הטכנולוגית הקיימת כיום לחבר את כולם עם כולם – אף הן תהיינה חלק מההגדרות במשפחת ההגדרות המעשיות – טקטיות. התפיסה המגולמת בהגדרות הללו מניחה כי שילוביות היא 'גמישות פיקודית המוקנית למפקד המערכה [בדמות מגוון רחב של יכולות מבצעיות המיוצגות על ידי בעלי תפקידים ויחידות שונות] כדי שיוכל להשיג אפקטיביות מירבית בפעולתו באמצעות היכולת ליצור את הצירוף הבין זרועי המתאים ביותר של הכוחות בהתאם לנסיבות המערכתיות'⁸.

משפחת ההגדרות השנייה עוסקת בשילוביות במימד החשיבתי – תכנוני. בהקשר הזה, שילוביות תהיה, כאמור, היכולת לייצר תוצר חשיבתי/רעיוני – מסמך הערכה, תפיסה, תכנית היערכות, תכנית פעולה, וכדומה, שנוצר באמצעות תהליך של פיתוח ידע בו משתתפות היישויות השונות בצבא המביאות לדיון המשולב (קרי, הדיון המתקיים במשותף לצורך פיתוח ידע חדש) מגוון רחב ושונה של התנסויות ושל מומחיות דיסציפלינארית⁹. הנחת העבודה היא כי גופים שונים בצבא ובארגונים השותפים עוסקים במשימות דומות כאשר כל אחד מהם נדרש לטפל במשימה דרך היכולת הייחודית שלו- כפי שכבר המחשנו¹⁰.

השילוביות מקורה בהנחה כי ההקשר הביטחוני, הגיאופוליטי והחברתי שבתוכו פועלים צבאות בעת הזו יוצר מציאות סבוכה שהמענה הצבאי לה לא יכול להיווצר מהפעולה הנפרדת (גם אם מתואמת) של גופים שונים, אלא הדרך הנכונה והיעילה להתמודד עם המציאות הסבוכה היא ליצור תהליכים של פיתוח ידע ששותפים לו הגופים הצבאיים (ולעתים הלא צבאיים) השונים ושהתוצר שלו אינו צירוף יחד של ההבנות של כל גוף בנפרד אלא הוא תוצר משותף (ולכן גם משולב) חדש שנוצר מתוך החשיבה המשולבת. צוות 'מחשבה' מוסיף נדבך נוסף לתפיסה של שילוביות ברובד המערכתי-חשיבתי. הוא מגדיר שילוביות כ'תפיסה ארגונית המבוססת על יצירת זהות קולקטיבית למערך בין-ארגוני חדש בד בבד עם שמירה על זהות הארגונים המרכיבים אותו כך שתושג סינרגטיות מתמשכת וגמישה להשגת אדפטביליות של הארגון'¹¹. הגדרה זו מוסיפה את המימד הארגוני של השילוביות בדרג זה. כאן ניצב ההבדל שבין אינטראקציות משולבות שתכליתן לבצע משימות, לבין אינטראקציות רשתיות של פיתוח ידע או חשיבה משותפת – שלעתים קרובות יש בהן מימד של וולונטריות והתארגנות עצמית - שתורמות לביצוע משימותיהם הנפרדות של אלה שבאים במגע, אך לא בהכרח יש להם משימה מוגדרת משותפת.

כאשר דנים בשילוביות ברובד החשיבתי-תכנוני, ניתן למפות - על פי הספרות המועטה באופן יחסי בתחום- מספר מימדים שדרכם ניתן יהיה לבחון את התפיסות של הקצינים הבכירים המעורבים בתהליכים מבצעיים שילוביים בשגרה בדרג המטה הכללי. להלן, המרכזיות שבהם:

ראשית, שילוביות נודעת כמוצלחת יותר ככל שיש בה יותר צורך נתפס ונראה לעין. כך למשל, עולה מבחינת האופן בו פעל צה"ל בשילוביות במהלך מבצע 'עופרת יצוקה'. הניסיון בהקשר של מבצע זה מעיד כי במצבי לחימה של ממש, ובכלל כאשר יש איום חיצוני על מערכת מורכבת, יש דחף ארגוני ברור לשתף פעולה ולהשתלב על מנת להיות חלק מהמערכת

⁷ רזי, ע. ופ. יחזקאלי. (2007). **מנהל ציבורי על פרשת דרכים: מאנוכיות לשיתוף פעולה**. גלילות: המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל.

⁸ לניר, צ. (2005). למה צריך את המושג 'שילוביות'?, **מערכות**, 401, עמ' 27-20.

⁹ ר' לניר (2005).

¹⁰ ייחודיות היכולת יכולה לבוא לידי ביטוי בשיטת איסוף הנתונים והמידע, בטכניקות הניתוח, בטכנולוגיה מסויימת שברשות הגוף, או ביכולת ביצוע.

¹¹ ר' הגדרה בתוך ויינר (2012).

הנלחמת¹². בנוסף קיים מעגל היזון: ככל שיש יותר צורך בשילוביות נוצר יותר שיתוף פעולה שמוביל להיווצרותן של תפיסות קולקטיביות (Collective Minds) בין אלה המשתלבים, מה שמשיע חזרה על איכות השילוביות ותפיסת הצורך בה¹³. נדמה כי האתגר של עשיית שילוביות בזמן שגרה משמעותי שכן עלולה להיווצר תחושה כי אין צורך ממשי בתהליכים משולבים, בהשוואה לתחושת הצורך והדחיפות שנוצרת בחירום. במאמר זה ננסה לבחון כיצד היעדר הדחיפות האפשרית הקיימת בשגרה משפיעה על היווצרותה של שילוביות במטה הכללי.

היבטים נוספים של שילוביות נובעים מהיותו הארגון הצבאי הבירוקראטי וה'חמדן' (Greedy Institution)¹⁴. הראשון שבהם קשור לנאמנות הפעולה המשולבת מחייבת בעלי תפקיד שונים השייכים לתת - ארגונים (להלן - ארגוני המוצא)¹⁵ בתוך הצבא לשתף פעולה יחד במסגרת משולבת לצורך משימתם. יחסי הגומלין שבין ארגון המוצא לבין הנציג וההשפעה של יחסים אלו על עמדותיו של הנציג במשימה המשולבת קשורה, לעתים במישרין, למידה בה הנציג נדרש (או תופס עצמו כנדרש) להיות נאמן ונציג של הגוף ממנו הוא מגיע. במצב בו מתקיימת בין תת הארגונים תחרות שעלולה להוביל לסגירותם ולשליטתם של רעיונות שמקורם מחוצה להם, נשאלת השאלה: באיזו מידה נציגי ארגוני המוצא נדרשים להיות 'נאמנים' לעמדות, לתפיסות ולאינטרסים של הארגון אותו הם מייצגים או שהם חופשיים להציג עמדות אחרות שעשויות לתרום יותר למימוש המשימה המשולבת? אחת התופעות האפשריות בשילוביות היא שהנציג הופך מחבר במערכת משולבת שתכליתה לייצר תוצר משולב, לנציג של הגוף שממנו הוא בא, וככזה הוא נדרש להציג את עמדות ארגון המוצא שלו, אשר לעתים חוסמות את האפשרות לייצר ידע או תוצר משולב חדש.

ארגונים 'חמדניים' דוגלים, כאמור, בנאמנות בלעדית ובלתי ניתנת לחלוקה, מנסים להפחית מחשיבותם של ארגונים או בעלי תפקידים מתחרים, ומקימים גבולות חזקים ובלתי חדירים בין אלה ששייכים לאלה שלא. מאפיינים אלה, אשר ללא ספק מופיעים במידות משתנות של מובהקות בגופים הצבאיים בכלל, ובצה"ל בפרט, עלולים להוות חסמים מרכזיים ליכולת הפעולה השילובית.

היבטים נוספים של שילוביות נוגעים לקשר שבין ארגוני המוצא לבין המסגרת המשולבת, או בעלי התפקידים המשתלבים. כלומר תלות בה נתונה לעתים המסגרת המשולבת בארגוני המוצא. כאן מעניינות שאלות של סמכות ויכולת להוביל. הכוונה היא שבדרג שהסמכות בה כל כך דיפוזית ומחולקת, קשה מאוד 'לכפות' מלמעלה שיתוף פעולה של גופים שונים נוכח משימה מוגדרת, ובכלל. המטה הכללי של צה"ל הוא אוסף של מפקדות בכירות אשר - לפחות פורמאלית - שוות בסמכויותיהן, שוות בדרג המפקד העומד בראשן, נפרדות ומובחנות בתחומי עיסוקן, ולרוב עצמאיות מבחינה משאבית ותפקודית. במצב דברים זה, היכולת לקיים שילוביות טמונה ברצונן של המפקדות הללו או בגורמים שונים שיגבירו את המוטיבציה שלהן לעשות כן.

¹² ר' ויינר, א. (2012); יחזקאלי, פ. (2014). **שיתוף פעולה**. ייצור ידע - האתר של ד"ר פנחס יחזקאלי, 12/4/2014.

¹³ Solansky, S.T and T. E. Beck. (2009). Enhancing Community Safety and Security Through Understanding Interagency Collaboration in Cyber-Terrorism Exercises. **Administration and Society**, Vol. 40, No 8, pp. 852-875.

¹⁴ Coser, L.A. (1967). Greedy Institutions. *European Journal of Sociology*, Vol. 8, 2, pp. 196-215.; ר' De Campo, M.E. (2013). Contemporary Greedy Institutions: An Essay on Lewis Coser's Concept in the Era of the 'Hive Mind'. **Czech Sociological Review**, Vol. 49, No. 6, pp. 969-987. על פיו, זהו ארגון או מוסד (הצבא והמשפחה הן הדוגמאות המרכזיות הניתנות בהקשר זה) שמחייב את החברים בו לנאמנות מוחלטת ולהתמסרות מוחלטת אליו.

¹⁵ ר' משה, ר. (2011).

עניין נוסף הקשור למאפייני הארגון הצבאי המשפיעים על יכולת המימוש של השילוביות, הוא מה שכונה על ידי Vaughan (1996) **'סודיות הבירוקרטיה'**¹⁶. לטענתה, סודיות נבנית כחלק בלתי נפרד מהארגון. ככל שהארגון גדול יותר, הפעולות והמהלכים של הגופים או האנשים בתוכם הפוכות לפחות נראות לעין ומפורשות. חלוקת העבודה המתרחבת בין תתי גופים, ההירארכיה והפיזור של הארגונים המרכיבים את הארגון הגדול, מפזרות גם את הידע הנוצר בו. המרחק (הפיזי והחברתי) בין הגופים הללו מקשה על היכולת של מקבלי החלטות לדעת מה קורה בגופים המקבילים, ולהיפך. במצב דברים זה, נראה כי היכולת לממש שילוביות קטנה ביותר.

עוד יהיה מעניין לעמוד על האופן שבו מתייחסים המרוויינים שלנו לאחד האתגרים שעולים בניסיונות לקיים שילוביות ושיתוף פעולה בין ארגוני, והוא השונות הטכנולוגית הקיימת בין הגופים, מה שגורם לקושי לקיים זרימה ושיתוף של מידע בין מערכות המידע הקיימות, דבר המאפיין את צה"ל. הנושא מעניין גם משום שלעיתים הרישות הטכנולוגי (קרי, יכולת להעביר מידע ולהפכו לנגיש לכל משתמש) נתפס כביטוי הממשי לשילוביות. כך עולה, בין היתר, מבחינתה של נולך (2013) את קהילת המודיעין האמריקאית שבה אינטגרציה ושיתוף במידע נתפסה, בדמיונם של אנשי המודיעין, כמעין 'גוגל' ענק שבו המידע חשוף לכל מי שחפץ בו¹⁷. לכאורה, ניתן לומר כי מצב בו כל משתמש מסוגל לגשת לכל פריט מידע או ידע הנחוץ לו לביצוע משימתו, הופכת את השילוביות למיותרת משום שכל משתמש יכול לבצע משימה נתונה מבלי להזדקק לאינטראקציה עם בעלי תפקידים אחרים שכן תוצריהם של אלה נגישים לו ברשת.

לבסוף, קיימת חשיבות גדולה לתהליך יצירת התוצר המשולב. לרוב, הרבה מהמשמעות של המושג 'עבודת המטה' מגלם את ההנחה כי הצגת תוצר לרמה הממונה צריכה להיות הצגה שאין בה סתירות, דעות שונות או חוסר עקביות, כך שתאפשר למפקד לקבל החלטה בדרך היעילה והקלה ביותר. כאן, בהרבה מקרים, נדרשת רמה גבוהה של שילוביות בין הגופים השונים השותפים לתוצר. לעתים, השגת השילוביות הופכת לקושי ארגוני משמעותי משום שיש בו תחרות על העמדות המקצועיות שנובעות מהנחיות היסוד השורשיות של הארגונים, על ניסוחן, על צורת התוצר הכתוב ועוד. הרצון להשיג קונצנזוס סביב תוצרים נמצא כמעטב מאוד את תהליכי העבודה המשולבים, וכמובן, מתעל תוצרים לאחידות יותר מאשר לתוצרים שיש בהם גיוון של טיעונים ועמדות שיאפשרו למקבל החלטות להחליט תוך שהוא חשוף למגוון הדעות והשיקולים שעלו במהלך תהליך יצירת התוצר המשולב¹⁸.

תפיסות אודות שילוביות במטה הכללי

בחלק הזה, נציג את ההנחות השונות הקיימות ביחס לשילוביות במטה הכללי – כפי שהן באו לידי ביטוי בעמדות הקצינים איתם שוחחנו בנושא. הנחות אלה בכוחן להאיר את ביטוייה של השילוביות: המישורים בהם היא קיימת, אופני ההתארגנות במסגרתה, מאפייני המפעילים אותה, כמו גם להעיד על מאפייניו התרבותיים, המבניים והתהליכיים של המטה הכללי, כדרג שבו אנחנו ממוקדים. בהמשך נעמוד על המשמעויות של ההנחות המובאות כאן.

ראשית, על פי עמדות הקצינים עימם שוחחנו, **שילוביות רלוונטית, חשובה ומתקיימת בהקשרים של פיתוח ידע חדש:**

¹⁶ Vaughan, D. (1996). **The Challenger Launch Decision: Risky Technology, Culture, and Deviance at NASA**. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

¹⁷ ר' Nolan, B. (2013).

¹⁸ ר' Nolan, B. (2013) וגם Kirke, C. (2012).

...זה ידע, שיתוף בדיסציפלינות, שיתוף במחשבות, שיתוף ביוזמות ולנסות בסוף להביא בעולם המולטי-דיסציפלינארי שאנחנו חיים בו איזשהו תוצר שהוא שלם יותר, שהוא מותאם יותר לאתגרים שאיתם אנחנו מתמודדים'...

רוב המרואיינים התייחסו לתהליכים של פרשנות של המציאות שבה פועלים ושל פיתוח ידע חדש ככאלה המצריכים שילוביות. תהליכים כמו תכנון מבצעי, הפעולה בתרגילים או התכנון הארגוני לא הוזכרו ככאלה שבהם מתקיימת שילוביות. זאת, על אף העובדה כי במקרים אחרים, תהליכים אלה נתפסים כמחייבים שילוביות ואף ככאלה שבהם השילוביות מתקיימת הלכה למעשה¹⁹.

שנית, **שילוביות היא מנגנון לפענוח בעיות, אתגרים או מציאויות מורכבות**. הצורך במאמץ משולב של פיתוח ידע מתעורר כאשר המציאות יוצרת אתגר מורכב ולא מוכר שמחייב ידע (פרשנויות, תפיסות, כלים ויכולות) שאיננו קיים בארגון. למעשה, שילוביות נועדה לתת מענה למצב בו נוצר פער בין הסביבה לבין המענה הארגוני הקיים:

...הייתי אומר שכשהמציאות יציבה, מובנת והפרוצדורות של הארגון עובדות והן קוהרנטיות עם המציאות, לא צריך שילוביות כמעט בכלל... אם סוריה היא אותה סוריה משנת 70' ועד שנת 2011, אז איך שהארגון בנוי בסך הכול נותן מענה... כשהסביבה היא סביבה חדשה לגמרי, אז אתה צריך ארגון אחר כדי להתמודד איתה'...

שלישית, המענה אמור לייצר ידע חדש ואינטגרטיבי, קרי, הוא איננו תצריף של ההבנות והידע שקיימים בכל אחד מהגופים, אלא הם **יצירה של ידע חדש ואחר** שמבוסס עליהם אך הוא גדול ואחר מסך חלקיו:

...עבודה שנעשית באופן משותף שמביאה לידי ביטוי את היתרון של כל ארגון ומייצרת משהו חדש. ההישג הוא שהתוצאה – לא יודעים מי כתב מה, איזה סוג של תוצר זה, זה של כולם'...

בניסוח אחר, טען אחד הקצינים את הדבר הבא:

...השילוביות הזו היא לא סתם זה לא כי זה נעים. כי יש בסוף איזו תכלית שהיא משותפת. זו גם נקודה מעניינת. התכלית היא יותר גדולה מהיעוד, התכלית והמשימות של הפרטים בתוך הרשת, בתוך המערכת הזו שעכשיו נוהגת בשילוביות. יש שם משהו גדול שכולם צריכים להיות שותפים לו'..

למעשה, ידע חדש ואחר לא יכול להיווצר שלא בשילוביות:

...יש קשר עמוק בין הדבר הזה שקוראים לו שילוביות ובין תהליכים ארגוניים לבין פיתוח ידע.. אין ידע, נקרא לזה ידע מטכ"לי או ידע אג"מי, ששיך למפקדה הכללית, שאפשר לייצר אותו באוטרכיות'...

רביעית, **שילוביות – לדידם של המרואיינים – מתקיימת במטות, בכלל, וב'דרגי העבודה' במטות, בפרט:**

...הבנו שיש לנו בעייה עם הבנת הבעייה האיראנית. בשלב ראשון עשינו הערכת מצב אצל ר' אג"ת, זה היה תהליך פורמאלי של הארגון, בראשות בכיר בארגון. בתהליך הזה היו שותפים כל הגופים הרלוונטיים ברמה הלאומית. היו מספר דיונים. השלב הפורמאלי הסתיים ואחת המסקנות שלו היתה שצריך להסתכל טיפה ביקורתית על מה אנחנו מבינים, איך אנחנו מבינים, איזה כלים יש לנו, מה צריך לעשות הלאה.... אז בנינו Mode שיש בו דרג של דרגי עבודה... מכל הגופים הרלוונטיים. החברה' האלה יושבים, מדברים ומייצרים תוכן, מייצרים ידע חדש'...

¹⁹ ר' פומרנץ, ל. וא. חבקין. (2016). **השתלבות אמ"ן בניהול הקרב המטכ"לי במצב 'צוק איתן' – בדגש על ציר התכנון: מבט מזווית מד"הית**. אמ"ן: מסמך פנימי.

קצין אחר מסביר למה 'דרגי העבודה' הם הדרג המתאים לקיומה של שילוביות:

... 'דרגי עבודה זה סא"לים ואל"מים, מספיק בכירים כדי להביא איתם נכסים ארגוניים, ידע, ומספיק זוטרים כדי לדבר אחד עם השני ולשים בצד כל מיני אינטרסים... לכן זו קבוצה שיוצרת ידע חדש שהוא למעשה חיבור של כל ההסתכלויות הצרות, הסקטוראליות על הבעייה. זה משהו אינטגרטיבי. מעל הקבוצה הזו, בדרג הבכיר, התקיים פורום בתדירות יותר נמוכה...'

המרחב הזה נראה כמאפשר גם **ביטוי לאי נחת** ביחס ליכולת ההתמודדות של הארגון עם אתגר שהוא ניצב בפניו:

... 'זה נתן פלטפורמה שבה פרטים בארגון הרגישו אי נחת ומצאו מקום לבטא אותה. זה נתן לגיטימציה, והמעניין הוא שזה נתן חותמת ארגונית. הארגון חתם על זה שיש לארגון בעייה באיך הוא מנהל את העסק בנושא עד לאותה הנקודה'....

למעשה, דרגי עבודה מייצרים – אולי בשל הפניות שלהם ביחס למפקדיהם, ואולי חשוב מכך, משום שהם אלה שנמצאים ב'חיכוך' מתמיד עם המציאות ומגלים מהר ממפקדיהם את הצורך בפיתוח ידע חדש - מרחב דיון שהאופן שבו הוא נבנה הופך אותו לשילובי – נטול אינטרסים סקטוריאליים של הגופים, ללא דיון על משאבים או אופן המימוש של המהלך. מרחב מסוג זה יוצר אמון ומאפשר תוצר חדש ואינטגרטיבי שהוא מעבר לסכום חלקי הידע שכל נציג הביא איתו לדיון. בנוסף, ולא פחות חשוב, המרחב שנוצר בין הקצינים ב'דרגי העבודה' יצר לגיטימציה ויכולת לחוש ולבטא אי נחת וחוסר שביעות רצון מהמענה הקיים לאתגר שניצב בפני הארגון. עניין זה חשוב ומהותי משום שהוא מוליד את הצורך בפעולה משולבת שתביא ליצירת מענה רלוונטי לאתגר החדש. נחזור לעניין זה בפרק הדיון.

חמישית, וכפועל יוצא של הנאמר לעיל, **השילוביות נתפסת כנעדרת (או שאינה דורשת) הובלה, ודאי לא הובלה פורמאלית, של מפקדים**, ודאי הבכירים שבהם (רח"טים, ראשי האגפים). זו תפיסה בה מטות צריכים להביא למפקדים את התוצר או שדרג מפקדים כלשהו צריך לעשות זאת ביחס לדרג המפקדים הממונה:

... 'זו היתה יוזמה שלנו, אנחנו הרע"נים, באותו הדרג, זיהינו את הצורך, בלי שאף אחד ינחה אותנו. הצלחנו להיפגש מספר פעמים וביננו תשתית משותפת של ידע והצגנו אותה למפקדים. לא היה מוביל מוגדר של המשימה, וזה היה כל היופי, האחריות לתהליך היתה אצל כולם'...

.. 'המקום בו הרגשתי שילוביות היה כשהייתי רע"ן, זה דרג יותר מתאים לשילוביות, היתה קבוצה של שלושה קצינים ואנשיהם (מאג"ת, אמ"ן ואמ"צ), נפגשנו פעם בשבועיים ויצרנו תוצרים לרח"טים'...

מקומם של מפקדים איננו בפעולה המשולבת אלא הם נתפסים כ'קהל היעד' של התהליך המשולב. כפי שנראה בהמשך, רוב המרואיינים רואים במיקומם הארגוני, בבכירותם ובמאפייני הסביבה בה הם פועלים כמכשול ליכולתם לפעול בעצמם באופן משולב.

שישית, שילוביות מחייבת יצירת רצף של פעולה שילובית שאינה מסתכמת במפגש הפיזי בין הנציגים של הגופים – לשלוח חומרים רלוונטיים, לנהל שיח באמצעות הרשת, זה החשיבה המתמדת על המשימה המשותפת, וכד'. יש פה אוסף מקוטע של אינטראקציות שמתמשכות על פני זמן:

... 'כל היופי בתהליך שביצענו הוא, שפיתוח הידע והרעיונות ורמת המחויבות של כל אחד מאיתנו, לא היתה רק במפגשים עצמם, אלא גם בין המפגשים. הנושא שעסקנו בו היה בדמנו ולכן התעסקנו בו גם בין המפגשים. בסוף יש חשיבות רבה למה שקורה בין הפגישות, זה מה שסייע לנו לדחוף את התפיסה קדימה'...

שביעית, התפיסות המבוטאות על ידי המרואיינים נשענות במידה רבה על **הנחת הפרסונאליות של השילוביות**, קרי, במקום בו בעלי התפקידים הינם בעלי תפיסות עצמיות של שיתוף פעולה, אז מראש השילוביות שם תתממש:

... 'אני לא בטוח שאנחנו נמצאים היום במציאות בה המודעות והצורך בשילוביות נוכח בתרבות הארגונית שלנו. ולכן, בהרבה מקומות היא תלויה מפקד. במקומות שבהם יש מפקדים שחיים את הרשתיות, וזה חלק בלתי נפרד מהעבודה שלהם, ללא קשר למשימה ספציפית, אז סביר להניח שהארגון יהיה פתוח יותר לסביבתו החיצונית ולעבודה עם גורמים מארגונים מקבילים'... נראה כי אין בכך ביטוי לתרבות ארגונית שילובית מושרשת, אלא לפעולה יזומה של אנשים שלעתים נתפסים כ'חריגים'.

דפוסי פעולה במטה הכללי המעכבים שילוביות

בחלק הקודם, מיפינו הנחות יסוד המגולמות בתפיסות המפקדים את השילוביות המאפשרות את קיומה ומהווים מאפיין מרכזי לביטוייה בפועל. בחלק זה, נרצה למפות חסמים עיקריים שעלו בראיונות - ככאלה המונעים הפיכתה של שילוביות לתרבות מושרשת בצה"ל.

אם נמקד את הכוחות הבולמים את היווצרותה של תרבות שילובית דומיננטית ו'טבעית' במטה הכללי בתחום בולט אחד, נצביע על מגוון תופעות המתכנסת תחת 'מאבק העוצמה בארגון' ו'פוליטיקה ארגונית'²⁰. הכוונה היא למכלול הפעולות וההתנהגויות בהן נוקטים מפקדים והגופים שהם מפקדים עליהם על מנת לקדם עצמם, את הגופים עליהם הם מפקדים או את עצמאות תפקודם האישי והארגוני. ה'פוליטיקה הארגונית' מתקיימת באופן המובהק ביותר בדרג הפיקוד הבכיר ביותר, כך לטענת רוב המרואיינים, ואחד מביטוייה המרכזיים הוא המאבק המתמשך סביב חלוקה והקצאה של משאבים. אחד הקצינים ביטא את העניין בצורה החריפה ביותר, אם כי הוא הדהד דברים מעודנים יותר ששמענו ממרואיינים נוספים:

... 'עליונות הלוקאל-פטריטיזם, אם זה טוב לגוף שלי ורע לצה"ל או לישראל, זה יקרה. אם זה רע לגוף שלי וטוב לצה"ל או לישראל, זה לא יקרה. אני אומר את זה בכוונה באופן בוטה... אנחנו רואים את טובת הארגון שלנו לפני הטובה הכוללת, הראייה המערכתית'...

קצין אחר ניסה למתוח קו כדי לסמן היכן ה'פוליטיקה הארגונית' הופכת לעניין עצמו:

... 'עד רמת הרמ"חים, תקשורת מדהימה. באמ"ן, באמ"ץ, חיל האוויר, פיקודים... אני חושב שזו קבוצה מאוד מאוד חזקה. אמון בסיסי קיים. כשזה עולה קומה אחת לרח"טים, העסק הזה מתרסק. פשוט מתרסק... רח"טים זה כבר דרג כזה שחשוף לרמטכ"ל, חשוף לפוליטיקות, חשוף ליותר דברים שדרג האל"מים רואה, דרג הסא"לים לא רואה בכלל. התנפצנו כל פעם ברמות כאלה שלעיתים הגיעו בסוף הנחיות מרח"טים לא לשתף פעולה'...

והנה ביטוי נוסף לעניין מפי קצין אחר:

... 'זה היה גוף ארגוני, זה היה גוף שבו באים בכירים, אינטרסנטיים לצורך העניין, ומדברים על הידע החדש. וברור שכשהם מדברים עליו, אז הם מביאים לשולחן דברים שהקבוצה לא הביא לשולחן - משאבים, חילוקי דעות על חלוקת משאבים, על אופן המימוש, כל מיני דברים שמלכלכים את הדיון הטהור'...

²⁰ בעניין 'המאבק על העוצמה בארגון', ר' יחזקאלי, פ. וש. אונגר-משיח (2014). **הקרב על העוצמה בארגון**. ייצור ידע - האתר של ד"ר פנחס יחזקאלי, 13/8/2014. בעניין ה'פוליטיקה הארגונית', ר' סמואל, י. (2002). **המשחק הפוליטי**. לוד: זמורה ביתן ואוניברסיטת חיפה.

אופני הביטוי של ה'פוליטיקה הארגונית' מגוונים ויכולים ללבוש צורות שונות. ראשית הצירים היא, על פי הקצינים, המיקוד המובהק (הבלעדי כמעט) של המפקדים בפיקוד על הגוף שבראשו הם עומדים, מה שמותיר מעט זמן לעסוק בפעילות המשולבת:

...נגיד – הערכת מצב מודיעין, אירוע חשוב מאוד באמ"ן... השקעתי בה הרבה שעות, באופן אישי, נגיד 30 שעות... קיבלנו הרבה מאוד מחמאות, וכד'... אבל אנחנו מגיעים להערכת המודיעין השנתית במטה הכללי, שהיא גם [המופע שבו מציגים את הערכת המצב] האסטרטגית והמענה המבצעי ואיפה אנחנו פוגשים את שניהם בפעם הראשונה? ביחד אצל הרמטכ"ל. אנחנו שלחנו נציגים לאג"ת ואמ"ץ ולהיפך... הייתי צריך להשקיע 20 שעות בתוך הבית ו-10 שעות להיות אישית באמ"ץ ובאג"ת...

גם כאן יש התנגשות בין תפיסת המפקד, האחראי באופן אורגני למסגרתו, לבין הצורך לפעול במרחב שחורג מגבולות המסגרת עליו הוא מפקד ולהשתתף בו באופן פעיל:

... הייתי מוסיף עוד מושג, Interdependence, תלות הדדית, ולא עצמאות. זה גם משהו שהוא מנוגד לתרבות הצבאית באופן בסיסי. כל מפקד, כל ראש יחידה, יש לו את היכולת. אנחנו מתחנכים לעצמאות, אנחנו מחנכים לעשות דברים לבד. .. אז השילוביות אומרת: לא, אני חייב, כשאני מסתכל על העולם, על בעייה, אני צריך להבין איזה דיסציפלינות יש, מה חסר אצלי שיש לאחרים. גם כדי להבין את הבעייה יותר טוב, וכדי להתמודד איתה, לטפל בה, לפתור אותה'...

ה'פוליטיקה הארגונית' אף באה לביטוי בהיעדר שיתוף במשאבים ובדע בין הגופים השונים:

...במב"ם יש משימות שהוטלו על גופים שהם לא אמ"ן ואמ"ן הוציא אותם מהמשחק... ייבשו אותם. לא נתנו להם את המודיעין ופשוט לא הצליחו לתפקד... במערכה אחרת, חיל האוויר, גם הם יכולים להחזיק את אמ"ן בביצים. כי הם אומרים 'אתה לא נותן לי מודיעין, אז אני אגיד לך שהמנועים של המזל"טים שלי מקולקלים'...

...אמ"ן החליט לקחת את המב"ם, אז זהו, אמר 'חברה', אני צריך גם להביא את היכולת הזו, גם לבצע וגם לשמור על המקורות שלי. אז בבקשה, אל תשגעו אותי, אני עושה את זה... ר' אמ"ן אומר לרח"ט הפעלה: 'תקשיב, אתה עושה את זה', אז רח"ט הפעלה יותר לא שואל אף אחד כלום. אף אחד לא מתעסק איתו'...

...אמ"ץ חלש מאוד כמתכלל וכאינטגרטור, מח"א יודע לעבוד במשק סגור, למרות שהוא יודע שזה לא נכון. גם אמ"ן הוא גוף דומיננטי וחזק, שידע לעבוד לבד. ועכשיו לך תתכלל את שני הגופים האלו למשימה משותפת'...

למעשה, מתקיים דחף ארגוני חזק מאוד שמעדיף פעולה ב'משק סגור' על פני פעולה משולבת. אופי פעולה זה מושרש בביטויים של התרבות הארגונית של צה"ל:

"המערכת כמנגנון מתגמל שמקדם את הפעולה המשולבת. לרוב המפקדים נבחנים ומוערכים על היקף העשייה שלהם ועל האופן בו הם מקדמים את המשימות שלהם, ולא על כמות הלינקים שלהם והחיבור שלהם לגופים אחרים וגם לא מוערכים על שיתוף הפעולה שלהם עם גורמי עבודה מגופים מקבילים. "ההתנהגות" של המערכת לעיתים נוגדת את ערכי השילוביות, באופן לא מכוון, אלא במסרים ובפידבק שמועברים לגורמי העבודה."

"אתה בסוף נמדד על התוצר שאתה מביא ולא על שיתוף הפעולה שעשית"

היות והגופים במטה הכללי הם יישויות ארגוניות שבמקרים רבים יכולות לפעול באופן עצמאי מבחינה ארגונית, תפעולית ומשאבית, אז הדבר מתאפשר. בנוסף, מפקדי הגופים הינם בכירים מאוד, בעלי ניסיון ולרוב מפקדים לוחמים בעצמם, דבר התורם ליכולת (ההיפותטית) לקבל משימות עצמאיות ולנסות ולממש אותן באופן עצמאי. כך, יוצא שמחד, מפקדים וגופים במטה הכללי מסוגלים לקיים משימות שאינן בעלות זיקה ישירה לתחום המקצועי עליו הם אמונים ובמידה רבה דורשות שילוב של גורמים שונים. מאידך, כל אלה בודאי מעכבים את היכולת

לקיים שילוביות של ממש בין גופים שונים, ובעיקר, בין בעלי תפקידים בעלי רקע, ניסיון וידע שונים הבאים מגופים שאינם בכפיפות לאותו המפקד.

המימד השני המעכב שילוביות קשור **לאופן שבו מובנים תהליכים של שיח, חשיבה ופיתוח ידע**. חשיבותו של העניין, היא בכך ששילוביות בדרג המטה הכללי נתפסת כעוסקת בעיקר בפיתוח ידע. אופני ההבנייה של השיח ותהליכי פיתוח הידע במטה הכללי (ואולי בכלל) מהווים, לעתים, חסם בפני פעולה שילובית. לדוגמא, מתקיים תהליך מטה בגופים השונים הרלוונטיים לפיתוח ידע מסויים, במסגרתו נקבעת על ידי מפקד הגוף את 'עמדת הגוף'.

פרקטיקת גיבושה של 'עמדת הגוף' היא מנגנון שמבנה תוצרים 'מוגמרים' של כל אחד מהגופים באופן שלא תמיד מאפשר גיבוש תוצר משותף. עמדת הגופים מובאת לתוך מופעים של שיח, פיתוח ידע או חשיבה שמאורגנים, במקרים רבים, דרך עיקרון ה'נציגות' הגופית. הנציגים של הגופים השונים המזומנים לדיונים אצל בכיר בגוף נתון יוצרים תחושה של שיתוף וחשיבה משותפת בין גופים (שכן הגופים מיוצגים בדיון באופן מלא), כוונה לשמוע דעות שונות, רצון לקיים הכלה של דיסציפלינות וזוויות הסתכלות שונות. לכאורה, שיתוף הגופים דרך הנציגים עשוי להתפס כמהלך מקדם שילוביות. עם זאת, הקצינים מציעים זווית ראייה אחרת לתופעת ה'נציגות', כאשר זו מנותחת ביחס לשילוביות:

... 'התחלנו קבוצת למידה לאחת הזירות וקבענו שעושים אותה בשעות 'חריגות' כדי שיוכל להיות קבוע. .. הגיע רמ"ח מקביל אליי, ישבנו שם ביחד ולמדנו. היום עוד ישבתי עם אחד האלופים לשעה והבאנו תוצר... עכשיו, כמה השקיעו בדיונים על העניין הזה?? ההוא, הרס"ן הולך לפה, ההוא מציג פה, הוא הולך לשם... כמה כפילויות יש בתוך כל הדברים האלה? אנחנו באמת בתרבות של לשלוח נציגים וגם כל אחד רוצה שישלחו אליו נציגים, אז הוא כן שולח, אבל נציגים הם אף פעם לא באמת רלוונטיים מאוד, ואף פעם לא מצליחים להגיע לשותפות... יש תפיסה שאומרת 'אני יודע מה נכון ואני רוצה להשפיע בדיון שם, אני אשלח את הנציג הרלוונטי, אבל אני לא רוצה להגיע', ואז לא מגיעים לאיזורים של שותפות, לאיזורים בהם מתפתחות הבנות יחד'...

תפיסת הנציגות לא מאפשרת דיון שמייצר משהו חדש משום שהנציג, לרוב, מסוגל רק להציג 'עמדת' הארגון אותו הוא מייצג, ואילו הפעולה המשולבת מחייבת תרומה מסוג אחר מהמתתפים בה:

... 'מביאים רמ"ד מאמ"צ, הוא יודע רק לקרוא את עמדת רח"ט מבצעים, ואני קורא אותה יותר טוב ממנו. אם הרמ"ח היה בא, הדיון היה מתרומם'...

"במהלך צוק איתן התקיימו פורומי תכנון בשעלח שאליהם הגיעו נציגים מכל האגפים האחרים, אך המפגש היותר חשוב היה בין לבין, ולא דווקא בפורומים עצמם. למפגשים האלו לעיתים הגיעו נציגים מאמ"ן, אבל לא כאלו שהיו עם תרומה למשימה. בסוף אני מחפש שותף שידע גם להביא את הידע המודיעיני הרלוונטי, אבל גם לצאת מהמשבצת המודיעינית ולהיות שותף לחשיבה מערכתית. קצין בדרגת רס"ן שתופס עצמו כנציג לא יכול לספק לי את הדבר הזה"²¹

מהאמור עד כה, נראה כי תפיסת הנציגות מכוונת, בעומק שלה, להביא למצב שגוף כלשהו משפיע על הידע של הגוף האחר, על עמדותיו ותוצריו, אך לא עוסק ביצירת שותפות שתייצר תוצר משותף. במובן הזה, תפיסת ההשפעה על האחר מעצבת את דפוס היחסים בין הגופים כיחסים של ספק – לקוח ולא כשותפות²².

²¹ ציטוט זה מפי אל"מ באגף המבצעים במטכ"ל לקוח מתוך: פומרנץ, ל. וא. חבקין. (2016).

²² ר' ספראי, מ. (2008); וכן ויינר, א. (2012).

להבנייה הפוליטית של הדיונים, על ביטוייה הטכסיים שלה, נודעת חשיבות גדולה כמערכת תהליכים של שילוביות במטה הכללי. 'כללי המשחק' הנהוגים ביחס לזימון ולהשתתפות בדיונים ובעלי התפקידים האחראים להנכחתם יוצרים מנגנון שמעבד שילוביות באופן בולט במיוחד:

...'הרמ"חים של הגופים השונים. נראה לי שהמקום הראשון שבו הם נפגשו זה אצל הרמכט"ל. כנ"ל הבכירים האחרים. כי: רח"ט מחקר יבוא לר' אמ"צ? או לתא"ל מקביל? וכנ"ל התא"לים המקבילים לו? מה פתאום?...

ההנחה כי משתתף בדיון יהיה כמעט תמיד נמוך בדרגה מזה המוביל את הדיון חוסם, מראש, את היכולת של מקבילים להתכנס על מנת ליצור ידע חדש:

...'יש כללי טכס לא כתובים: לכל דיון של אלוף מגיע קצין עד אל"מ מהגוף השני.... זה אנטי-שילוביות!...

בהקשר הזה, לרל"שים במטה הכללי יש משקל רב בתכנון ובעיצוב סדר היום של המפקד והארגון. הרל"שים, פעמים רבות, נתונים ב'כללי משחק' שמשותפים לרל"שים כקבוצה ומעצבים את טיב ועומק הקשר בין הגופים ובין המפקדים של הגופים הללו. בנוסף, הרל"ש ומטהו האישי של המפקד אף הוא חוסם את האפשרות להיווצרות של שילוביות²³:

...'גם ציר הרל"שים שהוא ציר מאוד מאוד חשוב במטה הכללי, הוא מאוד מחוייב לדבר הזה, לוודא שמגיעים נציגים. אם הרל"שית שלי הוציאה לי זימון שאני אשלח נציג ולא שלחתי, היא תתעצבן עליי, מסיבה אחת פשוטה – כי היא רוצה שמחר ישלחו לה את הנציגים, בסדר? יש מחויבויות לוודא שיש נציגים. אבל עד כמה הרל"שים והרל"שיות מבינים שתפקידם לייצר זמן משותף למפקדים?... המנגנון הזה, בטח מרמת התא"ל, של הדלת, והרל"שית והאוכל שמביאים לו למשרד והנהג, הוא לא מאפשר לך לחיות ברשת, זה אנטי שילוביות!...

תופעה שלישית שעלולה להתגלות כמערכת שילוביות בדרג המטה הכללי היא דווקא **תופעת ה'דמיון והחפיפה המקצועית' בין הגופים**. חלק מהקצינים טען כי במקומות בהם אין מובחנות מקצועית מספקת בין הגופים, יכול להתפתח קושי בקיומה של שילוביות. לעומת זאת, גופים שביניהם מתקיימת שונות מקצועית גבוהה, נכונותם להשתלב גבוהה יותר:

...'הרבה יותר קל לשתף פעולה עם גורמי עבודה בצה"א, כיוון שהם יושבים על משבצת שונה מאמ"ן ואין כל בסיס לתחרות. לעומת זאת, מול אג"ת יש הרבה יותר פוטנציאל חיכוך, ועל כן אני חושב שבין הגופים קיים פחות שיתוף פעולה. ועוד דבר אני לא מצליח תמיד להבין מה הערך המוסף של אג"ת, על פני מה שאני יכול להביא מאמ"ן!...

...'מרגע שנתנו לחיל האוויר את האחריות על המערכה, היה אחראי על ייצור הידע ולכן הביא כל הזמן אנשים מאג"ת ומאמ"ן והמידע היה צריך להשפיע על התכנון... שם ישבו רע"נים של כל הגופים ויצרו ידע חדש... יכול להיות שזה כי לא היה חשש שחיל האוויר ישללט לנו על המודיעין!...

מובחנות מקצועית בין הגופים עשויה להוות גורם מקדם שילוביות ודווקא החשש מחוסר מובחנות הקיים בין גופים שהתכנים שהם עוסקים בהם או מתודולוגיות העבודה שלהם דומים יכול להוות חסם לשילוביות מוצלחת. בהקשר זה, החשש הוא מחשיפת ידע שיילקח על ידי הגוף השני והוא יעשה שימוש בו:

...'עם חיל האוויר היה לי יותר קל... אם הייתי שולח רע"ן שלי לאג"ת, אולי הוא ייקח לי, אנשים שלי יציגו לו והוא יציג אחרי זה משהו משלי!...!...

²³ עוד בעניין זה, ר' סנג, מ. (2015). **מיסוד ושינוי במפקדות בכירות בצה"ל**. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה. ירושלים: האוניברסיטה העברית.

גורם רביעי שעלה כמעכב את אפשרות היווצרותה של תרבות שילובית הוא **היעדר ה'שילוביות הטכנולוגית'**. לטענת חלק מהקצינים, קשיי החיבוריות הטכנולוגית בין המערכות השונות שבשימוש הגופים היא מכשלה ארגונית מרכזית שמשפיעה על העניין. אחד הקצינים אומר:

... 'משהו מאוד מאוד מורכב, לדעתי, זה עולם מערכות המידע... בכל הבניין הזה, אם תמצא פה 10 עמדות צה"לנט, אז לא קוראים לי [בשם שלי]... רוב המצגות שלנו לא מסווגות. אם אני אשלח לאמ"ץ ולאג"ת את המצגות, ולא בפורמט PDF, אז הם גם ישתמשו בשקפים האלה... אם אני אבוא לדיון באג"ת ורואה שקף שלי עם השם של אג"ת, אני אומר 'מעולה, הרווחתי!...'.

עם השנים התשתית הטכנולוגית הופכת להיות חלק בלתי נפרד מהעשייה היומיומית, כך שהשונות הטכנולוגית בין הגופים מערימה קשיים ביכולת לייצר מרחבי פעולה משותפים. מהדוגמאות שקיבלנו אפשר ללמוד כי ברגע שיש הבנה של הצורך, ניתן להתגבר על הפערים הטכנולוגיים, אך באותה נשימה, הפערים הטכנולוגיים עשויים להיתפס כגורם שפוגע בשילוביות.

דיון ומסקנות

תפיסות המפקדים אודות שילוביות והדפוסים או התופעות המעכבים אותה, כפי שבאו לידי ביטוי בדברי המפקדים שאיתם שוחחנו, ממחישות כיצד זו באה לידי ביטוי במטה הכללי. מן העמדות של המפקדים ביחס למצבים, לדרגים ולאופנים שבהם שילוביות מתקיימת ומתיישמת ביעילות וכן דרך התופעות המעכבות שילוביות, נרצה להעלות שלושה טיעונים ביחס לטיבה של השילוביות – כפי שהיא מוגדרת על ידם – וכן ביחס לאפשרות ליישם שילוביות מקיפה ועמוקה יותר, וליצור תרבות שילובית במטה הכללי.

ראשית, תפיסת השילוביות שעולה מדברי הקצינים במטה הכללי שערים שוחחנו, הינה מצמצמת בעיקרה ובמהותה.

עיון בדברי הקצינים מעלה כי שילוביות נתפסת כמנגנון פעולה ארגוני שהפעלתו נדרשת במצבים מיוחדים, יעילותו טובה לרובד מסויים בלבד של הטיפול וההתמודדות עימם, והיא מוגבלת לדרג ולאזור ארגוני נתון. כך, שילוביות נתפסת כמנגנון שנועד להתמודד עם אתגר או בעייה מורכבת שלגביהם חש הצבא אי נוחות ביחס למוכנותו ואין לצבא מענה 'מן המוכן'. בכך שוללות תפיסות אלה את האפשרות לפעול בשילוביות ארגונית מלאה גם למול משימות או נושאים שוטפים שאף שאינם מציבים אתגר מחשבתי מסוג אחר וחדש, הפעולה המשולבת היתה הופכת את מימושם ליעיל, נכון וממצה הרבה יותר את היכולות הקיימות.

במידה דומה, כפי שהראנו, הושם דגש מיוחד לצורך בשילוביות היכן שנדרש פיתוח ידע חדש ואחר. מכאן, שמקטעים אחרים של הפעולה המטכ"לית – תכנון אופרטיבי, תכנון ארגוני, בניין הכוח לסוגיו השונים, הפעלת הכוח בפועל – כל אלה הינם מקומות **שלא זהו כדורשים פעולה משולבת** בדרג המטה הכללי, אף ששילוביות בכוחה להגביר את האפקטיביות הארגונית והמבצעית של צה"ל. עוד הודגש כי דרג העוסקים בשילוביות באופן מוצלח הוא דרג הסא"ל (לעתים גם אל"מ) וכן שאלה יהיו, לרוב, אנשי מטה יותר מאשר מפקדים, או מפקדי מטה בכירים. כמובן, שבכך מובלעת ההנחה כי שילוביות בדרג של מפקדים וקציני מטה בכירים (תא"ל, למשל) איננה נדרשת, או לחלופין כלל איננה אפשרית.

שנית, **'היעדרותם' של מפקדים בכירים ממעשה השילוביות פוגעת ביכולת ליצור ולהנכיח את המערכת המשולבת וכן מייצרת, דרך הדוגמא (Modeling) אותה נותנים המפקדים הבכירים לפקודיהם, תרבות לא שילובית.**



קבוצות חוטים משולבים ליצירת חבל

הנחת היעדרותם של המפקדים הבכירים בפעולת השילוביות מאתגרת את מעט ההגדרות של שילוביות הקיימות המניחות הנחה כפולה: האחת, הן מניחות את קיומה של יישות ארגונית משולבת המכנסת במסגרתה בעלי תפקידים מ'ארגוני המוצא' השונים בתוך הצבא הרלוונטיים לאותה המשימה; השנייה, הן מניחות כי תפקידה של היישות המשולבת היא לממש משימות ברורות ומפורשות²⁴. לעתים יכולות אלה להיות משימות של פרשנות המציאות ופיתוח ידע ביחס אליה (כפי שהציעו רוב רובם של המרואיינים שלנו) אך לעתים אלה יכולות להיות גיבוש תוכנית מבצעית, יצירת הערכת מצב אינטגרטיבית או הפעלת הכוח באופן משולב. על מנת להקים ולקיים את היישות הארגונית המשולבת ולממש את משימתה, נודעת חשיבות רבה להובלת הפעולה המשולבת באמצעות מפקד שהינו דמות המייצרת, מנכיחה ומובילה את המערכת המשולבת סביב משימה נתונה²⁵. במקרה זה, **הימנעות של המפקדים הבכירים מעשייה שילובית מובילה לשתי השלכות ארגוניות מרכזיות: האחת, היא פוגעת ביכולת ליצור ולהנכיח את המערכת המשולבת שנדרשת כדי לקיים תהליכים ומשימות בדרג המטה הכללי**. בלעדי מערכת זו, היוזמות של קצינים ב'דרגי העבודה' (אשר, כאמור, לכשעצמן הן ברוכות ובריאיות מאוד מבחינה ארגונית) לא יתורגמו לתוצר משולב כולל אלא רק לסיכום של התכנסויות חשיבה מזדמנות שלא תמיד ישפיעו על התפוקה של המטה הכללי; **השנייה, אי עשייה שילובית של מפקדים יוצרת דוגמא (Modeling) עבור פקודיהם שבה שילוביות אינה רכיב משמעותי. במצב דברים זה, קשה לצפות שתיווצר תרבות שילובית של ממש**.

באשר למקומם של המפקדים בפעולה המשולבת, ישנו עניין נוסף. ההגדרה של שילוביות כחיונית במקומות שבהם נדמה כי קיים אתגר (מבצעי או אחר) שלא ניתן לפענח אותו ולתת לו מענה אלא בשילוב של יכולות והתמחויות הקיימות בגופים השונים, מחייבת כי המפקדים בארגון יהיו מסוגלים (ורשאים מבחינה תרבותית) לחוש אי נחת מכך שאין מענה לאותו האתגר, ואף יוכלו לבטא את זה בקול רם ומפורש כצעד ראשון בדרך ליצירת המענה.

שלישית, **תפיסתם המצמצמת של הקצינים עימם שוחחנו אינה מקרית ואינה קשורה רק לתחרות על משאבים, על יוקרה, על כוח או על שליטה. יצירת תרבות שילובית ומימוש של שילוביות בדרג המטה הכללי נתקלים בקושי ארגוני רב משום שהיא מאתגרת מבני עומק תרבותיים מושרשים בתרבות הצבאית, בכלל, ובזו של צה"ל, בפרט.**

²⁴ ר' הגדרתו של פורום 'מחשבה' (2004); משה, ר (2011); ויינר, א. (2012).

²⁵ ר', בעניין זה, את רזי, ע. ופ. יחזקאלי. (2007). **מנהל ציבורי על פרשת דרכים: מאנוכיות לשיתוף פעולה**. גלילות: המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות, המכללה לביטחון לאומי, צה"ל.

המקום (או היעדר המקום) המיוחס למפקדים הבכירים בכינונה ובמימושה של שילוביות 'מתכתבת' עם הדגש הבולט שניתן על ידי המרואיינים שלנו על ה'פוליטיקה הארגונית' המאפיינת את גישת ופעולת המפקדים בדרג הבכיר. עניין זה אף הוא מחייב דיון מעמיק והתייחסות רצינית. אמנם ללא ספק, ארגונים הם זירה פוליטית בה פרטים מקיימים תחרות על הנכחת רעיונותיהם, על השגת המשאבים הנדרשים למימושם, על קידום האישי ועל שמם הטוב, ובודאי כי הדבר נכון ככל שעולים בהם במעלה מדרג ההירארכיה הארגונית, אך לא ניתן לעלות על הדעת כי מפקדי צה"ל 'נגועים' בעניין זה עד כדי סיכול האפשרות ליצור לצה"ל יכולת ארגונית אסטרטגית כה נדרשת כמו שילוביות.

מי שיטען כי מפקדים יקיימו מהלכים שבאופן ישיר או עקיף יפגעו בסיכויים ליצור את המסגרת המשולבת הנדרשת, וזאת לשם קידום האישי או קידום של הארגון שעומדים בראשו – יעשה לעצמו 'חיים קלים'. לכן ברצוננו להציע הסבר נוסף, אולי חלופי ואולי משלים, לטענת ה'פוליטיקה הארגונית' הטהורה.

על פי עמדות בעלי התפקידים איתם שוחחנו, אשר בתפקידם נמצאים בצמתים מרכזיים במטה הכללי, **השילוביות מאתגרת לפחות שני מבני עומק תרבותיים מרכזיים: האחד, תפיסת האורגניות של הכוח, שהיא עיקרון - על בבניין הכוח ובהפעלתו בצה"ל; השני, אתוס הפיקוד, דמותו ותפקידו של המפקד בצה"ל.** במבנה עומק תרבותי כוונתנו היא ליסוד קבוע (עיקרון מארגן, היגיון פעולה מרכזי, ערך מוביל, כללי משחק) שיכול, בנסיבות ארגוניות שונות, לעבור שינויים ולהופיע באופן מפורש בתצורות שונות אך בכל התצורות הללו היסוד הקבוע נשאר בו. הדבר משול לארון מזולרי, כאשר מרכיבי הארון נתונים יחד עם כללים מסויימים להרכבה שמאפשרים תצורות שונות לארון (הוספה או הורדה של מדפים, הצבת מדפים בגבהים שונים, ועוד)²⁶. ברוב המקרים, יסוד קבוע זה הוא יסוד שעל פיו מעוצבים תהליכים, מגיבים למצבים קריטיים או קובעים מבנים ארגוניים שונים.

תפיסת האורגניות של הכוח - התפיסה לפיה כל חייל נתון צריך לפעול תחת מפקד אחד מוכר שהוא חלק ממסגרתו וכפוף למרותו, וכך גם מסגרות שכפופות למסגרות אחרות באופן קבוע - היתה מאז ומעולם אבן יסוד של הארגון הצבאי הנלחם. עיון מעמיק בספרות הקלאסית של הפסיכולוגיה הצבאית מלמד כי בניית מסגרות לוחמות אורגניות בהן לוחמים ומפקדים מוכשרים, מתאמנים ופועלים יחד לאורך זמן, נחשב מאז ועד היום לצורך חיוני לבניית היעילות הקרבית של הכוח. זאת, משום שמקובל לחשוב כי אורגניות, המכווצת יחד קבוצות של לוחמים לאורך זמן שעוברים במשותף סדרה ארוכה של חוויות הכשרה ואימון מחשלות, היא הדרך לבנות לכידות, תמיכה חברתית, בקרה חברתית וגם דפוסים של התקשרות בין מפקד לפקודיו. הרכיבים הללו נתפסים כקריטיים בהשפעתם על יכולת הפעולה של הלוחם ושל המסגרת נוכח כוחותיו המפרקים של שדה הקרב ומצבי הדחק הקיצוניים שזה מזמן ללוחמים²⁷.

אורגניות הכוח מודגשת באופן קבוע כעיקרון שלא ניתן לוותר עליו. אלא שתפיסת האורגניות אינה תחומה לעולם של הלחימה הטקטית אלא היא עיקרון מארגן של התהליכים, המבנים והתרבות של צה"ל. כך, פיתוח כוח האדם של צה"ל נעשה באופן אורגני (לרב בחילות ובמערכים, כאשר כמעט ואין מעבריות ביניהם), תקציבים מוקצים, לרוב, לזרועות ואגפים לצורך קיומם וביצוע משימותיהם כאורגן (לעומת האפשרות כי תתקצבנה משימות שהביצוע שלהם מערב יותר מאגף או זרוע אחד), הצגת תוכניות העבודה הן זרועיות או אגפיות, ועוד.

החשיבה האורגנית, שדרכה מאורגנים תהליכים רבים בצבא, מתנגשת עם החשיבה השילובית, משום שהיא מדגישה את חלוקת האחריות בין הגופים ולא את מרחבי האחריות המשותפים ויוצרת תוצר כאוסף של תשומות של הגופים ולא כתוצר אינטגרטיבי שנוצר במשותף על ידי נציגים של כל הגופים. החשיבה האורגנית אף גורמת למפקדים, במקרים רבים, לסמוך אך ורק

26 הדוגמה לקוחה מהאתר 'טקסטולוגיה' - <http://textologia.net/?p=809>.

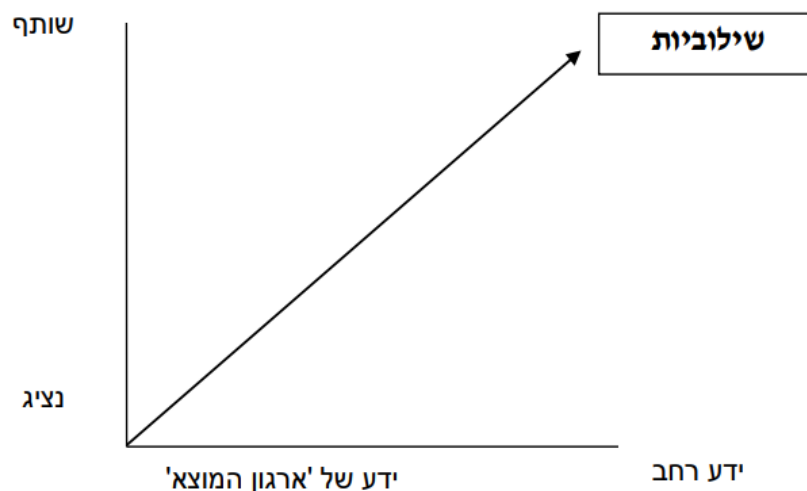
27 לרר, ז. ו.ש. עמרים. (2001). פסיכולוגיה צבאית, מאגר ידע א'. זרוע היבשה: המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית.

על האנשים והיכולות הכפופים להם, משום שאלה זמינים וקשובים לו ומאפשרים לו לקדם את ענייניו באופן מהיר וב'מעגלים קצרים', ולהתייחס לאנשים וליכולות של גופים אחרים שרלוונטיים לביצוע המשימה כאל 'בונוס' שאין ודאות לגבי מידת תרומתם בה או מחויבותם אליה. למעשה, אנחנו **מציעים לראות בדחף הארגוני ליצירת אורגניות, הסבר תרבותי עמוק לתופעות של אי שיתוף פעולה, הניסיונות של גופים שונים לעבוד באופן עצמאי וללא תלות עם אחרים, והתחרות על משאבים ועל הכתבת סדר היום וסדרי העדיפות המבצעיים והארגוניים – כל אלה תופעות הקשורות ל'פוליטיקה הארגונית'.**

אחד הביטויים המייצגים של האופן שבו מתנגשים עיקרון האורגניות והתרבות השילוביות הוא יחסי הגומלין שבין קבוצת בעלי התפקידים המשתלבים לצורך משימה (אשר יוצרים יישות ארגונית נפרדת – היישות המשולבת), נציגי הארגונים השונים המרכיבים את היישות המשולבת ו'ארגון המוצא' שמהם הנציגים מגיעים. דברי המפקדים איתם שוחחנו שיקפו שני רצפים שעל פניהם מתנהלים ה'נציגים' בבואם להשתתף במשימה משולבת: האחד, הרצף הקשור לגישה כלפי ההשתתפות במשימה המשולבת; השני, הרצף שקשור לאופי או סוג הידע שהוא מביא אליה.

גישת המשתתף יכולה להיות, בקצה אחד, גישת 'נציגות' שבה המשתתף במשימה המשולבת תפקידו לייצג את עמדת 'ארגון המוצא' שממנו הוא מגיע. לרוב, אלה יהיו הנציגים הזוטרים יחסית שמופיעים לדיונים בפני מפקדים בכירים כאשר חופש הבעת דעה עצמאית מוגבלת למדי, הן בשל דרגתו וניסיונו המוגבלים לעתים, והן בשל הציווי של 'ארגון המוצא' לייצגו. קצהו השני של הרצף הוא גישת ה'שותפות', בה בעל התפקיד המשתתף במשימה המשולבת פועל כשותף מלא ושוויוני ביצירת התוצר האינטגרטיבי או בגיבוש התוכנית למימוש המשימה.

באשר לאופי הידע שכל בעל תפקיד תורם למשימה המשולבת, אף הוא יכול להיות משני סוגים: האחד, ידע ויכולות שקשורות לתחום המקצועי שלו ומיוצר על ידי 'ארגון המוצא'; השני, ידע רחב שיש לבעל התפקיד שהוא רחב יותר מסך הידע של ארגונו, ומקורו בניסיונו האישי והמקצועי, בהבנות שנוצרו אצלו מתוך שותפויות קודמות עם אנשים בגופים אחרים, ועוד. ניתן לנתח את פעולת הנציגים כמתקיימת בחיבור שבין שני הרצפים הללו – כפי שמתואר באיור הבא:



כך, ככל שבעל התפקיד משתתף מתוך עמדה של שותף ומביא למשימה המשולבת ידע רחב יותר מאשר הידע המיוצר בארגון שממנו הוא מגיע, כך תתקיים שילוביות עמוקה הרבה יותר. הפעולה תחת עיקרון האורגניות פועל ככוח ה'דוחף' את הארגון לפעולה מתוך עמדה של נציגות – קרי, תרומת ידע של ארגון המוצא - מה שמעכב את היכולת השילובית בארגון.

אתוס הפיקוד - דמותו ותפקידו של המפקד אף הם מאותגרים, כאמור, בניסיון ליצור תרבות שילובית במטה הכללי. אלה מציבים את המפקד בצה"ל במרכז העשייה הצבאית ומטילים עליו ציפייה כי 'על פיו יישק דבר'. מרכזיותו של המפקד, ואחריותו הטוטאלית כלפי יחידתו מטופחות כתרבות וכערך בצה"ל משחר ההיסטוריה. מורשות הקרב בהן מודגשת מרכזיותו של המפקד כמי שיוזם, מעיז, מאלתר, ואף פועל – כשנראה שכך צריך - בניגוד לציוויי המערכת, בולטות בנרטיב המרכזי של צה"ל לאורך שנות קיומו²⁸. מפקדים מתוגמלים כאשר הם מצליחים 'להשיג' משאבים ליחידתם, וקיימת הנחה כי זו אחריותו הישירה של המפקד לדאוג לצרכי היחידה לצורך מילוי ייעודה ולא של המערכת שאמורה לבנות אותה, עד כי לעתים נדמה כי אחריותו של המפקד גוברת על זו של המערכת.

מרכזיותו הארגונית של המפקד אף היא נעוצה, בין היתר, בתנאי הפעולה הנדרשים בשדה הקרב. ב'ממלכת אי הודאות', נודעת חשיבות רבה לכך שמפקד יידע להתמודד עם הבלתי צפוי, יהיה חזק מספיק כדי לקבל החלטות ולשנות תוכניות, לאלתר פתרונות ולמלא את המשימה ללא סיוע של המערכת. גם במקרה הזה, נדמה כי אתוס הפיקוד, שמוצא את ביטויו המרכזי בעולם הלחימה הטקטי, מקרין על מקומו, דמותו ותפקידו הנתפס של המפקד גם בתהליכים שאינם טקטיים במהותם ונוגעים לפעולות החשיבה והתכנון של צה"ל (המאפיינות את עיקר פעולתו של המטה הכללי).

כך, למשל, קיימת תפיסה לפיה תפקידו (הבלעדי) של המפקד הוא קבלת החלטות וכן שזמנו מוגבל משום שהוא עסוק כל העת במלאכת הפיקוד באמצעות דיונים, טכסים, ביקורים, ועוד. מכאן, שיש להביא בפניו תוצרים 'מבושלים' ומוכנים כאשר כל שנותר לו הוא לקבל את ההחלטה הנכונה ולתת דגשים ליישומה. מלאכת קבלת ההחלטות מעסיקה את המפקד עד כדי שהוא צריך שייצרו בעבורו תוצרים (חשיבתיים, תכנוניים או מכל סוג אחר) וברב המקרים, הוא אינו יכול להיות מעורב באופן אישי בגיבושם עם מטהו, עם עמיתיו המפקדים על גופים מקבילים או עם בעלי תפקיד אחרים, שלא בהכרח כפופים לו באופן מבני. לבסוף, מרכזיותם ומעמדם של המפקדים בצה"ל, ודאי אלה הבכירים, מעניקים להם אפשרות להתנגד למהלכים בהם נדרשים לפעול באופן משולב.

נדמה כי בכל אלה, התרבות הארגונית של צה"ל מציבה קושי ליישומה של שילוביות, ובעיקר, בהטמעתה של תרבות שילובית. ראשית, בתרבות שבה למפקדים כפרטים יש יותר כוח מאשר למערכת שהם חלק ממנה, יש קושי ליצור תרבות שילובית, המחייבת תרבות בה המערכת תוכל לקבוע את המשימות המשולבות עבור הפרטים והיחידות בה; שנית, הצורך לבצע משימות משולבות תלוי ביכולת לבנות מסגרת משולבת.

נדמה כי אתוס הפיקוד, שמקדש את המפקד כ'פותר בעיות' בעצמו, מתנגש גם עם הצורך לבטא אי נחת מהיעדר מענה לאתגר קיים – עליו עמדנו לעיל. ההנחה כי המפקד הוא זה ש'על פיו יישק דבר' מאלצת אותו ל'שדר ביטחון מוחלט ביכולת להתמודד עם האתגרים הניצבים בפני הארגון ולהפגין שליטה מוחלטת במתרחש. במצב דברים זה, מעט מפקדים יהיו כאלה המודים

²⁸ האלוף (מיל") אריק שרון ז"ל הוא הדוגמא הממחישה באופן המובהק ביותר את העניין ביחס למסופר על הובלת כוחותיו במלחמת יום הכיפורים, אך הוא אינו היחיד בעניין זה

בכך שקיים אתגר שאין לו מענה ויתפנו לרתום את הגופים ובעלי התפקידים השונים, אשר בפעולה משולבת, יצליחו לייצר אותו.

לקראת סיום, נטען כי העובדה שתרבות ומנגנונים שילוביים בדרג המטה הכללי מאתגרים (או מתנגשים) עם מבני עומק תרבותיים ועקרונות מארגנים בסיסיים של צה"ל הינה מעניינת, אך אינה בהכרח מפתיעה. אין ספק כי צה"ל מצוי בעת הזו בעידן בו הוא נדרש לפיתוח תפיסות ארגוניות, תרבותיות, מקצועיות ומבצעיות שתהיינה מאורגנות סביב הנחות יסוד ומבני עומק אחרים מאלה המהווים התשתית לתפקודו כיום. בהקשר זה, יהיה זה כלל לא מוגזם לטעון כי שילוביות כתפיסה, כתרבות וכעיקרון מארגן הינה צורך ארגוני אסטרטגי להתמודדות יעילה ומתאמת עם האתגרים שהשנים הבאות מזמנות לצה"ל. בד ובד עם שינויי עומק נוספים, נכון יהיה לגבש תמונת עתיד רצויה אודות אופייה וביטוייה של השילוביות, וכן אודות השינויים הארגוניים והאחרים הנדרשים כדי להטמיעה דרך קבע ב'נימי נפשו' של הארגון.

רשימת מקורות

- ויינר, אריאל. "חבירה מבצעית בדרג הטקטי". מפקדת פיקוד הדרום: פסיכולוגיה צבאית. (2010) מאמר פנימי שטרם פורסם.
- ויינר, אריאל. ועשת, מתת. "על מערכות ארעיות וארגונים גבוהי מהימנות – מבט אחר על מבנים ארגוניים בלחימה". מז"י/המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית: מאגר ידע ב', 2003.
- יחזקאלי, פנחס ורז, עפרון. "מנהל ציבורי על פרשת דרכים: מאנוכיות לשיתוף פעולה". גלילות: המרכז למחקר אסטרטגי ולמדיניות. המכללה לביטחון לאומי. צה"ל. 2007.
- יחזקאלי, פנחס ואונגר- משיח, שרית. "הקרב על העוצמה בארגון". מאבק-העוצמה- בארגונים בעניין הפוליטיקה הארגונית ייצור ידע ". האתר של ד"ר יחזקאלי פנחס.
- לרר, זאב ועמרם, שרית. פסיכולוגיה צבאית. מאגר ידע א. זרוע היבשה: המרכז לפסיכולוגיה צבאית יישומית.
- משה, רינת. שילוביות – מודל יישומי לניתוח התופעה מזווית מד"ה, (אמ"ן, מסמך פנימי, 2011.
- לניר, צבי. למה צריך את המושג "שילוביות?"; מערכות 401 (2005): עמ' 27-20.
- סנג, מיכאל. "מיסוד ושינוי במפקדות בכירות בצה"ל". חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה. ירושלים האוניברסיטה העברית. 2015.
- סמואל, יצחק. המשחק הפוליטי: עוצמה והשפעה בארגונים. לוד: זמורה ביתן ואוניברסיטת חיפה 2002.
- ספראי, מוטי. הממשק בין אמ"ן לצה"ל – תובנות ממחקרי תחום מו"פ ליישום מד"ה בסביבת התרגילים המטכ"ליים. (אמ"ן, מסמך פנימי).
- פדן, כרמית וטובי, שרית. "כל השילוביות הזאת באה לתמוך את התמרון הקרקעי": השילוביות הבין-זרועית ב'עופרת יצוקה' – בין פרקטיקה לרעיון, בית הספר למנהיגות, 2011.
- פומרנץ, לימור וחבקין, אופיר. השתלבות אמ"ן בניהול הקרב המטכ"לי במבצע 'צוק איתן' – בדגש על ציר התכנון: מבט מזווית מד"הית. אמ"ן: מסמך פנימי 2016.
- שן, דנה. "יחידת עוקץ כמודל ליחידה חבירה". פסיכולוגיה צבאית 2. 2003.
- Ben-Ari, Eyal, Zeev Lehrer, Uzi Ben Shalom and Ariel Vainer. Rethinking the Sociology of Combat: A Sociological View of the Al-Aqsa Intifada. New York: SUNY Press. 2010.
- Coser, Lewis. "Greedy Institutions". European Journal of Sociology .Vol. 8.2.(1967): pp. 196-215.
- De Campo, Marianne Egger. "Contemporary Greedy Institutions: An Essay on Lewis Coser's Concept in the Era of the 'Hive Mind' ". Czech Sociological Review. Vol. 49, No. 6, (2013): pp. 969-987
- Downey, Richard. "Defining integrated operations". Joint Force Quarterly. 38. (2005): pp. 10-13

- Owens, Mackubin. "The use and abuse of Jointness". Marine Corps Gazette. 81. (1997): pp. 50-55. •
- Owens, William. "Living Jointness". Joint Force Quarterly, winter 1993-4: pp. 19-26. •
- Nolan Bridget Rose. Information Sharing and Collaboration in the United States Intelligence Community: An Ethnographic Study of the National Counterterrorism Center. (Presented to University of Pennsylvania as Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy 2011). •
- Solansky, Stephanie and Tammy Beck. "Enhancing Community Safety and Security Through Understanding Interagency Collaboration in Cyber-Terrorism Exercises". Administration and Societ 40. No 8.(2009): pp. 852-875. •
- Vaughan, Diane. The Challenger Launch Decision: Risky Technology. Culture and Deviance at NASA. Chicago. IL: The University of Chicago Press.1996. •